

MASTERARBEIT

zur Erlangung des akademischen Grades

Master of Arts in Business

an der FH-Studienrichtung

Sales Management

an der FH *CAMPUS* 02

Positionierungskonzept für die Zielkundenakquise bei Headhunting Dienstleistungen mit Fokus auf die Region Steiermark am Beispiel der HWE Business Consulting

Betreuer:

Mag. Michael Brandtner

Vorgelegt von:

Robert Müller

1610557015

Wettmannstätten, 07.05.2018

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benützt und die benutzten Quellen wörtlich zitiert sowie inhaltlich entnommene Stellen als solche kenntlich gemacht habe. Die Arbeit oder Teile der Arbeit wurde(n) bisher in gleicher oder ähnlicher Form weder dieser noch einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

Wettmannstätten, am 23.06.2018



.....
Robert Müller

Zusammenfassung

Diese Masterarbeit wurde für die HWE Business Consulting verfasst, es handelt sich dabei um einen Headhunter. Es soll geklärt werden, welche Positionierung für den Markt gewählt werden soll und wie die Zielkunden angesprochen werden können. Offen ist etwa auch, was den Kunden besonders wichtig beim Kauf einer Headhunting Dienstleistung ist und was für die Zufriedenheit von Kunden ausschlaggebend ist. Der Markt präsentiert sich als wenig differenziert und mit einer großen Anzahl von Anbietern. Die HWE hat das Ziel, den Anteil des Umsatzes mit den Zielkunden von aktuell 0% auf 33% vom Gesamtumsatz zu erhöhen. Zusätzlich soll bei den Zielkunden ein ungestützter Bekanntheitsgrad von 100% erreicht werden.

Die Masterarbeit hat das Ziel ein Positionierungskonzept mit Fokus auf die Zielkundenakquise zu erstellen. Entscheidend ist, wie es über eine Marke gelingen kann, das von Kunden, bei einer intangiblen Leistung mit einem hohen Anteil an Erfahrungseigenschaften, empfundene Kaufrisiko zu minimieren. Die Positionierung unterscheidet zwischen klassischer und aktiver Positionierung. Daneben können verschiedene Positionierungsstrategien vorgestellt werden, die sich auf der einen Seite daran orientieren, wo das eigene Unternehmen und die Mitbewerber im Positionierungsraum stehen und auf der anderen Seite, welche Marktposition das eigene Unternehmen einnimmt. Des Weiteren werden Möglichkeiten der Ideenfindung gezeigt, so etwa die Positionierung mit einem Attribut oder anhand eines Herstellungsverfahrens. Im Vertrieb ist es wichtig Ressourcen zu bündeln und sich auf die Zielkunden zu fokussieren. Unterstützt werden sollen die Maßnahmen durch ein Controlling, das den Erfolg überprüft.

Die Sekundärmarktforschung hebt das Unternehmen epunkt mit klaren Aussagen hervor, von den anderen relevanten Anbietern wagt es niemand, sich abzugrenzen. Das wichtigste Kaufkriterium ist die Markt- und Branchenkenntnis eines Headhunters, daneben sind die Qualität der KandidatInnen und die Auswahlmethode, Faktoren, auf die die Kunden Wert legen. Positionierungsideen wurde zu den Themen Spezialisierung, Dienstleistungsprozess und dem Attribut entwickelt. Die Positionierung auf technische Berufe hat sich durchgesetzt und wird mit dem Slogan „**HWE, Ihr Headhunter für Führungskräfte und Spezialisten in der Technik**“ verknüpft. Was die Kommunikation betrifft, soll vor allem die Unterneh-

menswebseite umgestaltet werden. Im Vertrieb wird mit einer Mindestkontakanzahl für die Zielkunden geplant. Daneben ist es besonders wichtig Kontakte über Networkingveranstaltungen aufzubauen. Festgelegte Controllingmaßnahmen überprüfen die Zielerreichung.

Abstract

This master thesis was written for HWE Business Consulting, it is a headhunter. It should be clarified which positioning should be chosen for the market and how the target customers can be addressed. What is also important for customers when buying a headhunting service and what is important for customer satisfaction is, for example, open. The market presents itself as poorly differentiated and with a large number of providers. HWE's goal is to increase its share of sales with target customers from the current 0% to 33% of total sales. In addition, an unsupported awareness level of 100% is to be achieved among the target customers.

The master thesis has the goal to create a positioning concept with a focus on target customer acquisition. What matters is how a brand can succeed in minimizing the perceived purchasing risk of customers with an intangible performance with a high proportion of experience. The positioning distinguishes between classic and active positioning. In addition, various positioning strategies can be presented, which are based on the one hand, where the own company and the competitors are in the positioning space and on the other hand, which market position owns the company. Furthermore, possibilities of brainstorming are shown, such as the positioning with an attribute or a manufacturing process. In sales, it is important to bundle resources and to focus on the target customers. The measures are to be supported by controlling, which checks the success.

The secondary market research highlights the company epunkt with clear statements, from the other relevant providers, no one dares to delineate. The most important purchasing criterion is the market and industry knowledge of a headhunter, as well as the quality of the candidates and the selection method, factors that customers value. Positioning ideas were developed on the topics of specialization, service process and the attribute. The positioning on technical professions has prevailed and is linked to the slogan „**HWE, your headhunter for executives and specialists in technology**". As far as communication is concerned, the corporate website should above all be redesigned. In sales, a minimum number of contacts is planned for the target customers. In addition, it is particularly important to establish contacts via networking events. Defined controlling measures check the achievement of goals.

Inhaltsverzeichnis

Ehrenwörtliche Erklärung	II
Zusammenfassung.....	III
Abstract.....	V
Inhaltsverzeichnis.....	VI
Abbildungsverzeichnis.....	X
Tabellenverzeichnis.....	XII
Abkürzungsverzeichnis	XIII
1. Einleitung.....	1
1.1 Unternehmensvorstellung	1
1.2 Ausgangssituation.....	2
1.3 Problemstellung	4
1.4 Zielsetzungen.....	5
1.4.1 Unternehmensziele	5
1.4.2 Ziel der Masterarbeit.....	6
2. B2B Dienstleistungsmarketing.....	7
2.1 Dienstleistungsmarketing.....	7
2.1.1 Definition und Abgrenzungen.....	7
2.1.2 Charakteristika von Dienstleistungen.....	8
2.1.2.1 Leistungsdimensionen	9
2.1.2.2 Such-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften.....	12
2.2 B2B Marketing	14
2.2.1 Bedeutung des B2B	14
2.2.2 Besonderheiten.....	15
2.2.3 Käuferverhalten.....	16
2.2.4 Kaufentscheidungen	18
2.3 Personaldienstleistung	21
2.3.1 Definition.....	21
2.3.2 Arten der Personaldienstleistung	21
2.3.3 Headhunting.....	24
2.3.4 Vertrieb von Personaldienstleistungen.....	26
2.4 Personalentscheidungen in Unternehmen	28
3. Positionierung.....	32
3.1 Rahmenbedingungen der Positionierung	32
3.1.1 Klassische Positionierung.....	33

3.1.2	Aktive Positionierung	34
3.1.3	Positionierungsraum	35
3.1.4	Zusammenhang zwischen Identität, Positionierung und Image	37
3.1.5	Markenmanagement in B2B Märkten.....	40
3.2	Positionierungsziele	41
3.3	Positionierungsstrategien.....	43
3.3.1	Strategien nach Esch.....	43
3.3.1.1	Beibehaltung der Position	44
3.3.1.2	Umpositionierung.....	44
3.3.1.3	Neupositionierung.....	44
3.3.2	Strategien nach Ries und Trout	45
3.3.2.1	Strategie für Marktführer	45
3.3.2.2	Strategie für Herausforderer und Verfolger.....	46
3.3.2.3	Strategie für Nischen	46
3.3.3	Strategieauswahl	47
3.4	Ideenfindung und -auswahl	47
3.4.1	Anforderungsprofil an die Positionierung	47
3.4.2	Ansätze zur Ideenfindung	49
3.4.2.1	Erster Sein	49
3.4.2.2	Ein Attribut besetzen.....	50
3.4.2.3	Markenführer sein.....	51
3.4.2.4	Unternehmensgeschichte	52
3.4.2.5	Marktspezialisierung.....	53
3.4.2.6	Präferenz	53
3.4.2.7	Herstellungsverfahren.....	54
3.4.2.8	Auf dem neuesten Stand sein.....	54
3.4.3	Ideenauswahl.....	54
3.5	Umsetzung der Positionierung	56
4.	Umsetzung im Vertrieb	62
4.1	Vertriebsziele	62
4.2	Aufgaben des Vertriebs.....	64
4.2.1	Kundenakquise	64
4.2.2	Kundenbindung.....	66
4.3	Kundennutzen und vertriebsbezogener Wettbewerbsvorteil	67
5.	Controlling.....	69

5.1	Positionierungscontrolling	69
5.2	Vertriebscontrolling	71
6.	Schlussfolgerungen der Theorie	73
7.	Unternehmensvorstellung	75
8.	Unternehmensumwelt	76
8.1	Wettbewerb	76
8.2	Marktgegebenheiten	82
8.2.1	Demographische Entwicklungen	82
8.2.2	Technologie	82
8.2.3	Sozio-kulturelle Gegebenheiten	83
8.2.4	HR Trends	84
8.3	Zusammenfassung und Bewertung	86
9.	Marktforschung	88
9.1	Untersuchungsdesign	88
9.2	Ergebnisse	90
9.3	Zusammenfassung	109
10.	Implikationen für die Positionierung	110
11.	Positionierungskonzept	116
11.1	Positionierungsziele	116
11.2	Strategiemöglichkeiten und Auswahl	116
11.3	Ideen und Empfehlungen	118
11.3.1	Anforderungsprofil	118
11.3.2	Positionierungsideen	119
11.3.3	Ideenauswahl und Bewertung	122
11.3.4	Empfehlungen	124
12.	Umsetzung im Vertrieb	131
12.1	Vertriebsziele	132
12.2	Vertriebsaktivitäten	133
12.3	Maßnahmenplan	135
12.4	Zeitplan und Budget	137
13.	Controlling	138
13.1	Positionierungscontrolling	138
13.2	Vertriebscontrolling	139
14.	Resümee	140
	Literaturverzeichnis	141

Anhang.....	153
Anhang Inhaltsverzeichnis.....	1
Anhang Abbildungsverzeichnis	2
Bezugsrahmen	4
Projektplan	6
Fragebogen	11
Weitere Ergebnisse.....	22
Definition Punktevergabe der Ideenbewertung.....	38
Empfehlungen für die Unternehmenswebseite.....	39
Veranschaulichung der Budgetzahlen.....	40

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Bevölkerungspyramide Österreich.....	3
Abbildung 2: Verbund-Kasten.....	8
Abbildung 3: Übersicht der Leistungsdimensionen.....	11
Abbildung 4: Blueprint Analyse.....	12
Abbildung 5: Such-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften.....	13
Abbildung 6: Perceptual Map	36
Abbildung 7: Zusammenhang von Identität, Positionierung und Image.....	37
Abbildung 8: Steuerrad der Markenidentität	38
Abbildung 9: Normziele	42
Abbildung 10: Strategieoptionen nach Esch.....	43
Abbildung 11: Zusammenspiel des Marketing Mix	56
Abbildung 12: Quantitative und qualitative Ziele im Vertrieb	63
Abbildung 13: Operatives und strategisches Controlling	70
Abbildung 14: Logo der ARISTID Personalberatung	77
Abbildung 15: Logo von epunkt.....	77
Abbildung 16: Eigendefinition des Unternehmens epunkt.....	78
Abbildung 17: Logo von HILL-Woltron.....	78
Abbildung 18: Logo von ISG Personalmanagement.....	79
Abbildung 19: Logo von leading search partners	80
Abbildung 20: Slogan von leading search partners	80
Abbildung 21: Zusammenfassung der Anbieter.....	86
Abbildung 22: Wie schätzen Sie aktuell die Lage am Arbeitsmarkt ein?	90
Abbildung 23: In welchen Bereichen fällt es schwer qualifiziertes Personal zu finden?	91
Abbildung 24: Ungestützter Bekanntheitsgrad - Personaldienstleister	92
Abbildung 25: Ungestützte Bekanntheit - Personaldienstleister - relevante Unternehmen.....	93
Abbildung 26: Ungestützter Bekanntheitsgrad – Headhunter.....	94
Abbildung 27: Ungestützte Bekanntheit - Headhunter - relevante Unternehmen	94
Abbildung 28: Gestützter Bekanntheitsgrad	95
Abbildung 29: Image Polaritätsprofil der Headhunting Anbieter	96
Abbildung 30: Haben Sie schon einmal einen Headhunter beauftragt?	98
Abbildung 31: Für welchen Bereich haben Sie binnen der letzten 24 Monate einen Headhunter beauftragt?.....	99

Abbildung 32: Wie wichtig sind Ihnen die nachfolgenden Kriterien bei der Wahl eines Headhunters?	101
Abbildung 33: Wo informieren Sie sich über Personaldienstleistungsunternehmen?	103
Abbildung 34: Welcher Vertriebskanal ist für einen Headhunter am glaubwürdigsten?	104
Abbildung 35: Was ist Ihrer Meinung nach für die Beratungsqualität eines Headhunters entscheidend?.....	105
Abbildung 36: Wer ist in Ihrem Unternehmen für Personalentscheidungen, welche qualifiziertes Personal, wie Führungskräfte oder Spezialistenpositionen betreffen, verantwortlich?	106
Abbildung 37: Welche Personaldienstleistungen haben Sie binnen der letzten 24 Monate in Anspruch genommen?.....	107
Abbildung 38: Weshalb nehmen Sie keinerlei Personaldienstleistungen, die Sie in Ihrer Suche nach qualifiziertem Personal unterstützen könnten, in Anspruch?..	108
Abbildung 39: Perceptual Map modern/konservativ - viele/wenige KandidatInnen	111
Abbildung 40: Perceptual Map klare/keine Spezialisierung - sehr gute/sehr schlechte Beratung.....	113
Abbildung 41: Perceptual Map sehr viele/sehr wenige Referenzen - sehr viel/sehr wenig Erfahrung	114
Abbildung 42: Vorauswahl der Positionierungsstrategie	117
Abbildung 43: Angestrebte neue Position im Imageraum.....	117
Abbildung 44: Lösungsvarianten für die Spezialisierung	120
Abbildung 45: Paarvergleich.....	123
Abbildung 46: Branding Dreieck.....	127
Abbildung 47: Maßnahmen- und Priorisierungsplan.....	136

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Zusammenfassung und Bewertung der Trends	87
Tabelle 2: Untersuchungsdesign Teil 1	88
Tabelle 3: Untersuchungsdesign Teil 2	89
Tabelle 4: Wie wichtig sind Ihnen die nachfolgenden Kriterien bei der Wahl eines Headhunters?.....	100
Tabelle 5: Zusammenfassung der Marktforschung Teil 1	109
Tabelle 6: Zusammenfassung der Marktforschung Teil 2.....	110
Tabelle 7: Bewertung der Positionierungsideen	124
Tabelle 8: Zusammenfassung der Positionierungsempfehlungen	128
Tabelle 9: Zusammenfassung der Vertriebsempfehlungen	131
Tabelle 10: Teilziele für den Zielkundenumsatzanteil	133
Tabelle 11: Zeitplan und Budget für die Umsetzung.....	137
Tabelle 12: Umsatzziele mit den Zielkunden	139

Abkürzungsverzeichnis

HR – Human Resource

USP – Unique Selling Proposition

B2C – Business to Consumer

B2B – Business to Business

1. Einleitung

Diese Arbeit wird für die HWE Business Consulting e.U., im Folgenden kurz als HWE bezeichnet, verfasst.

1.1 Unternehmensvorstellung

Die HWE Business Consulting e.U. wurde im Jahr 2013 von Herrn DI Heinz W. Ebner gegründet. Der Gründer selbst hat ein Wirtschaftsingenieursstudium abgeschlossen und war seitdem bei verschiedenen Unternehmen im Hightech Bereich wie der AVL List oder Liebherr Transportation tätig. Herrn DI Ebner ist der Bedarf an Headhunting Dienstleistungen von seinem Umfeld zugetragen worden. Mit seinem bestehenden, großen Netzwerk, ist schließlich die Entscheidung für die Firmengründung gefallen. Bei der HWE handelt es sich um ein Personaldienstleistungsunternehmen, wobei die Spezialisierung auf Executive Search bzw. Headhunting die Kerndienstleistung der Firma darstellt. Das Unternehmen war bis zum Juni 2017 Teil der ISG Gruppe, hat sich dann abgespalten und arbeitet seither völlig eigenständig (vgl. Ebner 08.08.2017). Die ISG Gruppe ist ein internationales Personalmanagement Unternehmen, welches in 28 Ländern aktiv ist und im Bereich der Executive Search arbeitet, jedoch werden innerhalb der Unternehmensgruppe sämtliche Personaldienstleistungen, beginnend mit Leasing über Suche & Auswahl und schließlich dem Headhunting angeboten (vgl. ISG 2017). Neben dem Büro in Graz betreibt die HWE weitere Niederlassungen in Wien, St. Marein bei Knittelfeld und Klagenfurt. Um den Vertrieb kümmert sich der Geschäftsführer, Herr DI Ebner, selbst. Am Standort Graz zählt das Unternehmen drei MitarbeiterInnen. Das Unternehmen profitiert an der BewerberInnenfront vor allem vom breit aufgestellten Netzwerk des Geschäftsführers, mit dessen Kontakten es möglich ist, eine umfassende Datenbank an potenziellen KandidatInnen aus verschiedenen Branchen zu füllen. Innerhalb der Region Steiermark ist die HWE vor allem im Bereich der Hightech Unternehmen angesiedelt. Das Kundenversprechen der HWE lautet, dass binnen vier bis sechs Wochen geeignete KandidatInnen für die jeweilige Position vorgestellt werden (vgl. Ebner 08.08.2017).

Die bedeutendste Dienstleistung der HWE ist die Executive Search, hierbei geht es um die zielgenaue und diskrete Suche von Führungskräften oder Fachkräften für die Kundenunternehmen. Eine vertrauensvolle Beziehung zu den Kunden spielt dabei eine entscheidende Rolle. Die Executive Search umschließt ein um-

fassendes Paket, wozu auch die Interviewführung mit KandidatInnen und die Einholung von Referenzen gehören. Innerhalb des Bewerbungsverfahrens können über die HWE auch Assessment Center abgewickelt werden (vgl. HWE Business Consulting 2017).

Eine weitere Dienstleistung stellt das professionelle Medienservice dar, das die Schaltung von Inseraten in verschiedenen Zeitungen sowie auf verschiedenen Plattformen umfasst. Die Anzeigen werden durch die HWE verfasst und das gesamte BewerberInnenmanagement inkl. Kontaktaufnahme, Gedulds- und Absageschreiben übernommen (vgl. HWE Business Consulting 2017).

In der Steiermark zählen Unternehmen wie die Firma Odörfer, Bohr Schleifmittel, Magna, WoundWo oder die Frauenthal Group zu den Kunden (vgl. Ebner 08.08.2017).

Daneben ist die HWE mit der Durchführung einer regionalen Gehaltsstudie bekannt geworden. Diese Studie bringt dem Unternehmen eine große mediale Präsenz ein, so werden Artikel darüber in den Tageszeitungen der Krone und der Kleinen Zeitung sowie in Fachzeitschriften wie dem Personalmanager veröffentlicht (vgl. HWE Business Consulting 2017).

1.2 Ausgangssituation

Anhand einer PESTEL Analyse können die relevanten Umweltfaktoren betrachtet werden, wobei das besondere Augenmerk in Zusammenhang mit dieser Arbeit auf die demografischen Aspekte und auf den Markt mit seinen Mitbewerbern fällt.

Die Branche des Headhunting bzw. der Executive Search wird von wenigen, vor allem großräumig auftretenden Anbietern dominiert. Als relevante Mitbewerber gelten die Unternehmen ISG, Deloitte und HILL, deren Dimension in einem ganz anderen Ausmaß als jenem der HWE liegt. Der Markt ist dadurch gekennzeichnet, dass sich die Anbieter voneinander kaum unterscheiden, was sich auch im Kundenverhalten niederschlägt. Das zeigt sich insbesondere durch eine hohe Wechselfreudigkeit der Kunden (vgl. Ebner 08.08.2017).

Zu den demografischen Aspekten: Eine aktuelle Studie der Manpower Group zeigt, dass 34% der österreichischen Unternehmen direkt vom Fachkräftemangel

betroffen sind. Schwierigkeiten gibt es in Österreich etwa mit FacharbeiterInnen/HandwerkerInnen, VertriebsmitarbeiterInnen, dem Management oder auch TechnikerInnen. Hauptgründe dafür sind, dass es wenige oder gar keine BewerberInnen gibt und die Fachkenntnisse der BewerberInnen nicht zufriedenstellend für die Positionen sind (vgl. ManpowerGroup 2016, S. 1f.).

Die österreichischen Unternehmen sind bereits heute vom Fachkräftemangel betroffen, wofür der vorherrschende demografische Wandel, welcher in Abbildung 1 dargestellt wird, verantwortlich gemacht wird.

Die Unternehmen können dem entgegensteuern, indem geeignete Arbeitskräfte direkt mit Executive Search Verfahren angesprochen werden, denn die Zahl der geeigneten Fachkräfte nimmt aus demografischen Gründen immer weiter ab (vgl. Ebner 08.08.2017).

Abbildung 1 zeigt die österreichische Bevölkerungspyramide, es ist sichtbar, dass besonders die Geburten starken 1960er Jahre in den kommenden Jahren in Pension gehen, was zu einer weiteren Verschärfung des Fachkräftemangels beitragen könnte. Daraus ergeben sich gute Zukunftschancen für Unternehmen in der Headhunting Branche, offen bleibt wie die Potenziale optimal über eine geeignete Kundenansprache genutzt werden können.

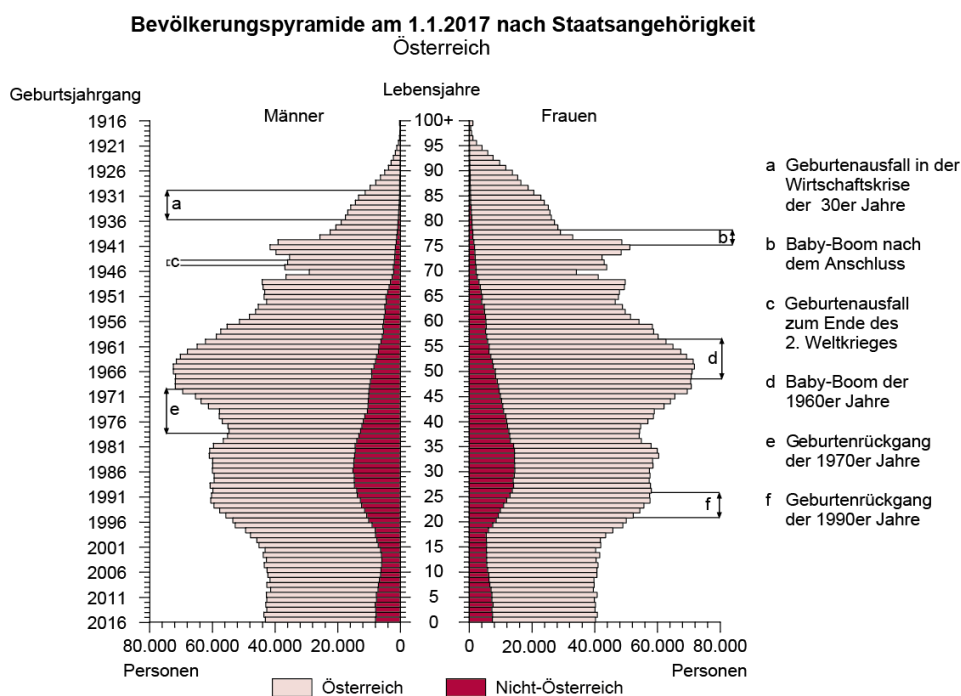


Abbildung 1: Bevölkerungspyramide Österreich (Statistik Austria 2017)

1.3 Problemstellung

Diese Arbeit befasst sich mit der Problemstellung, dass innerhalb der Headhunting Branche nicht bekannt ist, weshalb sich Kunden für diesen oder jenen Dienstleister entscheiden. Daher soll eine Positionierung gefunden werden, die eine Differenzierung ermöglicht und es so schafft Kundenpotenziale zu generieren.

Es gilt festzustellen, wie die HWE im Vergleich zum Wettbewerb in den Augen der Kunden positioniert ist, weiterführend soll auch die Kundenzufriedenheit bei bestehenden Kunden in den Fokus gerückt werden. Es fällt auf, dass Kunden häufig zwischen Dienstleistern hin und her wechseln, hier gilt es sich auf Möglichkeiten zu beziehen, mit denen eine klare Positionierung aufgebaut werden kann, indem den Kundenerwartungen am besten bzw. individuell entsprochen wird (vgl. Ebner 08.08.2017). Im Vertrieb ist es hierbei wichtig eine Kundenbindung aufzubauen, um die häufigen Wechsel zwischen Anbietern zu reduzieren.

Hinzu kommt, dass die Thematik rund um das Headhunting in Österreich noch von einem schlechten Image geprägt ist. Das ist vor allem der Personaldienstleistung des Leasings geschuldet, welche in der Gesellschaft eher geringes Ansehen genießt. Während in Deutschland und der Schweiz Headhunting bereits üblich ist, wird es in Österreich eher zögerlich in Anspruch genommen. Hierzulande ist es den Unternehmen noch lieber, wenn sich BewerberInnen selbst darum bemühen bei ihnen arbeiten zu dürfen (vgl. Ebner 09.10.2017).

Durch den bestehenden Fachkräftemangel wurde das Thema des Headhuntings in den letzten Jahren in Österreich immer wichtiger, jedoch verbirgt sich dahinter ein Lernprozess für die Unternehmen, den gezielten Umgang mit Headhunting betreffend. Dabei handelt es sich um ein Thema, für das Lösungen gefunden werden sollen, damit Kunden das nötige Vertrauen für eine Zusammenarbeit mit der HWE aufbringen.

Der HWE soll es in Zukunft gelingen mit einer besseren Struktur gezielt kundenorientiert tätig sein zu können. Dem Unternehmen soll es gelingen, ein klares Thema für sich zu besetzen und so für die Kunden in diesem Bereich der erste Ansprechpartner zu werden. Doch mit welchem Thema eine solche Besetzung gelingen kann, gilt es noch abzuklären. Dauerhaft kann nur mit einer klaren Positionierung für die Region Graz der Unternehmenserfolg sichergestellt werden. Hier gilt es das Unternehmen als Nummer eins zu positionieren und den Vertrieb rund-

herum aufzusetzen, um so erster im Gedächtnis der potenziellen Kunden zu werden (vgl. Ries/Trout 2012, S. 18f.).

Kurz zusammengefasst sind die Probleme des Unternehmens, dass nicht bekannt ist, wo die HWE im Moment steht und daher kein gezielter Weg eingeschlagen werden kann. Das Unternehmen hat mit dem schlechten Image der Branche umzugehen und könnte jedoch mit den richtigen Mitteln das hohe Potenzial in der Arbeitswelt zu seinen Gunsten ausnutzen, schließlich wird der Fachkräftemangel weiter zunehmen.

Im Moment können die Kunden, die akquiriert werden, nicht auf Dauer für Folgeaufträge an das Unternehmen gebunden werden, sondern nehmen für weitere Suchaufträge wieder andere Dienstleister in Anspruch. Mangelndes Vertrauen der Kunden führt einerseits dazu, dass potenzielle Neukunden keine Aufträge vergeben und andererseits dazu, dass bestehende Kunden wiederum nicht regelmäßig ihre Aufträge an die HWE vergeben.

1.4 Zielsetzungen

1.4.1 Unternehmensziele

Ziel des Unternehmens ist es, den Umsatzanteil der Zielkunden am Gesamtumsatz von aktuell 0% bis 30.6.2021 auf 33% zu steigern.

Ein weiteres Ziel ist es, bis 30.6.2020 bei den top zwanzig Zielkunden im Raum Steiermark einen ungestützten Bekanntheitsgrad von 100% bei den jeweiligen HR-Verantwortlichen zu erreichen.

Die Zielkunden sind mit diesen Firmen definiert: Andritz AG, Anton Paar GmbH, AVL List GmbH, Böhler Edelstahl GmbH, Christof Holding AG, Christof Industries GmbH, ELIN Motoren GmbH, Energie Steiermark AG, EPCOS OHG; Fresenius Kabi Austria GmbH, Knill Energy Holding GmbH, Knill Technology Holding GmbH, MAGNA Powertrain AG & Co. KG, MAGNA Steyr AG & CO KG, Maschinenfabrik Liezen und Gießerei Ges.m.b.H., Pankl Racing Systems AG, Siemens Transformers Austria GmbH & Co KG Weiz, voestalpine Schienen GmbH, voestalpine Stahl Donawitz GmbH, voestalpine Weichensysteme GmbH.

1.4.2 *Ziel der Masterarbeit*

Ziel der Masterarbeit ist die Erstellung eines Positionierungskonzeptes mit Fokus auf die Zielkundenakquise für die Dienstleistungsbranche am Beispiel der HWE Business Consulting zur Erreichung der Unternehmensziele.

Der Bezugsrahmen für diese Arbeit ist im Anhang in den Abbildungen A1 und A2, der Projektplan in den Abbildungen A3 bis A7 zu sehen.

2. B2B Dienstleistungsmarketing

2.1 Dienstleistungsmarketing

2.1.1 Definition und Abgrenzungen

„Dienstleistungen sind selbständige, marktfähige Leistungen, die mit der Bereitstellung (z.B. Versicherungsleistung) und/oder dem Einsatz von Leistungsfähigkeiten (z. B. Friseurleistung) verbunden sind (Potentialorientierung). Interne (z. B. Geschäftsräume, Personal, Ausbildung) und externe Faktoren (also solche, die nicht im Einflussbereich des Dienstleisters liegen) werden im Rahmen des Erstellungsprozesses kombiniert (Prozessorientierung). Die Faktorenkombination des Dienstleistungsanbieters wird mit dem Ziel eingesetzt, an den externen Faktoren, an Menschen (z. B. Kunden) oder deren Objekten (z. B. Auto des Kunden) Nutzen stiftende Wirkungen (z. B. Inspektion beim Auto) zu erzielen (Ergebnisorientierung)“ (Haller 2015, S. 14).

Eine Dienstleistung ist demnach als Aktivität oder Tat zu verstehen, bei der die Zusammenarbeit mit dem Kunden im Vordergrund steht. Das kann bedeuten, dass Dienstleistungen nicht auf Profit ausgerichtet sind und Dienstleistungen nicht nur als reines Angebot vorhanden sind, sondern in Kombination mit Sachgütern eine Rolle spielen. So kann etwa auch bei einer Industriemaschine eine Dienstleistung wie das Aufstellen der Maschine oder deren Wartung offeriert werden. Entscheidend ist die Kombination zwischen Dienstleister und Dienstleistungsobjekt mit dem dahinterstehenden Prozess, der vom Kunden aktiv erlebt werden kann (vgl. Bieger 2007, S. 9).

Dienstleistungen stellen oft eine zusätzliche Serviceleistung zu Sachgütern dar, so ist das Kochen im Restaurant zwar prinzipiell eine Dienstleistung, am Ende des Leistungserstellungsprozesses steht jedoch das materielle Essen, das von den Kunden konsumiert werden kann. Neben solchen Mischformen stellt das in dieser Arbeit behandelte Headhunting eine reine Dienstleistung dar (vgl. Haller 2015, S. 8).

Abbildung 2 zeigt die graduellen Unterschiede und Überschneidungen zwischen Sachgütern und Dienstleistungen.

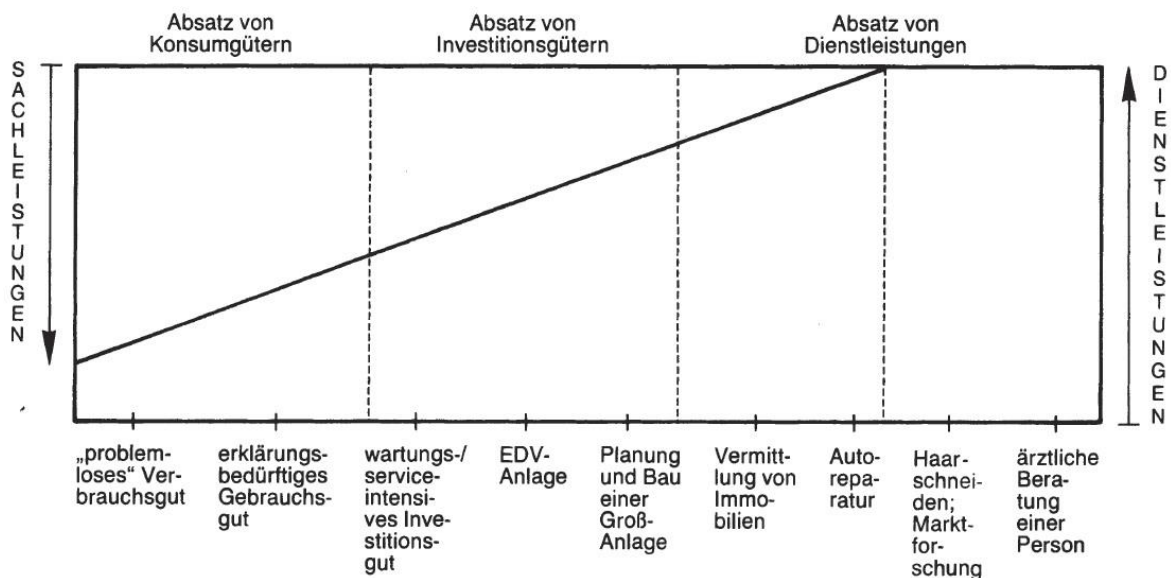


Abbildung 2: Verbund-Kasten (Hilke 1989, S. 8)

Die Nahtlinie stellt dar, dass das zusätzliche Anbieten von Dienstleistungen, auch als Zusatzservice zu einem Sachgut, einen überwiegenden Anteil ausmacht (vgl. Hilke 1989, S. 8).

Unter dieser Dienstleistungsqualität wird prinzipiell die Fähigkeit des Anbieters verstanden, den Kundenerwartungen an die Dienstleistung gerecht zu werden (vgl. Bruhn/Hadwich/Meffert 2015, S. 101).

Die Dienstleistungsbranche kann in drei unterschiedliche Sektoren eingeteilt werden. Es handelt sich dabei um die sogenannten primären, sekundären und tertiären Sektoren. Zum primären Sektor wird beispielsweise die Land- und Forstwirtschaft, die Fischerei oder die Viehzucht gezählt. Der sekundäre Sektor umfasst das Baugewerbe, die Energie- und Wasserversorgung oder auch das verarbeitende Gewerbe. Der tertiäre Sektor liefert den größten Beitrag zum Bruttoinlandsprodukt und beinhaltet verschiedene Branchen wie Transportunternehmen, Versicherungen, das Gastgewerbe, die IT Branche und viele mehr (vgl. Haller 2015, S. 1f.).

2.1.2 Charakteristika von Dienstleistungen

Die Besonderheit von Dienstleistungen ergibt sich insbesondere durch deren Intangibilität. Es gibt bei Dienstleistungen keinen Eigentumstransfer, durch die Intangibilität und den unbekanntem Faktor der Leistungsfähigkeit und der Leistungsbereitschaft des jeweiligen Anbieters erhöht sich das von den Kunden empfundene Kaufrisiko (vgl. Bieger 2007, S. 11). Daneben ist die Immaterialität ein

Charakteristikum der Dienstleistung. Der Kunde kann sein Produkt vor Kauf nicht bemustern. Das Kaufrisiko ist demnach bei Dienstleistungen höher einzustufen als beim Kauf von Sachgütern (vgl. Haller 2015, S. 8). Diese Punkte stellen dar, dass der Aufbau von Vertrauen des Kunden in den Anbieter maßgeblich für die Kaufentscheidung ist (vgl. Scheuer 2015, S. VIII).

Eine weitere Charakteristik ist das Uno Actu Prinzip, was den gleichzeitigen Konsum und die Produktion der Dienstleistung bezeichnet. Dienstleistungen sind demnach nicht lagerbar und das Angebot kann bei höherer Nachfrage nur limitiert erhöht werden (vgl. Bieger 2007, S. 11). Die fehlende Lagerfähigkeit von Dienstleistungen wirkt sich auf die Produktivität von Unternehmen aus, die Kapazitätsplanung damit erschwert wird (vgl. Haller 2015, S. 10).

Die Qualität der Dienstleistung ist vom eingebrachten externen Faktor mit abhängig. So beeinflussen die eingebrachten Informationen, das Objekt selbst oder die eigene Anteilnahme das Ergebnis und den Entstehungsprozess, weshalb die Qualität nicht vorhersehbar ist (vgl. Bieger 2007, S. 11).

Der persönliche Kontakt beeinflusst bei Dienstleistungen aufseiten der Kunden die empfundene Qualität und gilt als entscheidender Faktor, um im Qualitätsmanagement anzusetzen und mit einer besseren Interaktion zum eigenen Erfolg des Unternehmens wesentlich beizutragen (vgl. Bieger 2007, S. 11).

2.1.2.1 Leistungsdimensionen

Unterschieden werden Leistungspotenziale, Leistungsprozesse und Leistungsergebnisse. Sie sind gekennzeichnet durch die Line of Visibility und den damit verbundenen Vertrauensvorschuss bei der Inanspruchnahme von Dienstleistungsangeboten.

Das Leistungspotenzial selbst beschreibt die Leistungsfähigkeit und die Leistungsbereitschaft einer Organisation. Die Qualität des Leistungspotenzials wird durch interne Potenzial- und Verbrauchsfaktoren als auch durch externe Faktoren bestimmt. Potenzialfaktoren sind dem eigentlichen Erstellungsprozess vorgelagert, sie ermöglichen bestimmte Leistungen und fließen etwa durch Know-how, notwendige Räumlichkeiten, Maschinen, etc. in das Ergebnis mit ein. Verbrauchsfak-

toren selbst können sehr wohl in das Ergebnis integriert werden, spielen allerdings in der Dienstleistungsbranche eine untergeordnete Rolle (vgl. Fließ 2009, S. 21f.). Als externe Faktoren gelten Personen, wie etwa der Kunde selbst oder auch MitarbeiterInnen, beispielsweise wenn bei Programmierarbeiten Unterstützung des Kunden geboten wird oder auch bei Trainings- und Schulungen als TeilnehmerIn. Daneben gelten Sachobjekte als externe Faktoren, beispielsweise wenn ein Auto oder eine Maschine zur Reparatur eingebracht werden. Rechte gelten als externe Faktoren, wenn zum Beispiel Lizenzen zur Verfügung gestellt werden. Daneben können Nominalgüter, zur Erreichung von Zinseinkünften als Einlage, des Weiteren Informationen beispielsweise für eine Unternehmensberatung oder ein Datenverarbeitungsunternehmen oder auch Tiere und Pflanzen etwa für Pflegedienste als Potenziale in den Prozess eingebracht werden (vgl. Kleinaltenkamp/Weiber 2013, S. 53).

Umgelegt auf diese Arbeit werden zwar keine Sachgüter in den Leistungserstellungsprozess eingebracht, dennoch wird mit den Informationen des Auftraggebers gearbeitet, die einen entsprechenden Einfluss auf den Prozess selbst nehmen und das Ergebnis in eine bestimmte Richtung lenken.

Der Leistungserstellungsprozess beschreibt die Kombination von internen und externen Faktoren (vgl. Kleinaltenkamp/Weiber 2013, S. 53). Dazu gehören auch alle Tätigkeiten, die im Prozess umzusetzen sind, um schließlich beim Ergebnis einen Kundennutzen stiften zu können (vgl. Donabedian 2003, S. 46).

Das Leistungsergebnis von Dienstleistungen kann erst nach Kaufabschluss beim direkten Einsatz bzw. danach beurteilt werden. Dies verlangt von den Kunden im Unterschied zum Kauf von Sachleistungen eine wesentliche Überwindung im Rahmen des Kaufprozesses (vgl. Kleinaltenkamp/Weiber 2013, S. 51). Am Ende des Leistungserstellungsprozesses wird ein Nutzen für den Kunden gestiftet, der bei Dienstleistungen von immaterieller Art ist und beispielsweise Wissenszuwachs, Freude oder eine Arbeitserleichterung bedeutet (vgl. Fließ 2009, S. 25).

Abbildung 3 bietet einen Überblick über die verschiedenen Leistungsdimensionen und deren Zusammenhang.

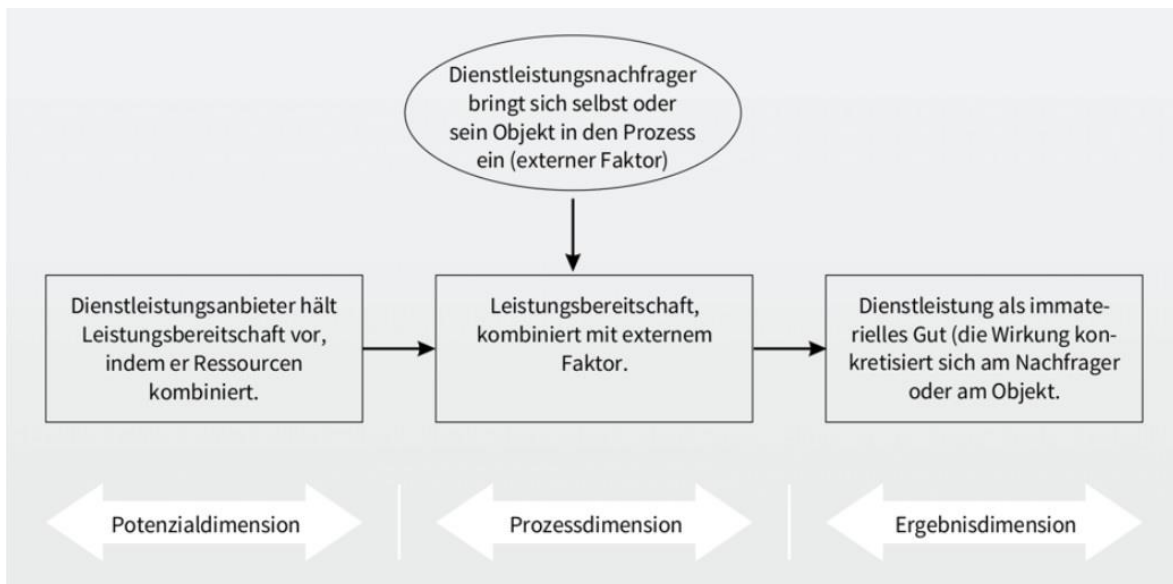


Abbildung 3: Übersicht der Leistungsdimensionen (Futur2 2016)

Blueprint Analyse

Die im einführenden Absatz erwähnte Line of Visibility beschreibt die Trennung zwischen Tätigkeiten, die der Kunde sehen kann bzw. aktiv miterlebt und jenen Tätigkeiten, die dem Kunden im Verborgenen bleiben (vgl. Haller 2015, S. 131). Tatsächlich sieht es bei Dienstleistungen, insbesondere dem Headhunting, so aus, dass dem Kunden ein Großteil der Tätigkeit nicht unmittelbar bekannt ist.

Eine Methode, um alle Kundenkontaktpunkte zu analysieren und die Line of Visibility zu definieren, kann die Blueprint Analyse sein. Innerhalb des Dienstleistungsprozesses werden seitens der Kunden vor, während und nach dem Kauf alle Kontaktpunkte als besonders qualitätsentscheidende Aktionen dargestellt und eingestuft. So kann festgestellt werden, ob es dem Unternehmen gelingt ein vertrauensschaffendes Gesamtbild zu erzeugen. Die Blueprint Analyse stellt also ein Prozessschaubild dar, das die wichtigsten Entscheidungssituationen wiedergibt und die Möglichkeit bietet Potenziale aufzudecken. Wichtig dabei ist, dass die Sicht von den Kunden ausgeht und deren Bild vom Kaufprozess gezeichnet wird (vgl. Scheuer 2015, S. 28-33).

Die unten stehende Abbildung 4 zeigt ein mögliches kurzes Beispiel für eine solche Blueprint Analyse am Beispiel eines Headhunters.

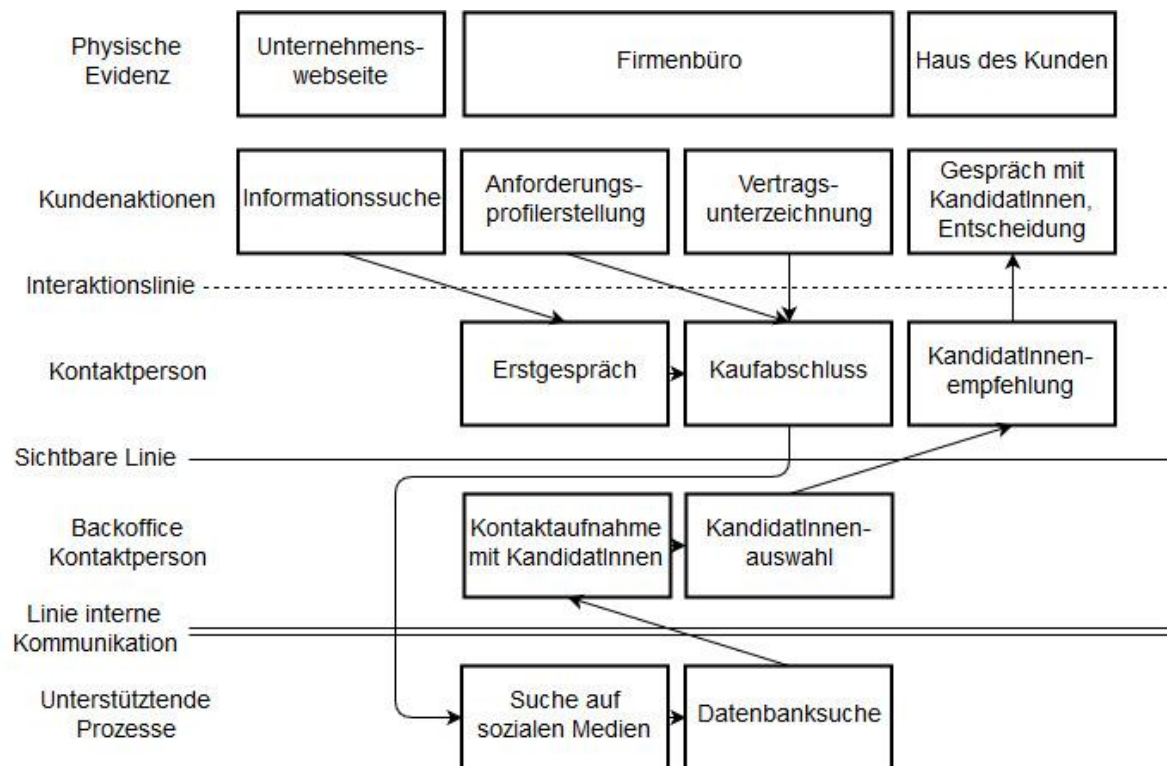


Abbildung 4: Blueprint Analyse (in Anlehnung an Haller 2015, S. 131)

Mittels der Blueprint Analyse kann zudem überprüft werden, ob das Markenversprechen bei jedem Kundenkontaktpunkt korrekt umgesetzt wird. Es können Überlegungen angestellt werden, wie die Marke mittels des Marketing Mix für die Kunden wirksam und erlebbar gemacht werden kann (vgl. Absatzwirtschaft 2012).

2.1.2.2 Such-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften

Aufgrund der Intangibilität von Dienstleistungen besteht für Kunden eine hohe Unsicherheit und ein hohes Risiko bei der Kaufentscheidung. Besonders die erstmalige Inanspruchnahme einer Leistung ist für den Kunden mit hohen Suchkosten verbunden. Das Image und die Marke eines Unternehmens können Vertrauen schaffen und dem Kunden dabei helfen, eine einfachere Entscheidung für eine Alternative zu treffen (vgl. Bieger 2007, S. 296).

Die Beschreibung der Such-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften erklärt die Sachlage beim Verkauf von Dienstleistungen unter Anbetracht des oben genannten Aspektes. Diese Eigenschaften sind prinzipiell bei jedem Produkt vorhanden, die Ausprägung der jeweiligen Eigenschaft beeinflusst jedoch das Kaufrisiko unterschiedlich. Abbildung 5 bietet eine Übersicht dazu.

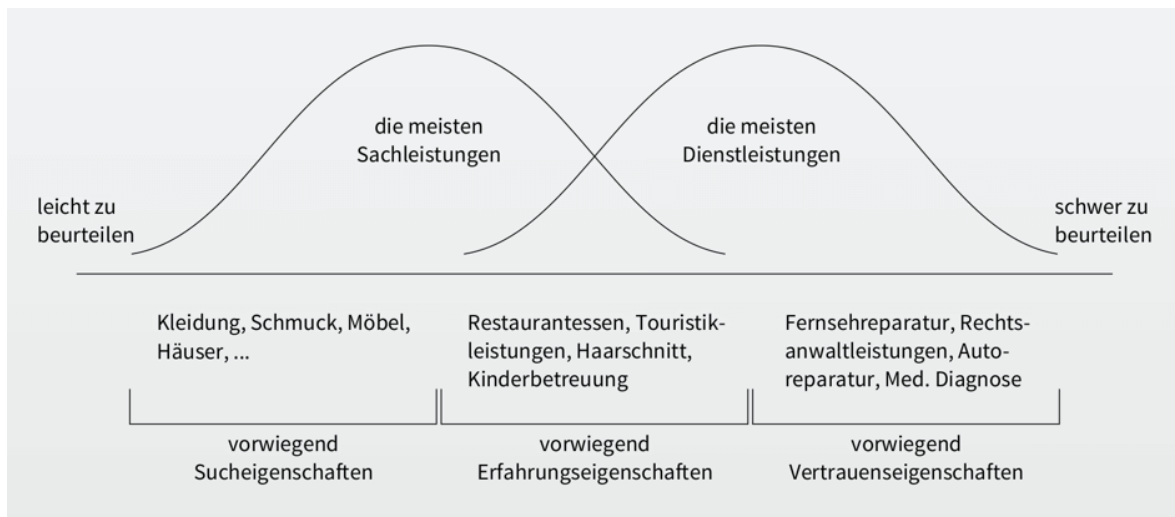


Abbildung 5: Such-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften (Futur2 2016)

In der Vorkontaktphase begibt sich der Kunde auf die Suche nach einem geeigneten Anbieter. In dieser Phase entstehen die Suchkosten, die durch eine entsprechende Markenbekanntheit minimiert werden können. Der Kunde verlässt sich in dieser Phase auf das Leistungsversprechen des jeweiligen Anbieters (vgl. Scheuer 2015, S. 15). Das Kaufrisiko eines Produktes mit einer hohen Ausprägung an Sucheigenschaften kann bereits vor dem Kauf exakt beurteilt werden (vgl. Kleinaltenkamp/Weiber 2013, S. 147). Bezogen auf die Leistungsdimensionen handelt es sich in diesem Abschnitt um die Potenzialphase. Sucheigenschaften sind insbesondere bei Sachgütern von Relevanz, wo es um Fakten wie die PS Zahl eines Autos oder die Größe von einem Laib Brot geht (vgl. Fließ 2009, S. 162).

Bei Erfahrungseigenschaften kann der Kunde innerhalb bzw. nach der Kaufphase (Prozessphase) ein Urteil über das Produkt fällen (vgl. Scheuer 2015, S. 15). Fallweise ist eine Beurteilung erst möglich, nachdem das Produkt verwendet wurde, sprich Erfahrungen mit dem Produkt gemacht wurden (vgl. Kleinaltenkamp/Weiber 2013, S. 147). Beispielsweise kann der Geschmack eines Brotes oder bei Dienstleistungen, die Freundlichkeit der MitarbeiterInnen als Erfahrungseigenschaft genannt werden (vgl. Fließ 2009, S. 162).

Schließlich beruhen Vertrauenseigenschaften auf der Tatsache, dass weder vor, während noch nach dem Kauf eine Beurteilung der versprochenen Leistungseigenschaften möglich ist (vgl. Kleinaltenkamp/Weiber 2013, S. 147). So kann etwa das Leistungsversprechen, dass ein Brot biologisch angebaut wurde gar nicht o-

der nur gegen einen entsprechend hohen, unrentablen Einsatz überprüft werden (vgl. Fließ 2009, S. 163).

Insbesondere bei Dienstleistungen ist es nicht möglich dem Kunden alle Aspekte offen zu legen. Der Kunde entscheidet sich auf Basis eines Leistungsversprechens für den jeweiligen Anbieter. Ziel eines Dienstleistungsunternehmens ist es im Rahmen des Vertriebs bereits in der Potenzialphase so viele Informationen wie möglich über das Leistungsangebot zu geben. Diese Tätigkeit nennt sich Signaling und dient einem aktiven Abbau des empfundenen Kaufrisikos der Kunden (vgl. Scheuer 2015, S. 16). Beim Signaling wird zwischen spezifischen und universellen Leistungssignalen unterschieden. Spezifische Leistungssignale beziehen sich direkt auf Leistungseigenschaften des Angebots, während universelle Leistungssignale den Fokus auf das komplette Leistungsangebot oder auf den Anbieter selbst legen. Mit universellen Leistungssignalen kann ein Abbau des empfundenen Kaufrisikos bei Vertrauenseigenschaften gelingen, weshalb diese Methode besonders bei Dienstleistungen erfolgversprechend ist (vgl. Kleinaltenkamp/Weiber 2013, S. 159).

2.2 B2B Marketing

Zunächst eine Definition von B2B: *„Businesses that operate in industrial markets acquire goods and services to use in the production of other products or services which are sold, rented or supplied to other businesses. Even most manufacturers of consumer products have to sell their products to other businesses (retailers or wholesalers) first. In one way or another, almost all companies are engaged in business markets. Therefore, fore, B2B sales far outstrip those of B2C. The main differences of business markets compared to consumer markets are found in the nature and complexity of industrial products and services, the nature and diversity of industrial demand, the significantly fewer number of customers, larger volumes per customer, and last but not least, closer and longer-lasting supplier-customer-relationships“* (Kotler/Pfoertsch 2006, S. 20f.).

2.2.1 Bedeutung des B2B

Während Marketing im B2C Bereich schon immer einen hohen Stellenwert hatte, hat es in B2B Märkten erst in den vergangenen Jahren an Bedeutung gewonnen. Gründe dafür sind, dass die Herausforderungen in den Märkten vielfältiger gewor-

den sind. Die Globalisierung bringt es außerdem mit sich, dass Marketing differenzierter und damit individueller auf die Märkte zugeschnitten wird. Aktuelle technologische Entwicklungen, wie Social Media, beeinflussen auch das organisationale Kaufverhalten und erfordern neue Wege, um auf Kunden zuzugehen. Die Märkte werden gesättigter, was einen immer härteren Kampf um die Kunden auslöst, umso wichtiger ist es sich auf den eigenen Customer Value zu fokussieren und eine Steigerung zu erzielen (vgl. Backhaus/Voeth 2015, S. 27). Der Customer Value beschreibt das Zusammenspiel von Preis und Qualität in Relation zum Mitbewerber, der gestiftete Kundennutzen sollte also gemeinsam mit dem dafür verlangten Preis einen höheren Customer Value generieren, als beim Mitbewerber (vgl. Malik 2011, S. 209f.). B2B Marketing wird zu einem strategischen Erfolgsfaktor und wird damit innerhalb der Unternehmen hierarchisch höher eingeordnet (vgl. Backhaus/Voeth 2015, S. 27).

Bei einer Betrachtung der erzielten Umsätze in B2B Märkten wird die Bedeutung gegenüber dem B2C Markt deutlich. Bevor ein Verkauf am Konsumgütermarkt gelingen kann, werden vorab zahlreiche Wertschöpfungsstufen, die sich alle in B2B Märkten vollziehen, absolviert (vgl. Backhaus/Voeth 2015, S. 18).

2.2.2 Besonderheiten

Während sich B2C Geschäfte um die originäre Nachfrage der Kunden kümmern, handelt es sich bei B2B Geschäften meist um eine abgeleitete Nachfrage. Das bedeutet, dass die Kunden bei B2B Geschäften wiederum eigene Kunden haben, für die sie Produkte herstellen oder veredeln (vgl. Gaubinger/Kindermann/Werani 2006, S. 8). Das bedeutet für das Marketing, dass sich Unternehmen auch mit den nachgelagerten Stufen beschäftigen sollten, um das eigene Geschäft als Ganzes zu verstehen. Das Marketing wird dadurch komplexer, sowohl Nachfrager- als auch Wettbewerbsaktivitäten sind auf mehreren Marktstufen zu beobachten. Dadurch ergeben sich weitere Möglichkeiten in der Markenpolitik. So gibt es bei Sachgütern beispielsweise das sogenannte Ingredient Branding, was bedeutet, dass verbaute Teile die Marke des tatsächlichen Herstellers tragen können. Hierbei kann Intel als Marke für Prozessoren in Computern genannt werden (vgl. Backhaus/Voeth 2015, S. 21). Daraus wird offensichtlich, dass die B2B Märkte schließlich auch nach mehreren Wertschöpfungsstufen den Endkunden erreichen,

was bedeutet, dass innerhalb des B2B Marketings eine Betrachtung des B2C Marketings nicht außen vor bleiben kann (vgl. Masciadri/Zupancic 2013, S. 6f.).

Im B2B handelt es sich um organisationale Käufer, deren Kaufentscheidungen anders ablaufen, als etwa in B2C Märkten. Organisationale Käufer treffen Kaufentscheidungen für Unternehmen oder Behörden und unterliegen demnach vorgegebenen Beschaffungsrichtlinien. Eine Besonderheit ist, dass die Entscheidungen meist nicht von einer Einzelperson getroffen werden, sondern von Mehrpersonalität gekennzeichnet sind, was dem Merkmal des Buying Centers entspricht (vgl. Backhaus/Voeth 2015, S. 21). Prinzipiell kann auch eine Fremddeterminiertheit vorliegen, nämlich dann, wenn Einkäufer von Organisationen aus einem vorgegebenen Pool an möglichen Lieferanten auszuwählen haben (vgl. Foscht/Swoboda 2011, S. 14).

Des Weiteren zeichnet sich der B2B Markt durch einen erhöhten Grad der Individualisierung aus, was soweit führt, dass die Leistungserstellung kooperativ abläuft und maßgeschneidert für den Kunden erstellt wird. Damit geht ein hoher Grad an Interaktion einher, was bedeutet, dass Geschäftsbeziehungen oft über Jahre aufgebaut und gepflegt werden. Eine besondere Form des Vertriebs, die daraus hervorgeht, ist das Key Account Management im B2B Vertrieb (vgl. Gaubinger/Kindermann/Werani 2006, S. 9).

Zu unterscheiden ist zwischen anonymen Märkten und transparenten Märkten. Bei anonymen Märkten wird versucht eine Masse an Kunden anzusprechen, hier ist es sinnvoll sich Massenmedien zu bedienen, eine detaillierte Auseinandersetzung mit den einzelnen Kunden ist nicht erforderlich. Anders ist es im B2B Markt, wo meist Transparenz herrscht und die einzelnen Kunden dem Anbieter gut bekannt sind. Dieses enge Zusammenspiel trägt zum hohen Interaktionsgrad bei (vgl. Backhaus/Voeth 2015, S. 22f.).

2.2.3 Käuferverhalten

In Organisationen werden Einkaufsentscheidungen eher auf Basis rationaler Kriterien getroffen werden, während bei privaten Einkäufen häufig Emotionen eine übergeordnete Rolle spielen. Im beruflichen Umfeld wird versucht objektive Entscheidungen zu treffen, die frei sind von möglichen Markenimages, persönlichen Bindungen oder der eigenen Stimmung. Einkäufer sind professionell ausgebildete Einkaufsspezialisten mit objektiver Beurteilungsfähigkeit und Orientierung an Fak-

ten. Zudem sind Einkäufer meist in Entscheidungsgremien eingebunden, was dazu führen soll, dass diese Objektivität noch stärker zu tragen kommt. Eine Besonderheit stellt die Wahl eines Firmenwagens dar, beispielsweise dann, wenn die VerwenderIn selbst die Wahl über das Auto treffen kann. Es fällt auf, dass dann auch im rationellen Umfeld eines B2B Geschäftes das Streben nach Prestige und Anerkennung überwiegt und eine solche Entscheidung nicht zwingend rational ausfällt. (vgl. Foscht/Swoboda 2011, S. 15).

Es können verschiedene Käufertypen definiert werden, die darstellen, wie hoch der Kaufaufwand in den jeweiligen Situationen ist:

Identischer Wiederkauf: Bedeutet, dass ein Kunde schon mehrmals bei einem Anbieter eingekauft hat und dort erneut einen Kauf tätigen möchte. Dabei handelt es sich um einen reinen Routineablauf, es gibt bereits eine aufrechte Geschäftsbeziehung, was auch bedeutet, dass das empfundene Kaufrisiko und der Aufwand in der Informationsbeschaffung bereits minimiert worden sind. Bei solchen Käufen wird auf etablierte Lieferanten zurückgegriffen, für einen neuen Lieferanten würde es viel Arbeit bedeuten, den aktuellen Lieferanten zu verdrängen (vgl. Kleinaltenkamp/Kuß 2016, S. 80).

Modifizierter Wiederkauf: Hierbei wird ein ähnliches Produkt bzw. eine ähnliche Dienstleistung wie sonst bestellt, da es allerdings eine Bestellung ist, die nicht exakt gleich abläuft, erhöht sich der damit verbundene Aufwand in der Informationsbeschaffung und der Entscheidung. Möglicherweise werden bei diesem Kaufprozess auch andere Lieferanten in Betracht gezogen (vgl. Kleinaltenkamp/Kuß 2016, S. 80).

Neukauf: Der Kunde legt ein gänzlich neues Profil an Anforderungen fest, beschafft sich Informationen und sucht aktiv Lieferanten, die sein Problem, in dieser noch nicht da gewesenen Situation lösen können. In Form eines Neukaufs wird der größte Aufwand in Sachen Informationsbeschaffung und Lieferantenauswahl unternommen (vgl. Kleinaltenkamp/Kuß 2016, S. 80).

Im Rahmen des Käuferverhaltens ist auch das eingangs erwähnte paradoxe Kaufverhalten der Kunden von Personaldienstleistungen näher zu beleuchten.

Das paradoxe Kaufverhalten beschreibt Kunden, die in ihrer Handlungsweise verunsichert wirken und keine klare Linie in ihrem Handeln aufweisen. Es sind dies unberechenbare Kunden, die hier und dort kaufen und sogar ungewöhnlich handeln, was deren Zahlungsbereitschaft betrifft. Paradoxes Kaufverhalten kann oft durch ein Überangebot und eine Vielzahl von Möglichkeiten ausgelöst werden (vgl. Rennhak 2014, S. 182f.)

2.2.4 Kaufentscheidungen

Wie bereits erwähnt, stellt das Buying Center eine Besonderheit dessen dar, wie Kaufentscheidungen bei organisationalen Geschäften getroffen werden.

Beschaffungsprozesse in B2B Märkten sind gekennzeichnet durch einen langwierigen und komplexen Verlauf. Dazu gehört es, dass mehrere Personen in einem sogenannten Buying Center eingebunden sind (vgl. Homburg/Schäfer/Schneider 2012, S. 232). Das Buying Center selbst ist daher definiert als eine Gruppe von Menschen, die in irgendeiner Art und zu irgendeiner Zeit kundenseitig in die Kaufentscheidung involviert sind. Mitwirken können Personen von verschiedenen Abteilungen innerhalb des Unternehmens oder auch externe Personen wie beispielsweise BeraterInnen (vgl. Goldmann/Sieck 2014, S. 74).

Innerhalb eines Buying Centers gibt es verschiedene Rollen, die abgedeckt werden. Es liegt an den VerkäuferInnen im Außendienst zu erkennen, welche Person, welche Rolle abdeckt und wie mit dieser umzugehen ist (vgl. Gaubinger/Kindermann/Werani 2006, S. 23f.). Das bedeutet den jeweiligen Informationsbedarf und die Kaufmotive der Mitglieder festzustellen und entsprechend ihrer Erwartungen zu bedienen (vgl. Esch 2014, S. 616).

Diese Rollen können wie folgend beschrieben werden:

Der **Entscheider** trifft die schlussendliche Kaufentscheidung und ist oft die Person, die für das Budget verantwortlich ist. Vorherrschend ist der Fehlglaube, dass es sich bei dieser Person um den Einkäufer selbst handelt. Budgetverantwortlich und damit der Entscheider kann jedoch eine andere Person wie eine AbteilungsleiterIn oder eine GeschäftsführerIn sein (vgl. Goldmann/Sieck 2014, S. 79). Die

Entscheidung kann allerdings auch in einem Gremium getroffen werden, in diesem Fall tritt dann das gesamte Gremium als Entscheider auf. Hauptaufgaben des Entscheiders sind das Klären der Ziele des Kaufs, die Lieferantenauswahl und schließlich der Kauf selbst (vgl. Reichert/Reusche 2017, S. 30).

Ein weiteres mögliches Mitglied des Buying Centers ist der **Beeinflusser**. Der Beeinflusser trifft die Kaufentscheidung zwar nicht, nimmt aber auf dem Weg dorthin maßgeblichen Einfluss auf die Auswahl. Begründet ist dieser Einfluss entweder durch die Qualifikation dieser Person und einem damit verbundenen Zuspruch an Kompetenz oder durch persönliche Beziehungen zum schlussendlichen Entscheider (vgl. Goldmann/Sieck 2014, S. 79).

Daneben kann es den sogenannten **Gatekeeper geben**, im Deutschen auch als Türöffner bezeichnet. Typisches Beispiel für einen Gatekeeper ist die Assistenz der Geschäftsführung, dort fällt die Entscheidung, ob ein Zugang ermöglicht wird oder verwehrt bleibt. Alle Informationen werden von Gatekeepern gesammelt, welche schließlich weitergegeben werden und mit welcher Stimmung diese weitergetragen werden, kann nicht weiter beeinflusst werden (vgl. Goldmann/Sieck 2014, S. 80). Weitere Funktionen des Gatekeepers sind es Angebote zu ermitteln, in Form von TechnikerInnen kann es auch so gelebt werden, dass darauf geachtet wird, dass bestimmte Details beachtet werden und das Angebot zu den aktuellen Prozessen im Unternehmen passt (vgl. Reichert/Reusche 2017, S. 30).

Eine weitere Rolle ist durch den **Nutzer** vertreten, es handelt sich dabei um jene Person, die die Dienstleistung oder das Produkt, nachdem Kauf verwendet bzw. einsetzt. Dem Nutzer interessiert vor allem, wie die Verwendung im alltäglichen Einsatz abläuft. Es kann sich dabei, um eine tragende Rolle handeln, da das gekaufte Produkte bzw. die Dienstleistung im Endeffekt ein Problem des Nutzers lösen soll. Der Entscheider achtet also darauf, dass den Bedürfnissen des Nutzers genüge getan wird (vgl. Goldmann/Sieck 2014, S. 78). Der Nutzer kann daran mitwirken, überhaupt den Bedarf festzustellen, die Ziele dessen, was mit dem Kauf erreicht werden soll zu definieren und schließlich auch Angebote zu ermitteln und den Lieferanten mit auszuwählen (vgl. Reichert/Reusche 2017, S. 30).

Natürlich hat der **Einkäufer** selbst eine Rolle im Buying Center inne. Der Einkäufer ist für den eigentlichen Vorgang verantwortlich und führt die Gespräche mit dem

Lieferanten. Er kümmert sich um die Beauftragung eines Lieferanten und ist in weiterer Folge für die Vertragsgestaltung zuständig (vgl. Goldmann/Sieck 2014, S. 80). Seine Funktion ermächtigt den Einkäufer nach betriebswirtschaftlichen Vorgaben Verhandlungen zu führen und Verträge abzuschließen (vgl. Reichert/Reusche 2017, S. 30).

Hinzuzufügen ist, dass in der Praxis eine Person auch mehrere Rollen einnehmen kann, was insbesondere bei kleineren Unternehmen vorkommt (vgl. Goldmann/Sieck 2014, S. 80).

Im Vertrieb ist es entscheidend, darauf einzugehen, welche Information, von welcher Person benötigt wird. Es sollte individuell auf den Informationsbedarf jeder Person eingegangen werden. Zu unterscheiden ist beispielsweise, ob wirtschaftliche oder technische Informationen benötigt werden. Außerdem ist festzustellen, in welcher Phase sich der Kaufprozess befindet und ob sich der Kunde erst orientieren will oder ob bereits eine Auswahl des Lieferanten kurz bevorsteht (vgl. Gaubinger/Kindermann/Werani 2006, S. 25). Auch bei der Umsetzung der Positionierung dieser Arbeit wird es bedeutend sein, den hervorgehobenen Nutzen in die Sprache des jeweiligen Mitglieds des Buying Centers zu übersetzen.

Der Einkauf durch ein Buying Center führt dazu, dass auch aufseiten des Anbieters Selling Teams eingesetzt werden. Selling Teams können dazu dienen dem Kunden AnsprechpartnerInnen verschiedener Funktionen und Hierarchiestufen gegenüber zustellen, um die Möglichkeit zu schaffen mit gleichgesinnten Spezialisten bzw. gleichrangigen Führungskräften zu sprechen (vgl. Goldmann/Sieck 2014, S. 86).

Abschließend kann gesagt werden, dass durch den komplexen Kaufprozess in B2B Geschäften Entscheidungsfindung bis zum Kaufabschluss langwieriger verläuft. Dies betrifft insbesondere einen Neukauf, wenn der größte Aufwand unternommen wird, um einen Anbieter auszuwählen. Eckpfeiler eines erfolgreichen Vertriebs im B2B bilden hierbei eine vertrauensvolle, persönliche und oft informelle Kommunikation, als auch die Stärke der Marke des Anbieters, welche maßgeblich zur Vertrauensbildung beitragen kann (vgl. Masciadri/Zupancic 2013, S. 31).

2.3 Personaldienstleistung

2.3.1 Definition

Die Personaldienstleistung fokussiert sich auf die Personalbeschaffung und nimmt sich zum Ziel den Auftraggebern möglichst den Erwartungen nach geeignete Personen zu vermitteln (vgl. Mehrmann 2004, S. 27). Der Markt der Personaldienstleistungen kann als zweiseitiger Markt definiert werden, denn auf der einen Seite stehen die möglichen KandidatInnen für die Vermittlung und auf der anderen Seite stehen die Auftraggeber, die die Personalsuche veranlassen (vgl. Hillebrecht 2014, S. 58). Diese Arbeit beschäftigt sich ausschließlich mit jenen Auftraggebern, die die Personalsuche veranlassen, es sind dies die zahlenden Kunden eines Personaldienstleisters.

Das Angebot von Personaldienstleistern gegenüber Auftraggebern kann hierbei breit gefächert sein und von Such- und Auswahlverfahren bis hin zu Vertragsabschlüssen, Personalentwicklungsplänen oder sogar Organisationsentwicklungen führen (vgl. Hillebrecht/Peiniger 2012, S. 5).

2.3.2 Arten der Personaldienstleistung

Bei den verschiedenen Angeboten eines Personaldienstleisters ist zwischen Leistungen für Arbeitgeber und ArbeitnehmerInnen zu unterscheiden. Leistungen für ArbeitnehmerInnen wären etwa Coaching, Karriereberatung oder Arbeitsvermittlung (vgl. Hillebrecht/Peiniger 2012, S. 7). Diese Arbeit konzentriert sich jedoch auf eine Betrachtung der Dienstleistungen für Arbeitgeber.

Die **Zeitarbeit** wird auch als Leiharbeit, Personalleasing oder ArbeitnehmerInnenüberlassung bezeichnet. Sie findet in verschiedenen Tätigkeiten, wie Büroarbeiten, Produktionen oder auch Dienstleistungsberufen Einsatz. Bei der Zeitarbeit werden ArbeitnehmerInnen direkt beim Personaldienstleistungsunternehmen angestellt und beziehen ihr Gehalt über den Dienstleister. Ihre Arbeitskraft kann allerdings unterschiedlichen Firmen überlassen werden, die sie bestellen oder kurzfristig auch wieder abbestellen können. Die ZeitarbeiterInnen genießen prinzipiell die gleichen Rechte wie fest angestelltes Personal, beispielsweise bezahlten Urlaub oder Lohnfortzahlung im Falle eines Krankenstands. Es besteht die Möglichkeit, dass ZeitarbeiterInnen nach einiger Zeit direkt bei der Firma, in der sie tätig

sind, angestellt werden und so in ein fixes Vertragsverhältnis wechseln (vgl. Mehrmann 2004, S. 183).

Suche und Auswahlverfahren

Diese Verfahren werden oft von einem sogenannten Recruiter übernommen. Ein Recruiter formuliert und schaltet Stellenanzeigen. Er kümmert sich zudem um das BewerberInnenmanagement und trifft eine mögliche Vorauswahl geeigneter KandidatInnen. Dazu gehört es über Bewerbungsunterlagen zu urteilen und Interviews zu führen. In Zeiten des Fachkräftemangels kann es sein, dass auch ein Recruiter einmal eine potenzielle KandidatIn direkt anspricht (vgl. Softgarden 2013).

Meist konzentriert sich ein Recruiter jedoch darauf Stellenanzeigen in Online- und Printmedien zu schalten, darunter fällt auch Social Media wie Facebook, Xing oder LinkedIn, an Hochschulveranstaltungen teilzunehmen oder bei Jobmessen dabei zu sein (vgl. Softgarden 2013).

Interims Management

Andere Bezeichnungen für diese Dienstleistung können Management auf Zeit oder On-Site-Management sein (vgl. Hillebrecht/Peiniger 2015, S. 7). Beim Interims Management geht es darum, dass Führungskräfte zeitlich begrenzt für festgelegte Aufgabenbereiche eingesetzt werden. Es soll dabei unterstützen zeitkritische Situationen zu überbrücken, etwa dann wenn ein Projekt zum Abschluss kommen soll oder wenn kurzfristig Ersatz für eine vakante Stelle nötig ist (vgl. Mehrmann 2004, S. 44). InterimsmanagerInnen verfügen in der Mehrheit der Fälle über akademische Abschlüsse und sind auf den Einsatz als InterimsmanagerIn spezialisiert. Sie akquirieren demnach selbst ihre Einsätze in Unternehmen (vgl. Braunegger/Brühler 2014, S. 3f.). Häufig kommt diese Art der Dienstleistung bei defizitären Unternehmen zum Einsatz. Hierbei geht vor allem um die Lösung von Herausforderungen durch erfahrene ManagerInnen, die für die Situation sogar überqualifiziert sein können, um eine Bewältigung sicherzustellen (vgl. Personaldienstleister o.J.).

Personalentwicklungen und Persönlichkeitsanalysen

Bei dieser Dienstleistung liegt der Fokus auf einer gezielten Ermittlung des Leistungs- und Lernpotenzials von MitarbeiterInnen. Personalberatungen können Unternehmen dabei unterstützen, wie eine Personalentwicklungsabteilung innerhalb

des Unternehmens aufzubauen ist und wie eine kostengünstige, aber qualitativ hochwertige Umsetzung möglich ist. Auch kann die Frage beantwortet werden, wie es möglich wird, die aktuellen MitarbeiterInnen in Richtung zukünftiger Führungskräfte weiter zu entwickeln (vgl. Mehrmann 2004, S. 43). Die Unterstützung in der Personalentwicklung von Personalberatern kann sich auch auf neu angestellte MitarbeiterInnen konzentrieren und diese im Einschulungsprozess unterstützen. Das kann dazu beitragen, dass fehlende Kompetenzen schneller erworben werden und eine bessere Integration in den neuen Arbeitsplatz stattfindet (vgl. Hillebrecht/Peiniger 2015, S. 175).

Zusätzlich können Personalberatungsunternehmen die Durchführung von Persönlichkeitsanalysen übernehmen, sei es, wenn es darum geht, Personal weiter zu entwickeln und für eine Beförderung vorzubereiten oder allgemein, um eine ideale Besetzung für eine Position zu finden. Zu diesen Analysen können Intelligenztests, Leistungstests oder Persönlichkeitstests gezählt werden. Die größte Rolle im Rahmen von Personalberatungen spielen die Persönlichkeitstests, die sich näher mit Charaktermerkmalen, Interessen, Einstellungen, Gefühlen, Vorlieben oder Abneigungen der MitarbeiterInnen auseinandersetzen (vgl. Mehrmann 2004, S. 46).

Konfliktberatungen

Personalberater können sich darauf spezialisieren, als WirtschaftsmediatorInnen bei schwierigen Situationen in Unternehmen hinzugezogen zu werden. Der Personalberater tritt hierbei in einer Schlichtfunktion zwischen mehreren Parteien auf und versucht über Kommunikation, eine Lösung für eine verfahrenere Situation zu finden. Eine MediatorIn hat dabei eine neutrale Funktion, es darf keine Stellung bezogen werden. Die Lösung wird gemeinsam mit den Parteien entwickelt, sodass schließlich jeder das Gefühl hat, miteingebunden worden zu sein (vgl. Hillebrecht/Peiniger 2015, S. 228).

Outplacement

Eine weitere Dienstleistung stellt die als Outplacement bezeichnete Leistung dar, welche eine Beratung in Zusammenhang mit der Kündigung von MitarbeiterInnen darstellt (vgl. Hillebrecht/Peiniger 2012, S. 9). Diese Form der Personaldienstleistung wird dann eingesetzt, wenn ein Unternehmen konjunkturelle oder strukturelle Schwierigkeiten hat, für die eine sozial verträgliche Lösung gesucht wird (vgl. Achouri 2015, S. 89f.). Die gekündigten MitarbeiterInnen sollen in Bezug auf ihre

persönlichen Stärken beraten und dabei unterstützt werden, dass eine persönliche Neuorientierung gelingen kann. Es stellt eine für beide Seiten freiwillige Möglichkeit zur Gestaltung der schwierigen Situation dar (vgl. Mehrmann 2004, S. 46f.). Diese Dienstleistung wird dann angeboten, wenn das Unternehmen die Verantwortung bei sich sieht, die entlassenen ArbeitnehmerInnen in seiner Zukunftsperspektive zu unterstützen. Outplacement Beratungen können entweder individualisiert für Einzelpersonen oder bei umfassenden Personalabbau für ganze Gruppen zum Einsatz kommen (vgl. Hillebrecht/Peiniger 2012, S. 201).

Laut einer aktuellen Studie greifen immerhin 58% der befragten Unternehmen auf externe Hilfe zurück, wenn es darum geht sich von Führungs- oder Fachkräften zu trennen (vgl. Kienbaum 2016, S. 16) Ein positives Trennungsmanagement hebt vor allem das Engagement der verbleibenden MitarbeiterInnen und unterstützt dabei das Vertrauen in das Unternehmen aufrecht zu halten (vgl. Kienbaum 2016, S. 13).

Beim **Outsourcing** geht es darum, dass Personaldienstleister administrative Aufgaben übernehmen. Dazu kann es gehören, dass Lohn- bzw. Gehaltsabrechnungen übernommen werden, die Reisekostenabrechnung abgewickelt wird oder das BewerberInnenmanagement über einen Personaldienstleister läuft (vgl. Hillebrecht/Peiniger 2015, S. 7).

Das **Headhunting** ist eine spezielle Form der Personaldienstleistung, da der Fokus dieser Arbeit im Headhunting liegt, widmet sich dieser Dienstleistung Kapitel 2.3.3 im Detail.

Generell ist zu sagen, dass große Anbieter, die teilweise auch weltweit agieren, ihren Kunden die volle Bandbreite an Personaldienstleistungen anbieten (vgl. Hillebrecht/Peiniger 2012, S. 9).

2.3.3 *Headhunting*

Weitere Bezeichnungen in der Literatur sind Executive Search oder Direktansprache. Headhunting ist eine spezielle Art des Recruitings von Personal.

Headhunter übernehmen das Recruiting von Auftraggebern, die nach eher höher qualifiziertem Fach- und Führungspersonal suchen. Oft wird auf Headhunter erst dann zurückgegriffen, wenn der Auftraggeber mit seinen eigenen Methoden kei-

nen Erfolg erzielen konnte (vgl. Softgarden 2015). Headhunting ist ein sehr aktives Vorgehen in der Personalsuche, der Arbeitgeber wartet nicht, bis er von KandidatInnen gefunden wird und diese sich bei ihm bewerben, ganz im Gegenteil, er wird selbst aktiv und geht auf die Suche nach für ihn geeignete KandidatInnen (vgl. Hillebrecht 2012, S. 84).

Oft verfügen Headhunter über ein hervorragendes Branchenwissen, sehr gute Arbeitsmarktkenntnisse und haben eine fach einschlägige akademische Ausbildung absolviert. Ein großes Netzwerk an potenziellen KandidatInnen sowie bestehende Datenbanken stellen das Potenzial eines Headhunters dar. Unternehmen sehen darin zudem den Vorteil, dass ein Headhunter eher eine objektive Entscheidung treffen kann, eigene Fehlentscheidungen der Auftraggeber sollen vermieden werden. Ein Headhunter sichert seinem Auftraggeber außerdem die absolute Diskretion zu (vgl. Softgarden 2015).

Headhunter unterstützen ihren Auftraggeber also gezielt bei der Suche nach geeignetem Personal, dazu gehört es, dass ein konkretes Profil der KandidatInnen erstellt wird. Der Headhunter betreibt dann eine Direktansprache geeigneter KandidatInnen aus Datenbanken, dem eigenen Netzwerk oder auch in Social Media Kanälen mit dem Fokus auf Personen, die sich bereits in ähnlichen Fach- oder Führungspositionen befinden. In weiterer Folge können Eignungstests und Potenzialanalysen mit den KandidatInnen durchgeführt werden. Außerdem werden Referenzen eingeholt und eventuell sogar mit ehemaligen Arbeitgebern der KandidatInnen Gespräche geführt (vgl. Softgarden 2015). Des Weiteren werden Auswahlverfahren begleitet. Das kann mittels Interviews oder Assessment Centern erfolgen. Am Ende werden empfohlene KandidatInnen präsentiert bzw. die Auswahl einer KandidatIn beim Auftraggeber vorgestellt (vgl. Hillebrecht 2012, S. 63).

Neben dieser Haupttätigkeit eines Headhunters können des Weiteren noch Aufgaben in der Personalentwicklung, der Organisationsentwicklung oder dem Personalmarketing als unterstützende Aktivitäten für den Auftraggeber übernommen werden (vgl. Softgarden 2015). Das bedeutet auch, dass Headhunter entlang des gesamten Prozesses die Auftraggeber in Sachen Personal unterstützen. Dazu gehören ebenso Tätigkeiten wie Vertragsgestaltungen, die Gehaltsfindung oder die Einarbeitungsphase im neuen Unternehmen (vgl. Hillebrecht 2012, S. 63).

Trends im Headhunting sind, dass Unternehmen bevorzugt Global Player der Personaldienstleistung engagieren, mit dem Ziel internationale Teams mit hoher Diversität zusammenzustellen. Auch ein Trend in Richtung Spezialisierung ist erkennbar, Headhunter mit einem bestimmten Branchenfokus können beispielsweise gegenüber einem Generalisten bevorzugt werden. Die Headhunting Branche gilt als Wachstumsbranche, in Deutschland wurden beispielsweise im Jahr 2014 1,7 Milliarden Euro Umsatz mit Headhunting Dienstleistungen erzielt (vgl. Softgarden 2015).

2.3.4 *Vertrieb von Personaldienstleistungen*

Generell kann in der Literatur zwischen aktiver und passiver Auftragsakquisition unterschieden werden.

Unter aktiver Auftragsakquisition kann verstanden werden, dass persönliche Besuchstermine beim Kunden stattfinden, bei denen die eigenen Leistungen präsentiert werden. Dabei kann es zu Gesprächen in der Kaltakquise, also ohne vorherige Terminvereinbarung kommen, oder auch zuvor ein telefonischer Termin vereinbart worden sein. Persönliche Gespräche können auch im Rahmen von Fachmessen oder Kongressen gesucht werden (vgl. Hillebrecht 2015, S. 36). Zudem kann der Erstkontakt über Telefonakquise mit direktem Kontakt zu GeschäftsführerInnen, Vorständen oder PersonaldirektorInnen Sinn machen (vgl. Mehrmann 2004, S. 164). Bei telefonischer Akquise kann es sinnvoll sein, im Vorfeld direkte Durchwahlen der AnsprechpartnerInnen eingeholt zu haben, oder sich für eine Weiterleitung am Telefon auf Stellenanzeigen zu beziehen. Zur aktiven Auftragsakquisition zählt zudem das Schalten von Anzeigen in Fachzeitschriften oder auch das Aufstellen von Werbeplakaten (vgl. Hillebrecht 2015, S. 36).

Die passive Auftragsakquisition zielt darauf ab regelmäßig in der Öffentlichkeit bzw. im relevanten Umfeld präsent zu sein. Dazu zählt generell die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, die ein Personaldienstleister betreibt. Das können Pressemitteilungen, Interviews in Fachzeitschriften, ein eigenes Magazin für Kunden oder die Durchführung von Studien, die veröffentlicht werden, sein. Zugleich gilt es eigenes Networking zu betreiben und bei Fachkongressen oder zu Fachverbänden Kontakt aufzubauen, in der Hoffnung so an Dritte weiterempfohlen zu werden (vgl. Hillebrecht 2015, S. 40). Das Potenzial von Weiterempfehlungen auszunutzen ist für Personaldienstleister von großer Wichtigkeit. Empfehlungen können ein wir-

kungsvolles Vertriebsinstrument darstellen, wenn andere Parteien dazu motiviert werden, die eigenen Leistungen als Personalberater an Dritte weiterzuempfehlen (vgl. Mehrmann 2004, S. 164). Word of Mouth stellt generell einen wichtigen Wachstumshebel dar, gerade dann, wenn es um ein beratungsintensives Geschäft geht, ist es sinnvoll zufriedene Kunden ihre positiven Erfahrungen verbreiten zu lassen. Bei Word of Mouth handelt es sich um eine glaubwürdige Form der Werbung, die den Vorteil bietet, dass potenzielle Kunden von jemanden berichtet bekommen, der dem Kunden bekannt ist und dem vertraut wird, was die Kaufwahrscheinlichkeit stark erhöht (vgl. Esch 2016, S. 225).

Auch kann es hilfreich sein im universitären Umfeld, bei Berufsakademien, anderen Fortbildungsinstituten oder auch Fachkongressen und Podiumsdiskussionen Lehrveranstaltungen, Vorträge abzuhalten bzw. an Diskussionen teilzunehmen, um so einerseits in der Öffentlichkeit und in diesen Kreisen präsent zu sein und andererseits mit diesen Menschen, seien es TeilnehmerInnen oder vortragende KollegInnen, in Kontakt zu kommen und das eigene Netzwerk zu erweitern. Schließlich können noch eigene Fachbücher oder Fachartikel veröffentlicht werden, was zusätzlich dazu dienen kann, seine eigene Reputation zu verbessern, und damit einen Beitrag leisten kann, dass die Kunden schneller Vertrauen in die Qualität der eigenen Personaldienstleistung fassen (vgl. Hillebrecht 2015, S. 40).

In der Kundenbetreuung ist es wesentlich den Kunden gut kennenzulernen, bestenfalls soll ein Betreuer für den Kunden zuständig sein, der dessen Bedürfnisse versteht und so optimal sowie individuell auf den Kunden eingehen kann (vgl. Mehrmann 2004, S. 164).

Angesichts des eigenen Bedarfs und der erwarteten Möglichkeiten, die der Anbieter offerieren soll, ergeben sich für einen Kunden von Personaldienstleistungen gewisse Erwartungshaltungen, die es zu erfüllen gilt. Wichtig ist hierbei das Zusammenspiel einer gewissen Qualität mit einem dafür vertretbaren Preis (vgl. Hillebrecht 2014, S. 54).

Ein Personalberater soll seinen Kunden das Gefühl geben können, dass er sich mit der Branche auskennt. In jedem Fall ist zu Beginn eine detaillierte Bedarfsanalyse notwendig, um festzustellen, wo die Erwartungen des Kunden liegen. Diese

erste Phase dient dazu, dass der Kunde Vertrauen in den Anbieter aufbauen kann und ihn für kompetent hält (vgl. Hillebrecht 2014, S. 54).

Des Weiteren soll der Lieferumfang stimmen, das kann bedeuten, dass entweder ausreichend geeignete BewerberInnen präsentiert werden können oder das Beratungsprogramm insgesamt einen professionellen Eindruck vermittelt und nichts vermissen lässt. Die Leistung soll fristgerecht erfolgen und die einzelnen Vertragsbestandteile der Vereinbarung sollen umgesetzt und eingehalten werden. Neben der Kernleistung ist es sinnvoll dem Kunden zusätzliche Services und Hilfestellungen anzubieten, um ihm ein sicheres und gut betreutes Gefühl zu vermitteln. Daneben ist es von Bedeutung einen marktkonformen Preis offerieren zu können und insbesondere für die Kundenbindung bei mehrmaligen Aufträgen erneut denselben hohen Einsatz zu zeigen wie beim ersten Auftrag (vgl. Hillebrecht 2014, S. 54).

2.4 Personalentscheidungen in Unternehmen

Um die Integration eines Headhunters in den Personalauswahlprozess eines Unternehmens besser verstehen zu können, wird in diesem Kapitel beleuchtet, wie Personalentscheidungen in Unternehmen überhaupt zustande kommen.

Es beginnt mit dem Erstellen eines Anforderungsprofils, das die KandidatIn erfüllen soll. Einem solchen Anforderungsprofil sollte eine gezielte Analyse vorausgehen, die feststellt, welche Kompetenzen für die Tätigkeit notwendig sind und wie stark diese ausgeprägt sein sollen. Dazu gehört es auch festzustellen, welche Bezeichnung eigentlich am besten zur Stelle passt und ob etwaige bisherige Annahmen adaptiert gehören. Breit gefächerte Begriffe wie beispielsweise Kundenorientierung als Anforderung sollen möglichst detailliert ausformuliert werden, damit wirklich klar ist, was das Unternehmen darunter versteht und welche Verhaltensmuster damit gemeint sind. Daneben sind Gespräche mit Personen, die die Position besser kennen, sinnvoll, da diese die tatsächlichen Haupttätigkeiten und Kommunikationswege innerhalb des Unternehmens viel besser präzisieren können (vgl. Lorenz/Rohrschneider 2009, S. 18-21).

Die Anforderungsprofile sollen einerseits vermeiden ein zu hohes Bildungsniveau für zu simple Tätigkeiten zu fordern andererseits jedoch auch keine zu allgemeinen Formulierungen zu benutzen, die auf sehr viele KandidatInnen zutreffen würden. Das Anforderungsprofil sollte sich demnach auf die wirklich wichtigen Tätig-

keiten fokussieren und diese tiefergehend beschreiben, sodass sich die KandidatInnen tatsächlich ein Bild davon machen können, was sie bei dieser Stelle erwartet (vgl. Krings 2017, S. 2-5).

Der Aufbau eines Anforderungsprofils sollte die nachfolgenden Punkte enthalten:

- *„Bezeichnung der Stelle*
- *Einordnung in die Unternehmenshierarchie (über-, untergeordnete Stellen, Schnittstellen)*
- *Hauptaufgaben bzw. -ziele der Stelle*
- *Führungsspanne*
- *Nebenaufgaben*
- *Kompetenzen (z. B. Handlungsvollmacht oder Prokura)“* (Krings 2017, S. 5)

Sobald bekannt ist, welche Kompetenzen benötigt werden, kann mit dem nächsten Schritt begonnen werden, dem Ausschreiben einer Stellenanzeige. Das Verschriftlichen des Anforderungsprofils macht zunächst klar, ob ein gemeinsames Verständnis dessen besteht, wen das Unternehmen sucht. Die Stellenanzeige selbst, sollte dann besonders potenzielle BewerberInnen ansprechen und sprachlich sowie gestalterisch auf die Zielgruppe angepasst sein (vgl. Völkl 2016, S. 40f.)

In der Praxis zeigt sich, dass oft erst nach der Erstellung eines Anforderungsprofils bzw. der Stellenanzeige ein Suchauftrag an einen Headhunter vergeben wird. Der Hauptteil der Arbeit von Headhuntern fällt dann auf die KandidatInnenidentifizierung sowie der Vorauswahl von KandidatInnen und damit einhergehend das Führen von Gesprächen mit KandidatInnen. Eine aktuelle Studie zeigt, dass nur bei rund 14% der Fälle ein Headhunter bereits bei der Erstellung des Anforderungsprofils bzw. des Verschriftlichen der Anforderungen mitwirkt (vgl. Petry 2015, S. 14).

In diesem Schritt entscheiden sich Unternehmen hauptsächlich für Headhunter, da sie einen besseren Zugang zum Fach- und Führungskräftemarkt besitzen und eine direkte und neutrale Ansprache für die Unternehmen übernehmen. Daneben spielt bei der Entscheidung, die Suche über einen Headhunter zu forcieren, eine Rolle, dass Unternehmen meist selbst nicht über die Ressourcen verfügen und mit

ihrem Vorgehen bei der Personalsuche bislang nicht erfolgreichen waren (vgl. Petry 2015, S. 16).

Die Hauptkriterien, die Unternehmen bei der Wahl eines Headhunters berücksichtigen sind:

- Das eigene wahrgenommene Empfinden, ob der Headhunter mit der erforderlichen Diskretion an die Thematik herangehen kann
- Das Versprechen des Headhunters, was die Qualität der KandidatInnen betrifft
- Dass es dem Headhunter gelingt ein persönliches Vertrauensverhältnis zwischen dem Auftraggeber und ihm herzustellen
- Etwaige positive Erfahrungen, die es bereits mit dem Headhunter gibt
- Und, ob der Headhunter Branchen- bzw. Marktkenntnisse ausweisen kann (vgl. Petry 2015, S. 17)

Bei all diesen Aspekten wirkt es für die Vertrauensbildung förderlich, wenn das Unternehmen bereits länger besteht. Wenn der Headhunter erst weniger als fünf Jahre besteht, fällt es dem Unternehmen besonders schwer das nötige Vertrauen für eine Auftragsvergabe aufzubringen. Mehr als 50% der Unternehmen würden einen Headhunter mit weniger als fünf Jahren Erfahrung als schlechten Berater einschätzen (vgl. Petry 2015, S. 18).

Wenn die Suche nach qualifizierten KandidatInnen abgeschlossen ist, unabhängig davon ob die Suche mittels Headhunter oder über das Unternehmen selbst stattfindet, kommt es zu einem Auswahlprozess zwischen mehreren BewerberInnen. In diesem Prozessschritt gibt es verschiedene Methoden, die eingesetzt werden können und im Folgenden kurz vorgestellt werden.

Das **Telefoninterview** dient eher als erstes Kennenlernen und kann etwaigen späteren Methoden vorangehen. Es ist daher nur als Zwischenschritt anzusehen, über welchen erste offene Fragen geklärt werden und an dessen Ende die Aussicht auf ein persönliches Gespräch gestellt werden kann (vgl. Hillebrecht/Peiniger 2015, S. 142).

Der Prozess eines **persönlichen Interviews** kann in die Phasen Begrüßung, Information, biografisches Interview, Fragen der BewerberIn und eine Schlussphase unterteilt werden. Nach einem Small Talk werden demnach Informationen über das Unternehmen und die zu besetzende Stelle gegeben. In der Phase des biografischen Interviews wird versucht möglichst viele Informationen der KandidatInnen zu sammeln. Danach ist noch Zeit für Fragen der BewerberIn, bis schließlich ein Überblick über den weiteren Zeithorizont gegeben wird (vgl. Krings 2017, S. 68).

Ein **Assessment Center** dient zur Bewertung von Fähigkeiten, welche besonders Soft Skills betreffen. Um hierbei eine Beurteilung treffen zu können, ist es notwendig schon vorab einen Rahmen an Qualitätskriterien zur Beurteilung vorzubereiten (vgl. Achouri 2007, S. 23).

Die **Arbeitsprobe** versetzt eine BewerberIn in die Situation bereits in der angestrebten Position tätig zu sein. Häufig werden Arbeitsproben in Form von Rollenspielen eingesetzt, machen aber auch nur dann Sinn, wenn vorab ein Kriterienkatalog zur Bewertung der Qualität festgelegt wurde (vgl. Hillebrecht/Peiniger 2015, S. 159).

Qualifikations- oder allgemeine Tests

Hierbei können Intelligenztests die kognitive Leistungsfähigkeit der BewerberInnen messen. Es können verschiedene Kategorien wie Rechenleistungen, Gedächtnisleistungen, technisches oder räumliches Vermögen abgefragt werden (vgl. Omripack 2010, S. 8).

Zusätzlich können Kreativitätstests zum Einsatz kommen. Die Kreativität kann beispielsweise mittels Selbsteinschätzungen, Adjektivcheckliste oder Fremdbeobachtung gemessen werden. Es kann auf Verfahren zurückgegriffen werden, die die kognitiven Voraussetzungen dafür überprüfen, Verfahren die sich auf relevante Persönlichkeitsmerkmale fokussieren oder welche die die Motivstruktur messen (vgl. Kersting/Palmer 2017, S. 148).

Am häufigsten in einem Personalauswahlprozess eingesetzt werden persönliche Interviews und Analysen der Bewerbungsunterlagen in rund 100% der Fälle sowie das Einholen von Referenzen in immerhin noch knapp 90% aller Fälle.

Deutlich seltener eingesetzt werden Arbeitsproben, Assessment Center und Persönlichkeitstests, welche nur in jedem dritten bis vierten Personalauswahlprozess verwendet werden (vgl. Berchtold 2005, S. 2). Eine andere Studie zeigt, dass daneben auch noch Personalfragebögen in rund 70% der Auswahlverfahren eine Rolle spielen (vgl. Boramir/Hell/Schaar/Schuller/Trapmann 2007, S. 62).

Tatsächlich würden Intelligenz- und Persönlichkeitstests die beste Auskunft darüber geben, wie geeignet eine Person für eine vakante Stelle ist (vgl. Oh/Schmidt/Schaffer 2016, S. 65). Im Endeffekt spielt auch immer das Bauchgefühl eine Rolle bei Personalentscheidungen, tatsächlich versucht natürlich jede BewerberIn sich bestmöglich zu verkaufen, die Frage ist, bei welchen KandidatInnen einem die Antworten dennoch möglichst authentisch vorkommen (vgl. Seitter 2016).

3. Positionierung

„Die Markenpositionierung kann als eine aktive und zielgerichtete Gestaltung der Stellung einer Marke im Markt im Hinblick auf (von Nachfragern subjektiv wahrgenommene) zentrale Dimensionen (Positionierungsdimensionen) durch Anbieter definiert werden“ (Sattler/Völckner 2013, S. 52).

Mit einer Positionierung kann generell eine Marke, ein Produkt, eine Dienstleistung oder ein Unternehmen im Gedächtnis des potenziellen Kunden für ein bestimmtes Thema, eine Eigenschaft oder eine Funktion platziert werden. Die Positionierung unternimmt den Versuch, in einer von Kommunikation überfluteten Gesellschaft und in wettbewerbsintensiven Märkten dennoch eine Differenzierung zu schaffen (vgl. Ries/Trout 2012, S. 2). Bei der Positionierung geht es dabei immer um eine Marktstellung in Relation zum Wettbewerb (vgl. Adjouri 2002, S. 89).

Eine Positionierung ist notwendig, um einer Marke einen Zukunftsfokus zu geben, um eine klare Idee für sich zu besetzen und nicht irgendwo in der Mitte des Marktes zu verschwinden. Im Idealfall lässt sich eine Positionierung auf ein klares Schlagwort reduzieren (vgl. Brandtner 2006, S. 81).

3.1 Rahmenbedingungen der Positionierung

Zu Beginn dieses Kapitels soll Klarheit über den Begriff der Marke geschaffen werden, der auf den nächsten Seiten immer wieder eine Rolle spielen wird:

Eine Marke erfüllt verschiedene Funktionen, es handelt sich zum einen um ein Zeichen zur Wiedererkennung, welches sich gekonnt differenzieren und damit Aufmerksamkeit auf sich ziehen soll. Die Marke kann sich somit auf Produkte, Dienstleistungen und Unternehmen beziehen (vgl. Niederhäuser/Rosenberger 2017, S. 36). Zum anderen kann es auch um einen Namen, ein Symbol oder eine Gestaltungsform handeln. Durch das Erzielen einer Differenzierung soll erreicht werden, dass eine Marke dazu beiträgt, eine Präferenz bei den Kunden auszulösen (vgl. Baumgarth 2014, S. 6). Eine Marke soll Vertrauen schaffen und die Aufmerksamkeit der Kunden erreichen, womit es erleichtert werden soll, aus einer Fülle von Anbietern einen auszuwählen (vgl. Wala 2016, S. 52).

Unterschieden werden können Einzelmarken, wo ein einzelnes Produkt eine Marke trägt, Familienmarken, wo eine gesamte Produktgruppe eine Marke trägt und Dachmarken, bei denen mit einer Unternehmensmarke für alle Produkte und Services nach Außen gegangen wird (vgl. Kleinaltenkamp/Kuß 2016, S. 198f.)

In Bezug auf die Positionierung ist des Weiteren zu beachten, dass immer mehr internationale Anbieter in neue Märkte eintreten, was die Wettbewerbsintensität insgesamt erhöht. Die Produktqualität wird dabei immer mehr auf ein hohes, aber zugleich durch alle Anbieter hinweg sehr ähnliches Niveau angeglichen (vgl. Baumgarth 2014, S. 15-17). Im Bereich der Kunden ist mit einem hybriden Kaufverhalten umzugehen, wozu der Trend des Variety Seekings, also der Wunsch etwas Neues auszuprobieren, weiter beiträgt (vgl. Baumgarth 2014, S. 22-24).

In den nachfolgenden beiden Kapiteln werden nun zwei Modelle vorgestellt, anhand derer prinzipiell eine Positionierung zustande kommen kann.

3.1.1 *Klassische Positionierung*

Das klassische Positionierungsmodell, orientiert sich daran, dass sich Kunden prinzipiell für Produkte oder Dienstleistungen entscheiden, die ihren Erwartungen am ehesten gerecht werden. Hierbei können Leistungen verschiedener Mitbewerber in einem sogenannten Positionierungsraum dargestellt werden, der durch zwei Achsen bestimmt wird, die verschiedene kaufrelevante Eigenschaften abbilden können (vgl. Tomczak/Kuß/Reinecke 2014, S. 157).

Bei der Betrachtung des Positionierungsmodells können Schlüsse für die Zukunft gezogen werden und festgestellt werden, ob die aktuelle Positionierung erfolgreich angekommen ist. Des Weiteren kann ausgewertet werden, wie die Strategie der Mitbewerber bei den potenziellen Kunden ankommt (vgl. Tomczak/Kuß/Reinecke 2014, S. 159).

Bei einer kritischen Sichtweise auf dieses Modell sind die nachfolgenden Punkte zu beachten:

Die klassische Positionierung unterliegt der sogenannten Gefahr der Idealposition, was bedeutet, dass auch sämtliche Mitbewerber Zugriff auf erhobene Marktforschungsdaten haben. Orientieren sich nun alle Anbieter an den gewünschten Eigenschaften, die als Ergebnis der Marktforschung aufliegen, so wäre es möglich, dass Eigenschaften und damit verbundene Erlebnisse aller Anbieter ident sind und damit der eigentliche Sinn der Positionierung, nämlich der einer erfolgreichen Differenzierung vom Wettbewerb, verloren geht (vgl. Esch 2016, S. 83).

Prinzipiell orientiert sich dieses Modell an Erhebungen aus der Vergangenheit, wobei jedoch fest steht, dass Kundenerwartungen und deren Bedürfnisse einer gewissen Dynamik unterliegen und sich im Zeitverlauf verändern können. Das Modell dient also eher einer Feststellung der aktuellen Situation und damit von Schwächen des Images und wird aufgrund der Vergangenheitsorientierung auch als reaktive Positionierung bezeichnet. Das Modell der klassischen Positionierung nutzt keine Ansätze zur Innovation im Markt und vernachlässigt so zukünftige Marktpotenziale (vgl. Tomczak/Kuß/Reinecke 2014, S. 159f.).

3.1.2 *Aktive Positionierung*

Die aktive Positionierung fokussiert auf ein Erfüllen von latenten Kundenbedürfnissen. Ziel ist es, einen echten Wettbewerbsvorteil zu generieren, in dem ein eigener Markt bedient werden kann (vgl. Tomczak/Kuß/Reinecke 2014, S. 160).

Es gibt zwei Varianten der aktiven Positionierung:

Die Outside In Perspektive: Hierbei soll der Bedarf erst außerhalb des Unternehmens festgestellt werden, es wird etwa versucht, konkrete und latente Kundenbe-

dürfnisse zu ermitteln und in weiterer Folge intern nach einer Problemlösung dafür zu suchen (vgl. Tomczak/Kuß/Reinecke 2014, S. 161).

Die Inside Out Perspektive: Bei dieser Methode wird erst auf die eigenen Kernkompetenzen gesetzt, indem Leistungen entsprechend der Kompetenzen, die das Unternehmen ganz besonders auszeichnen, entwickelt werden. Anschließend wird der Versuch unternommen diese entwickelten Leistungen, die in ihrem Charakter möglichst alleinstehend sein sollten, am Markt zu platzieren (vgl. Tomczak/Kuß/Reinecke 2014, S. 161).

3.1.3 *Positionierungsraum*

Wie ein Unternehmen bzw. eine Marke positioniert ist, kann in einem Positionierungsraum oder einer Perceptual Map dargestellt werden.

Beim Positionierungsraum handelt es sich um ein dreidimensionales Analyseraster. Eine der drei Dimensionen beschäftigt sich damit, welche Kundengruppen bedient werden, wobei Gedanken dazu entwickelt werden sollten, wie sich die jeweiligen Kundengruppen überhaupt definieren lassen. Des Weiteren ist die Funktionserfüllung des Produkts bzw. der Dienstleistung zu beschreiben, welche konkret darauf eingehen soll, welches Kundenproblem gelöst werden soll. Die dritte Dimension beschäftigt sich mit der Technologie, damit ist gemeint, mit welcher Art und Weise das Kundenproblem gelöst werden soll (vgl. Fließ 2009, S. 60f).

Werden nun noch die Konkurrenten erfasst und in dieses Modell eingetragen, kann es dazu beitragen, dass der direkte Wettbewerb offen gelegt wird. Damit können im Rahmen einer gewünschten Nischenpositionierung mögliche Geschäftsfelder für Nischen aufgezeigt werden.

Die Perceptual Map hingegen fokussiert sich auf den von den Kunden bereits wahrgenommenen Imageraum einer Marke. Es handelt sich ebenso um eine mehrdimensionale Darstellung, die verschiedene Eigenschaften von Marken gegenüberstellt und betrachtet, wo welche Marke einzuordnen ist. Basis dieser Analyse bildet eine Marktforschung, in der Daten zum realen Bild und zum Idealbild der Kunden gesammelt werden. In diese Marktforschung fließen sowohl die eigenen Leistungen als auch jene des relevanten Mitbewerbs mit ein. In weiterer Folge kann dann abgelesen werden, in welchem Imageraum die Kunden eine Marke sehen und wie ausgeprägt die Differenz zwischen der realen Position und der Ide-

alposition ist. Dieses Schaubild kann dann dazu genutzt werden, um Entscheidungen zu treffen, wo eventuell neue Leistungen positioniert werden können bzw. welche Leistungen Änderungen in der Positionierung erfahren sollen. Hinzuzufügen ist, dass sich solche Bilder rasch wieder verändern können, etwa wenn Kunden Präferenzverschiebungen durchlaufen oder der Wettbewerb entsprechende Aktionen setzt (vgl. Bruhn 2016, S. 67-69).

Abbildung 6 zeigt ein Beispiel für die Perceptual Map.

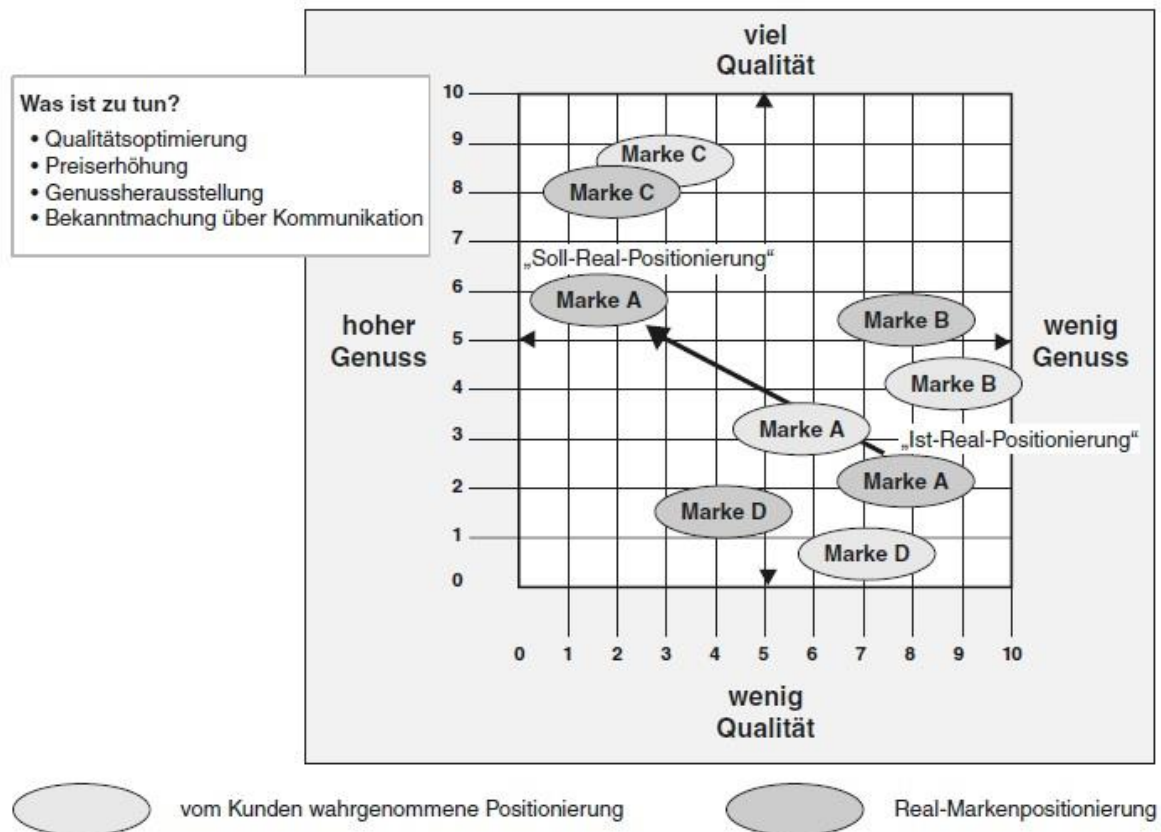


Abbildung 6: Perceptual Map (Großklaus 2015, S. 23)

Das Aufsetzen einer Perceptual Map macht immer dann Sinn, wenn eine Kontrolle des aktuellen Status im Vergleich zum Wettbewerb und der zu erzielenden Soll-Positionierung gewünscht ist.

Eine erfolgreiche Positionierung kann es außerdem mit sich bringen, dass damit die Produkte der Mitbewerber repositioniert werden. Als Beispiel dafür sei Dr. Best genannt, in dieser Zahnbürstenwerbung wurden mit dem Andrücktest an die Tomate erst alle Zahnbürsten, die nicht flexibel waren, als gefährlich für das Zahnfleisch und die Zähne dargestellt. Wichtig ist es bei einer solchen Repositionierung einen Bezug zum echten Leben der Kunden herzustellen und einen Kundennutzen anzupreisen und nicht nur auf Eigenschaften des Produktes einzugehen (vgl.

Brandtner 2006, S. 97f.). Damit kann innerhalb kürzester Zeit das Schaubild einer gesamten Perceptual Map verändert werden.

3.1.4 Zusammenhang zwischen Identität, Positionierung und Image

Die Markenidentität ist das Selbstbild des Unternehmens, von dem aus die Positionierung abgeleitet wird. Die Positionierung wiederum mit allen Maßnahmen, die zur Umsetzung notwendig sind, ergibt ein Image, also das Fremdbild der Kunden vom Unternehmen (vgl. Esch 2014, S. 91).

Abbildung 7 liefert einen Überblick über dieses Zusammenspiel.



Abbildung 7: Zusammenhang von Identität, Positionierung und Image (Esch-Brand 2017)

Während sich die Markenidentität damit beschäftigt, was die Marke aus Unternehmenssicht ausdrücken soll, unterstützt die Positionierung dabei, wie der Markt besetzt werden soll. Davon werden dann konkrete Maßnahmen abgeleitet, die in Summe durch den Marketing Mix zum Ergebnis in Form des Images führen.

Die **Identität** gibt wieder, wofür eine Marke stehen soll, es geht dabei um das Selbstimage bzw. das Selbstbild, das ein Unternehmen von der eigenen Marke hat. In einer Identität können die wesensprägenden Merkmale einer Marke zusammengefasst werden (vgl. Esch 2014, S. 79). Das Markensteuerrad bietet einen Ansatz für die Erfassung einer Identität (vgl. Esch 2014, S. 102).

Abbildung 8 zeigt einen Überblick über dieses Markensteuerrad.



Abbildung 8: Steuerrad der Markenidentität (Esch-Brand 2017)

Auf der linken Seite sind Markennutzen und Markeneigenschaften zu sehen. Erst wird mit den Eigenschaften der Marke oder des Unternehmens begonnen, dabei geht es um Attribute, die die ManagerInnen des Unternehmens prinzipiell mit der eigenen Marke verbinden, davon ausgehend kann der funktionale oder auch psychosoziale Nutzen der Marke definiert werden. Der Nutzen sollte dann durch eine oder mehrere Eigenschaften unterlegt werden, um im Endeffekt vor dem Kunden ein glaubwürdiges Bild abgeben zu können (vgl. Esch 2016, S. 59f.).

Auf der rechten Seite des Steuerrads geht es darum, wie die Marke erlebt werden soll. In der Markentonalität geht es darum, persönliche Erfahrungen und Erlebnisse mit der Marke darzustellen und schließlich auch Emotionen damit zu kreieren. Beim Markenbild geht es darum, wie der Auftritt der Marke gestaltet wird, dabei geht es um alle sinnlich wahrnehmbaren Eindrücke, die die Marke bei den Kunden hinterlassen soll, um die Marke für die Kunden erlebbar zu machen (vgl. Esch 2016, S. 61-65).

Die Identität bildet damit den Grundstein für weitere Entscheidungen betreffend der Positionierung, des Images und der Markenbotschaft (vgl. Adjouri 2012, S. 89).

Die **Positionierung** beschäftigt sich innerhalb der Positionierungselemente mit dem gezielten Hervorheben der Stärken, welche von der Marke und der Identität abgeleitet werden können (vgl. Niederhäuser/Rosenberger 2017, S. 36).

Wie in Abbildung 8 zu sehen ist, leiten sich darüber die konkreten Maßnahmen ab, welche schließlich zum Image der Marke beitragen sollen.

Die Positionierung stellt den Ausgangspunkt für die weitere Markenpolitik dar (vgl. Bieger 2007, S. 308).

In der Praxis wird eine Positionierung häufig in einem schriftlichen Positionierungsmodell niedergeschrieben, zudem kann in den Unternehmen ein Markenhandbuch aufliegen. Seltener erfolgt auch eine digitale Dokumentation der Positionierung (vgl. Bruce/Jeromin 2015, S. 8).

*„Das **Image** ist ein dynamischer, subjektiver und emotional beeinflusster Komplex, der einen wichtigen Einflussfaktor für Kaufentscheidungen und die Kundenbindung darstellt und daher für Unternehmen von hohem Interesse ist“* (Marktforschung o.J.).

Das Image kann sich auf ein Produkt, eine Dienstleistung oder ein Unternehmen beziehen. Ziel ist der Aufbau spezifischer und eigenständiger Imageprofile, die dazu beitragen sollen einen Markt insofern dominieren zu können, sodass er unmittelbar mit dem eigenen Unternehmen oder dem eigenen Produkt in Verbindung gebracht wird (vgl. Becker 2013, S. 74). Es handelt sich beim Image um den Ruf eines Unternehmens, eines Produktes oder einer Dienstleistung (vgl. Ries/Trout 2012, S. 21). Dieser Ruf entsteht durch ein komplexes Zusammenspiel von Gefühlen, Motiven, Informationen und Handlungsabsichten, die zu einer subjektiven Meinung und Einschätzung führen können (vgl. Vogelsang 2017, S. 74).

Das Image eines Unternehmens bzw. einer Marke kann mittels einer Imageanalyse überprüft werden. Dabei kann gezielt ein Kundensegment ausgewählt und darauf bezogen eine Analyse durchgeführt werden (vgl. SDI Research o.J.). So kann der Bekanntheitsgrad oder auch die Beliebtheit der Marke festgestellt werden (vgl. Marktforschung o.J.).

Eine Imageanalyse kann folgende Aufgaben erfüllen:

- Den Ist-Status ermitteln
- Überprüfen, ob das Zielimage erreicht wurde
- Ermitteln, wie sich das aktuelle Image auf andere Ziele wie Umsätze oder angestrebte Zielgruppen auswirkt
- Hilfestellung für die Erstellung einer neuen Strategie bieten, um das angestrebte Image zu erreichen (vgl. SDI Research o.J.)

Gerade wenn eine Zielpositionierung angestrebt wird, ist es wichtig immer wieder zu überprüfen, ob die Maßnahmen den gewünschten Erfolg bringen (vgl. Skopos o.J.).

Ein Image kann mittels quantitativer oder qualitativer Marktforschungen abgefragt werden. Es soll dabei auf die Emotionen, das Verhalten und die Gedanken der ProbandInnen eingegangen werden, um einen möglichst tiefgehenden Eindruck zu erhalten (vgl. Skopos o.J.). Iagemessungen können dabei mit multidimensionalen Skalierungen stattfinden (vgl. Esch 2014, S. 637). Bei einer multidimensionalen Skalierung werden vorgegebene Stimuli von ProbandInnen beurteilt. Am Ende der Beurteilung kann ein mehrdimensionaler Raum erstellt werden, der in seinen beiden Achsen zwei verschiedene Eigenschaften trägt. So kann beispielsweise das Urteil über ein Image dargestellt werden (vgl. Pospeschill/Wentura 2015, S. 181). Eine Befragung zum Imageprofil soll neben der eigenen Marke, jene von relevanten Konkurrenten miteinbeziehen und eventuell die Idealvorstellung der ProbandInnen mit abfragen (vgl. Esch 2014, S. 639). Daneben ist es sinnvoll abzufragen, welche inneren Bilder und welche Assoziationen eine ProbandIn mit der Marke verbindet, um einen möglichst ganzheitlich Eindruck davon zu erhalten, wie die ProbandInnen, die Marke wahrnehmen (vgl. Esch 2014, S. 651).

3.1.5 *Markenmanagement in B2B Märkten*

Zwar kommt dem Markenmanagement in B2B Märkten häufig eine untergeordnete Rolle zu, dennoch hat eine starke Marke auch in diesem Markt Vorteile gegenüber weniger präsenten Marken. Die Wettbewerbsfähigkeit eines B2B Unternehmens kann durch eine starke Marke erhöht werden, zugleich steigt der Mut für innovative Vermarktungsansätze (vgl. Schäckermann 2012).

Im B2B Geschäft gibt es generell weniger Berührungspunkte mit den einzelnen Kunden. Die Kunden neigen jedoch dazu, nur Anbieter, die ihnen bekannt sind, in die Entscheidungsfindung einzubeziehen. Eine starke Marke mitsamt ihrem Bekanntheitsgrad unterstützt dabei, dass ein Unternehmen überhaupt in Betracht gezogen wird, und schafft zusätzlich die nötige Vertrauensbasis, die im Stande ist, das empfundene Kaufrisiko zu minimieren (vgl. Brandtner 2014).

In B2B Märkten dient eine Marke ebenso als Differenzierungsfaktor, was durch ein individuelles Markenprofil ermöglicht wird. Die Marke mitsamt ihrer Positionierung sorgt für ein konsistentes Leistungsversprechen mit Wiedererkennungswert. Sie stellt eine Orientierungshilfe dar und ermöglicht gemeinsam mit ihren vertrauens-erweckenden Eigenschaften den Abbau des empfundenen Kaufrisikos, dem besonders bei Dienstleistungen eine große Bedeutung zukommt (vgl. Masciadri/Zupancic 2013, S. 16).

Darüber hinaus ist dem erfolgreichen Markenaufbau in B2B Märkten zuzuschreiben, dass sich die eigenen MitarbeiterInnen besser mit dem Unternehmen identifizieren können. Wesentlich ist der Aufbau von Reputation im Markt, der mit einer bekannten Marke, die für Qualität steht, leichter gelingen kann und der Generierung von zufriedenen Kunden. Generell fungiert eine Marke als Türöffner und kann den Vertrieb so aktiv dabei unterstützen, einerseits Zugang zu Neukunden zu erhalten, und andererseits dank der positiven Reputation rasche Verkaufserfolge zu erzielen (vgl. Masciadri/Zupancic 2013, S. 16f.).

Noch wichtiger wird eine starke Marke in Zusammenspiel mit der Dienstleistungsbranche, wo gerade die Reputation eines Anbieters ein kaufentscheidendes Kriterium darstellt, da insbesondere beim Neukauf noch keine eigenen Erfahrungswerte vorhanden sind. Grundlegender Aspekt ist dabei die Schaffung von Sicherheit und Vertrauen in einen Anbieter (vgl. Baumgarth 2014, S. 460f.).

3.2 Positionierungsziele

Über Ziele wird eine grundlegende Stoßrichtung vorgegeben, dahinter sollte eine weitreichende konzeptionelle Gestaltung der Positionierung mit konkreten Umsetzungsmaßnahmen stehen. Auf Basis der gewünschten Positionierung und des bisherigen Images können adäquate Strategien ausgewählt werden (vgl. Esch

2014, S. 137). Positionierungsziele können sich auf sachliche oder emotionale Eigenschaften einer Leistung beziehen, die Wahl eines Ziels hängt dabei vom Involvement der jeweiligen Zielgruppe ab (vgl. Esch 2014, S. 132).

Das Involvement bezeichnet dabei das innere Engagement, mit dem sich ein Kunde aus der Zielgruppe einem Sachverhalt widmet (vgl. Foscht/Swoboda 2011, S. 137). Im Rahmen von B2B Geschäften handelt es sich um ein Involvement, das kognitiv sehr ausgeprägt ist und dessen emotionaler Anteil eher gering ist. Demnach empfiehlt es sich auf eine sachorientierte Positionierung zu setzen. Wichtig dabei ist, es dem großen Interesse an Informationen gerecht zu werden (vgl. Esch 2014, S. 134).

Abbildung 9 zeigt die generellen Normziele, die je nach Involvement eingeteilt sind.

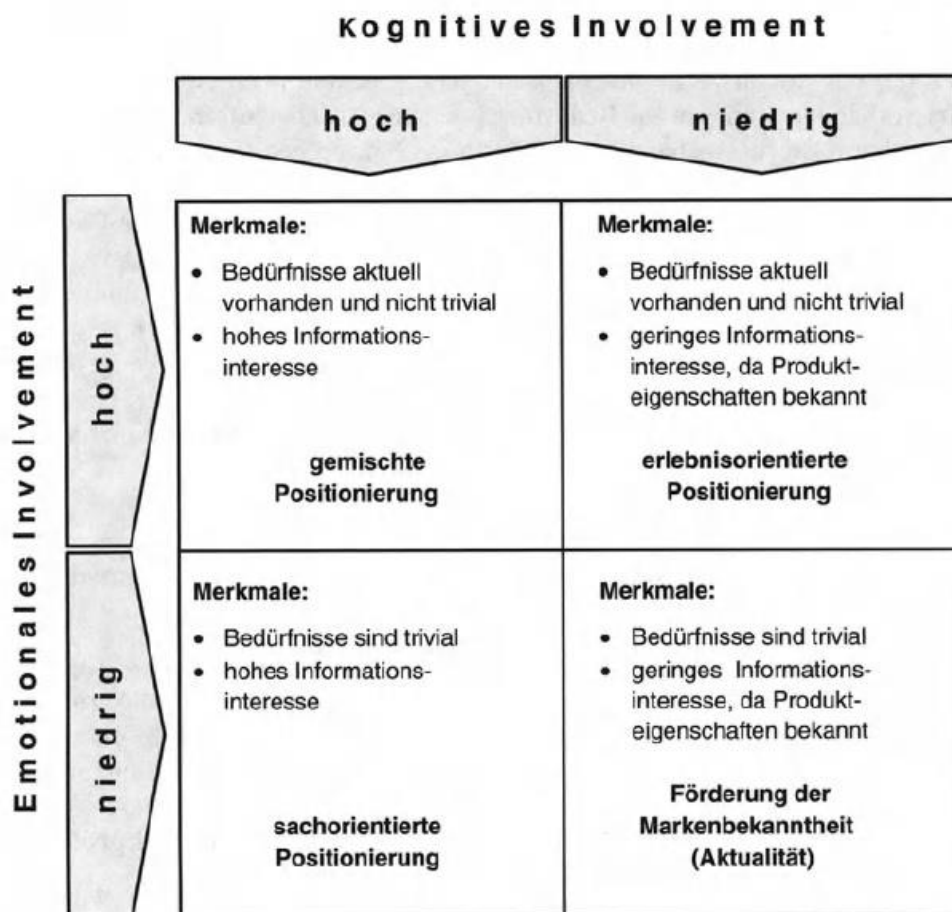


Abbildung 9: Normziele (Esch 2001, S. 241)

Oberstes Ziel der Positionierung ist es, ein Wort oder einen Bereich für sich zu besetzen und darin der Erste zu sein (vgl. Brandtner 2015).

3.3 Positionierungsstrategien

Die Strategie hat die Aufgabe die Positionierungsziele zu erreichen und gibt den Weg vor, wie im Markt bzw. im Wettbewerb agiert werden soll (vgl. Kuß/Reinecke/Tomzcak 2014, S. 119).

Im Rahmen einer Positionierungsstrategie sollte überlegt werden, wie es um die Strategievariation, den –stil, die –substanz und das Strategiefeld bestimmt ist (vgl. Kuß/Reinecke/Tomzcak 2014, S. 166f.)..

Unter Variation ist zu verstehen, wie weit von einer bisherigen Positionierungsstrategie abgerückt werden soll, unter Stil, mit welchem Wettbewerbsverhalten gerechnet werden kann. Die Substanz beschreibt den versprochenen Kundennutzen, der geboten werden soll und das Strategiefeld gibt Auskunft über die Zielgruppen, die bearbeitet werden sollen (vgl. Kuß/Reinecke/Tomzcak 2014, S. 166f.).

3.3.1 Strategien nach Esch

Franz Rudolf Esch unterscheidet bei seinen Strategien, ob ein neuer Positionierungsraum besetzt wird oder, ob sich ein Unternehmen weiter im bestehenden Positionierungsraum aufhält. Abbildung 10 gibt einen Überblick über die verschiedenen Strategieoptionen.

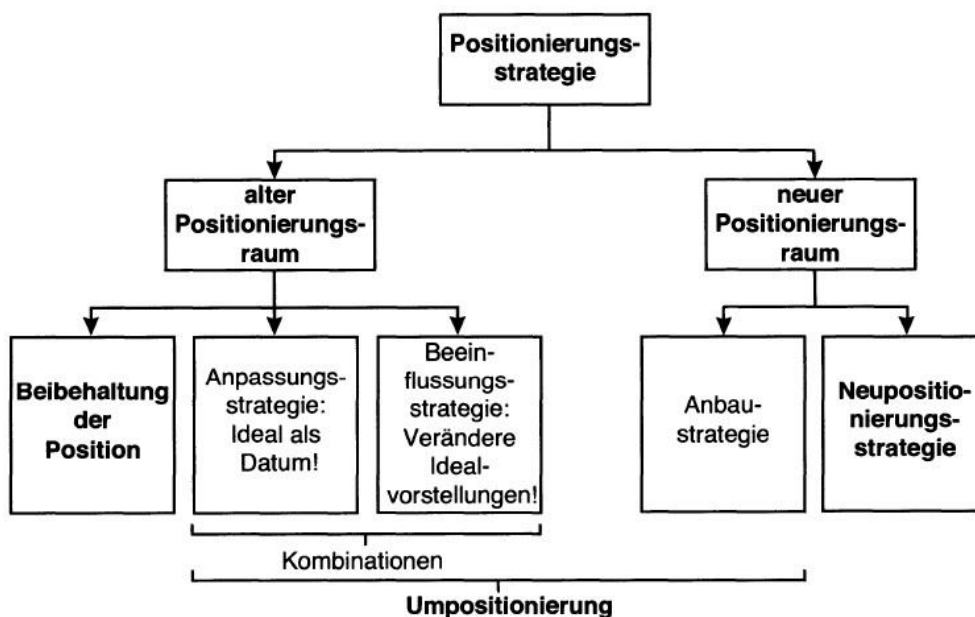


Abbildung 10: Strategieoptionen nach Esch (Esch 2001, S. 246)

Zu unterscheiden ist, dass die Position beibehalten werden kann, dass es zu einer gänzlich neuen Positionierungsstrategie kommen kann oder dass eine Umpositio-

nierung in Form einer Anpassungsstrategie, Beeinflussungsstrategie oder Anbaustrategie vorgenommen werden kann.

Ziel einer Positionierungsstrategie ist es, die Differenz zwischen dem Idealbild der Zielgruppe und der eigenen Marke möglichst gering zu halten (vgl. Esch 2014, S. 138). Dieses Bild einer Positionierungsstrategie orientiert sich an der bereits beschriebenen klassischen Positionierung und strebt stets nach einer Idealpositionierung.

3.3.1.1 Beibehaltung der Position

Solange die Positionierung mit den Idealvorstellungen der Zielgruppe übereinstimmt, gibt es keinen Grund etwas an der Positionierung zu ändern. Zu beachten ist dabei, dass sich keine andere Marke im Raum der Idealvorstellung befinden sollte. Die Marketingmaßnahmen selbst können unterdessen jederzeit an aktuelle Trends angepasst werden, wobei darauf zu achten ist, dass weder Identität noch Image damit verändert werden (vgl. Esch 2014, S. 139).

3.3.1.2 Umpositionierung

Bei der Anpassungs- und Beeinflussungsstrategie bleiben das Image und die besetzte Eigenschaft gleich, es wird jedoch versucht durch leichte Anpassungen dem Idealbild besser zu entsprechen bzw. durch Beeinflussung das Idealbild in Richtung des eigenen Imagerraums zu verändern. Die Anbaustrategie gilt ebenso als Umpositionierung und ist dann sinnvoll, wenn die Anpassungsstrategie zu einer Me-too Position führen würde, weil die Idealvorstellung schon durch eine andere Marke besetzt ist oder wenn eine Beeinflussungsstrategie zugunsten der eigenen Marke zu kostenintensiv wäre. Die Anbaustrategie bedeutet daher, dass eine Eigenschaft zur Strategie hinzugefügt wird, welche für eine Teilzielgruppe von Bedeutung ist. Durch die Anbaustrategie kann ein neuer Imagerraum geöffnet werden (vgl. Esch 2014, S. 139f.).

3.3.1.3 Neupositionierung

Eine gänzliche Neupositionierung macht dann Sinn, wenn die aktuelle Positionierung bereits zu weit von der Idealvorstellung abgerückt ist. Es wird dabei auf neue Positionierungseigenschaften und eine neue Zielgruppe zurückgegriffen, um schließlich einen neuen Imagerraum zu besetzen. Bei einer Neupositionierung ist zu beachten, welche Investitionen für die Positionierung bereits getätigt wurden

und ob diese bislang im Stande waren ein Markenimage aufzubauen. Ein solcher Schritt gehört wohl überlegt, da damit große Kosten verbunden sein können (vgl. Esch 2014, S. 140f.).

3.3.2 *Strategien nach Ries und Trout*

Bei den Strategien nach Ries und Trout wird unterschieden, in welcher Position sich der jeweilige Anbieter befindet. Entsprechend gibt es Normstrategien, ob es sich um einen Marktführer handelt, um jemanden der den Marktführer herausfordern möchte oder um einen Anbieter, der eine spezielle Nische besetzt.

3.3.2.1 *Strategie für Marktführer*

Wer es schafft, sich als Erster im Gedächtnis der Kunden zu etablieren, hat einen Vorsprung gegenüber den Konkurrenten. Die Praxis zeigt, dass Anbieter, die es geschafft haben, als Erster im Gedächtnis der Kunden zu sein auf lange Sicht den doppelten Marktanteil gegenüber der Nummer zwei aufweisen können (vgl. Ries/Trout 2012, S. 37). Marktführer setzen auf eine kontinuierliche Positionierungsstrategie und verfügen über Ressourcen, die es ihnen erlauben, den Markt zu dominieren. Das betrifft etwa Werbung, Verkaufsförderung, die Preisgestaltung oder die Public Relation Bemühungen. Ein Marktführer kann in vielen Fällen nur dann überholt werden, wenn er Fehler macht (vgl. Großklaus 2015, S. 16).

Ein Marktführer läuft dann Gefahr zu scheitern, wenn er die Kontinuität in der Positionierung vermissen lässt, was auch auf Werbeinhalte und den Werbestil zutreffen kann, Kunden schätzen hierbei eine klare Linie. Ein weiterer Fehler ist es, wenn die Zielgruppe falsch beschrieben wird und die eigentliche Zielgruppe dann über die gewählte Positionierung gar nicht erreicht werden kann. Daneben ist darauf zu achten, dass der Kundennutzen immer aktuell und für die Kunden von Relevanz ist. Die Produktstandards und Innovationen haben den Erwartungen der Kunden zu entsprechen, um dauerhaft erfolgreich sein zu können (vgl. Großklaus 2015, S. 16f.).

Marktführer sind kurzfristig sehr flexibel und können sich fast alles erlauben, bei der Planung geht es vor allem darum langfristig Pläne zu erstellen und sich darüber Gedanken zu machen, wie es in fünf oder zehn Jahren um das Unternehmen bestellt ist. In den Werbungen von Marktführern sollen die Leistungen als attraktiv und wertvoll dargestellt werden. Darüber hinaus sollte das Wettbewerbsumfeld

genau beobachtet werden und etwaige Veränderungen, wie neue Produkte oder Trends, sollen ernst genommen werden (vgl. Ries/Trout 2012, S. 40f.).

Mögliche Positionierungskonzepte für Marktführer können sein, dass darauf gesetzt wird mehrere Marken auf den Markt zu bringen. Sinnvoll ist es dabei jede Marke mit einer eigenen Positionierung zu besetzen. Als Marktführer kann darauf gesetzt werden, dass Know-how signalisiert wird indem die Kunden immer wieder darauf aufmerksam gemacht werden, wer die meiste Erfahrung bei einem Produkt hat. Marktführer können es sich leisten auf kreative und mutige Werbelinien zu setzen, um permanent präsent zu sein und ihren Platz in den Köpfen der Kunden zu verteidigen (vgl. Großklaus 2015, S. 17).

3.3.2.2 Strategie für Herausforderer und Verfolger

Die Herausforderer und Verfolger des Marktführers haben die Aufgabe ihn exakt zu analysieren und über seine Stärken und Schwächen Bescheid zu wissen. Aus den Schwächen des Marktführers können eigene Stärken erwachsen, woraus sich die Chance ergeben kann, sich als starke Alternative zu positionieren, die aber anders als der Marktführer ist. (vgl. Großklaus 2015, S. 18).

Herausforderer sollten davon absehen zu einer Me-too Positionierung zu greifen und besser selbst aktiv werden, nämlich im Anderssein. So können ganz eigene Wege und dementsprechend auch eigene Positionierungsräume gefunden werden, sei es über Preisdifferenzierung im Hochpreis- oder Tiefpreissegment, über Namensgebungen oder Zielgruppen (vgl. Ries/Trout 2012, S. 46-49).

Falsch wäre der Glaube auf eine klare Positionierung zu verzichten, um alle Kunden abschöpfen zu können. Ein Anbieter ohne Positionierung geht in der Masse an Werbung und Anbietern schlichtweg unter, weil er für nichts steht und keine starke Wiedererkennung besitzt. Ist keine Positionierung als Herausforderer des Marktführers möglich, so bleibt noch immer die Variante eine Nische für sich besetzen (vgl. Ries/Trout 2012, S. 51).

3.3.2.3 Strategie für Nischen

Unter einem Nischenmarkt ist ein Teilmarkt zu verstehen, der durch ein sehr spezielles Angebot gekennzeichnet ist und sich vom Massenmarkt abgrenzt. Ziele

einer Nischenstrategie können sein, sich zu einem Spezialisten zu entwickeln, höhere Preise und damit auch Deckungsbeiträge zu erzielen, sich in einem Teilmarkt zum Marktführer zu entwickeln oder sich in einem Markt zu etablieren, der nicht so stark vom Wettbewerb umworben wird. Nischen werden heutzutage nicht mehr ausschließlich von kleinen Unternehmen besetzt, auch große Konzerne nutzen die Möglichkeit sich in einem Nischenmarkt zu etablieren und so von höheren Verkaufspreisen zu profitieren, das Image aufzubessern und an Kompetenz zu gewinnen (vgl. Großklaus 2015, S. 20).

Tatsächlich ist es mittlerweile sehr schwer geworden eine echte Nische für sich zu finden, ein Gegenmittel kann sein, dass auf die Repositionierung der Konkurrenz gesetzt wird. Dazu gehört es negative Aspekte rund um das Konkurrenzprodukt offen zu legen und sich dann selbst als Marke zu präsentieren, bei der diese Probleme nicht auftreten (vgl. Ries/Trout 2012, S. 53f.).

3.3.3 *Strategieauswahl*

Die Strategien nach Esch betrachten die jeweilige Perceptual Map und streben eine Idealposition an. Mit dem Wissen, wo die relevanten Mitbewerber stehen, lässt sich so ableiten, welche Position das eigene Unternehmen anstreben soll (vgl. Burmann/Halaszovich/Hemmann 2012, S. 111).

Dabei stehen zwei verschiedene Möglichkeiten zur Wahl, entweder wird versucht sich möglichst weit entfernt von den Mitbewerbern zu platzieren oder es wird angestrebt einen Wettbewerber zu imitieren. Es kann auch eine Mischung angestrebt werden, so ist es möglich, dass versucht wird sich bei einzelnen Nutzendimensionen zu differenzieren, bei anderen hingegen die Imitation gewählt wird (vgl. Burmann/Halaszovich/Hemmann 2012, S. 111).

Die Strategien von Ries/Trout hingegen, beziehen sich auf die Marktposition, die ein Unternehmen innehat und schließen davon auf eine geeignete Strategie.

3.4 Ideenfindung und -auswahl

3.4.1 *Anforderungsprofil an die Positionierung*

Als Erstes soll eine Positionierung einen klaren Fokus haben, auch wenn es bedeutet auf Zielgruppen und angebotene Leistungen zu verzichten. Jedoch ist es nur so möglich zu einem führenden Experten zu werden (vgl. Brandtner 2011).

Um den Anforderungen an eine Positionierung gerecht zu werden, sollen drei Fragestellungen beantwortet werden können. Dabei geht es darum, welche Zielsegmente interessant und erfolgversprechend sind, ob die Alleinstellung zum Wettbewerb klar dargestellt, glaubwürdig und verständlich ist und darum, wo die eigenen Wettbewerbsvorteile und Stärken liegen (vgl. Großklaus 2015, S. 13).

Der angestrebte Markt, soll das Potenzial besitzen, dass sich die Positionierung mit allen verbundenen Aufwänden rentiert. Die Positionierung soll zum Unternehmens- und Markenimage passen, damit es in den Augen der Kunden nicht inkompetent und unglaubwürdig wirkt. Eine Alleinstellung ist wünschenswert und soll dazu beitragen, dass die Merkfähigkeit der Kunden in Bezug auf das eigene Unternehmen gestärkt wird. Ein möglichst hoher Kundennutzen wird angestrebt, der den verlangten Preis in jedem Fall übersteigt und auf diese Weise die Kunden zum Kauf animiert. Eine Positionierung soll über einen langen Zeitraum verfolgt werden, um eine tatsächliche Verankerung in den Köpfen der Kunden zu erreichen (vgl. Großklaus 2015, S. 13).

Eine Orientierung soll nicht an Produkten und Dienstleistungen, sondern an der Zielgruppe und dem damit verbundenen Kundennutzen bzw. der Problemlösung einhergehen. Wichtig ist es, ebenso darauf zu achten, dass die Motiv- und Emotionsdimensionen nicht bereits durch Mitbewerber belegt sind (vgl. Großklaus 2015, S. 14).

Unternehmen beziehen eigene Stärken und Schwächen in die Findung einer idealen Positionierung mit ein. Zudem spielen die Kunden und ihre Bedürfnisse und Einstellungen eine große Rolle. Darüber hinaus wird der Wettbewerb betrachtet, um eine entsprechende Differenzierung zu erreichen, auch stellen die zugehörigen Marktdaten wie die jeweiligen Marktanteile einen Faktor dar, der mit zu bedenken ist (vgl. Bruce/Jeromin 2015, S. 13).

Für die erfolgreiche Umsetzung sollte gewährleistet sein, dass die Positionierung bzw. das besetzte Thema von Relevanz für die Kunden ist, es einen glaubwürdigen Eindruck macht, das Thema überhaupt eine wirkliche Differenzierung darstellt und die Positionierung dauerhaft umsetzbar ist, also auch in der Zukunft eine Rolle spielt. Dazu gehört, dass die Positionierung flexibel ist, sprich sich in der Zukunft auf sich etwaig ändernde Umweltbedingungen einstellen kann. Eine Positionierung soll außerdem operationalisierbar sein, was sie damit trotz ihrer häufig auftretenden Abstraktion wieder messbar macht. Schließlich soll für die Positionierung

ein Controlling aufgesetzt werden können, um den erzielten Erfolg zu messen (vgl. Baumgarth 2014, S. 210f.).

Zusammenfassend werden hier nochmals die wichtigsten Kriterien für das Anforderungsprofil einer Positionierung dargestellt:

- Klarer Fokus
- Stellt eine Differenzierung dar
- Glaubwürdigkeit
- Eigene Unternehmensstärken
- Schafft einen für die Kunden relevanten Nutzen
- Dauerhaftigkeit
- Flexibel anpassungsfähig
- Messbarkeit

Daneben können marktrelevante Kriterien, wie etwa der Ansatz zu Spezialisierung, beachtet werden.

3.4.2 *Ansätze zur Ideenfindung*

Die Autoren Steve Rivkin und Jack Trout beschreiben in ihrem Buch „Differentiate or Die“ zahlreiche Ideen, wie eine Positionierung prinzipiell angestrebt werden kann.

Diese Ideen werden auf den nachfolgenden Seiten vorgestellt.

3.4.2.1 *Erster Sein*

Die Möglichkeit zu haben, als Erster ein Thema für sich besetzen zu können, bietet einen großen Vorteil, wenn es um eine Positionierung geht. Es sorgt für Kontinuität und zwingt Kunden nicht dazu andere, bereits verfestigte Verankerungen abzuändern. Sämtliche Leistungen die später in dieses Segment eintreten, haben die Aufgabe, sich mit jenem zu duellieren, dem es gelungen ist, sich als Ersten zu positionieren. Der Erfolg des Ersten bleibt über einen längeren Zeitverlauf bestehen, da die Leute den Ersten als das Original wahrnehmen, dem, automatisch mehr Expertise und Kompetenz zugeschrieben wird. Ein weiterer großer Vorteil als Erster ist es, dass deren Markennamen oft universeller Ausdruck für eine Produktgattung werden. So steht Uhu beispielsweise automatisch für Klebstoff, Red Bull für Energy Drink oder Tixo für Klebestreifen (vgl. Rivkin/Trout 2008, S. 93-96).

Dennoch darf nicht außer Acht gelassen werden, dass obwohl ein Markt als Erster besetzt werden kann, die Qualität der Idee den Erfolg mitbestimmt. Eine schlechte Idee, mit der ein Markt als Erstes besetzt werden kann, wird sich auch in dieser Form nicht durchsetzen können. Dazu gehört es die Ressourcen zu haben, um längerfristig am Markterfolg einer guten Idee arbeiten zu können (vgl. Rivkin/Trout 2008, S. 98f.). Dazu kommt, dass es nicht reicht sich nur zu spezialisieren, sondern, dass es dazu gehört, der Erste mit genau dieser Spezialisierung zu sein (vgl. Brandtner 2005).

3.4.2.2 Ein Attribut besetzen

Bei Attribute Ownership geht es darum, dass eine Eigenschaft derart herausragt, dass andere Produkte oder Dienstleistungen das Nachsehen haben. Es gilt dabei, eine hervorragende Eigenschaft der Leistung herauszuarbeiten und rund um diese eine Positionierung aufzubauen. Diese Eigenschaft selbst soll eine klare Differenzierung zu Leistungen der Mitbewerber erzeugen. Ein Fehler in der Praxis ist es, dass sich Unternehmen am Marktführer orientieren und versuchen etwas Ähnliches zu kreieren. Das Wesentliche am Markt ist es, sich abzugrenzen und eigene Wege zu gehen, die Lösung sollte eher sein etwas Gegenteiliges vom Marktführer zu finden und so seine eigene Positionierung zu gestalten. Wenn das gegenteilige Wort negativ assoziiert ist, gilt es selbstverständlich sich ein anderes, passendes, differenzierendes Wort zu suchen (vgl. Rivkin/Trout 2008, S. 103-106). Ziel wäre es für die Kunden eine Entweder-oder Situation zu kreieren und das Gefühl zu vermitteln, dass es nur zwei ernst zu nehmende Alternativen am Markt gibt (vgl. Brandtner 2016). Ein Attribut für sich zu besetzen, soll dabei so einfach wie möglich gestaltet werden, idealerweise soll nur ein Wort herangezogen werden, auf das der Fokus gelegt wird. Bei diesem Wort kann es sich entweder um eine Eigenschaft oder auch um einen konkreten Kundennutzen handeln. Jede Branche hat eigene besonders wichtige Wörter, die bei einer Besetzung zu bevorzugen sind. Ist das am besten geeignete Wort für die Branche bereits vergeben, gilt es sich das nächstbeste zu suchen und dieses für sich zu besetzen. Auch bei bestehenden Positionierungen zeigt sich, dass diese durch neue innovative, noch nicht da gewesene Ideen verdrängt werden können (vgl. Rivkin/Trout 2008, S. 103-106).

In Zusammenhang mit dem Besetzen eines Attributs kann es zu Repositionierungen von Mitbewerbern kommen, indem etwa direkte Vergleiche angewandt wer-

den, die den Mitbewerber schwächer, altmodischer oder weniger bequem dastehen lassen (vgl. Rivkin/Trout 2008, S. 110).

3.4.2.3 Markenführer sein

Der größte Anbieter am Markt zu sein, kann die Möglichkeit zur Differenzierung bieten. Viele Menschen bevorzugen es, sich für den größten, erfolgreichsten, mächtigsten oder prestigeträchtigsten Anbieter zu entscheiden (vgl. Rivkin/Trout 2008, S. 117).

Sich als Markenführer präsentieren zu können, mindert das empfundene Kaufrisiko in allen Belangen maßgeblich. Besonders, was das B2B Geschäft betrifft, kommt diesem Ansatz eine besondere Bedeutung zu, denn hier könnte ein schlechter Einkauf den eigenen Arbeitsplatz gefährden (vgl. Brandtner 2005).

Alle Augen sind auf den Marktführer gerichtet, der mit seinen Werbelinien eine Richtung vorgibt. Mit der Macht der Anbieter geht einher, dass gesamte Produktkategorien mit deren Markenbezeichnungen oder Positionierung mittels eines speziellen Themas verbunden werden. Wesentlich ist es, für ein Unternehmen das in einem Marktsegment tatsächlich die Marktführerschaft inne hat, diese auch für sich zu behaupten und öffentlich zu machen, um am Markt klar darzustellen, wer die propagierte Nummer eins ist. Macht der Markenführer das nicht, so läuft er Gefahr diesen Rang zu verlieren. Denn natürlich wird die Marktposition des Markenführers von sämtlichen Mitbewerbern beäugt und angestrebt. Kunden kaufen gerne bei Gewinnern, also kann sich ein Anbieter an dieser Position auch als der Gewinner im Markt präsentieren (vgl. Rivkin/Trout 2008, S. 117-119).

Neben der Marktführerschaft, gibt es aber auch noch andere Formen von Überlegenheit, die ein Anbieter für sich behaupten kann:

Führerschaft in Sachen Verkauf: Da Menschen gerne kaufen, womit auch andere schon gute Erfahrungen gemacht haben, tendieren sie dazu sich für Produkte zu entscheiden, die hohe Absatzzahlen erreichen. Es macht also Sinn eigene Produkte in spezifischen Marktsegmenten herauszuheben und diese als die am besten verkauften Produkte zu bewerben (vgl. Rivkin/Trout 2008, S. 121).

Technologischer Vorsprung: Anbieter, die sich nicht auf einen hohen Absatz, sondern auf einen Qualitätsvorteil konzentrieren, können auch deren entwickelte

Technologien anpreisen und sich so als Spezialist für etwaige Nischenmärkte einen Namen machen (vgl. Rivkin/Trout 2008, S. 121).

3.4.2.4 Unternehmensgeschichte

Eine lange Unternehmensgeschichte kann einen Ansatz für eine Positionierungs-idee liefern. Unternehmen mit einer langen Geschichte können Kunden das Gefühl geben, dass sie wissen was sie tun, was den Kunden wiederum Sicherheit bietet. Es kann sogar so weit gehen, dass eine Marktführerschaft dadurch substituiert werden kann. Zwar bedeutet eine lange Unternehmensgeschichte nicht, dass dieses Unternehmen tatsächlich die Führerschaft in einem Markt innehat, sehr wohl aber, dass es gelungen ist, über viele Jahr hinweg in diesem Markt mit zu agieren. In diesem Fall empfiehlt es sich, im Marketing auf das Bewerben der Tradition und der Kultur des Unternehmens zu setzen und so Differenzierungsmerkmale heraus zu arbeiten. Auf die Positionierung einer langen Unternehmensgeschichte kann jederzeit gesetzt werden, auch wenn es bislang vernachlässigt wurde (vgl. Rivkin/Trout 2008, S. 125-127).

Diese Positionierungs-idee kann auch auf die Herkunft eines Unternehmens zurückgreifen. Es kann sich insbesondere dann positiv auswirken, wenn das Herkunftsland oder die Herkunftsregion bekannt für eine hervorragende Qualität im jeweiligen Marktsegment ist. Eine Positionierung in diese Richtung macht nur Sinn, wenn der Ruf dieser Region in positivem Einklang zur angebotenen Ware oder Dienstleistung steht, andernfalls kann die Herkunft schnell zum Nachteil avancieren (vgl. Rivkin/Trout 2008, S. 131f.).

Ein weiterer Weg zu einer erfolgreichen Positionierung kann sein, das eigene Unternehmen im Gegensatz zu Konzernen als Familienbetrieb zu positionieren. Von einem Familienbetrieb erwarten Kunden einen freundlicheren und persönlicheren Umgang als von einem Großunternehmen. Sie werden außerdem als lokale Unternehmen angesehen, dessen MitarbeiterInnen wie Familienmitglieder betrachtet werden und die sich mehr auf das Wohl ihrer Kunden und einer guten Qualität ihrer Produkte als auf Profite konzentrieren (vgl. Rivkin/Trout 2008, S. 133f.).

3.4.2.5 Marktspezialisierung

Sinn kann es auch machen, sich auf ein spezielles Produkt oder eine spezielle Dienstleistung zu konzentrieren. Durch diesen Fokus nehmen Kunden das Unternehmen eher als Experte für ein Gebiet wahr und unterstellen automatisch mehr Know-how und Erfahrung in diesem Bereich. Selbst in der Industrie zeigt sich, dass Kunden lieber Einzelteile bei wahren Spezialisten kaufen, als auf einen großen Generalisten zu setzen, der das gesamte Produkt liefern könnte (vgl. Rivkin/Trout 2008, S. 137f.).

Die Spezialisierung eines Unternehmens kann sich auf deren Produkt oder deren versprochenen Kundennutzen beziehen (vgl. Rivkin/Trout 2008, S. 140).

Auch bei Marktspezialisten kann es gleich wie bei der Idee Erster zu sein so weit gehen, dass deren Produkt zu einem Synonym für eine gesamte Produktgruppe wird (vgl. Rivkin/Trout 2008, S. 141). Hat sich ein Unternehmen erst mal dazu entschieden als Spezialist für etwas aufzutreten, sollte es dieser Positionierung auch treu bleiben. Seinen Auftritt dann zu ändern, könnte dazu beitragen, dass die Kunden irritiert werden und eine bislang eventuell erfolgreiche Positionierung schnell ihren Wert verliert (vgl. Rivkin/Trout 2008, S. 142).

Wenn es mehrere Spezialisten gibt, sieht es in der Praxis so aus, dass der Markt die Anbieter filtert und am Ende zwei starke Anbieter überbleiben (vgl. Rivkin/Trout 2008, S. 143f.)

3.4.2.6 Präferenz

Bei der Idee der Präferenz geht es darum sich selbst als die bevorzugte Alternative spezieller Kundengruppen darzustellen. Menschen neigen dazu, sich einer Masse oder bekannten Idolen anzuschließen. Insofern handelt es sich dabei um eine geeignete Variante der Positionierung Aussagen darüber zu treffen, wer die eigenen Produkte und Dienstleistungen schon alles in Anspruch nimmt (vgl. Rivkin/Trout 2008, S. 145f.).

Zu beachten ist, wie die Behauptung einer Präferenz zustande kommt, liegt dem etwa eine Marktforschung zugrunde, so sollte es sich dabei um ein unabhängiges Institut handeln, deren Befragung Objektivität, Validität und Reliabilität aufweisen (vgl. Rivkin/Trout 2008, S. 149).

3.4.2.7 Herstellungsverfahren

Die Art und Weise wie ein Produkt entsteht, kann ebenso einen Ansatz für eine Positionierung bieten. Das kann bedeuten, dass eine Technologie oder ein Design als spezielle Differenzierung für ein Produkt genutzt werden kann. Es geht dabei darum, einzelne Details herauszuarbeiten, für welche dann eigene Namen kreiert werden können und entsprechend mit diesen Namen beworben werden können (vgl. Rivkin/Trout 2008, S. 158f.).

Wichtig dabei ist, dass die Erklärung dieses Differenzierungsdetails einen starken Eindruck bei den Kunden hinterlässt, auch wenn die technischen Hintergründe von den Kunden nicht verstanden werden (vgl. Rivkin/Trout 2008, S. 158f.).

3.4.2.8 Auf dem neuesten Stand sein

Diese Idee ist so zu verstehen, dass ein Unternehmen immer wieder neue Produkte auf den Markt bringt und diese Neuheit bei den Kunden anpreisen soll. Das gibt den Kunden das Gefühl, dass das neue Produkt verbessert worden ist (vgl. Rivkin/Trout 2008, S 165f.).

Hierbei ist es allerdings nicht zielführend, irgendeine Veränderung groß anzupreisen, es soll sich dabei schon um eine echte Neuheit handeln, die ein tatsächliches Kundenproblem beheben kann. Wesentlich ist daher, dass die nächste Generation, die entwickelt wird, eine Verbesserung zum Vorprodukt darstellt (vgl. Rivkin/Trout 2008, S 171f.). Zusätzlich ist darauf zu achten, dass durch die Neuerung nicht das bisherige Image als Spezialist für ein Thema gefährdet wird, sondern mit der bisherigen Positionierung in Harmonie steht (vgl. Brandtner 2005).

3.4.3 Ideenauswahl

Die Auswahl von Ideen kann über verschiedene Kriterien funktionieren, dazu zählen Glaubwürdigkeit, Assoziationsmöglichkeiten, Emotionen, die Marktfähigkeit, Exklusivität, die Merkfähigkeit, der Beitrag zur Förderung des Kaufinteresses, die realistische Einschätzung als Möglichkeit zur Differenzierung mit der Idee, die Durchsetzungsmöglichkeit am Markt, Kosten, Qualität in der Ansprache der Zielgruppe und die Gefahr vor Nachahmern (vgl. Großklaus 2015, S. 151-156).

Die Auswahl der besten Idee kann beispielsweise mittels einer Nutzwertanalyse in den folgenden Schritten vorgenommen werden:

- Im ersten Schritt geht es darum, dass die Varianten, die für die Entscheidungsfindung von Bedeutung sind zu sammeln und ein klares Bild über jede Variante zu bekommen, um im Anschluss eine Bewertung vornehmen zu können (vgl. Kühnapfel 2014, S. 7).
- Anschließend können die Kriterien, die die wesentliche Rolle bei der Auswahl einer Variante spielen notiert werden. Am Ende dieses Prozesses soll ein Kriterienkatalog stehen, dessen Anforderungen letztlich erfüllt werden sollen (vgl. Kühnapfel 2014, S. 7f.):
 - Vollständigkeit: In Summe sollen alle Kriterien gemeinsam dem zu lösenden Problem entsprechen und alle relevanten Aspekte sollen darin enthalten sein. Die Kriterien sollen sich jedoch nicht überschneiden, sondern für sich einen selbstständigen Teil im Bewertungsverfahren darstellen. Überschneidungen könnten das Ergebnis in eine falsche Bahn führen (vgl. Kühnapfel 2014, S. 8f.).
 - Bewertbarkeit: Das relevante Wissen über ein Kriterium soll verfügbar sein, damit eine fachlich korrekte Beurteilung des Aspekts möglich ist (vgl. Kühnapfel 2014, S. 9).
 - Relevanz: Jedes Kriterium soll einen maßgeblichen Beitrag zur Entscheidungsfindung liefern können und direkt auf diese einwirken (vgl. Kühnapfel 2014, S. 9).
 - Reproduzierbarkeit: Die Bewertung eines Kriteriums soll über den Zeitverlauf hinweg erneut identisch durchführbar sein, die Beurteilung soll also in der Zukunft reproduzierbar sein (vgl. Kühnapfel 2014, S. 9).
- In einem weiteren Schritt werden die einzelnen Kriterien nach ihrer tatsächlichen Wichtigkeit im Entscheidungsprozess gewichtet (vgl. Kühnapfel 2014, S. 10).
- Anschließend findet die Bewertung der Kriterien statt, Ergebnis ist der Nutzwert der einzelnen Varianten, der eine Präferenz vorgibt und somit die Entscheidung anhand eines rationalen Systems ermöglicht (vgl. Kühnapfel 2014, S. 16).

3.5 Umsetzung der Positionierung

Die Umsetzung der Positionierung kann sich der 7P des Marketings bedienen, sämtliche Maßnahmen sollen dabei in Einklang mit der gewählten Positionierung und dem damit verbundenen Leistungsversprechen stehen.

Auf den nachfolgenden Seiten werden die 7P mit Bezug auf die Dienstleistungsbranche näher vorgestellt.

Zu Beginn des Kapitels stellt Abbildung 11 die Zusammenhänge zwischen den einzelnen Bestandteilen des Marketing Mix bei Dienstleistungen dar.

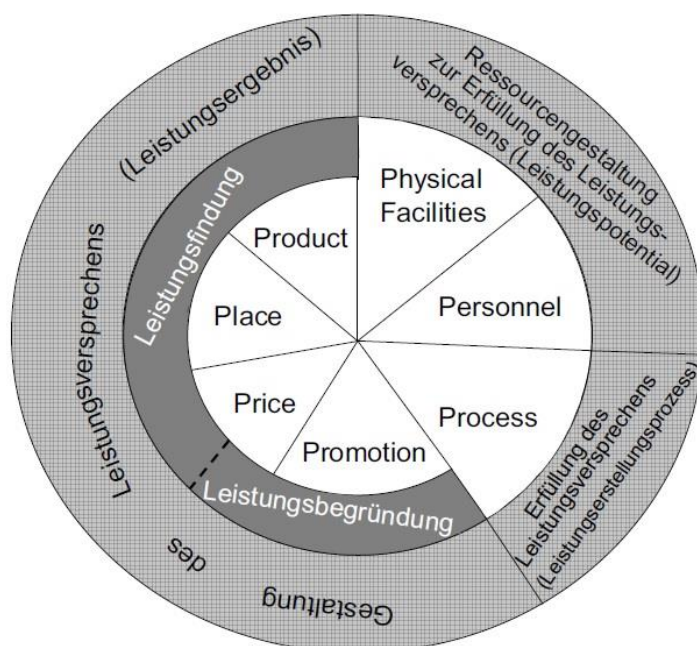


Abbildung 11: Zusammenspiel des Marketing Mix (Fließ 2009, S. 101)

Um vom Käufer überhaupt in Betracht gezogen zu werden, ist es in der Leistungsfindung entscheidend, wie die Leistungspolitik, die Distribution mit den Standorten, und die Preisgestaltung aufgebaut sind. Wird der Anbieter schließlich in die engere Wahl gefasst, findet über den Preis und in erster Linie über die Kommunikationspolitik die Leistungsbegründung statt. Auch kann natürlich die Ausstattungspolitik, also die Physical Facilities, wesentlich zum Ersteindruck, den der Anbieter beim potenziellen Kunden kreieren kann, beitragen. Evident ist des Weiteren, dass die Ausstattungspolitik und das im Unternehmen des Anbieters zur Verfügung stehende Personal wesentlich zum Leistungspotenzial des Dienstleistungsunternehmens beitragen. Die Gestaltung der Prozesse selbst ist für den Leistungserstellungsprozess und damit für die Erfüllung des erbrachten Leistungsversprechens verantwortlich.

Im Endeffekt kann eine erfolgreich umgesetzte Positionierung, dazu beitragen, dass der Unternehmenswert und der Profit steigen, die eigene Marke im Wettbewerb eindeutig differenziert ist, es Teil der Unternehmenskultur wird, sich die MitarbeiterInnenidentifikation mit dem Unternehmen bessert und die Kunden sich mit der Marke identifizieren können (vgl. Bruce/Jeromin 2015, S. 19).

Diese Arbeit befasst sich im Detail mit den Distributions- und Kommunikationspolitischen Entscheidungen.

Leistungspolitik

In der Produkt- bzw. Leistungspolitik eines Dienstleistungsunternehmens ist prinzipiell festzulegen, wie der Umfang des Leistungsangebotes aussehen soll, welche Leistungen standardisiert werden können und welche individuell durchzuführen sind und welchen grundlegenden Nutzen das Leistungsangebot stiften soll (vgl. Fließ 2009, S. 101f.).

Ziel der Leistungspolitik ist es, unter Anbetracht der zur Verfügung stehenden Ressourcen ein möglichst optimales Leistungsangebot für die Kunden bereitzustellen. Dabei werden die Oberziele des Unternehmens und die davon abgeleiteten Marketingziele miteinbezogen. Es werden zwei Arten von Zielen unterschieden, dazu gehören leistungsbezogene und marktbezogene Ziele (vgl. Bruhn/Hadwich/Meffert 2015, S. 271).

Leistungsbezogene Ziele sind in Zusammenhang mit dem Potenzial-, Prozess-, und Ergebnisfaktoren von Dienstleistungen zu setzen. Betreffend den Potenzialfaktoren geht es um Leistungsvoraussetzungen wie etwa der Qualifikation von MitarbeiterInnen. Die Ziele der Prozessfaktoren setzen sich mit der Dauer der Leistungserstellung und deren Effizienzpotenzialen sowie mit der Kundenintegration auseinander. Abschließend beschäftigen sich die Ziele der Ergebnisfaktoren mit der Qualität an sich, also im Detail mit Merkmalen wie der Reaktionsschnelligkeit oder Zuverlässigkeit der Leistung (vgl. Bruhn/Hadwich/Meffert 2015, S. 271f).

Kommunikationspolitik

Die Kommunikationspolitik eines Dienstleistungsunternehmens umfasst alle Kommunikationsinstrumente und –maßnahmen, die dazu dienen sollen die Zielgruppe zu erreichen (vgl. Bruhn/Hadwich/Meffert 2015, S. 311).

Die Kommunikationspolitik eines Dienstleistungsunternehmens soll in erster Linie darauf ausgerichtet sein, das von den Kunden empfundene Kaufrisiko zu minimieren und ein entsprechendes Vertrauen aufzubauen (vgl. Bruhn/Hadwich/Meffert 2015, S. 308). Neben dem Aufbau von Vertrauen ist generell die Imagebildung der Dienstleistung am Markt essenziell und Ziel der Kommunikationspolitik (vgl. Bieger 2007, S. 313).

Es kann zwischen leistungsbegleitender und nachträglicher Kommunikation unterschieden werden. Dabei geht es darum, dass vor dem Kauf der Fokus auf Imagebildung und Motivation zum Kauf liegt (vgl. Bieger 2007, S. 313). Wenn das Vorzeigen tangibler Elemente in der Vorkaufphase nicht möglich ist, dann können auch sogenannte Surrogate herangezogen werden. Surrogate zeigen dann Vorher-Nachher Vergleiche anderer Musterbeispiele in Form von Referenzkunden (vgl. Bruhn/Hadwich/Meffert 2015, S. 310).

Während der Leistungserfüllung wird der Fokus dann auf eine positive Beeinflussung der wahrgenommenen Qualität gelegt. Aufgrund dessen, dass etwaige positive Qualitätsmerkmale für unerfahrene Kunden nicht leicht bemerkbar sind, ist es sinnvoll gesondert darauf hinzuweisen und diese Qualitätsvorteile anzupreisen (vgl. Bieger 2007, S. 313).

Wichtig in diesem Zusammenhang ist es, dass sowohl die, bei der Leistungs politik erwähnte, Kernleistung und besonders auch die Zusatzleistung innerhalb der Kommunikationspolitik ihren Stellenwert haben. Die Zusatzleistung entsprechend zu bewerben, kann den Wert der Gesamtleistung entscheidend erhöhen und so einerseits die Vergleichbarkeit der eigenen Leistung zur Konkurrenz schwieriger machen und andererseits einen zusätzlichen Kundennutzen stiften, so dass der Kunde die Leistung des Unternehmens als vorzugswürdiger wahrnimmt (vgl. Scheuer 2015, S. 75f.).

Die Kommunikationspolitik differenziert zwischen drei verschiedenen Arten von Zielen, darunter fallen kognitive, affektive und konative Ziele. Bei kognitiven Zielen geht es darum, Aufmerksamkeit zu erreichen und die Marke des Unternehmens bzw. der Leistung in den Köpfen der potenziellen Kunden zu verankern. Dazu kann es auch gehören, dass die Kunden über Informationen Bescheid wissen, die

Preise kennen, betreffend Werbeslogans und Vorteile gegenüber Konkurrenzprodukten Aussagen treffen können. Affektive Ziele fokussieren auf Meinungen und Einstellungen in Zusammenhang mit der Marke, dem Unternehmen oder einzelnen Leistungen. Dazu gehört auch das Ziel, dass sich Kunden prinzipiell für die Leistungen des Unternehmens interessieren. Bestandteile sind das Produkt- und Markenimage sowie die Positionierung des Unternehmens bzw. der Marke. Die affektiven Ziele umfassen des Weiteren die Glaubwürdigkeit und das Vertrauen in das Unternehmen sowie die Verbindung des Unternehmens mit einem emotionalen Begriff wie beispielsweise Sportlichkeit oder Lebensfreude. Konative Ziele befassen sich mit der Kundenbindung, den Kaufabsichten und dem Beschwerdeverhalten (vgl. Bruhn/Hadwich/Meffert 2015, S. 316).

Was die Umsetzung einer Positionierung betrifft, so haben in den letzten Jahren vor allem neue Medien wie Social Media, Public Relations oder der Point of Sale selbst, an Bedeutung gewonnen (vgl. Brandtner 2012).

Distributionspolitik

Die Distributionspolitik beschäftigt sich mit der Frage, wie die Leistungen des Anbieters zum Kunden gelangen, dabei gilt es Entscheidungen betreffend der Gestaltung der Vertriebswege zu treffen (vgl. Fließ 2009, S. 170). Des Weiteren kann unter Distributionspolitik auch die logistische Distribution, im Sinne von Transport und Lagerung verstanden werden (vgl. Kleinaltenkamp/Weiber 2013, S. 220). Diese Arbeit fokussiert sich jedoch auf die Vertriebsaspekte der Distribution.

Was den Vertrieb betrifft, so sind die Wahl des Absatzkanals und der Standorte die wichtigsten Entscheidungsfelder der Distributionspolitik (vgl. Haller 2015, S. 285). Um von Beginn an seriös und kompetent zu wirken, kommt der Wahl des Absatzkanals eine besondere Bedeutung zu (vgl. Bruhn/Hadwich/Meffert 2015, S. 374). In diesem Zusammenhang kann zwischen direkten, indirekten und kooperativen Vertrieb unterschieden werden. Bei direkten Vertriebskanälen handelt es sich um jene Kanäle die direkt mit dem Unternehmen in Verbindung stehen, wie etwa der Vertriebsaußendienst, eine Filiale des Unternehmens oder ein Callcenter. Der indirekte Vertrieb kann über Absatzhelfer, wie beispielsweise Handelsvertreter oder Makler, sogenannte Absatzmittler, wie beispielsweise unabhängige Großhändler oder Einzelhändler sowie Vertragshändler oder Franchisepartner erfolgen.

Daneben beschreibt der kooperative Vertrieb den Zusammenschluss von zwei oder mehreren Anbietern, dessen Leistungen sich gegenseitig ergänzen und so zusätzliches Vertriebspotenzial freisetzen (vgl. Fließ 2009, S. 152-154).

Zu den Zielen der Distributionspolitik: Da der Kunde möglichst in den Prozess integriert werden soll, ist es hilfreich sich für möglichst kundennahe Standorte zu entscheiden. Es soll also durch Dezentralisierung eine möglichst hohe Kundennähe erreicht werden. Die verlässliche Auftragsabwicklung und schnelle Reaktionszeiten sollen ebenso durch die Kundennähe verwirklicht werden (vgl. Bruhn/Hadwich/Meffert 2015, S. 373).

Preispolitik

Der Preis an sich hat mehrere Aspekte die berücksichtigt werden sollen, darunter fallen Suchkosten, Transaktionskosten, Kosten für Folgewirkungen und natürlich die Kosten für die Leistung selbst (vgl. Fließ 2009, S. 128).

Ziel der Preispolitik ist die Gewinnmaximierung bei gleichzeitig optimiertem Absatz. Häufiges Unternehmensziel sind Kostensenkungsmaßnahmen, die sich wiederum durch die Erfahrungskurve und damit durch den Ausbau an Marktanteilen verwirklichen lassen. Die Preispolitik soll dazu beitragen, dass sich neue Leistungen möglichst rasch am Markt etablieren. Durch gezielte Preisdifferenzierungsmaßnahmen sollen verschiedene Zahlungsbereitschaften bestmöglich abgeschöpft werden (vgl. Bruhn/Hadwich/Meffert 2015, S. 340).

Personalpolitik

Die MitarbeiterInnen eines Dienstleistungsunternehmens sind für die gebotene Qualität ausschlaggebend. Unzufriedenheit unter den MitarbeiterInnen des Unternehmens führt im Rahmen von Dienstleistungen zur Kundenabwanderung, umso wichtiger ist es in diesem Zusammenhang die Erwartungen der Kunden zu verstehen und auf diese einzugehen. Selbst wenn die Qualität der Leistung an sich in Ordnung gewesen wäre, kann eine negative Erfahrung in der sozialen Interaktion mit den MitarbeiterInnen dazu führen, dass der Kunde in Summe doch nicht zufriedengestellt werden konnte (vgl. Scheuer 2015, S. 71f.).

Aufgrund der Immaterialität zählen Kunden als Qualitätsindikator für die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens. Umso mehr spiegelt sich bei Dienstleistungsunternehmen wieder, wie weit die MitarbeiterInnenzufriedenheit mit der Kundenzufriedenheit zusammenhängt (vgl. Bruhn/Hadwich/Meffert 2015, S. 401). Wie sich Kunden behandelt fühlen, hängt vom jeweiligen Engagement und der Freundlichkeit der einzelnen MitarbeiterInnen ab, wofür die MitarbeiterInnen selbst wiederum zufrieden sein sollten (vgl. Laufer 2016, S. 13f.).

Zusätzlich anzumerken ist, dass eine starke Marke im B2B Sektor das Potenzial mit sich bringt, für potenzielle ArbeitnehmerInnen interessanter zu werden und so das Recruiting der eigenen MitarbeiterInnen erleichtert wird (vgl. Hauser 2017).

Prozesse

Die Prozesse eines Dienstleistungsunternehmens sollen sich am Kunden orientieren (vgl. Haller 2015, S. 115). Der Prozess an sich stellt dabei eine Abfolge von Aktivitäten dar, die einen Wert für den Kunden schaffen sollen (vgl. Bieger 2007, S. 45).

Bei Dienstleistungen geht es dabei um den Prozess der Leistungserstellung, in dem die internen und externen Faktoren miteinander kombiniert werden, um die Leistung für den Kunden zu schaffen (vgl. Fließ 2009, S. 22). Der Prozess ist prinzipiell anhand von drei verschiedenen Perspektiven zu beleuchten, dazu zählen die austauschbezogene Perspektive, bei der der Fokus auf der Sichtweise des Kunden liegt, die produktionstheoretische Sichtweise, bei der die Sichtweise des Anbieters dominiert, da es um den Einsatz der Produktionsfaktoren geht, und die organisatorische Perspektive, bei der es um die Arbeitsteilung und die Prozessschritte selbst geht (vgl. Fließ 2009, S. 193f.).

Ausstattungspolitik

Die Ausstattungspolitik, in der Literatur auf Englisch auch als Physical Facilities bezeichnet, betreffen jene Objekte, die der Kunde tangibel wahrnimmt (vgl. Bruhn/Hadwich/Meffert 2015, S. 460). Dazu können Parkplätze, der Grünschnitt des Firmengeländes, die Inneneinrichtung und Ausstattung, Visitenkarten, das Büromaterial, die Kleidung der MitarbeiterInnen oder auch die Homepage zählen (vgl. Haller 2015, S. 255). Über diese Merkmale kann eine Markenbotschaft vermittelt und eine Markenbekanntheit aufgebaut werden. Dabei ist es wichtig darauf zu achten, dass die verschiedenen Erscheinungsbilder des Unternehmens zu

dessen gewünschtem Image in Einklang stehen (vgl. Bruhn/Hadwich/Meffert 2015, S. 460f.).

4. Umsetzung im Vertrieb

Eine starke Marke kann den Vertrieb in seiner Schlagkraft unterstützen, dient als Türöffner und hebt den Wert der angebotenen Leistungen. Im Vertrieb, speziell im B2B Markt, geht es dann darum, dass VerkäuferInnen diese Positionierung und die Marke auf ihr eigenes Verhalten übernehmen und nach außen tragen. Damit kann gefördert werden, dass die VerkäuferIn besser bei Neukunden punktet und die Kunden über eine erfolgreiche Interaktion an das Unternehmen gebunden werden (vgl. Esch 2017, S. 32f.).

Mitsamt einer starken Positionierung im Rücken sollte sich der Vertrieb auf die Kerneigenschaft der Marke fokussieren und darauf einwirken, im Kopf der Kunden die erste Präferenz zu werden (vgl. Menschen im Vertrieb o.J.).

Die Schwierigkeit im Dienstleistungsvertrieb liegt darin, den guten Service bereits im Verkaufsgespräch greifbar zu machen. Dabei liegt es am Vertrieb den Service in einen Kundennutzen zu übersetzen und verständlich zu erklären. Der Kunde selbst führt dann einen Abgleich zwischen dem Preis-Leistungs-Verhältnis durch und entscheidet, welches Geld ihm die Leistung wert wäre und damit verbunden, ob ein Kauf vorgenommen wird (vgl. Füreder/Überwimmer 2017, S. 34).

4.1 Vertriebsziele

Ziele im Vertrieb dienen als Motivations- und Managementsystem. Vertriebsziele stellen den Plan für das Vorgehen dar und machen den Erfolg messbar. Ziele werden benötigt, um die richtigen Schritte einzuleiten und helfen den MitarbeiterInnen dabei, eine genaue Vorstellung davon zu haben, was von ihnen erwartet wird. Es kann tägliche, wöchentliche, monatliche und jährliche Ziele geben, kürzere Zeiträume dienen dazu, um den Fokus klar auf die Zielerreichung auszulegen (vgl. B2B Manager 2016).

Auch der Vertrieb unterscheidet zwischen quantitativen und qualitativen Zielen, quantitativ kann der Umsatz, Absatz, Anzahl an Kundenbesuchen oder Anzahl an Neukunden genannt werden. Qualitativ hingegen geht es um Steigerungen in der

Kundenzufriedenheit, Verbesserung bzw. gezielte Steuerung des Images oder einer Strategieentwicklung zur Neukundengewinnung (vgl. B2B Manager 2016).

Abbildung 12 veranschaulicht weitere Beispiele für quantitative und qualitative Ziele im Vertrieb.

QUANTITATIVE UND QUALITATIVE ZIELE IM VERTRIEB	
QUANTITATIVE ZIELE	QUALITATIVE ZIELE
Umsatz, Ertrag, Deckungsbeitrag	Einarbeitung eines Vertriebsmitarbeiters
Stückzahlen, Volumen	Erarbeitung einer Nutzenargumentation für ein neues Produkt
Manntage (z.B.: Beratungs- oder Trainingstage)	Ausarbeitung einer Vorgehensweise für cross selling
Auslastung	Telefonleitfaden für den Callcenter entwickeln
Kundenbesuche, Kundenkontakte	Strategie zur Neukundengewinnung erarbeiten
Zusatzverkäufe	Kundenzufriedenheit steigern
Anzahl der reaktivierten Altkunden	Einführung eines CRM-Systems
Anzahl von Neukunden	Image im Markt (Kompetenz, Service etc.)

Abbildung 12: Quantitative und qualitative Ziele im Vertrieb (Saxoprint o.J.)

Relevant für diese Arbeit ist beispielsweise die Strategie für die Neukundengewinnung und das Image im Markt, die beide unter qualitative Ziele fallen. Bei den quantitativen Zielen können die Anzahl der Kundenbesuche und Kundenkontakte sowie die Anzahl an Neukunden im weiteren Verlauf dieser Arbeit eine Rolle spielen.

4.2 Aufgaben des Vertriebs

4.2.1 Kundenakquise

Um Ressourcen gezielt einsetzen zu können, ist es in der Akquise notwendig Kunden zu qualifizieren. Darunter ist die präzise Einschätzung der Erfolgspotenziale sowie des Kundenwerts für das Unternehmen zu verstehen (vgl. Kettl-Römer 2011, S. 60). Daneben ist es sinnvoll, sich gezielt am Markt zu positionieren und sich auf seine Zielkunden fokussieren zu können (vgl. Birgelen 2013, S. 20).

Wichtig ist die Wahl des geeigneten Vertriebsweges für die Kundenakquise, dafür sollten die nachfolgenden Faktoren berücksichtigt werden:

- Leistungs- oder produktbezogene Faktoren: Hier ist auf Fragen einzugehen, die davon handeln, wie erklärungsbedürftig die Leistung ist, ob die Waren lager- und transportfähig sind und in welchem Preissegment angesetzt wird
- Kundenbezogene Faktoren: Hier geht es um die Anzahl der potenziellen Kunden und wie diese räumlich aufgeteilt sind. Daneben spielen Kauffrequenz, Auftragsvolumina und die Einkaufsgewohnheiten der Kunden eine Rolle
- Unternehmensbezogene Faktoren: Bei der Entscheidung über Vertriebswege spielen auch die Vertriebs- und Unternehmensziele, die Kompetenz der bereits bestehenden Vertriebsmannschaft, die Positionierung am Markt und die Marktmacht eine Rolle. Unternehmensbezogen nimmt ebenso die Finanzkraft und damit die Möglichkeit an Ressourcen Einfluss auf die gewählten Vertriebskanäle
- Wettbewerbsbezogene Faktoren: Mitbestimmt werden die Vertriebskanäle von der Anzahl der Mitbewerber, deren Marktmacht und davon welche Vertriebskanäle bereits von ihnen besetzt sind (vgl. Unternehmer.de 2016)

Im B2B Vertrieb geht es in erster Linie darum, in persönlichen Verkaufsgesprächen direkt im Hause des Kunden zu punkten und Verkaufsabschlüsse zu generieren.

In der Personaldienstleistungsbranche ist **Networking** ein wesentlicher Kanal, um zum Erfolg zu kommen.

Dabei geht es in erster Linie darum, Kontakte zu Personen aufzubauen und diese Beziehungen zu pflegen. Denn im Vertrieb funktioniert es so, dass bei etwaig gleichen Leistungen die Sympathie einen entscheidenden Faktor spielt. Daneben kann Networking dazu beitragen, dass einem zwar eine Person kennt, die vielleicht selbst keinen Bedarf hat, aber einen dennoch an eine dritte Person weiterempfehlen kann. Im Networking können Beziehungen tiefergehend aufgebaut werden, im Small Talk soll nicht nur über Oberflächliches, sondern auch über Privates gesprochen werden. Gerade dadurch wird ein vertrauensvolles Verhältnis geschaffen. Informationen zu Personen können dabei nach den Gesprächen notiert werden, um beim nächsten Mal sich diese wieder vorab durchzulesen und im Gespräch mit diesen Informationen am Beziehungsaufbau arbeiten zu können. Networking soll dadurch forciert werden, dass bewusst Veranstaltungen besucht werden, die zum eigenen Geschäft passen. Zu Beginn und am Ende dieser Veranstaltungen macht es Sinn, sich beim Eingangs- bzw. Ausgangsbereich aufzuhalten, dort werden die meisten Kontakte geschlossen. Im ersten Moment kann mit Fragen zur Person des Gegenübers festgestellt werden, ob der Kontakt für die berufliche Sicht nützlich sein kann oder nicht. Für die Selbstvorstellung in einem solchen Gespräch kann es Sinn machen einen Elevators Pitch vorzubereiten, der binnen maximal zwei Minuten den Nutzen der eigenen Leistung präsentiert (vgl. Birgelen 2013, S. 30-32).

Ebenso stellt das Besuchen von **Messen** eine attraktive Möglichkeit dar, um Kontakte aufzubauen. Einerseits gibt es die Möglichkeiten HR Messen zu besuchen, andererseits gibt es die Möglichkeit Messen bestimmter Branchen zu besuchen, bei denen Unternehmen ausstellen, die als Potenzialkunden zu betrachten sind. Sinnvoll kann es sein, vorab bereits einen Termin mit den Unternehmen auf der Messe zu vereinbaren, die sind relativ leicht zu bekommen, da die Personen sowieso auf der Messe sind (vgl. Birgelen 2013, S. 38).

Große Fachveranstaltungen und Messen können ebenso dazu genutzt werden, um **Vorträge** zu halten. Diese Variante bringt einem mit Experten zusammen, die Interesse an den Themen haben. Die Zeit danach dazu genutzt werden, um mit den Zuhörern Small Talk zu führen und wiederum Kontakte aufzubauen (vgl. Birgelen 2013, S. 21).

Des Weiteren kann ein **Blog** die Bekanntheit für die eigene Expertise erhöhen. Das Geschriebene kann potenzielle Kunden von der eigenen Kompetenz überzeugen. Ein Blog bedient sich, wenn er gut gemacht ist, einer größeren Anzahl an Lesern, die diese Beiträge zudem in den sozialen Medien teilen können. Das bringt einem öffentliche Präsenz ein, die wiederum dazu beiträgt, dass eine höhere Bekanntheit erzielt wird und dabei auch ein spezielles Thema, etwa einer Positionierung, besetzt werden kann (vgl. Birgelen 2013, S. 21).

Innerhalb der für diese Arbeit relevanten Zielkundenakquise, ist es erforderlich die **Ressourcen** zur Zielerreichung geeignet zu verteilen. Zielsetzungen sollen in der Praxis mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen zusammen passen (vgl. Homburg/Schäfer 2012, S. 102).

Um nun die bestehenden Ressourcen ideal einsetzen zu können, macht es Sinn Kunden zu analysieren und festzustellen, welche Kunden die beste Geschäftsmöglichkeit für das eigene Unternehmen haben. Dafür ist es notwendig die Möglichkeiten und zugleich die möglichen Probleme mit einem Kunden zu analysieren. Daneben ist zu bewerten, wie einen der Kunde sieht und welche Wettbewerber bei diesem Kunden in einer konkurrierenden Stellung zum eigenen Unternehmen stehen. Demnach kann entschieden werden, welche Kunden als erstes kontaktiert werden sollen, also wo die Chance am größten ist, um Ressourcen nicht zu verschwenden (vgl. Goldmann/Sieck 2014, S. 31f.).

4.2.2 Kundenbindung

„Kundenzufriedenheit ist das Ergebnis eines komplexen, psychischen Vergleichsprozesses: Ein Kunde vergleicht nach der Nutzung eines Produktes oder einer Dienstleistung die wahrgenommene Leistung (Ist-Leistung) mit seinen Erwartungen (Soll-Leistung). Wird die Soll-Leistung erreicht oder übertroffen, ist der Kunde zufrieden. Wird sie nicht erreicht, ist der Kunde unzufrieden. Kundenzufriedenheit ist also immer subjektiv. Kundenbindung geht nach modernem Verständnis über den reinen Wiederkauf hinaus und umfasst auch die Weiterempfehlung an Dritte sowie das Cross-Buying, d.h. den Kauf zusätzlicher Produkte beim gleichen Anbieter“ (Homburg/Schäfer 2012, S. 223).

Sollten Kunden keine Wiederholungskäufe tätigen, so ist dem prinzipiell nachzugehen und eine Ursachenanalyse anzustellen. Wenn bekannt ist, woran es liegt, dass Kunden nicht wieder bei einem Anbieter kaufen, besteht die Möglichkeit

Maßnahmen zu setzen und die eigene Performance dahingehend zu steigern (vgl. Esch 2016, S. 224).

Mit einer hohen Kundenbindung können die speziell in der Dienstleistungsbranche sehr hohen Akquisitionskosten eingespart werden. Während des Leistungserstellungsprozesses kann bei den Abwicklungskosten gespart werden, da beide Seiten über die jeweiligen Präferenzen Bescheid wissen. Der Kunde hat bereits Vertrauen in den Anbieter gefasst, weshalb das Fundament dafür geschaffen ist, die Lieferanteile weiter auszubauen. Zufriedene Kunden üben zudem öfter eine aktive Weiterempfehlung aus, was dazu führen kann, dass zusätzliche Geschäfte akquiriert werden (vgl. Bieger 2007, S 305).

Kundenbindung kann besonders im B2B Markt durch persönlichen Kontakt forciert werden. Um Kunden dauerhaft an das Unternehmen zu binden, ist eine regelmäßige Überprüfung des USP auf den tatsächlichen Wert für die Kunden: Ist der USP gegeben und bietet eine Differenzierung zur Konkurrenz fällt es leichter Kunden an das Unternehmen zu binden (vgl. B2B Manager 2016). Prinzipiell sind der Kreativität in Sachen Kundenbindungsmaßnahmen kaum Grenzen gesetzt, so kann die Kundenpflege über E-Mail Marketing, Briefe, Postkarten, Blogs oder Social Media Plattformen stattfinden (vgl. Hoppe7 2017).

4.3 Kundennutzen und vertriebsbezogener Wettbewerbsvorteil

Der aktive Verkauf eines Produkts oder einer Dienstleistung bringt es mit sich, dass ein Kunde, die ihm entstehenden Vorteile erst als solche verstehen und annehmen kann, wenn ihm dieser Nutzen nahegelegt wird. Um das zu erreichen, unterstützt eine gezielte Bedarfsanalyse mit ihren Fragetechniken (vgl. Hartwig/Maser 2007, S. 37).

Neben dem USP in der Positionierung liegt im Vertrieb eine weitere Möglichkeit einen Wettbewerbsvorteil, nämlich einen vertriebsbezogenen Wettbewerbsvorteil, zu kreieren. Dazu gehört es, den klar definierten Kundennutzen im persönlichen Vertrieb auszuspielen. Dabei sollte die Leistung dem Kunden so verkauft werden, dass sie als für den Kunden relevant und wesentlich aufgenommen wird, der Nutzen vom Kunden überhaupt wahrgenommen wird und von dauerhafter Bedeutung ist (vgl. Binckebanck 2013, S. 12f.). Wesentlich ist dabei die Art des Verkaufens,

der Vertrieb soll nicht nur ein Kanal zum Kunden, sondern viel mehr ein Teil der Gesamtleistung sein. Um das zu erreichen ist es notwendig auf Value Selling zu setzen und das Unternehmen als sogenannte Sales Driven Company auf den Vertrieb auszurichten. Zum Value Selling gehören ein umfassendes Servicepaket sowie eine hohe Beratungskompetenz entlang des Verkaufsprozesses (vgl. Zupancic 2009, S. 1-4).

5. Controlling

5.1 Positionierungscontrolling

Marketingcontrolling soll Effektivität und Effizienz einer marktorientierten Unternehmensführung sicherstellen (vgl. Kuß/Reinecke/Tomczak 2014, S. 266). Die Effektivität bezeichnet die Wirksamkeit der Leistungserstellung, während sich die Effizienz mit dem Grad der Wirtschaftlichkeit auseinandersetzt und dann optimal gestaltet ist, wenn das Output/Input Verhältnis durch keine weitere Maßnahme gesteigert werden könnte (vgl. Kuß/Reinecke/Tomczak 2014, S. 263).

Das Controlling soll hierbei vier verschiedene Funktionen erfüllen:

Informationsfunktion: Hier geht es darum, alle internen und externen Informationen bereitzustellen, die im Rahmen der Planungs- und Kontrollfunktion benötigt werden. Die Daten können aus Sekundär- oder auch Primärforschungen stammen und dienen in weiterer Folge dazu Marketingentscheidungen zu treffen (vgl. Bruhn 2016, S. 294).

Planungsfunktion: Wichtig ist ein kontinuierlicher Planungsvorgang, der sich auf eine gezielte Beobachtung der Umwelt, wie etwa Kundenzufriedenheitsanalysen in Form einer externen Quelle oder auch internen Auswertungen, wie beispielsweise einer Beschwerdeabteilung, bedient. Des Weiteren geht es in der Planungsfunktion darum, Entscheidungen über verschiedene Handlungsalternativen vorzubereiten oder das Marketingbudget selbst mit zu planen (vgl. Bruhn 2016, S. 295).

Kontrollfunktion: Diese Funktion betrachtet die Prozesse, die Effizienz und die Effektivität im Marketingprozess. Die Prozesskontrolle misst den Fortschritt von Marketingaktivitäten wie etwa Marktforschungen oder Produkteinführungen. Die Effektivitätskontrolle betrachtet die Wirkung der einzelnen Maßnahmen sowie das daraus resultierende Kundenverhalten. Die Effizienzkontrolle widmet sich der Kosten-Nutzen Relation der Marketingmaßnahmen (vgl. Bruhn 2016, S. 295f.).

Koordinationsfunktion: Darunter ist zu verstehen, dass alle Marketingaktivitäten im Rahmen einer gesamtunternehmerischen Zielerreichung koordiniert werden. (vgl. Möhlen/Zerres 2006, S. 4).

Innerhalb des Positionierungs- bzw. Marketingcontrollings kann eine Unterscheidung zwischen operativen und strategischen Kennzahlen getroffen werden (vgl. Hillebrecht 2014, S. 153). Abbildung 13 gibt einen Überblick über das Zusammenspiel dieser zwei Ebenen.



Abbildung 13: Operatives und strategisches Controlling (Fleig 2017)

Ein Marketingplan sollte demnach prinzipiell mit Kennzahlen aus beiden Ebenen überprüft werden. Auf der strategischen Ebene können Daten wie Umsätze, Deckungsbeiträge, der Marktanteil, die Kundenzufriedenheit, die Time to Market oder der Innovationsgrad betrachtet werden. Auf der operativen Ebene wiederum geht es um den Absatz, die Erreichung des Break Even Points, oder auch die Reichweite der Marketingaktion. Gemäß eines kontinuierlichen Soll-Ist Vergleichs können Maßnahmen zur Besserung der Kennzahlen abgeleitet werden.

In der Praxis ist es schwierig einzelne Maßnahmen auf deren Erfolg zu überprüfen, da stets ein Bündel an Maßnahmen zu einem Ergebnis führt. Dieses Bündel beinhaltet sowohl die Positionierung, den gesamten Marketingmix inklusive Preisgestaltung, Absatzwegen etc. als auch die Schlagkraft im Vertrieb. Quantitativ können Zahlen wie der Umsatz, Absatz, Bekanntheitsgrad oder Marktanteil gemessen werden. Daneben können Marktforschungen durchgeführt werden, die sich auf die Erhebung von Eindrücken der Kunden konzentrieren, wie etwa Erinne-

rungserfolge, Aufmerksamkeitserfolge, oder besonders relevant für die Positionierung, das Image messbar zu machen (vgl. Großklaus 2015, S. 203f.).

Bezug nehmend auf diese Arbeit wird es im Controlling darauf ankommen den konkreten Status der einzelnen Maßnahmen zur Umsetzung der Positionierung im Sinne der Kontrollfunktion, zu überwachen. Schließlich kann der Erfolg in der Positionierung durch die erneute Durchführung einer Imageanalyse kontrolliert werden.

5.2 Vertriebscontrolling

Beim Vertriebscontrolling kann ein umfassender Blick auf relevante Kennzahlen geworfen werden, wie beispielsweise den Umsatz oder den Deckungsbeitrag, tiefergehend auch auf Leistungskennzahlen der einzelnen VerkäuferInnen, wie etwa Abschlussquoten, die Preisdurchsetzung oder den Neukundenanteil (vgl. Kühnapfel 2017, S. 44f.).

Ein Kennzahlensystem im Vertrieb soll die nachfolgenden Kriterien erfüllen:

Problemgerecht: Es soll dem Ziel sowohl zeitlich als auch sachlich entsprochen werden (vgl. Kühnapfel 2017, S. 47).

Konsistent: Die Kennzahlen sollen als Frühwarnsystem dienen und können etwa auch mit einer Ampellogik ausgestattet sein. Daneben sollen Ursache- und Wirkungszusammenhänge über ein Kennzahlensystem veranschaulicht werden können (vgl. Kühnapfel 2017, S. 47).

Flexibel: Interne und externe Daten sollen zusammengefügt werden können, sollten Anpassungen erforderlich werden, soll das Kennzahlensystem über ausreichend Flexibilität verfügen, um diesen gerecht zu werden (vgl. Kühnapfel 2017, S. 47).

Benutzer- und organisationsgerecht: Das System soll einen Nutzen für die BedienerInnen bringen und in Management- und Controllingprozesse eingebunden sein (vgl. Kühnapfel 2017, S. 47).

Wirtschaftlich: Ein Kennzahlensystem soll weitestgehend automatisiert ablaufen, andernfalls wäre zu hinterfragen, ob der getätigte Aufwand in Relation zum entstandenen Nutzen tragbar ist (vgl. Kühnapfel 2017, S. 47).

Im Rahmen dieser Arbeit macht es Sinn, das Vertriebscontrolling auf den Zielkundenfokus auszurichten und den Aufbau des Images über den Vertrieb zu beobachten. Langfristig sollen die hinzugewonnenen Neukunden an das Unternehmen gebunden werden, wonach dann Kennzahlen zur Kundenzufriedenheit, zum Lieferanteil, oder zur Anzahl an Aufträgen zum Thema werden. Vorneweg geht es um eine gezielte Kundenansprache mit einem effizienten Vertriebsprozess, der gute Abschlussquoten und qualitativ auf ein professionelles Image bei den Neukunden setzt.

6. Schlussfolgerungen der Theorie

Eine Positionierung ist darauf ausgelegt, einen Bereich im Kopf der Kunden zu besetzen und klar mit diesem in Verbindung gebracht zu werden. Der Aufbau einer starken Marke ist in Zeiten gesättigter Märkte und von Kommunikationsüberflutung äußerst schwierig geworden, sodass nur eine Begegnung mittels wissenschaftlicher Herangehensweisen erfolgversprechend ist.

Eine Positionierung findet ihren Ausgangspunkt in der Identität des Unternehmens. Das, was die Marke ausdrücken soll, ist mit einem Wort oder innerhalb eines Bereiches am Markt für sich zu besetzen. Auf dem Weg dorthin werden erst Ziele für die Positionierung festgelegt. Im Rahmen einer anschließenden Strategieauswahl können Normstrategien von Positionierungsexperten betrachtet werden und auf die eigene Situation umgelegt werden. Sobald die Strategieauswahl erfolgt ist, kann eine konkrete Positionierungsidee gewählt werden, für die im Anschluss konkrete Maßnahmen in der Umsetzung festgelegt werden. Diese Maßnahmen orientieren sich an den 7P. Entscheidend in Zusammenhang mit dieser Arbeit ist die Orientierung am eigentlichen Geschäft, das sich innerhalb der Dienstleistungsbranche in einem B2B Markt abspielt. Die Positionierung soll den Vertrieb maßgeblich unterstützen und zum Erfolg verhelfen. Entscheidend dafür ist, dass die Positionierung für die Kunden relevant ist und im Vertrieb dadurch Anknüpfungspunkte findet. Schließlich soll der Kontaktaufbau dadurch erleichtert und das Kaufhemmnis, durch eine vertrauensschaffende Marke, gesenkt werden.

Ausgehend von dieser Betrachtung kann mitgenommen werden, dass insbesondere die Dienstleistungsbranche ein hohes Maß an für die Kunden empfundenem Kaufrisiko mit sich bringt. Entscheidend ist also, wie der Abbau des empfundenen Kaufrisikos gelingen kann. Maßgeblich dafür sind der Aufbau von Reputation, das Nutzen von Signaling und das Wissen darüber, wie die eigene Marke bei den einzelnen Kundenkontaktpunkten wirkt. Sichergestellt werden soll eine stets gegebene, professionelle Umsetzung der Positionierung und damit das Fundament für den Vertrauensaufbau. Neben diesen Aspekten der Dienstleistungsbranche bringt der B2B Markt seine eigenen Besonderheiten mit. Dazu zählt das Buying Center, das die gelungene Ansprache ganzer Einkaufsgremien erforderlich macht. Das Nutzenversprechen der Positionierung gehört in diesem Zusammenhang für jede einzelne TeilnehmerIn übersetzt und in das jeweilige Anforderungsprofil gebracht.

In Zusammenhang mit diesen Faktoren gilt es schließlich im Praxisteil dieser Arbeit eine geeignete Positionierung zu finden und deren Umsetzung marktbezogen zu planen. Entscheidend im Sinne dieses Projektes ist auch, Maßnahmen abzuleiten, die in weitere mit Controllinginstrumente gemessen werden können, damit schlussendlich festgestellt werden kann, ob das Positionierungskonzept den gewünschten Erfolg gebracht hat.

7. Unternehmensvorstellung

Die HWE Business Consulting wurde 2013 von DI Heinz Ebner in Graz gegründet. Zunächst gab es eine Kooperation mit dem Unternehmen ISG Personalmanagement, seit einer Abspaltung im Juni 2017 besteht diese Kooperation nicht mehr und die HWE arbeitet als völlig unabhängiges Unternehmen (vgl. Ebner 08.08.2017).

Die HWE ist mittlerweile jedoch nicht mehr nur in Graz bzw. der Steiermark aktiv, sondern arbeitet daran österreichweit Niederlassungen aufzubauen. Büros gibt es inzwischen neben jenen, die in Graz und Wien von Beginn an bestanden haben auch in Klagenfurt und St. Marein in der Obersteiermark. Wobei auf ein seriöses Wachstum gesetzt wird, mit dem Ziel in den nächsten Jahren ein Büro in weiteren Ballungsräumen Österreichs aufzubauen. Das Unternehmen verfügt aktuell über vier MitarbeiterInnen, die sich vorrangig um das Recruiting der KandidatInnen kümmern (vgl. Ebner 08.03.2018).

Anders als die internationalen Anbieter, wie die ISG oder HILL-Woltron, hat die HWE von Beginn an einen klaren Fokus auf die Executive Search gesetzt. Dem liegt zugrunde, dass der Firmengründer aus der Privatwirtschaft kommt und es so gelungen ist, ein Netzwerk an hoch qualifizierten KandidatInnen aufzubauen. Zu den Stärken der HWE gehört es, dass es möglich ist, sich sehr rasch ein Bild vom Anforderungsprofil an BewerberInnen für technische Berufe zu machen. Hier liegt ganz klar die Kompetenz des Unternehmens (vgl. Ebner 08.03.2018). Daneben hat das Unternehmen allerdings Schwierigkeiten sich gegen große Unternehmen wie HILL-Woltron oder eben die ISG durchzusetzen, da diese deutlich bekanntere, renommiertere Marken haben, als es die HWE bislang aufweisen kann. (vgl. Ebner 08.03.2018).

Die Homepage des Unternehmens zeigt Referenzen von Unternehmen, bei denen der Firmengründer gearbeitet hat, daneben sind jedoch keine Referenzen ersichtlich, für die bereits Headhuntingaufträge durchgeführt wurden. Anders sieht das bei der Gehaltsstudie aus, wo sehr wohl Referenzen von Unternehmen, die daran teilgenommen haben, aufscheinen (vgl. HWE o.J.).

Die HWE weist auf der Unternehmenswebseite aktiv auf Publikationen in der Presse hin. So sind dort beispielsweise Artikel zur Eröffnung der neuen Niederlassung in Klagenfurt oder betreffend des Business Consulting Nachmittags, den die

HWE inszeniert, zu finden. Daneben gibt es Publikationen zu der von der HWE erstellten, regionalen Gehaltsstudie, zu der neben der Kleinen Zeitung auch ein Artikel im Personalmanager veröffentlicht wurde. Besonders die steirische Gehaltsstudie bringt der HWE Präsenz in zahlreichen Medien ein (vgl. HWE o.J.).

Die Präferenz der HWE liegt klar in der Industriebranche, was wohl mit der Vergangenheit des Firmengründers zusammenhängt.

Entsprechend definiert sich die HWE wie folgend selbst: *„Die HWE Business Consulting, ein in der Industrie bestens vernetztes, unabhängiges Personalberatungsunternehmen mit Standorten in Graz (Palais Trauttmansdorff), Wien, Klagenfurt und der Obersteiermark, hat sich auf die Suche und Auswahl von Fach- und Führungskräften vor allem im technischen Bereich spezialisiert“* (HWE Business Consulting o.J.). Erhöhten Bedarf gibt es allerdings im Bereich der Kühlungstechnik, weshalb sich das Unternehmen aktuell an diesem Bedarf orientiert (vgl. Ebner 08.03.2018).

8. Unternehmensumwelt

8.1 Wettbewerb

Alleine im Raum Graz gibt es rund 400 Unternehmen im Bereich der Personaldienstleistungen (vgl. Ebner 08.03.2018). Demnach wurden die Wettbewerber auf die sechs relevantesten eingeschränkt und auch in der Marktforschung entsprechend dieser Auswahl mit spezifischen Fragen behandelt. Von diesen 400 Unternehmen sind viele reine Personalleasingfirmen, die für diese Arbeit nicht relevant sind. Bei der Endauswahl wurde darauf geachtet, dass bekannte Unternehmen mit hohem Headhuntingbezug und Beratern oder Niederlassungen im Raum Graz, ausgewählt werden.

Dabei handelt es sich um die Unternehmen ARISTID Personalberatung, epunkt Recruiting, HILL Woltron, ISG Personalmanagement, leading search partners und Venatores Managing Partners, welche im nachfolgenden Abschnitt näher vorgestellt werden.

ARISTID Personalberatung

Dieser Dienstleister verfügt in Österreich über sieben Niederlassungen darunter mit Schladming und Graz zwei in der Steiermark (vgl. ARISTID o.J.). Abbildung 14 zeigt das Logo des Unternehmens.



Abbildung 14: Logo der ARISTID Personalberatung (ARISTID o.J.)

Die gebotenen Dienstleistungen können in die Personalberatung, Persönlichkeitsentwicklung und Organisationsentwicklung unterteilt werden. Zur Personalberatung zählen Suche- und Auswahlverfahren, die Executive Search, Outplacement, Potenzialanalysen oder auch Interimsmanagement (vgl. ARISTID o.J.).

In seiner Methodik greift das Unternehmen beispielsweise auf Grafologie zurück (vgl. ARISTID o.J.). Dabei handelt es sich um die Methode des Handschriftlesens, die hinsichtlich ihrer wissenschaftlichen Aussage stark in der Kritik steht (vgl. Krings 2017, S. 52). Prinzipiell kann es vorkommen, dass dieses Verfahren im mittleren und gehobenen Management eingesetzt wird (vgl. Deloitte 2012, S. 10). Was die Executive Search betrifft, ist das Unternehmen auf Führungskräfte spezialisiert, eine Aussage zu konkreten Branchen ist nicht gegeben (vgl. ARISTID o.J.). Das Unternehmen führt keine Referenzen an.

epunkt Recruiting

Das Unternehmen führt in Österreich vier Niederlassungen, welche sich in Wien, Graz, Salzburg und Linz befinden (vgl. epunkt o.J.). Das Unternehmen ist in Österreich und Deutschland aktiv (epunkt o.J.). In Abbildung 15 wird das Logo des Unternehmens dargestellt.



Abbildung 15: Logo von epunkt (Lange Nacht der Bewerbung o.J.)

Der Dienstleister ist laut eigener Aussage auf die Bereiche Wirtschaft, Technik und IT spezialisiert, hierzu zeigt Abbildung 16 eine Aussage von der Unternehmenswebseite. Wobei bei Betrachtung der zu vergebenden Stellen auffällt, dass rund 65% der Jobs in den Bereich IT fallen und somit der Fokus auf dieser Branche liegen dürfte.

Wir sind die Nummer 1 im Recruiting und vermitteln Fach- und Führungskräfte Positionen in den Bereichen IT, Wirtschaft & Technik. Unser Wissen macht uns zum Marktführer – unsere Einstellung zum Vorbild im Recruiting.

Abbildung 16: Eigendefinition des Unternehmens epunkt (epunkt o.J.)

Insgesamt hat das Unternehmen per Stand Ende März 2018 über 860 Positionen ausgeschrieben, was vor allem für die Größe des Unternehmens steht (epunkt o.J.).

Was die Positionierung betrifft, so sind bei diesem Unternehmen Schlagwörter wie „15 Jahre Erfahrung“, „Die besten Jobs mit der besten Beratung“ oder auch „Wir sind Recruiting“ publik.

Zu den Referenzen zählen Firmen wie AVL List, Canon, Leder & Schuh, Mondi und viele weitere mehr (vgl. epunkt o.J.).

HILL Woltron

Dieser Dienstleister besteht seit 1975 in Österreich und hat seinen Hauptsitz in Wien. Es handelt sich hierbei um ein österreichisches Unternehmen. Insgesamt gibt es 50 Büros in 30 verschiedenen Ländern, somit handelt es sich bei HILL um ein klar international ausgerichtetes Unternehmen (vgl. HILL-Woltron o.J.). Innerhalb der Steiermark befindet sich ein Büro in Graz (vgl. HILL-Woltron o.J.).

Die nachfolgende Abbildung 17 zeigt das Logo des Dienstleisters HILL-Woltron.



Abbildung 17: Logo von HILL-Woltron (HILL-Woltron o.J.)

Das Unternehmen bietet Services zur Personalsuche und –auswahl, welche sowohl Recruiting als auch Headhunting beinhalten. Daneben bestehen weitere Services wie Personalentwicklung, Organisationsentwicklung, sowohl was Strategie als auch Change betrifft, sowie Karriereberatung und Coaching (vgl. HILL-Woltron o.J.).

Von der Methodik in der Personalsuche und –auswahl setzt HILL auf die eigene HILL Kompetenzanalyse, welche sich auf die Persönlichkeiten, Fähigkeiten, Interessen, den Führungsstil, Verkaufsfähigkeiten sowie die Konzentration der BewerberInnen bezieht. Daneben ergänzen maßgeschneiderte Fragebögen das Auswahlverfahren (vgl. HILL-Woltron o.J.). HILL bietet zusätzlich Unterstützung im Onboarding Prozess an (vgl. HILL-Woltron o.J.).

Werden die ausgeschriebenen Stellen betrachtet, so ist festzustellen, dass der Fokus auf den wirtschaftlichen Bereich liegt, so sind etwa viele Stellen im Bereich Vertrieb, Finanzwesen oder auch Einkauf ausgeschrieben. Daneben dürfte es einen Fokus auf den gesundheitlichen Bereich geben, da beispielsweise auch einige Stellen als Arzt ausgeschrieben sind.

Zu den Referenzen des Personaldienstleisters zählen zahlreiche, namhafte Unternehmen wie Mercedes-Benz, Microsoft, Philip Morris, Samsung, Siemens, Tesco, Wienerberger und andere (vgl. HILL-Woltron o.J.).

ISG Personalmanagement

Das Unternehmen wurde 1999 in Wien gegründet und ist mittlerweile in 28 Ländern tätig. Es verfügt über 50 Standorte mit 650 MitarbeiterInnen, zusätzlich existiert ein weltweites Netzwerk an Kooperationspartnern (vgl. ISG 2016).

Alleine in Österreich verfügt das Unternehmen über 60 Berater und 13 Büros (vgl. ISG 2016). In der Steiermark gibt zwei Berater, allerdings kein offizielles Büro (vgl. ISG 2016). Nachfolgende Abbildung 18 zeigt das Logo der ISG.



Abbildung 18: Logo von ISG Personalmanagement (Headhunters o.J.)

Die ISG bezeichnet sich selbst als Komplettanbieter. Zum Leistungsumfang gehört die Executive Search, Suche- und Auswahlverfahren, Personalentwicklung und Trainings, Potenzialanalysen, Outplacement und Personalwerbung (vgl. ISG 2016).

Die ISG sieht die Executive Search als eines ihrer Spezialgebiete. Dabei wird in der Argumentation auf Branchen- und Marktkenntnis gesetzt, die durch die Viel-

zahl an Beratern entsteht sowie auf die hohe Internationalisierung des Unternehmens. Auf die eingesetzten Methoden wird nicht im Detail eingegangen, es wird aber angeschnitten, dass Mitbewerber sowie der Markt analysiert werden und daraufhin geeignete KandidatInnen angesprochen werden (vgl. ISG 2016).

Es kann keine Spezialisierung auf bestimmte Branchen oder Berufsgruppen festgestellt werden.

Die ISG führt anstatt üblicher, langer Referenzlisten Zitate von drei Kunden an, dazu zählt in Österreich etwa die A1 Telekom (vgl. ISG 2016).

Leading search partners

Das Unternehmen hat zusätzlich zum Büro in Graz Niederlassungen in Wien, Bratislava, Belgrad und Ljubljana (vgl. leading search partners o.J.).

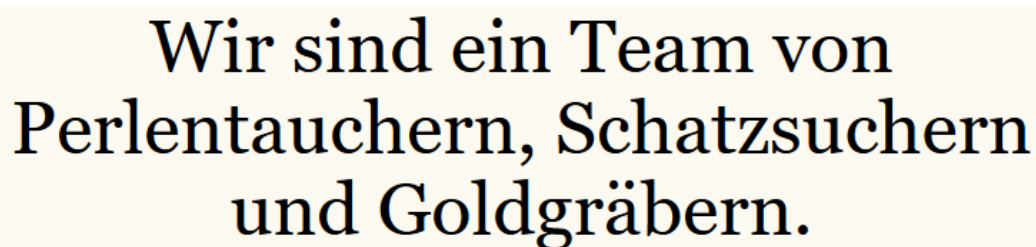
Das Logo dieses Dienstleisters ist in Abbildung 19 zu sehen.



The logo consists of three stacked words: 'LEADING', 'SEARCH', and 'PARTNERS'. Each word is in a bold, black, sans-serif font and is underlined with a thick black horizontal bar.

Abbildung 19: Logo von leading search partners (leading search partners o.J.)

In ihrer Positionierung bezeichnen sich die leading search partners selbst als „Trüffelsucher“ bzw. „Schatzsucher“. Abbildung 20 zeigt einen solchen Abschnitt von der Unternehmenswebseite.



The slogan is displayed in a large, black, serif font on a light yellow background. The text reads: 'Wir sind ein Team von Perlentauchern, Schatzsuchern und Goldgräbern.'

Abbildung 20: Slogan von leading search partners (leading search partners o.J.)

Es werden keinerlei Referenzkunden namentlich erwähnt, lediglich werden besetzte Positionen angeführt, darunter befinden sich die Nennungen GeschäftsführerIn, Vorstand Finanz oder LeiterIn Qualitätsmanagement (leading search partners o.J.).

Das Unternehmen wird auf seiner Homepage nie richtig konkret, es liefert weder Fakten zur Gründung oder der detaillierten Unternehmensgröße noch zu eingesetzten Methoden oder Referenzkunden. Das Unternehmen macht dadurch einen sehr diskreten Eindruck und entspricht dem Bild der Headhunting Branche.

Venatores Managing Partners

Der Name des Unternehmens ist lateinisch und bedeutet Jäger. Das gibt bereits den Fokus mit einer klaren Spezialisierung auf Headhunting und Executive Search vor. Das Unternehmen ist auf den österreichischen Markt ausgerichtet, wickelt daneben aber auch internationale Projekte ab (vgl. Venatores Managing Partners o.J.). Es existieren zwei Niederlassungen, die sich in Graz und Salzburg befinden (vgl. Venatores Managing Partners o.J.).

Venatores orientiert sich an wirtschaftlichen und technischen Berufen und bietet Berater mit Branchenkenntnis in den jeweiligen Bereichen an. Der Dienstleister verspricht vollste Diskretion und Loyalität und verzichtet bewusst darauf Referenzen zu nennen (vgl. Venatores Managing Partners o.J.).

Der Dienstleister bezeichnet sich selbst als Expert Hunter und spielt damit auf seine Methodik an, nach echten Experten in den jeweiligen Bereichen zu suchen. Bei den eigenen Beratern wird auf Branchen- und Marktkenntnis sowie ein profundes Netzwerk gesetzt (vgl. Venatores Managing Partners o.J.).

Neben der Executive Search bietet Venatores weitere Dienstleistungen an, darunter fallen Personalmarktforschungen vor dem Recruitingprozess, Media Consulting für das Ausschreibungsverfahren, Employer Branding und regionale Gehaltsstudien (vgl. Venatores Managing Partners o.J.).

Sonstiger Wettbewerb

Wie bereits angesprochen, gibt es alleine im Raum Graz 400 Personaldienstleister. Hinzukommt, dass Headhunter relativ Region unabhängig arbeiten können. So könnten etwa auch deutsche Headhunter von steirischen Firmen beauftragt werden, um nach geeigneten KandidatInnen zu suchen.

Weitere große Headhunting Unternehmen sind beispielsweise iventa, Stanton Chase oder Spencer Stuart.

Iventa Human Management bezeichnet sich selbst als Personalberatung mit Fingerspitzengefühl und jahrzehntelanger Erfahrung (vgl. ivena o.J.). Bereits seit 2001 existiert ein Büro in Graz (vgl. ivena o.J.). Ein Schwerpunkt des Unternehmens liegt im Recruiting von IT Fachkräften (vgl. ivena o.J.). Genannte Referenzen sind die Esterhazy Betriebe, Promot Automation und Miba (vgl. ivena o.J.).

Stanton Chase hat 76 Büros weltweit, darunter eines in Wien. Das Unternehmen bezeichnet sich selbst als globales Executive Search Anbieter (vgl. Stanton Chase o.J.). Der Headhunter bietet für eine Vielzahl an Branche eigene Spezialisten (vgl. Stanton Chase o.J.).

Spencer Stuart verfügt über 53 Büros weltweit, darunter ebenso eines in Wien. Ähnlich wie Stanton Chase, verfügt auch Spencer Stuart über eigene Spezialisten in einer hohen Anzahl von verschiedenen Branchen (vgl. Spencer Stuart o.J.). Aussagen wie: „*Spencer Stuart has 60 years' experience in leadership consulting*“ (Spencer Stuart o.J.) zeigen, dass sich auch dieses Unternehmen über seine Erfahrung positionieren möchte.

8.2 Marktgegebenheiten

8.2.1 Demographische Entwicklungen

Bereits heute fällt es in den Bereichen Ingenieurwesen, Informationstechnologie, Forschung/Entwicklung und Verkauf/Kundenbetreuung besonders schwer qualifiziertes Personal zu finden (vgl. Manpower 2015, S. 14).

Einer der Gründe dafür liegt in der demografischen Entwicklung, die dazu führt, dass zahlreiche Personen in den nächsten Jahren in Pension gehen, bzw. schon in den letzten Jahren gegangen sind. Zugleich gibt es einen Rückgang der Geburtenzahlen. Die Unternehmen befinden sich in einem sogenannten „War for Talents“ und setzen vermehrt auf Employer Branding (vgl. Präsidium Forum Personal 2016, S. 37). Konkret werden in Österreich bis 2035 rund 92.000 erwerbstätige Personen weniger zur Verfügung stehen als heute (vgl. Manpower 2016, S. 5)

8.2.2 Technologie

Auch in der Personaldienstleistungsbranche ist die digitale Welt zu einem wichtigen Medium geworden. Die Personaldienstleister sind auf den sozialen Medien

wie Xing, Facebook oder LinkedIn vertreten und suchen dort auch aktiv nach geeigneten KandidatInnen.

Nicht zu unterschätzen ist die Wichtigkeit der eigenen Homepage, die heutzutage auch auf mobile Devices grafisch und bedienungstechnisch einwandfrei funktionieren sollte (vgl. Präsidium Forum Personal 2016, S. 37-38).

Die Trends der sozialen Medien mit Plattformen wie kununu tragen außerdem dazu bei, dass sich negative Meinungen viral schnell verbreiten und sich negativ auf eine Unternehmensmarke auswirken können (vgl. Präsidium Forum Personal 2016, S. 38).

Im Bereich der HR geht die Digitalisierung so weit, dass Recruitingprozesse zum Teil automatisiert werden. Das betrifft etwa die Vorauswahl von KandidatInnen oder erstellt automatisch eine Stellenausschreibung, wenn eine Stelle vakant wird (vgl. Wallbrecht 2017, S. 57).

8.2.3 *Sozio-kulturelle Gegebenheiten*

Höhere Wechselbereitschaft

Die Zeiten in denen MitarbeiterInnen von der Lehre bis zur Pension bei einem Arbeitgeber beschäftigt waren, sind vorbei. Heutzutage halten die MitarbeiterInnen laufend Ausschau nach einer besseren Gelegenheit für die eigene Arbeitssituation. Weltweit geht es dabei um rund 37% der ArbeitnehmerInnen, die für einen besseren Job bereit sind den aktuellen Arbeitgeber sofort zu verlassen (vgl. Manpower 2016, S. 2).

Demnach sind sogar 60% der Millennials permanent bereit, die Arbeit zu wechseln (vgl. Manpower 2016, S. 6). Dieser Trend ist ein positives Signal für Headhunter, deren Aufgabe es auch ist, aktiv Personal von anderen Firmen abzuwerben.

Der **Fachkräftemangel** ist eine weltweit auftretende Problemstellung und beschreibt den Aspekt, dass nicht in jedem Fachbereich eine ausreichende Anzahl an qualifizierten Personen für die Wirtschaft zur Verfügung steht.

In Österreich gibt es bei 39% aller Besetzungen Probleme geeignetes Personal zu finden. Dadurch wird die Fähigkeit Kundenbedürfnisse zu erfüllen sowie die Wettbewerbsfähigkeit und Produktivität dieser Unternehmen beeinträchtigt (vgl. Manpower 2015, S. 6). Einer aktuellen Stufenbiel/Kienbaum Studie zur Folge empfin-

den sogar 55% der Unternehmen den Fachkräftemangel bereits heute als stark (vgl. Kienbaum/Staufenbiel 2016, S. 6).

Unternehmen können dem aktiv entgegensteuern, indem eigene bestehende MitarbeiterInnen gefördert und weiterentwickelt werden sowie zusätzliche Benefits und höhere Einstiegsgehälter geboten werden. Ein weiterer Weg kann es sein, potenzielle Talente direkt anzusprechen (vgl. Manpower 2015, S. 7).

8.2.4 *HR Trends*

Active Sourcing gewinnt an Bedeutung

Die Unternehmen sind gewillt die besten KandidatInnen für sich zu gewinnen, damit das Gelingen kann, ist es immer mehr notwendig von sich heraus auf geeignete KandidatInnen zuzugehen. Beim Active Sourcing können die Unternehmen Unterstützung durch Recruiter oder Headhunter in Anspruch nehmen. Der Trend zum Active Sourcing wird bereits von 49% der Unternehmen gelebt und entsprechend umgesetzt (vgl. Kienbaum/Staufenbiel 2016, S. 19). Über 95% der Unternehmen erachten Active Sourcing sogar als wichtiges Instrument, um an KandidatInnen zu gelangen (vgl. Götsch 2015, S. 17). Um seitens Unternehmen Active Sourcing zu betreiben, gibt es eigene Software Tools, die dabei helfen soziale Medien rasch nach geeignetem Personal zu durchsuchen. Der nächste Schritt ist dann die Direktansprache der KandidatInnen. Um passende Fachkräfte zu finden, ist das oft der einzige Weg (vgl. Wallbrecht 2017, 58).

Tatsächlich handelt es sich bei diesem Trend einerseits um eine Chance, da Unternehmen statt sich selbst eine Expertise aufzubauen und Zeit in die KandidatInnensuche zu investieren gleich mit einem erfahrenen Headhunter zusammen arbeiten können, der die KandidatInnensuche professionell übernimmt. Andererseits handelt es sich um eine Gefahr, da Geschäfte dadurch im Moment teilweise substituiert werden können.

Internationalisierung

Der Fachkräftemangel in einigen Berufsfeldern, führt dazu, dass es einen internationalen Wettbewerb um Personal gibt (vgl. Manpower 2016, S. 5).

Als Beispiel kann hierfür Spanien genannt werden, wo die Arbeitslosenquote nach einem Hoch im Jahre 2013 von über 26% heute noch immer bei über 17% liegt (vgl. Statista 2018). Es wird daher aktiv versucht spanische Fachkräfte von dort

nach Mitteleuropa zu lotsen und sie hier zu integrieren und an die Unternehmen zu binden (vgl. Bridge4Mobility o.J.).

8.3 Zusammenfassung und Bewertung

	ARISTID Personalberatung	epunkt Recruiting	HILL-Woltron	HWE Business Consulting	ISG Personalmanagement	leading search partners	Venatores Managing Partners
Leistungen	Suche und Auswahl Executive Search Outplacement Graphologie Potenzialanalyse Interimsmanagement Vertriebs- und Unternehmensentwicklung Betriebsnachfolgeberatung	Suche und Auswahl Executive Search	Suche und Auswahl Executive Search Personalentwicklung Potenzialanalyse Outplacement Assessment Center	Suche und Auswahl Executive Search Outplacement Betriebsnachfolgeberatung	Suche und Auswahl Executive Search Outplacement Assessment Center Personalwerbung Training & Development	Suche und Auswahl Executive Search	Suche und Auswahl Executive Search Personalwerbung
Spezialisierung	Keine konkrete Aussage	IT	Keine konkrete Aussage	Industrie	"Komplettanbieter"	Keine konkrete Aussage	Keine konkrete Aussage
Positionierung	"aristid personalberatung: persönlich, kompetent, effektiv" (ARISTID o.J.)	<i>"Wir sind die Nummer 1 im Recruiting und vermitteln Fach- und Führungskräfte Positionen in den Bereichen IT, Wirtschaft & Technik. Unser Wissen macht uns zum Marktführer – unsere Einstellung zum Vorbild im Recruiting. 15 Jahre Erfahrung. Die besten Jobs mit der besten Beratung. Wir sind Recruiting"</i> (epunkt o.J.)	<i>"Modernes Personalmanagement und Personaldienstleistung bei einem eigentümergeführten österreichischen Familienunternehmen"</i> (HILL-Woltron o.J.)	<i>Spielt stark auf Erfahrung an. "Die langjährige Führungserfahrung in unterschiedlichen Funktionen der Wirtschaft macht uns zu Ihrem fachkompetenten Ansprechpartner in sämtlichen Unternehmensfragen"</i> (HWE Business Consulting o.J.)	<i>"Als Komplettanbieter für alle HR-Bereiche unterstützen die ISG-Teams Kunden aus sämtlichen Wirtschaftszweigen bei lokalen wie länderübergreifenden Projekten"</i> (ISG o.J.)	<i>"Trüffelsucher" "Schatzsucher" (leadings search partners o.J.)</i>	<i>"Venatores Managing Partner GmbH (VMP), lateinisch für „die Jäger“, ist auf verschiedene Branchen und Methoden spezialisiert und kann als solche maßgeschneiderte Leistungen im Rahmen anspruchsvoller Recruitment- Projekte erbringen"</i> (Venatores Managings Partners o.J.)
Referenzen	Werden keine genannt	AVL List, Canon, Leder & Schuh, Mondi, u.v.m.	Mercedes-Benz, Microsoft, Philip Morris, Samsung, Siemens, Tesco, Wienerberger u.v.m.	Werden keine genannt	A1 Telekom	Werden keine genannt	Werden keine genannt
Eigene Studien	Keine	Verweis auf eine Studie, in der epunkt als Marktführer hervorgeht	Keine	Regionale Gehaltsstudie	Keine	Keine	Regionale Gehaltsstudie
Publikationen Medien	Artikel in der Presse, z.B. "Parship für Headhunter"	eigener Blog Artikel in der Presse	eigener Blog News als Presseaussendungen (APA)	Artikel in der Kleinen Zeitung oder dem Personalmanager z.B. zur regionalen Gehaltsstudie Eigener Presseteil auf der Webseite	Keine	Keine	Keine

Abbildung 21: Zusammenfassung der Anbieter (eigene Darstellung)

In Abbildung 21 ist eine Zusammenfassung der verschiedenen Anbieter zu sehen. Bezug nehmend darauf kann gesagt werden, dass kaum ein Anbieter eine konkrete Aussage zu einer Spezialisierung trifft. Auch sehen die Anbieter die Bekanntgabe von Referenzen gemischt, was bei manchen ein Tabuthema ist, wird von anderen bewusst forciert. Das Unternehmen epunkt trifft sehr konkrete Aussagen zu seiner eigenen Positionierung und scheint zu diesem Thema recht klar aufgestellt zu sein. Ein Unternehmen wie die ISG beispielsweise bezeichnet sich selbst als Komplettanbieter und scheint so völlig auf eine klare Positionierung zu verzichten.

Nun zeigt Tabelle 1 eine Zusammenfassung und Bewertung der Marktgegebenheiten aus dem Unternehmensumfeld.

Marktgegebenheit	Auswirkung	Bewertung
Rückgang der Geburtenzahl	Die Anzahl verfügbarer Fachkräfte und FacharbeiterInnen sinkt.	1
Digitalisierung	Präsenz auf sozialen Plattformen wird immer wichtiger. Die eigene Unternehmenswebseite dient als erster Kontaktpunkt. Entsprechend sollte die Unternehmenswebseite die Positionierung wiedergeben und jene Informationen liefern, die KandidatInnen oder auch potenzielle Kunden benötigen.	2
Höhere Wechselbereitschaft von MitarbeiterInnen	MitarbeiterInnen verweilen kürzer bei ihren Unternehmen und sind prinzipiell bereit dieses für ein attraktives Angebot zu verlassen. Gut für Headhunter, die genau das erreichen wollen.	1
Fachkräftemangel	Der Fachkräftemangel ist bereits heute ein brandaktuelles Thema. Headhunter können sich diesem Thema bedienen und sich bei Unternehmen positiv bewähren in dem sie qualifiziertes Personal finden und vermitteln.	1
Active Sourcing	Es wäre möglich, dass Unternehmen verstärkt versuchen, selbst geeignete KandidatInnen zu finden und anzusprechen. Das könnte Headhunter substituieren und damit ihren Geschäftszweig gefährden. Tatsächlich ist der Markt jedoch enorm groß und das Bewusstsein der Unternehmen, dass nach geeignetem Personal zu suchen ist, könnte genauso das Geschäft weiter vorantreiben.	2
Internationalisierung	Der Trend geht dahin, dass KandidatInnen international gesucht werden. Wiederum ein positives Zeichen für Headhunter, die bereits über internationale Netzwerke verfügen. Auch die HWE wickelt bereits heute internationale Aufträge ab (vgl. Ebner 08.03.2018).	1
Bewertungsgrade	1 unterstützt den Erfolg der HWE	
	2 ist kritisch zu betrachten	
	3 gefährdet den Erfolg der HWE	

Tabelle 1: Zusammenfassung und Bewertung der Trends (eigene Darstellung)

9. Marktforschung

9.1 Untersuchungsdesign

Die nächsten beiden Tabellen 2 und 3 zeigen das geplante Untersuchungsdesign.

Untersuchungsdesign	
Untersuchungsgegenstand	Image der Headhunting- Anbieter im Raum Steiermark bei den Personalentscheidern
Untersuchungsziel	<p>Hauptziel ist es spezifische Informationen zu erhalten, die zur Erstellung eines strukturierten Positionierungskonzeptes inklusive der Ableitung von Vertriebsmaßnahmen beitragen können.</p> <p>Teilziele sind:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ermitteln von ungestützten und gestützten Bekanntheitsgraden der Personaldienstleister 2. Feststellen, in welchen Bereich am meisten Bedarf für einen Headhunter besteht 3. Das Image einzelner Anbieter im Headhunting Markt ermitteln. 4. Feststellen, wie affin Unternehmen im Umgang mit Headhunting Dienstleistungen sind und wie ihr Nutzungsverhalten aussieht. 5. Informationen erhalten, die zum Ableiten von Vertriebsmaßnahmen beitragen können. 6. Herausfinden, was die kaufentscheidenden Faktoren und die Kaufhemmnisse sind, speziell auf Recruiting und Headhunting bezogen.
Erhebungsmethode	<p>Quantitative Marktforschung - per Onlinebefragung</p> <p>Die ProbandInnen sollen dazu befugt sein, in ihrem Unternehmen Personalentscheidungen zu treffen. Die befragten Unternehmen selbst sollen von wesentlicher Relevanz für den Auftraggeber sein, sprich entweder bestehende oder potenzielle Kunden aus dem steirischen Raum sein.</p> <p>In der Onlinebefragung gibt es offene Fragen (freier Text), geschlossene Fragen (Ja/Nein, bzw. vorgegebene Antwortmöglichkeiten) und Fragen, auf denen eine Auswahl auf einer Skala getroffen werden soll. Der exakte Aufbau ist im Anhang in den Abbildungen A8 bis A26 ersichtlich.</p> <p>Die Beantwortung des Fragebogens nimmt etwa zwölf Minuten in Anspruch.</p> <p>Diese Methode wurde gewählt, um sich ein Bild vom für die HWE relevanten Markt in der Steiermark machen zu können. Die quantitative Erhebungsmethode bietet dazu den geeigneten Rahmen, um einerseits eine Imagebefragung im größeren Rahmen und andererseits Fragen zum Nutzungs- und Kaufverhalten bei einer Vielzahl von ProbandInnen, nämlich den relevanten Kunden und Potenzialkunden der HWE, durchführen zu können.</p>

Tabelle 2: Untersuchungsdesign Teil 1 (eigene Darstellung)

Stichprobenauswahl	<p>Es handelt sich um eine Teilerhebung. Ausgewählt wird systematisch und bewusst, anhand einer Kundendatenbank des Auftraggebers.</p> <p>Befragt werden sollen ProbandInnen aus den jeweiligen Unternehmen, die Personalentscheidungen selber treffen können und sich mit der Personalsuche beschäftigen.</p>
Zeitraum der Durchführung	<p>Der Pretest findet von 08.03.2018 bis 10.03.2018. Anschließend beginnt die Durchführung der Marktforschung, welche im Zeitraum vom 12.03.2018 bis 23.03.2018 läuft.</p>
Aufbau der Befragung	<p>Eisbrecherfragen Ungestützte und gestützte Bekanntheit der Anbieter Imagebefragung Nutzungsverhalten von Headhunting Dienstleistungen Vertriebsrelevante Fragestellungen (Kaufkriterien, Informationssuche, Beratungsqualität) Statistischer Teil</p>
Vorgehensweise	<ol style="list-style-type: none"> 1. Suchen und Auswahl eines geeigneten Onlinetools 2. Erstellung eines Konzeptes für die Befragung 3. Erstellen der Befragung im Onlinetool 4. Freigabe vom Betreuer einholen 5. Pretest und letzte Anpassungen 6. Versand der Einladungsemail an die Unternehmen 7. Laufende Kontrolle der Teilnahmen 8. Versand einer Reminder E-Mail die nochmals auf die Wichtigkeit der Teilnahme hinweist 9. Auswerten der Ergebnisse mittels SPSS 10. Grafische Darstellung der Ergebnisse mittels SPSS und Excel 11. Interpretation und Ableitung von Maßnahmen

Tabelle 3: Untersuchungsdesign Teil 2 (eigene Darstellung)

9.2 Ergebnisse

Zu Beginn des Fragebogens wird darauf eingegangen, wie Unternehmen die Lage am Arbeitsmarkt aktuell einschätzen.

Wie schätzen Sie aktuell die Lage am Arbeitsmarkt ein?

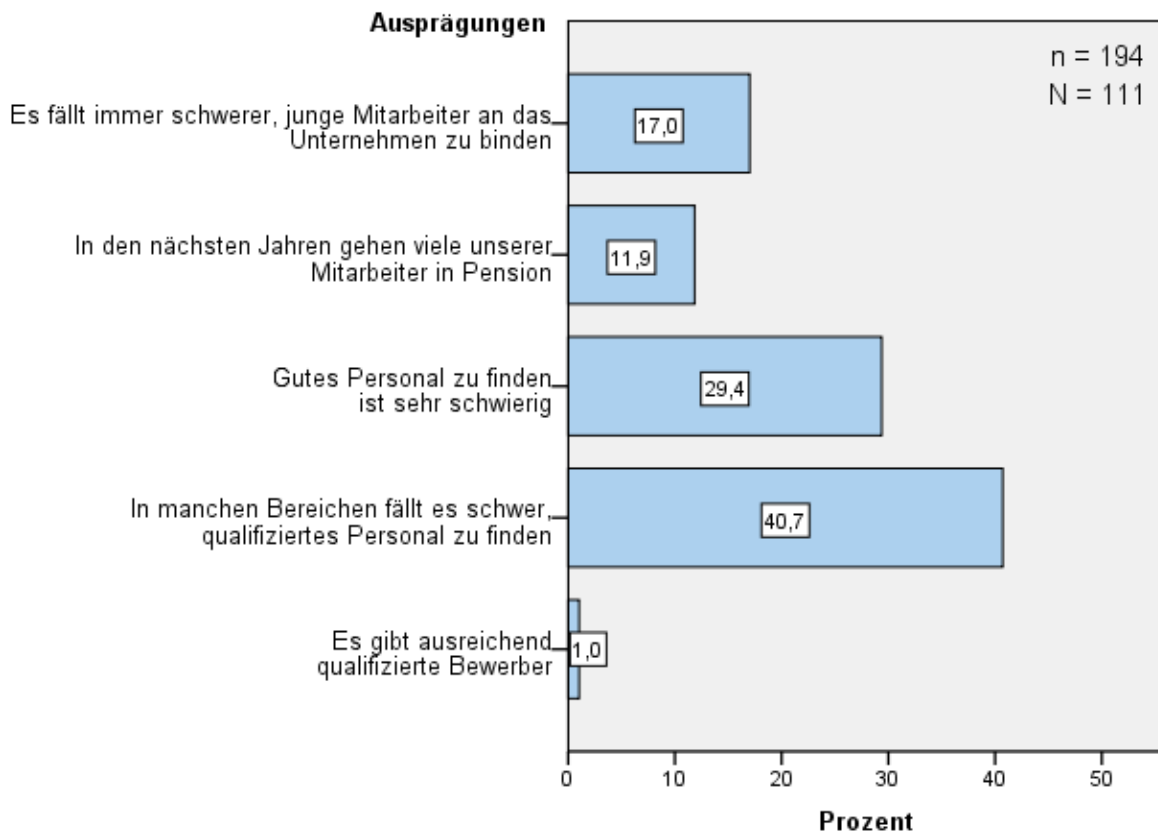


Abbildung 22: Wie schätzen Sie aktuell die Lage am Arbeitsmarkt ein? (eigene Darstellung)

Wie in Abbildung 22 zu sehen ist, gehen rund 40% der Antworten auf den Umstand ein, dass es in manchen Bereichen schwierig ist, geeignetes, qualifiziertes Personal zu finden. Weitere 30% der Antworten sagen zudem aus, dass es generell schwierig ist, gutes Personal zu finden.

Bezug nehmend auf diese Frage, führt der Fragebogen weiter zu einer Frage, die darauf eingeht, in welchen Bereich es besonders schwer ist qualifiziertes Personal zu finden.

In welchen Bereichen fällt es besonders schwer qualifiziertes Personal zu finden?

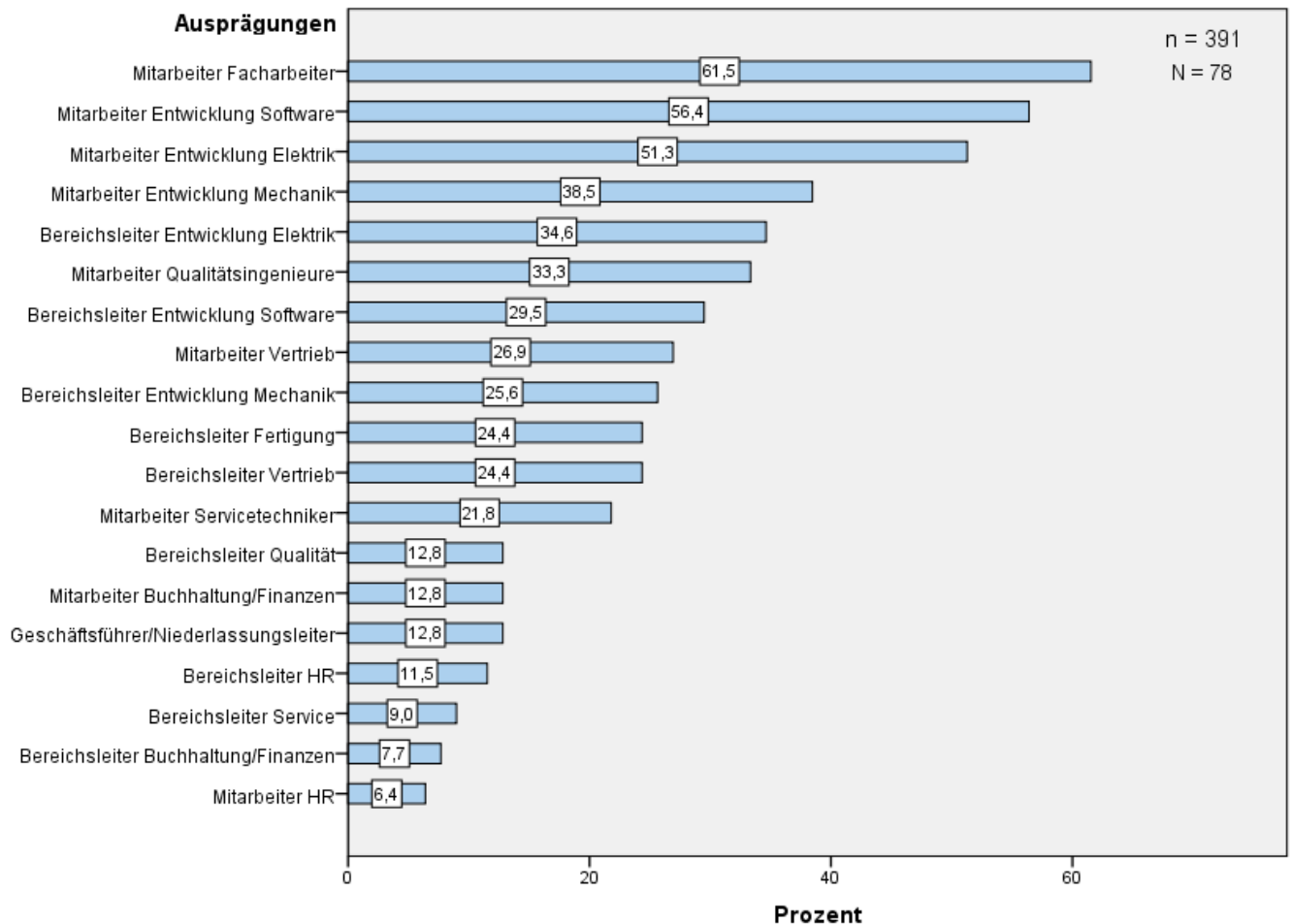


Abbildung 23: In welchen Bereichen fällt es schwer qualifiziertes Personal zu finden? (eigene Darstellung)

Wie Abbildung 23 wiedergibt, besteht der größte, ungedeckte Bedarf an qualifiziertem Personal im Bereich der FacharbeiterInnen, der MitarbeiterInnen für die Entwicklung Software, sowie Elektrik und Mechanik, als auch der BereichsleiterInnen für die Elektrik. Somit stellen der Aufbau eines KandidatInnenpools in diesen Mangelberufen sowie die Spezialisierung auf diese Nischen eine prinzipielle Möglichkeit für eine Positionierung dar. Die hohe Relevanz der Top drei Bereiche wurde immerhin von über 50% der ProbandInnen bestätigt.

Im nächsten Abschnitt wird auf den **Bekanntheitsgrad** der einzelnen Anbieter eingegangen, der sowohl ungestützt als auch gestützt abgefragt wurde.

Unterschieden wird bei der ungestützten Befragung zuerst zwischen einer Fragestellung, die sich auf Personaldienstleistungsunternehmen generell bezieht und im nachfolgenden Schritt speziell auf Headhunting Unternehmen einght.

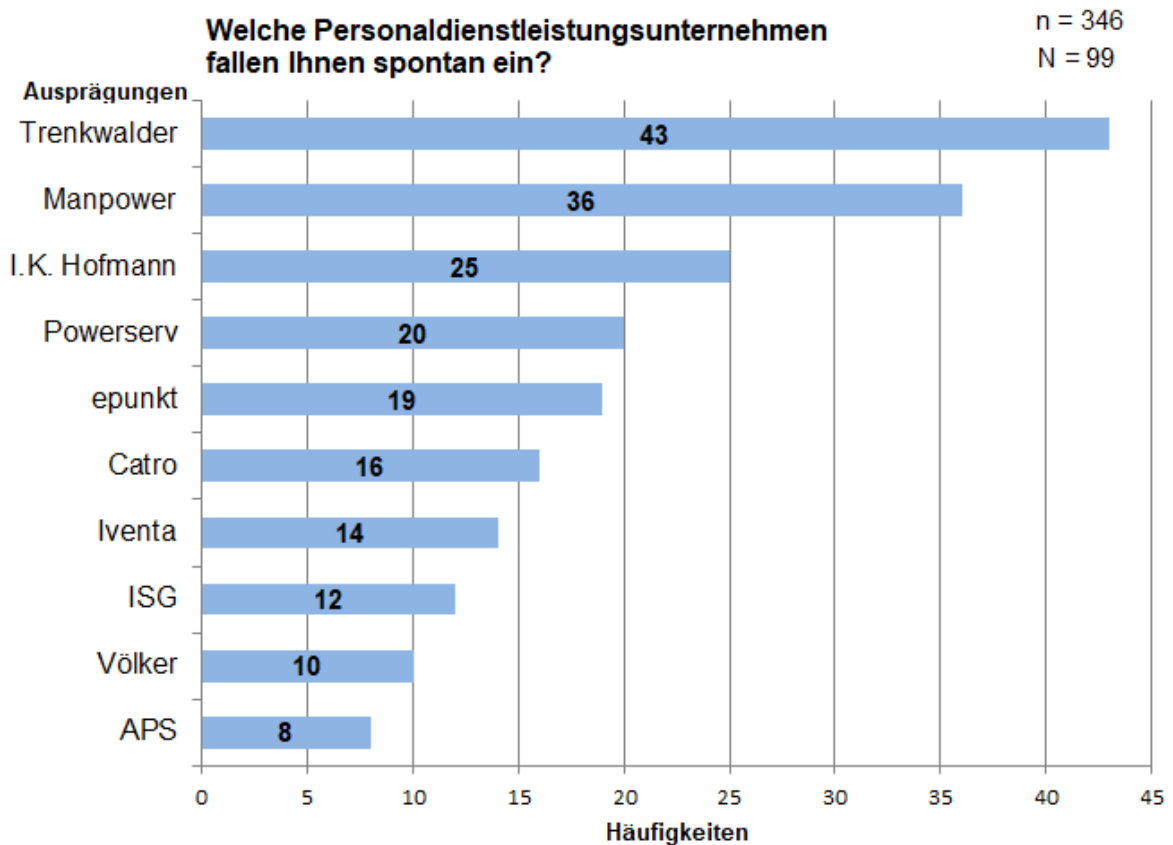


Abbildung 24: Ungestützter Bekanntheitsgrad - Personaldienstleister (eigene Darstellung)

Was den ungestützten Bekanntheitsgrad auf Personaldienstleister bezogen betrifft, so sind die Unternehmen Trenkwalder und Manpower, wie in Abbildung 24 zu sehen ist, klar an den ersten beiden Positionen. Danach folgenden I.K. Hofmann, Powerserv und epunkt mit einigem Abstand.

Die nachfolgende Abbildung 25, zeigt die sieben relevanten Unternehmen für die Arbeit im Direktvergleich, was die ungestützte Bekanntheit bezogen auf Personaldienstleister betrifft.

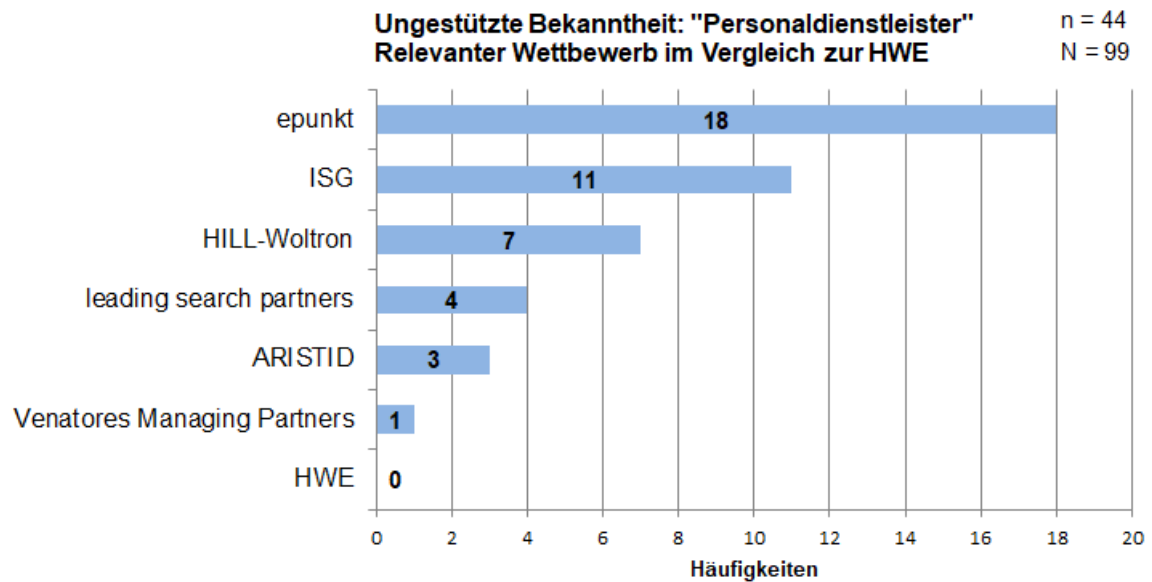


Abbildung 25: Ungestützte Bekanntheit - Personaldienstleister - relevante Unternehmen (eigene Darstellung)

Das Unternehmen epunkt führt dieses Ranking an und wird von der ISG gefolgt, Platz drei wird durch HILL-Woltron belegt. Die HWE wurde kein einziges Mal genannt.

Die ungestützte Bekanntheit wurde im weiteren Teil des Fragebogens dann auf Headhunter bezogen abgefragt. Abbildung 26 zeigt in diesem Zusammenhang die Ergebnisse, welche ein anderes Bild ergeben. So hat auf Headhunter bezogen das Unternehmen ivera den höchsten Bekanntheitsgrad, danach folgen Catro, die ISG, HILL-Woltron und Spencer Stuart.

Interessant ist, dass epunkt in Bezug auf die Frage nach Headhuntern mit einer geringeren Anzahl an Antworten abschneidet, es sind nur sieben Antworten, als bei der Frage nach Personaldienstleistern, wo es achtzehn Nennungen waren. Eine mögliche Begründung dafür könnte sein, dass epunkt doch eher als Recruiter statt als Headhunter wahrgenommen wird.

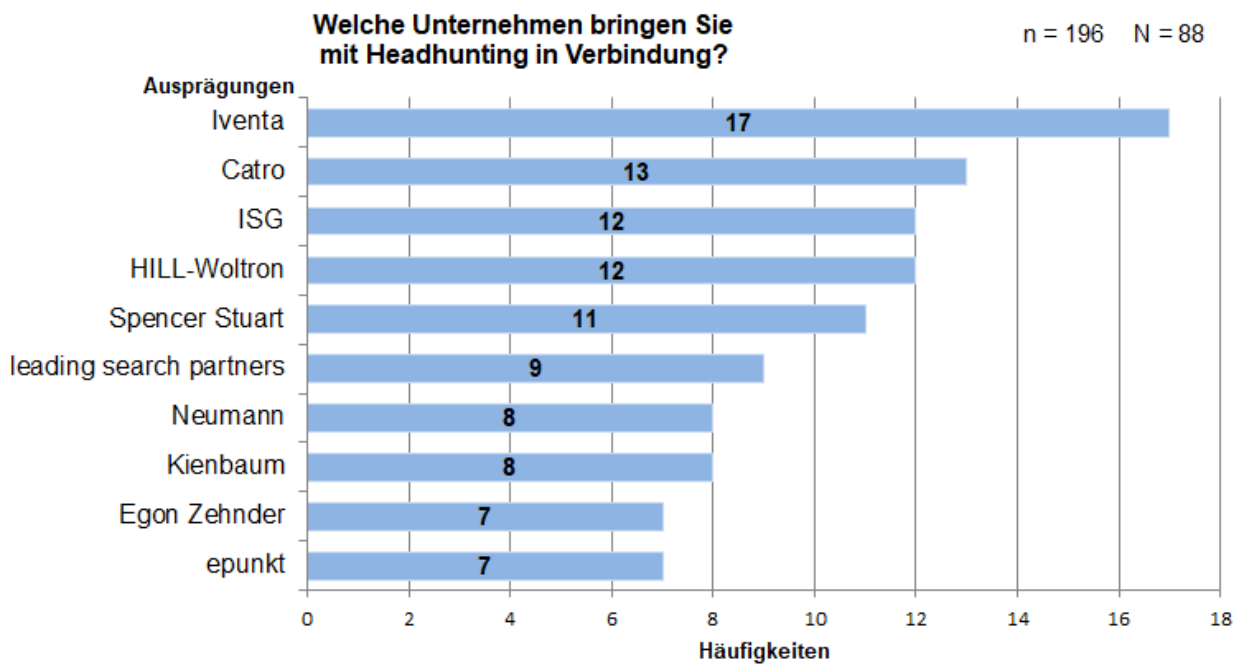


Abbildung 26: Ungestützter Bekanntheitsgrad – Headhunter (eigene Darstellung)

Werden die relevanten Unternehmen für diese Arbeit betrachtet, so führt ISG, vor HILL-Woltron und leading search partners. Die HWE erreicht gemeinsam mit Venatores die geringste Anzahl an Nennungen. Abbildung 27 zeigt die Ergebnisse im Detail.

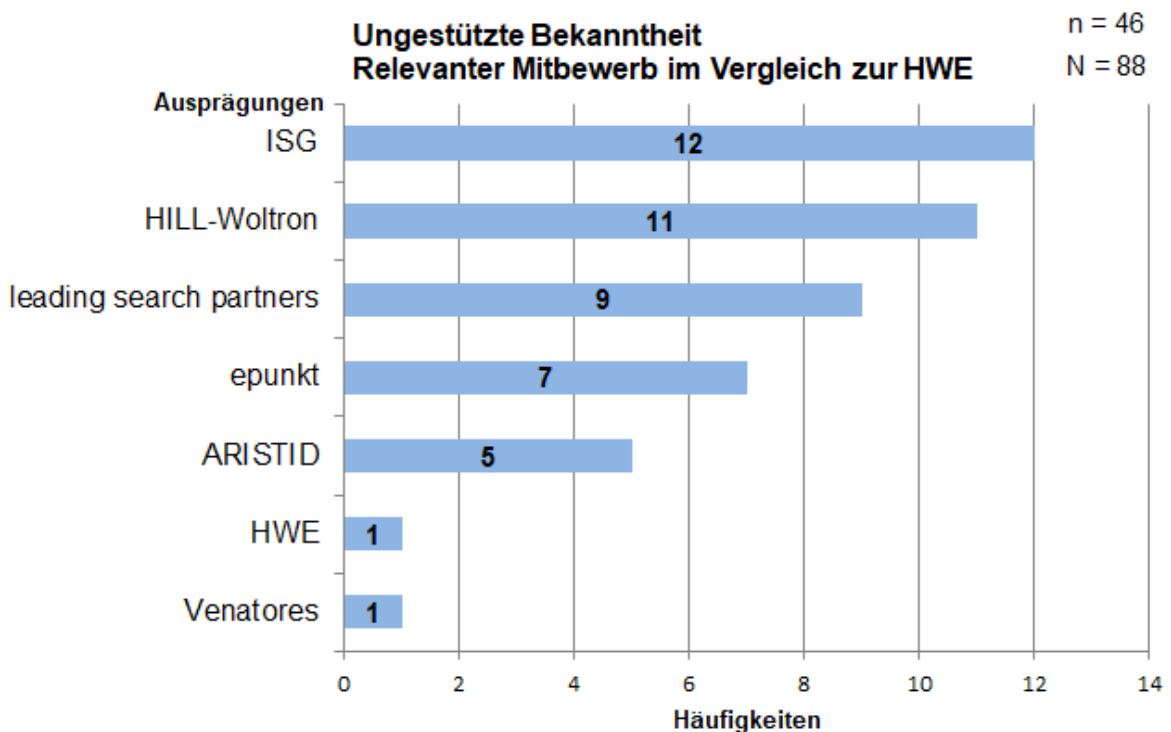


Abbildung 27: Ungestützte Bekanntheit - Headhunter - relevante Unternehmen (eigene Darstellung)

Der Frageblock zu den Bekanntheitsgraden wird mit der gestützten Bekanntheit abgeschlossen. Die Unternehmen Trenkwaldner und Manpower führen auch diese

Auswertung an, mit Bekanntheitsgraden von jeweils über 90%. Danach folgen Unternehmen wie iventa, Deloitte, Catro oder HILL-Woltron mit jeweils über 60% gestützter Bekanntheit. Die HWE hält bei 35% und rangiert damit auf Platz 15 von 22. Die Ergebnisse sind in der nachstehenden Abbildung 28 ersichtlich.

Welche der angeführten Personaldienstleistungsanbieter kennen Sie?

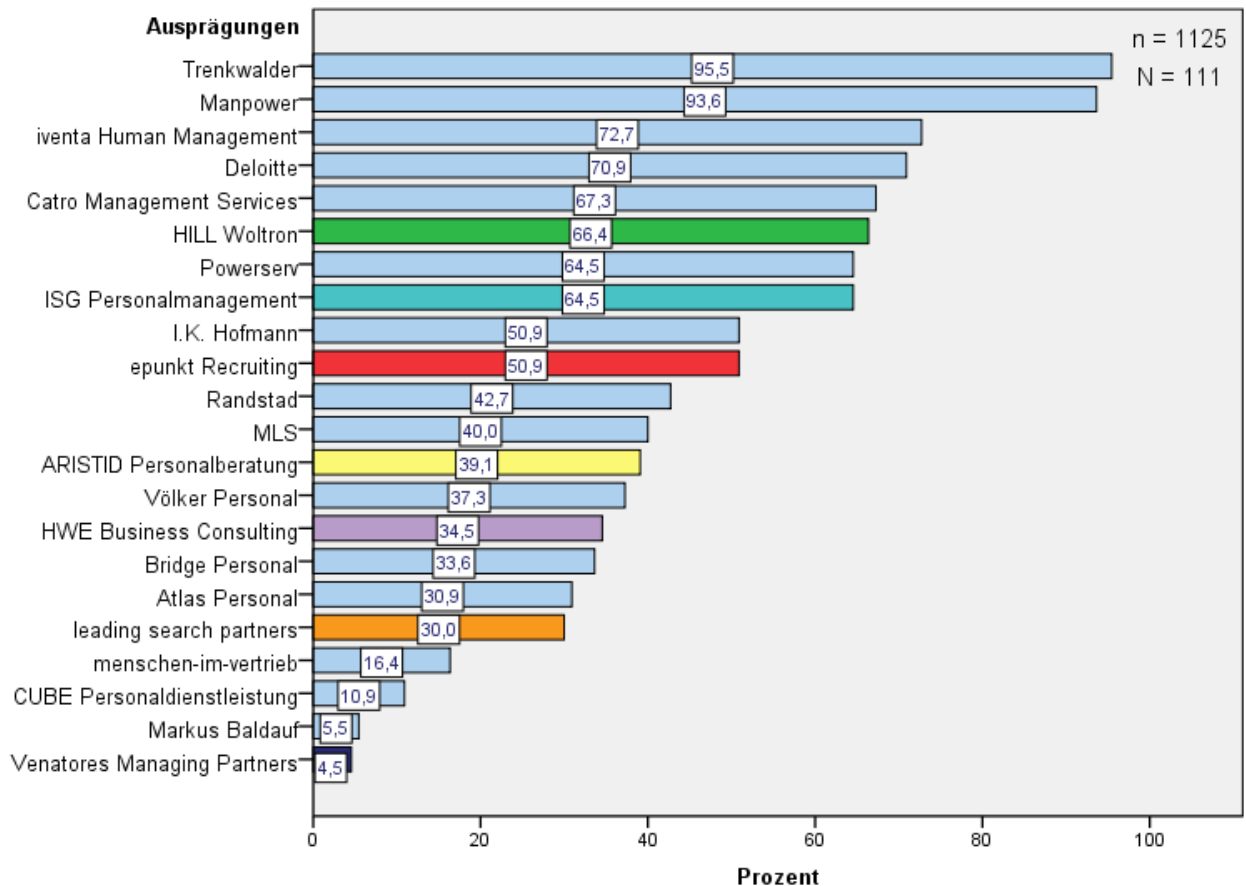


Abbildung 28: Gestützter Bekanntheitsgrad (eigene Darstellung)

Die Farbgebung der einzelnen Balken hebt den relevanten Wettbewerb der HWE sowie die HWE selbst besser hervor und zeigt die Verhältnisse am Markt.

Der nächste Abschnitt widmet sich dem **Image** der jeweiligen Anbieter. Als Erstes wird ein Polaritätsprofil veranschaulicht, in dem ein Überblick über die Anbieter ermöglicht wird, dieses Profil ist in Abbildung 29 zu sehen.

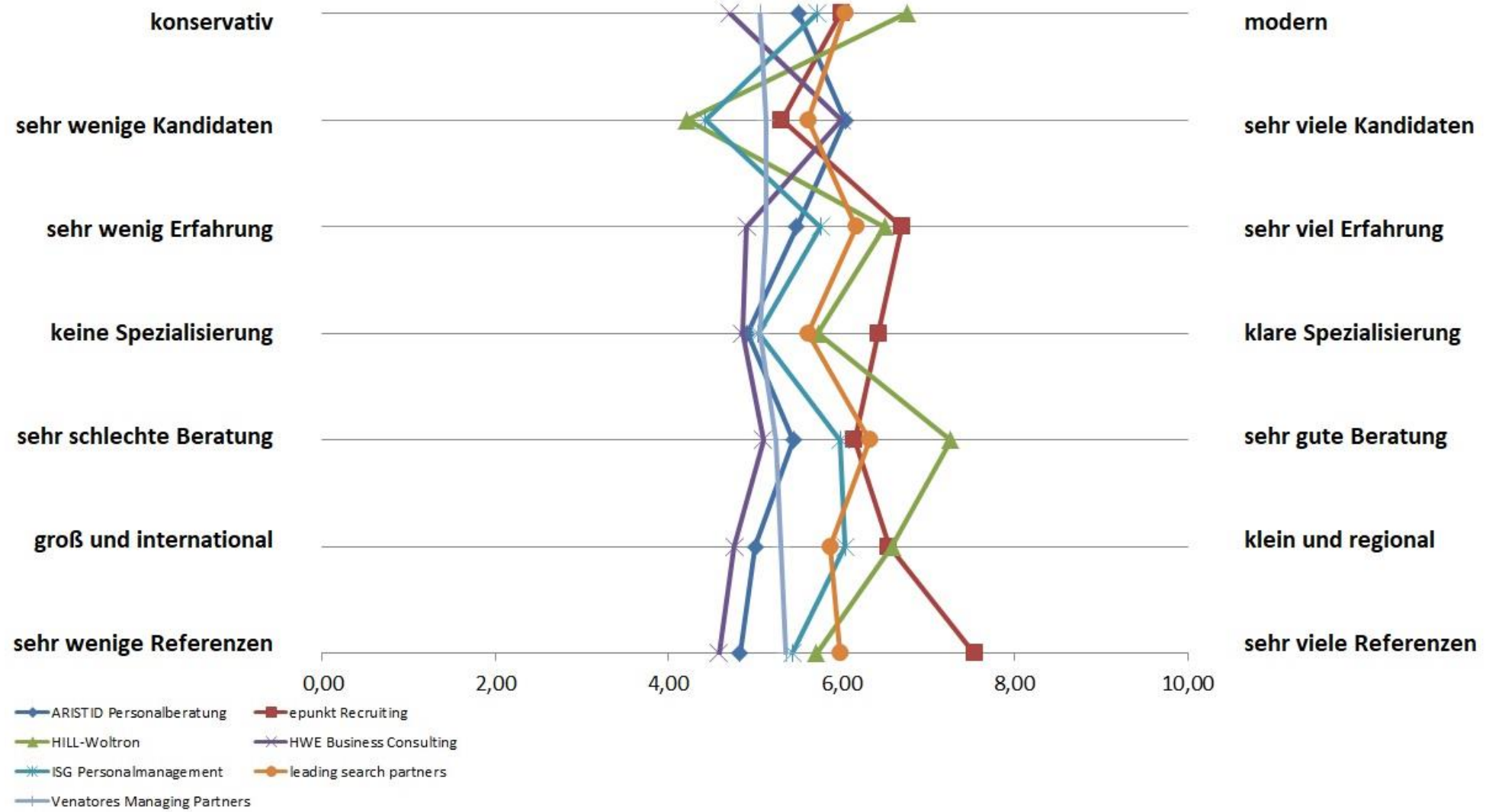


Abbildung 29: Image Polaritätsprofil der Headhunting Anbieter (eigene Darstellung)

Das Polaritätsprofil der Anbieter hält sich zu guten Teilen in der Mitte auf. Auffällig ist, dass HILL-Woltron am ehesten als modern wahrgenommen wird. Das Unternehmen setzt sich auch bei einer sehr guten Beratung vom Rest ab und wird von den ProbandInnen eher so gesehen, dass es wenige KandidatInnen anbietet. Das Unternehmen epunkt wird als sehr erfahrenes Unternehmen wahrgenommen, das am ehesten über eine klare Spezialisierung verfügt. Zudem setzt es sich stark beim Punkt mit den Referenzen von der Konkurrenz ab.

Auch die HWE verfügt über einige Positionen, die sich vom Wettbewerb differenzieren. So wird das Unternehmen am ehesten als konservativ eingeschätzt, bietet gemeinsam mit ARISTID die meistens KandidatInnen, verfügt über die geringste Erfahrung und wird als eher nicht spezialisiert eingeschätzt als der Wettbewerb. Daneben wird die HWE so eingeschätzt, dass sie im Vergleich zum relevanten Wettbewerb eine eher schlechtere Beratung aufweist. Worauf es bei einer guten Beratungsqualität eines Headhunters ankommt, wird im späteren Verlauf noch betrachtet, eventuell sind davon Schlüsse für Maßnahmen abzuleiten. Interessant ist, dass die HWE neben den großen, internationalen Anbietern wie HILL oder der ISG dennoch am ehesten als groß und international eingeschätzt wird. Daneben wird dem Unternehmen zugeschrieben, dass es über weniger Referenzen als der Wettbewerb verfügt.

An dieser Stelle wurde den ProbandInnen noch die Frage gestellt, welche Anbieter innerhalb der Top 3 für ihre Branche eingeschätzt werden. Da demnach alle Anbieter für die Industriebranche am besten geeignet wären, ermöglicht dieses Ergebnis keinen tiefergehenden Einblick, weshalb das Ergebnis im Anhang als Abbildung A27 vorgezeigt wird.

Der nächste Abschnitt dreht sich um die **Nutzung von Personaldienstleistungen** in den Unternehmen und beginnt mit der Frage, ob schon einmal Headhunter genutzt wurden.

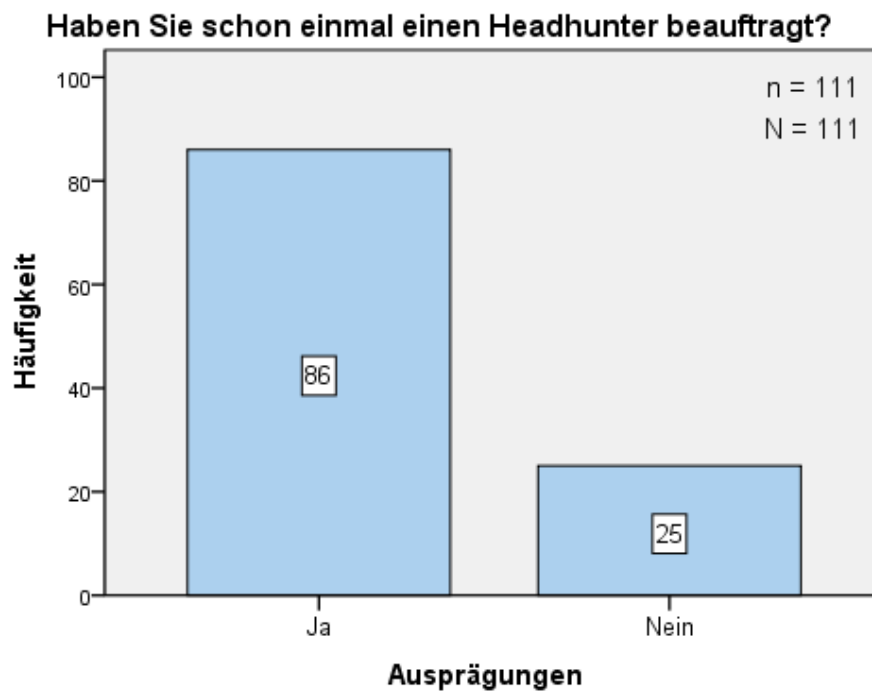


Abbildung 30: Haben Sie schon einmal einen Headhunter beauftragt? (eigene Darstellung)

Wie in Abbildung 30 zu sehen ist, geben 86 ProbandInnen an, schon einmal Headhunter in Anspruch genommen zu haben. Mit 77,5% der ProbandInnen handelt es sich dabei um die Mehrheit der ProbandInnen, was zeigt, dass die ProbandInnen der Befragung mit diesem Thema durchaus affin sind.

In der anschließenden Abbildung 31 ist zu sehen, für welche Bereiche innerhalb der letzten 24 Monate Headhunter in Anspruch genommen wurden. Hierbei fällt auf, dass die Geschäftsführung bzw. Niederlassungsleitung an erster Stelle liegt, danach folgt der Vertrieb, was sowohl leitende Funktionen als auch gewöhnliche VertriebsmitarbeiterInnen betrifft. Erst an vierter Position folgen die MitarbeiterInnen für die Entwicklung von Software, was bei rund 23% der Befragten zutrifft. Die FacharbeiterInnen, welche eigentlich am schwierigsten zu finden sind, belegen in dieser Statistik mit 11% und Rang 11 einen der hinteren Plätze.

Das lässt den Schluss zu, dass es konkreten Bedarf aber auch Potenzial in diesen Bereich gibt, da diese Suchaufträge aktuell noch nicht an Headhunter vergeben werden. Es wäre möglich, dass es keinem Headhunter gelingt, diesen Bedarf festzustellen und mit dem Aufbau eines KandidatInnenpools zu befriedigen. Angesichts des Potenzials und dem Mangel an qualifiziertem Personal in diesen Berufsfeldern kann das eine echte Nische für eine Spezialisierung im steirischen Markt darstellen.

Für welchen Bereich haben Sie binnen der letzten 24 Monate einen Headhunter beauftragt?

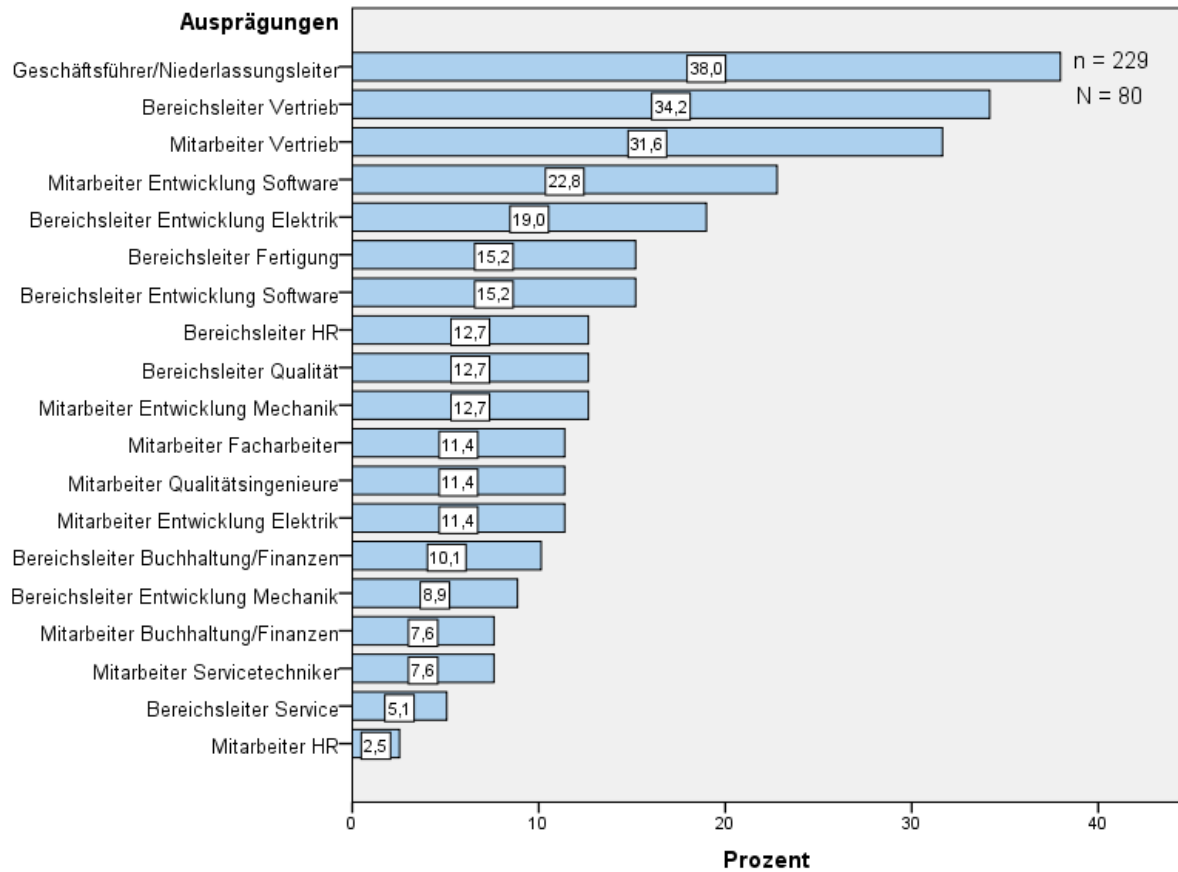


Abbildung 31: Für welchen Bereich haben Sie binnen der letzten 24 Monate einen Headhunter beauftragt? (eigene Darstellung)

Wie wichtig sind Ihnen die nachfolgenden Kriterien bei der Wahl eines Headhunters?

	Antworthäufigkeit					Bewertung
	sehr wichtig	wichtig	neutral	kaum wichtig	unwichtig	
Branchen/Marktkenntnis wird geboten	79	24	3	1	0	9,23
Anbieter kann unsere Unternehmensmarke vertreten	54	35	15	2	0	8,33
Überzeugende Preisstruktur	34	46	20	4	2	7,50
Versprochene Auswahlmethode	29	51	20	6	1	7,36
Referenzen namhafter Firmen	21	45	30	8	2	6,77
Anbieter ist international vernetzt	27	37	29	10	4	6,71
Headhunter hat Erfahrung/Ausbildung in unserem Bereich	20	41	30	15	1	6,50
Unternehmen besteht mind. 5 Jahre	19	29	42	13	9	6,25
Empfehlungen von FreundInnen/Bekannten/KollegInnen	11	35	42	11	8	5,70
Anbieter befindet sich in unserer Nähe	4	25	40	23	15	4,53

Tabelle 4: Wie wichtig sind Ihnen die nachfolgenden Kriterien bei der Wahl eines Headhunters? (eigene Darstellung)

Tabelle 4 zeigt eine Darstellung, wie wichtig einzelne Kaufkriterien bei der Wahl eines Headhunters sind. Um die einzelnen Kriterien in ein Verhältnis zu einander zu setzen, wurde eine Berechnung angestellt. Hierbei wurden Punkte für die einzelnen Ausprägungen sehr wichtig, wichtig, neutral, kaum wichtig und unwichtig vergeben. Im Anschluss wurden die Punkte mit der Häufigkeit an Antworten multipliziert und schließlich durch n, die Anzahl an Antworten pro Kriterium, dividiert. Das Ergebnis lässt es zu die Kaufkriterien in eine konkrete Relation zu einander zu stellen, was in Abbildung 32 grafisch dargestellt ist.

Wie wichtig sind Ihnen die nachfolgenden Kriterien bei der Wahl eines Headhunters?

n = 1072
N = 111

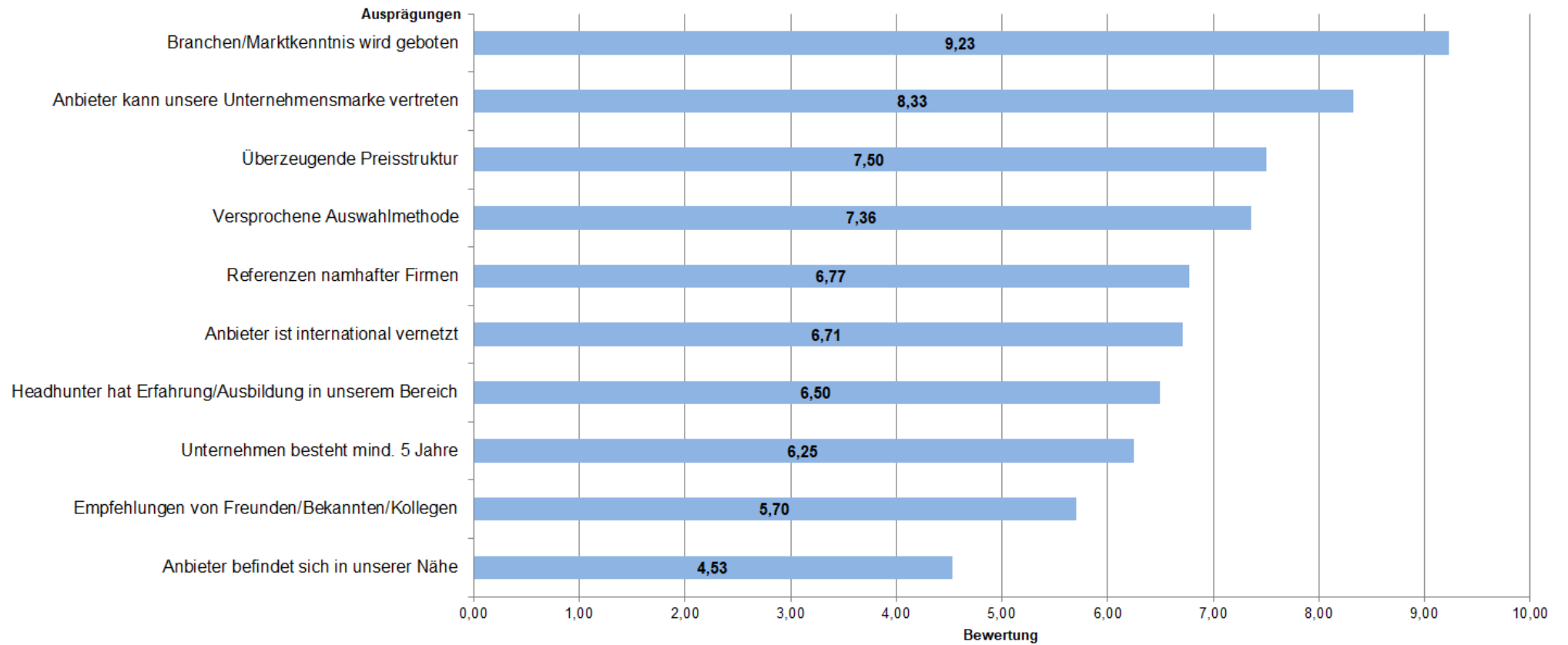


Abbildung 32: Wie wichtig sind Ihnen die nachfolgenden Kriterien bei der Wahl eines Headhunters? (eigene Darstellung)

Am wichtigsten ist es den ProbandInnen, dass sich der Headhunter mit der Branche und dem Markt, indem sie tätig sind, auskennt. Davon kann abgeleitet werden, dass eine Spezialisierung auf bestimmte Branchen Sinn macht, um von den Kunden entsprechend wahrgenommen zu werden. Eventuell ist es auch eine Lösung, sich ein breites Beraterumfeld aufzubauen, die sich dann als Spezialisten für verschiedene Bereiche positionieren können. Dies würde ein breites Tätigkeitsumfeld ermöglichen.

Der aus den USA stammende Headhunter Spencer Stuart, der in der Frage nach ungestützten Headhuntern Rang fünf belegt hat, macht es beispielsweise nicht anders und bietet zu verschiedenen Branchen oder Berufsfeldern eigene Spezialisten an, sodass in Summe eine hohe Anzahl an Branchen und Berufsfeldern abgedeckt werden können (vgl. Spencer Stuart o.J.). Nicht außer Acht zu lassen ist natürlich die beträchtliche Größe dieses Unternehmens, was in Österreich in einem entsprechend anderen Rahmen umzusetzen wäre.

Am zweit wichtigsten ist es, dass Headhunter die Unternehmensmarke ihres Kunden vertreten können. Das ermöglicht Empfehlungen für den Vertrieb, um mit der Priorität dieses Themas umzugehen, so wird es etwa notwendig sein, noch bevor die Suche nach KandidatInnen startet, das Kundenunternehmen exakt kennenzulernen und zu verstehen, wofür es steht. Das bedeutet sich ein konkretes Bild von der Unternehmenskultur sowie von der Marke des Unternehmens zu machen und diese Aspekte gegenüber KandidatInnen entsprechend wiedergeben zu können.

Erst auf Platz drei folgt eine überzeugende Preisstruktur. Das zeigt allerdings auch, mit welchen Themen der Faktor Preis in den Verkaufsgesprächen hinten angestellt werden kann.

Des Weiteren sind noch wichtig, welche Auswahlmethoden der Headhunter anbietet, hier sollte gesondert Bezug genommen werden und ein seriöser, als auch professioneller Eindruck vermittelt wird.

Daneben kann noch mit Referenzen namhafter Firmen gepunktet werden, was insbesondere bei einer Betrachtung, wie Unternehmen mit diesem Thema auf ihrer Homepage umgehen, interessant ist. Von einem kompletten Verzicht von Referenzen auf der Unternehmenswebseite kann demnach abgeraten werden, weil dieses Thema durchaus eine Rolle bei der Vertrauensbildung der Kunden spielt.

Nicht so wichtig ist den Kunden, dass der Headhunter zumindest fünf Jahre besteht oder, dass er sich in der Nähe der Kunden befindet. Somit kann Regionalität für die steirische Wirtschaft in Bezug auf die HWE als Positionierungsidee ausgeschlossen werden, dies wäre kein Kriterium, das für Kunden von der nötigen Relevanz ist. Hingegen zeigt das Ergebnis dieser Frage auch, dass es der HWE nicht schadet, eine relativ kurze Unternehmensgeschichte aufweisen zu können, da die Kunden auch darauf keinen allzu großen Wert legen.

Auch stellt die Empfehlung von FreundInnen, Bekannten oder KollegInnen schlussendlich kein kaufentscheidendes Kriterium dar.

Die Ergebnisse zu den Fragen, weshalb sich die ProbandInnen für welchen Anbieter entscheiden und für welche Suchaufträge diese eingesetzt werden, können im Anhang angesehen werden, es handelt sich um die Abbildungen A30 bis A42.

Wo informieren Sie sich über Personaldienstleistungsunternehmen?

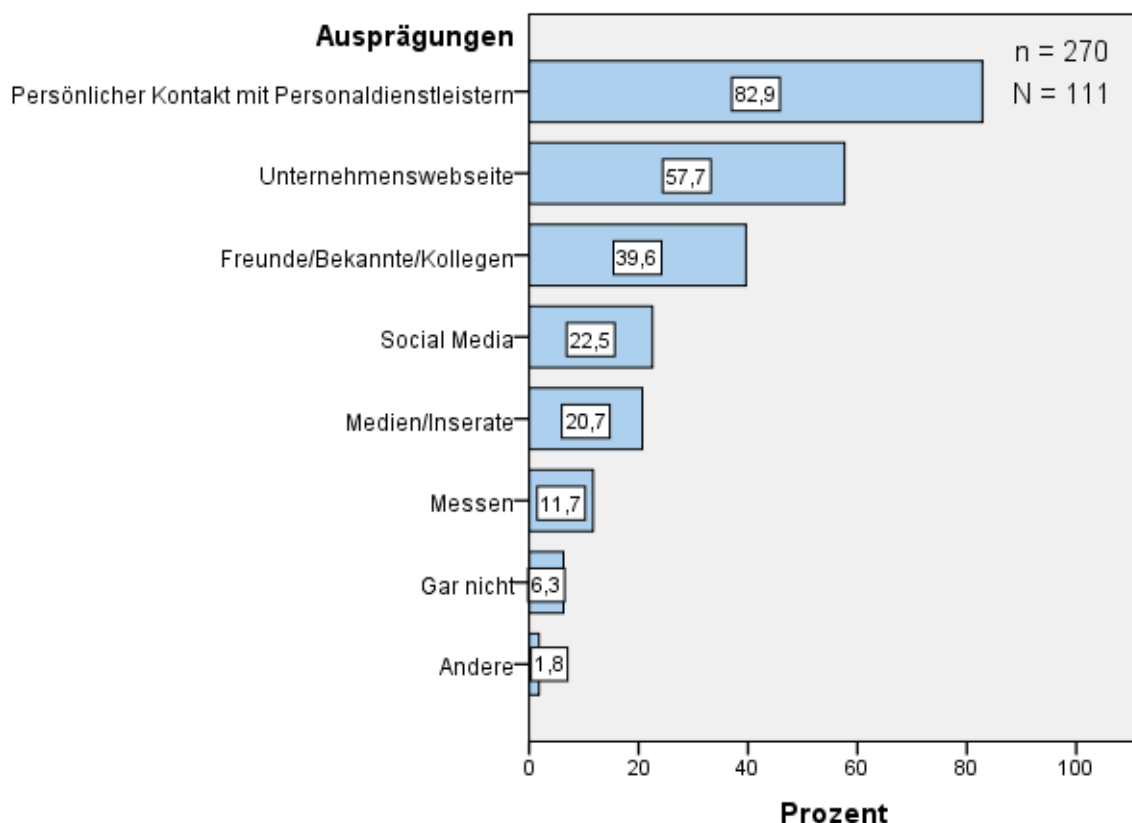


Abbildung 33: Wo informieren Sie sich über Personaldienstleistungsunternehmen? (eigene Darstellung)

Was die **Informationssuche** zu Personaldienstleistungsunternehmen betrifft, so überwiegt ganz klar der persönliche Kontakt zu den Anbietern, dieser wurde von 92 ProbandInnen ausgewählt, wie in Abbildung 33 zu sehen ist. Mit rund 64 ProbandInnen folgt die Unternehmenswebseite, was die Wichtigkeit dieses Mediums

innerhalb der Beratungsbranche als Informationstool darstellt. Hierzu können etwa Überlegungen angestellt werden, welche Informationen auf der Webseite der HWE bereitgestellt werden sollen und welche Aussagen über das, wofür die HWE steht, getätigt werden können. Auf Platz drei folgen Gespräche mit FreundInnen, Bekannten bzw. KollegInnen.

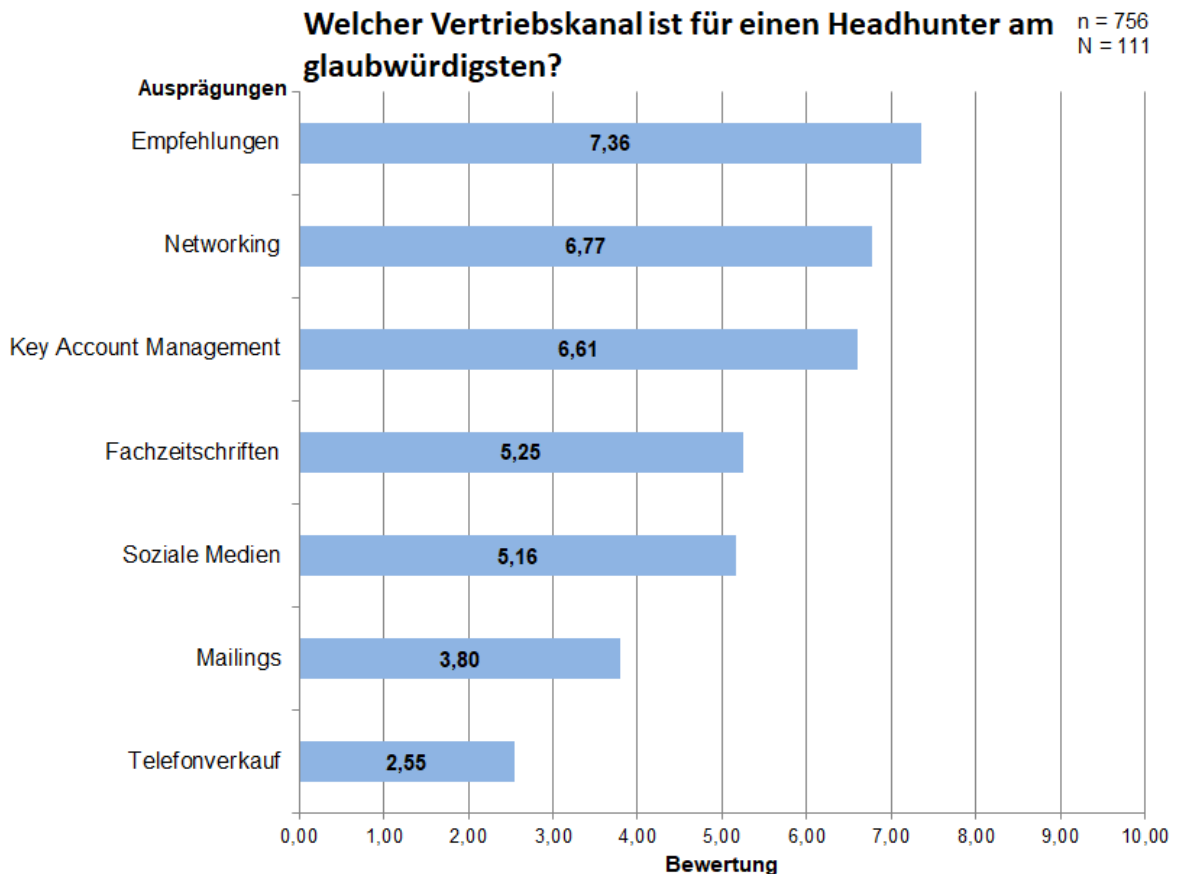


Abbildung 34: Welcher Vertriebskanal ist für einen Headhunter am glaubwürdigsten? (eigene Darstellung)

Bei der Frage, welcher Vertriebskanal für einen Headhunter am glaubwürdigsten ist, geben die ProbandInnen an, dass für sie Empfehlungen von Freunden, Bekannten sowie KollegInnen von besonderer Bedeutung sind. Das spiegelt die Tatsache wider, dass die Dienstleistungsbranche stark von der Reputation der einzelnen Unternehmen abhängig ist. Danach folgt Networking und das Key Account Management. Fachzeitschriften und soziale Medien liegen im Mittelfeld, Mailing und der Telefonverkauf gelten der Befragung zur Folge als unglaubwürdig. Abbildung 34 zeigen die Ergebnisse dieser Frage im Detail.

Die Zahlen zum glaubwürdigsten Vertriebskanal wurden ebenso wie die nachfolgenden Zahlen zum Thema Beratungsqualität eines Headhunters auf Basis der Berechnung bei den Kaufkriterien erstellt.

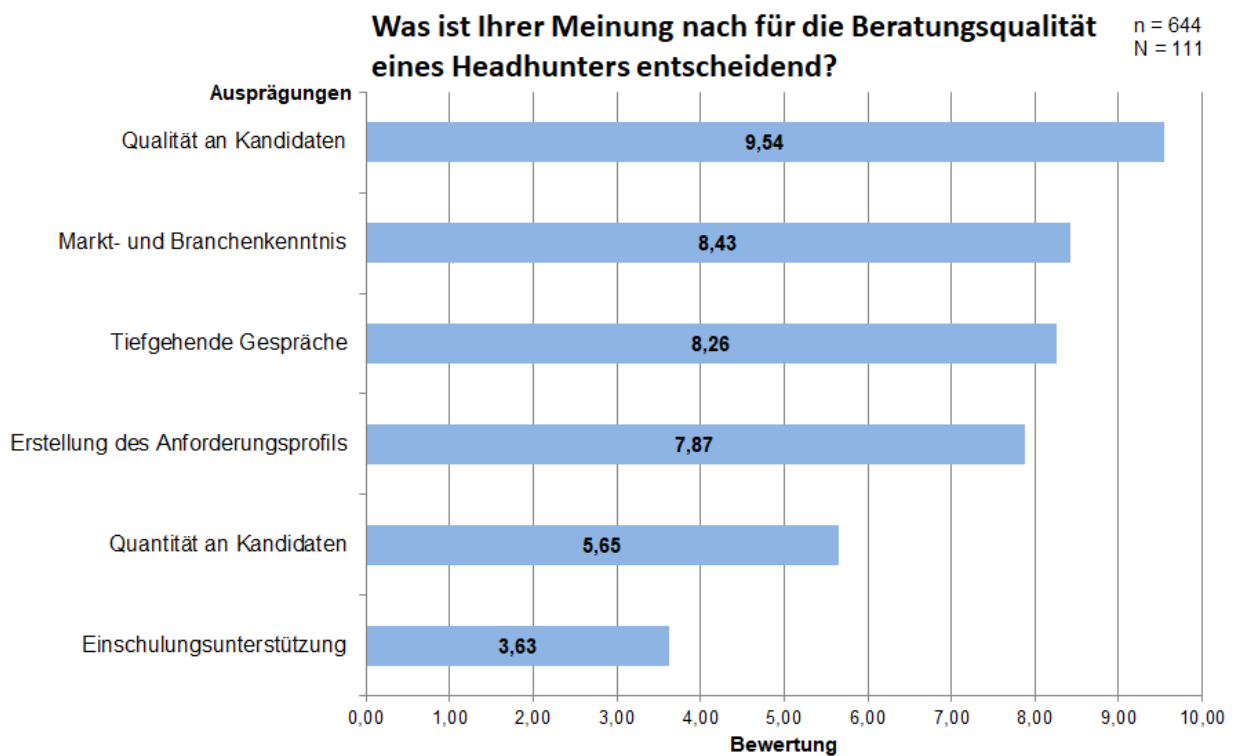


Abbildung 35: Was ist Ihrer Meinung nach für die Beratungsqualität eines Headhunters entscheidend? (eigene Darstellung)

Ein Headhunter wird, wie in Abbildung 35 zu sehen ist, ganz besonders an der Qualität der KandidatInnen gemessen. 92 ProbandInnen bewerten diesen Faktor mit sehr wichtig. Es folgt die spezifische Markt- und Branchenkenntnis, die der Headhunter für seine Kunden mitbringen und einfließen lassen soll. Daneben ist es den Kunden wichtig, dass sich der Headhunter ausreichend Zeit für die Anliegen der Kunden nimmt und bei der Erstellung des Anforderungsprofils mithilft. Weniger erwünscht ist eine hohe Anzahl an gebotenen KandidatInnen sowie Unterstützung bei der Einschulung, auf die die Unternehmen auch verzichten können.

Im nächsten Abschnitt geht es um **statistische Fragestellungen**.

Nachfolgende Abbildung 36 zeigt, wer tatsächlich die Personalentscheider in den Unternehmen sind. Es zeigt sich, dass Personalentscheidungen in über 60% der Fälle von AbteilungsleiterInnen bzw. BereichsleiterInnen getroffen werden. Die Personalabteilungen sind zudem an etwa 50% der Personalentscheidungen beteiligt. Nur etwas mehr als 20% der Entscheidungen werden ausschließlich von der Geschäftsführung getroffen. Um dies auf den Buying Center im Theorieteil zurückzuführen, würde das für einen Headhunter bedeuten in einem Dreieck an Ent-

scheiden zu agieren. Was Personalentscheidungen betrifft überlappen sich also die Zuständigkeiten von AbteilungsleiterInnen, Verantwortlichen in der Personalabteilung und der Geschäftsführung.

Wer ist in Ihrem Unternehmen für Personalentscheidungen, welche qualifiziertes Personal, wie Führungskräfte oder Spezialistenpositionen betreffen, verantwortlich?

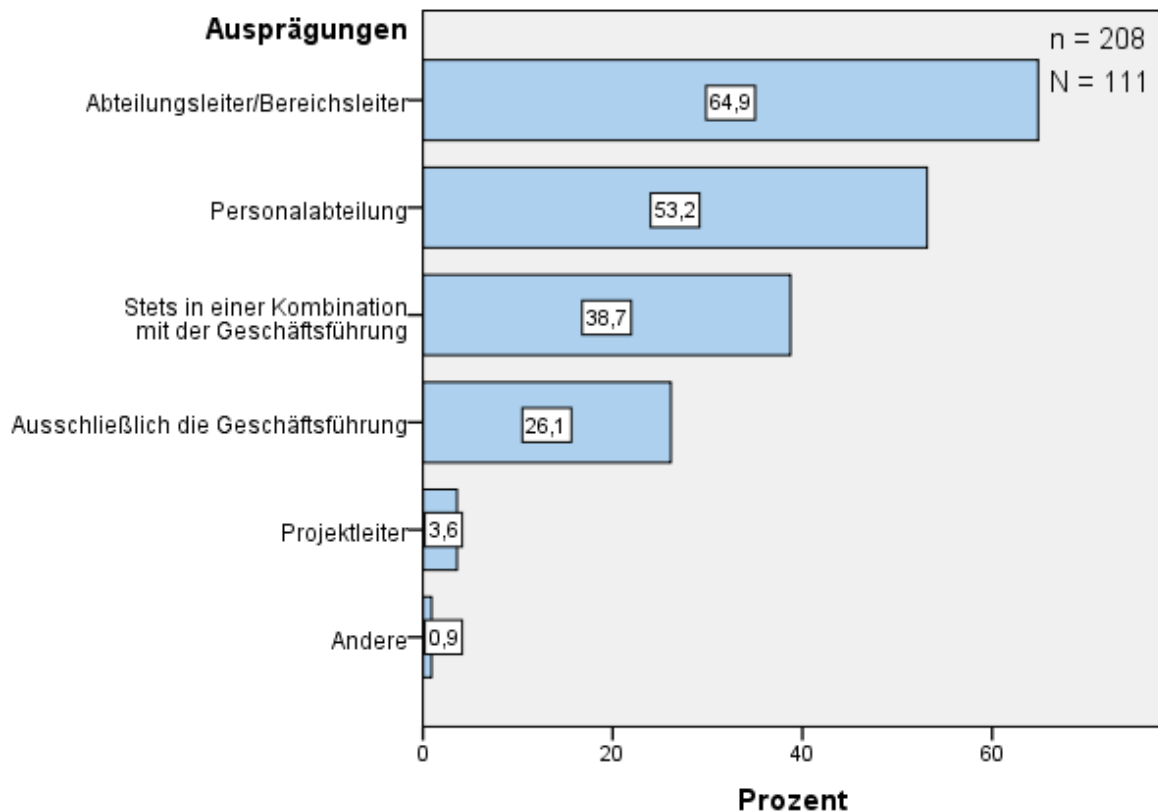


Abbildung 36: Wer ist in Ihrem Unternehmen für Personalentscheidungen, welche qualifiziertes Personal, wie Führungskräfte oder Spezialistenpositionen betreffen, verantwortlich? (eigene Darstellung)

Die nachfolgende Abbildung 37 zeigt, dass ein Großteil der Unternehmen Personalleasing in Anspruch nimmt, es handelt sich dabei um über 70% der Unternehmen. Bereits auf Rang zwei folgt Headhunting, das von rund 60% der Befragten innerhalb der letzten 24 Monate beansprucht wurde. Dieses Ergebnis weist erneut daraufhin, wie affin die Befragten mit diesem Thema sind und dass Headhunting als ernst zu nehmende Variante für die Personalsuche angesehen wird.

Welche Personaldienstleistungen haben Sie binnen der letzten 24 Monate in Anspruch genommen?

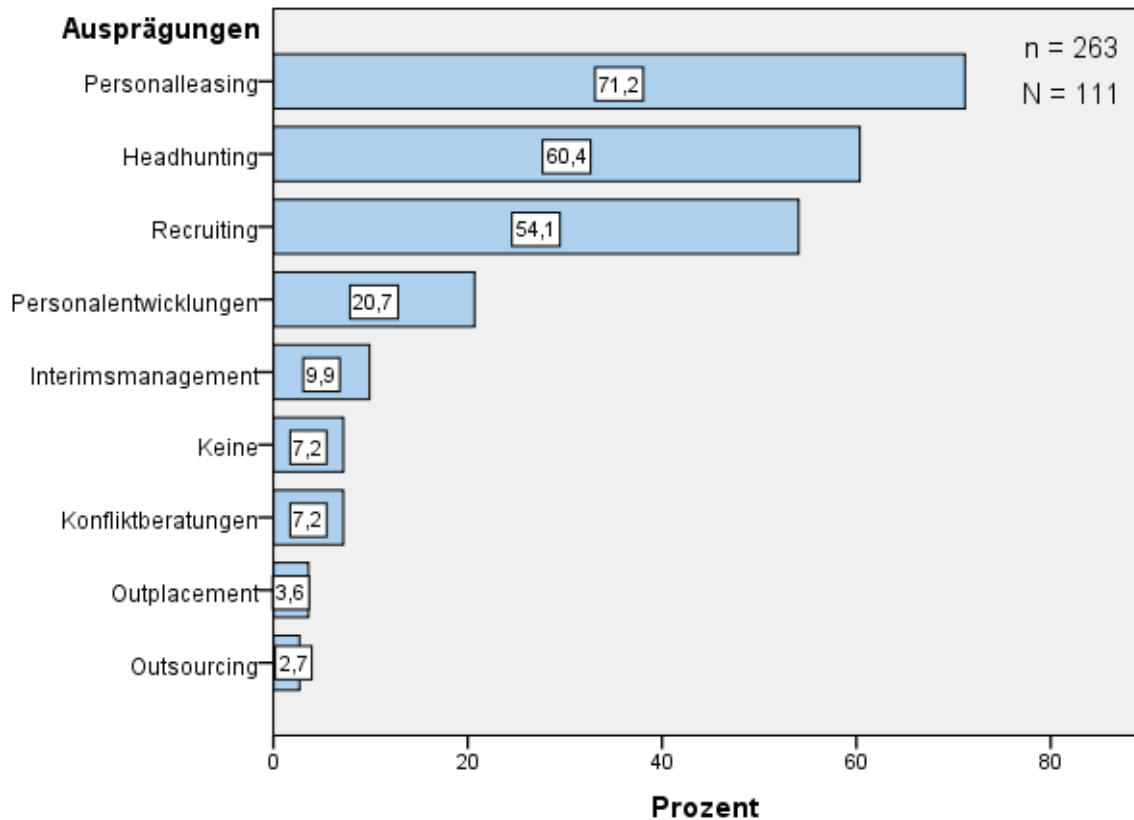


Abbildung 37: Welche Personaldienstleistungen haben Sie binnen der letzten 24 Monate in Anspruch genommen? (eigene Darstellung)

Sinnvoll ist ein tiefergehender Blick bei Unternehmen, die weder Headhunting noch Recruiting Dienstleistungen nutzen. Hier werden in Abbildung 38 die Kaufhemmnisse betrachtet. Fast 40% sagen aus, dass kein Budget für Headhunting Dienstleistungen eingeplant sei. Interessant wäre diesbezüglich ein Kostenvergleich zwischen Headhunting und einer eigenen Suche. Denn auch wenn die eigene Suche auf den ersten Blick weniger kostenintensiv ist, sollte betrachtet werden, wie viele der KandidatInnen das Unternehmen schon wieder nach kurzer Zeit verlassen, was natürlich neben der Suchdauer an sich, weitere Kosten verursacht. Zweiter Grund, dass weder Recruiter noch Headhunter beauftragt werden ist, dass die Unternehmen aussagen, dass sie mit der eigenen Suche genügend BewerberInnen generieren können. Auf den weiteren Plätzen rangieren andere Gründe, darunter befinden sich Aussagen wie, dass das Recruiting lieber selbst übernommen wird oder, dass es genügend BewerberInnen gibt.

Weshalb nehmen Sie keinerlei Personaldienstleistungen, die Sie in Ihrer Suche nach qualifiziertem Personal unterstützen könnten, in Anspruch? (Recruiting oder Headhunting)

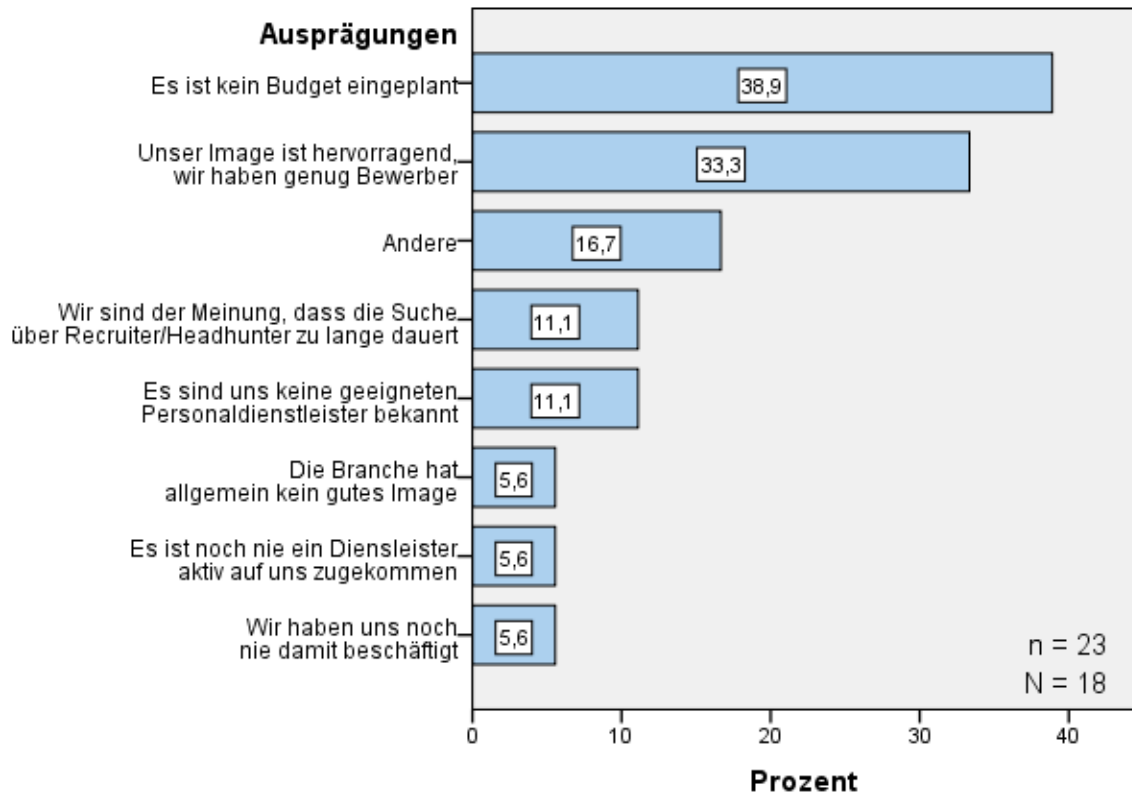


Abbildung 38: Weshalb nehmen Sie keinerlei Personaldienstleistungen, die Sie in Ihrer Suche nach qualifiziertem Personal unterstützen könnten, in Anspruch? (eigene Darstellung)

9.3 Zusammenfassung

Die wesentlichsten Erkenntnisse aus der Marktforschung werden nun in den nachstehenden Tabellen 5 und 6 zusammengefasst.

Abschnitt	Erkenntnisse der Marktforschung	Erkenntnis aus Abbildung
Aufwärmphase und Nutzungsverhalten	Es herrscht ein besonderer Mangel im Bereich der FacharbeiterInnen, der Entwicklung Elektrik sowie der Entwicklung Software, gefolgt von der Entwicklung Mechanik. In den Fragen zum Nutzungsverhalten wird zudem klar, dass dies Bereiche sind in denen aktuell Headhunter noch eher wenig eingesetzt werden.	Abbildung 22 und 23 sowie 31
Bekanntheitsgrad	Die HWE wurde bezogen auf die ungestützte Bekanntheit bei der Frage nach Personaldienstleistern gar nicht genannt und bei der expliziten Frage nach Headhuntern lediglich einmal genannt.	Abbildung 24 und 25 sowie 26 und 27
Image	Kaum einem Anbieter gelingt es, eine echte Differenzierung zu erzielen. Offensichtlich wagt es keiner der Anbieter sich gezielt zu spezialisieren und so einen Teilmarkt oder ein Wort für sich zu besetzen.	Abbildung 29
Image	Das Unternehmen epunkt wird bei den Kunden am ehesten mit einem klaren Fokus wahrgenommen. Die Sekundärmarktforschung hat ein Übermaß an Slogans und klaren Aussagen in den Kommunikationswegen gezeigt, die Marktforschung beweist schließlich den Erfolg dieser Maßnahmen.	Abbildung 21 und 29
Vertrieb	Die wichtigsten Kaufkriterien sind Branchen- und Marktkenntnis, dass Headhunter die Marke ihrer Kunden positiv vertreten können, dass die versprochene Auswahlmethode überzeugend ist und dass Referenzen namhafter Firmen geboten werden.	Abbildung 32

Tabelle 5: Zusammenfassung der Marktforschung Teil 1 (eigene Darstellung)

Abschnitt	Erkenntnisse der Marktforschung	Erkenntnis aus Abbildung
Informationssuche	Kunden von Personaldienstleistern informieren sich am liebsten im persönlichen Kontakt und über die Unternehmenswebseite.	Abbildung 33
Vertrieb	Die Dienstleistung des Headhunting lebt vor allem von Empfehlungen und Networking. Dahinter rangiert das Key Account Management als seriös wahrgenommener Vertriebskanal.	Abbildung 34
Vertrieb	Die Kunden wünschen sich von einem Headhunter, dass eine gute Qualität an KandidatInnen geboten wird, die Anzahl kann dabei gerne gering ausfallen. Markt- und Branchenkenntnis, tief gehende Beratungsgespräche und eine aktive Unterstützung bei der Erstellung des Anforderungsprofils werden zudem als Merkmale einer guten Beratungsqualität wahrgenommen.	Abbildung 35
Statistik	Das Buying Center besteht für Headhunter aus einem Dreieck entscheidungsbefugter Personen, wenn es um Personalentscheidungen geht. Dazu zählen GeschäftsführerInnen, AbteilungsleiterInnen und Personalabteilungen.	Abbildung 36
Statistik	Hauptgrund weshalb Unternehmen keinen Headhunter einsetzen ist, dass aktuell kein Budget dafür eingeplant wird.	Abbildung 37 und 38

Tabelle 6: Zusammenfassung der Marktforschung Teil 2 (eigene Darstellung)

10. Implikationen für die Positionierung

Auf Basis der zusammenfassenden Tabellen 5 und 6 werden nun die wesentlichen Implikationen für die Positionierung abgeleitet.

Die Imageanalyse der Marktforschung wird auf den nächsten Seiten mittels Perceptual Maps in den Abbildungen 39, 40 und 41 näher dargestellt. Davon können direkt Implikationen für die Positionierung abgeleitet werden, die im späteren in die Positionierung einfließen sollen.

Die Perceptual Maps helfen dabei, die einzelnen Marktstellungen der HWE und der Mitbewerber exakt auf einen Blick erfassen zu können. Sie zeigen die Einschätzung der steirischen Unternehmen und lassen es zu, weitere Schritte abzuleiten.

modern/konservativ - viele/wenige KandidatInnen

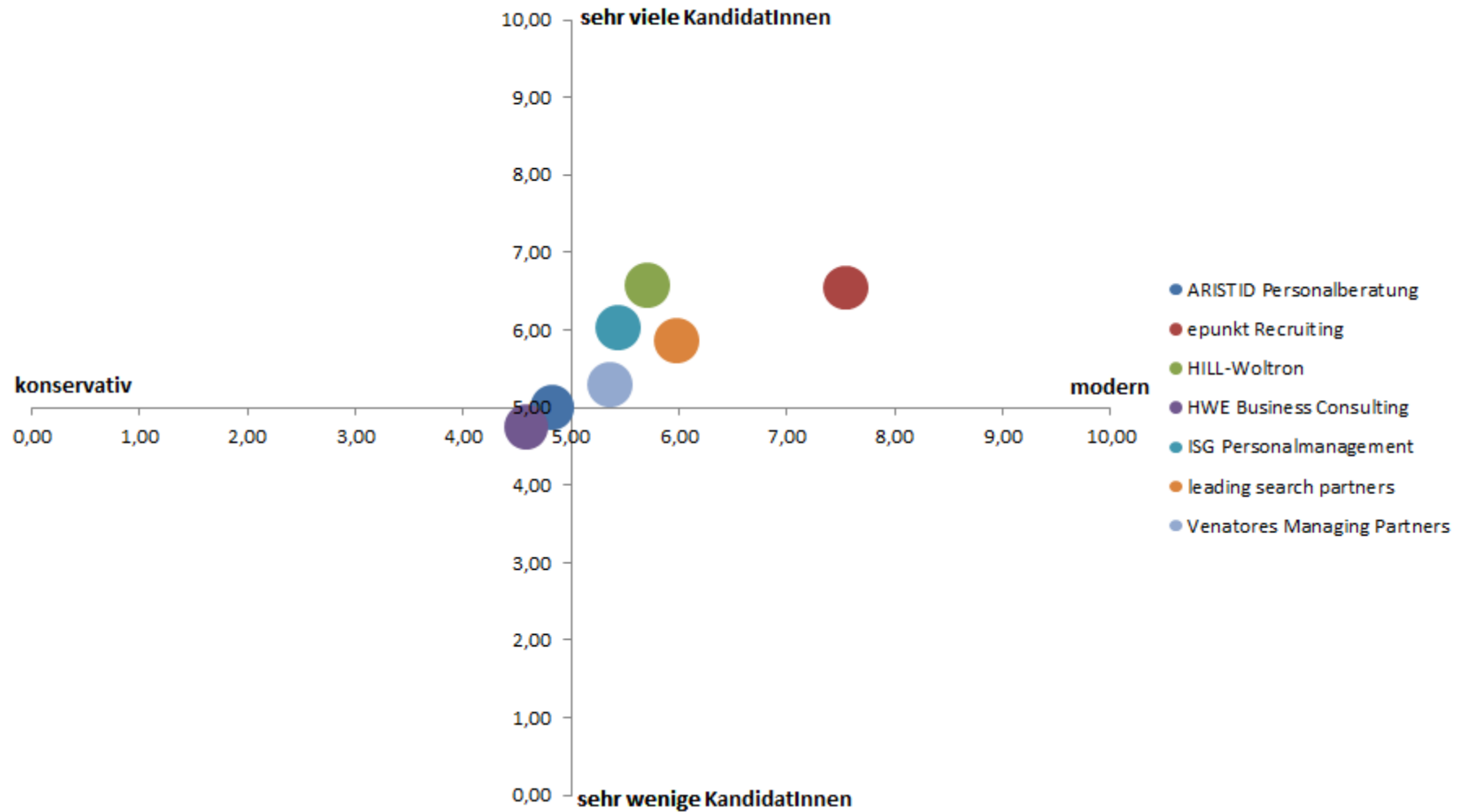


Abbildung 39: Perceptual Map modern/konservativ - viele/wenige KandidatInnen (eigene Darstellung)

In der Perceptual Map wird noch deutlicher, wie sehr sich epunkt mit seinem modernen Image vom Wettbewerb absetzt. HILL-Woltron hingegen liegt mit epunkt beim Image zur Anzahl der KandidatInnen ungefähr gleich auf. Dem restlichen Markt gelingt keine klare Differenzierung.

In Abbildung 40 auf der nächsten Seite ist zu sehen, dass die ARISTID, ISG, HWE und Venatores einander überlappen, während es den leading search partners, HILL und epunkt gelingt, sich von den erst genannten Unternehmen zu differenzieren. epunkt verfügt beim Thema Spezialisierung über einen recht klaren Abstand, eine Spezialisierung, die vor allem den IT Bereich betrifft, wie es auch in der Wettbewerbsanalyse bereits geschrieben wurde. HILL und leading search partners bleiben bei der Spezialisierung unter einem Wert von sechs, punkten aber mit ihrer Beratungsqualität und schaffen es so sich von seinen Mitbewerbern abzusetzen.

klare/keine Spezialisierung - sehr gute/sehr schlechte Beratung

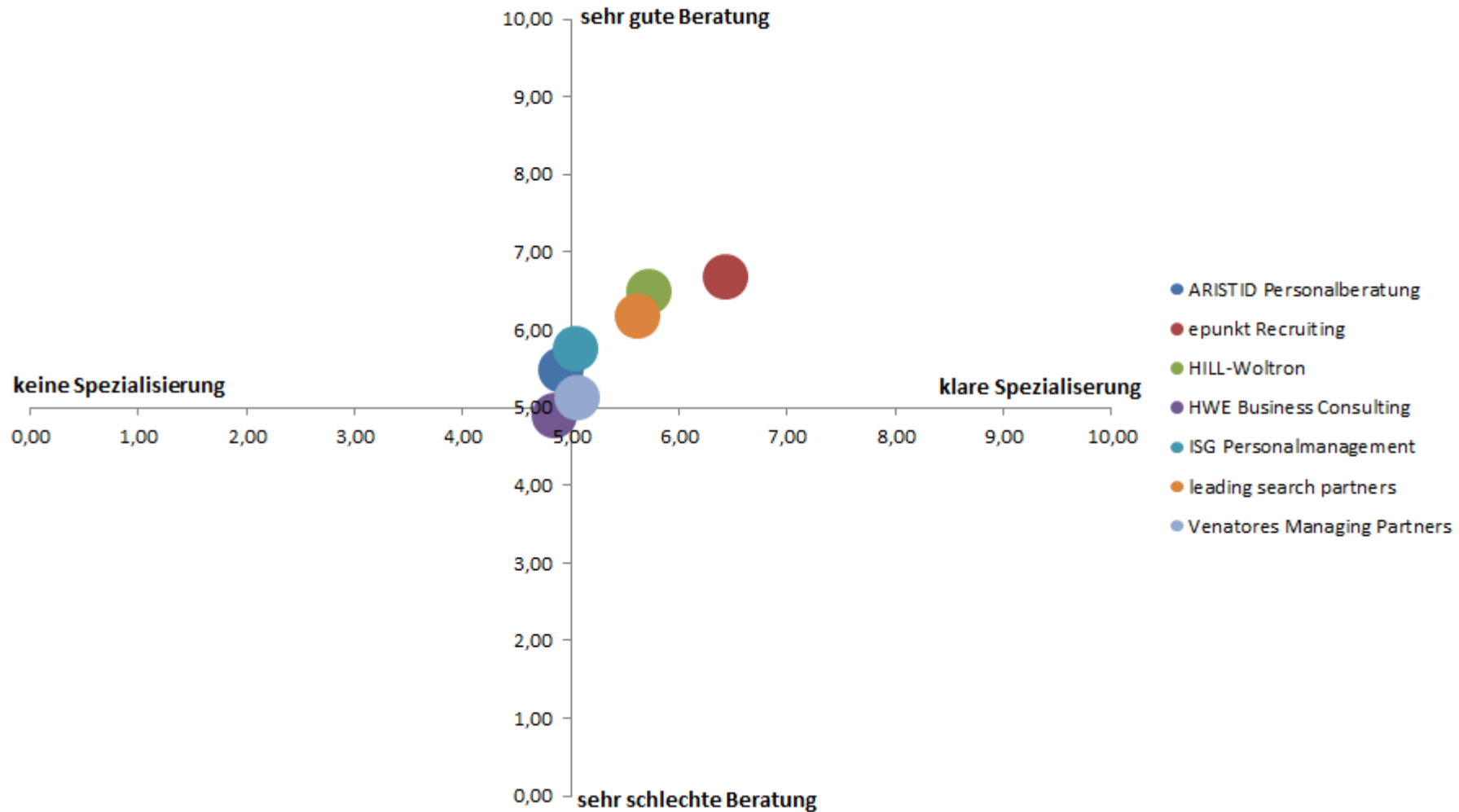


Abbildung 40: Perceptual Map klare/keine Spezialisierung - sehr gute/sehr schlechte Beratung (eigene Darstellung)

sehr viele/sehr wenige Referenzen - sehr viel/sehr wenig Erfahrung

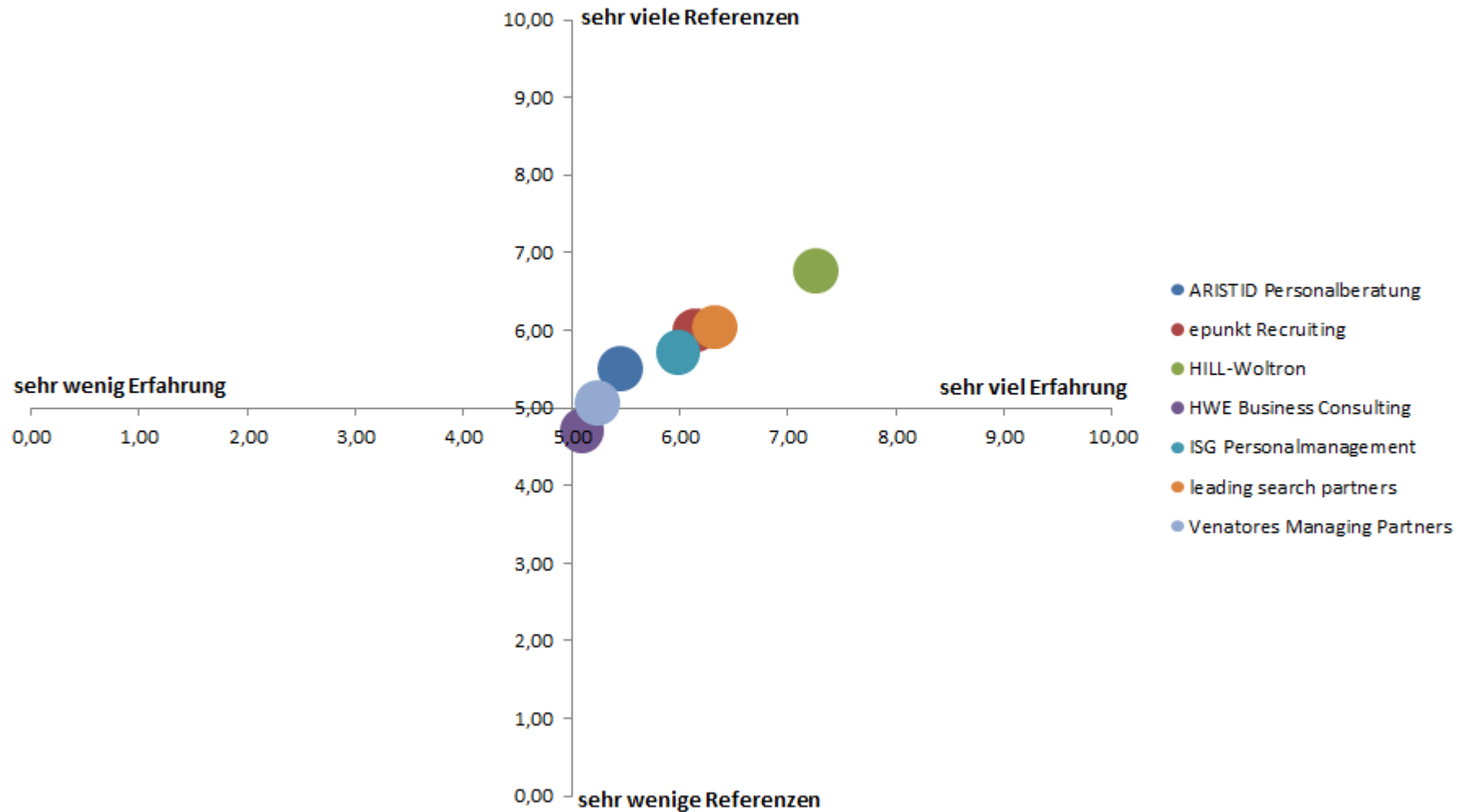


Abbildung 41: Perceptual Map sehr viele/sehr wenige Referenzen - sehr viel/sehr wenig Erfahrung (eigene Darstellung)

Ein anderes Bild zeigt die Perceptual Map in Abbildung 41, hier differenziert sich das Unternehmen HILL vom Wettbewerb. Dem Image von HILL zur Folge, wird es als das Unternehmen mit der meisten Erfahrung und auch den meisten Referenzen wahrgenommen. Dahinter folgen die Unternehmen epunkt, ISG und leading search partners mit nahezu gleichen Werten. Weniger klar ist das Image bei den Anbietern ARISTID, HWE und Venatores, die sehr mittig platziert sind.

Einerseits wird klar, dass die HWE eine Position einnimmt, die stark in der Mitte liegt. Daneben scheint jedoch der gesamte Markt keine starken Ausprägungen zu haben, was für die Positionierung klar macht, dass es gelingen soll einen starken Fokus zu setzen und mit diesem aktiv am Markt bekannt zu werden. Nur so wird es gelingen können sich vom Wettbewerb zu differenzieren und einen klaren Platz in den Köpfen der Kunden zu besetzen.

In weiterer Folge soll ein klarer Fokus auch den schwachen ungestützten Bekanntheitsgrad verbessern. Die HWE soll ihr bestehendes Potenzial nutzen und zu einer starken, renommierten Marke am Headhunting Markt heranwachsen. Dazu wird es notwendig sein, mit klaren Slogans und Aussagen zur Leistung zu werben. Daneben sollen in der Kommunikation die wichtigsten Kaufkriterien mit einbezogen und angesprochen werden, wie etwa die Markt- und Branchenkenntnis, die versprochene Auswahlmethode oder auch Referenzen.

Die wichtigsten Erkenntnisse kurz zusammengefasst:

- Die HWE nimmt durchwegs eine mittige Position ein
- Nur HILL-Woltron und epunkt schaffen es, sich zu differenzieren
- Besonders bei epunkt fällt auf, dass die Slogans auf der Webseite bei den Kunden ankommen und eine Differenzierung gelingt. So kann angenommen werden, dass das Unternehmen etwa durch seine Aussagen zur IT Branche, am ehesten als spezialisiert wahrgenommen wird
- Da der Markt generell eher undifferenziert ist, kann darauf geschlossen werden, dass es von Vorteil sein könnte, sich klar zu positionieren, einen Fokus zu setzen und klare Aussagen zu treffen, um bei den Unternehmen wahrgenommen zu werden

- Die Markt- und Branchenkenntnis der Anbieter ist das wichtigste Kriterium bei der Entscheidung für einen Headhunter und sollte daher in die Positionierung einfließen

11. Positionierungskonzept

11.1 Positionierungsziele

Das Positionierungsziel in Zusammenhang mit dieser Arbeit entspricht dem obersten Ziel einer Positionierung im Allgemeinen, nämlich dem klaren Besetzen eines Wortes oder eines Bereiches in den Köpfen der Kunden.

Hauptziel ist eine Steigerung des ungestützten Bekanntheitsgrades und insbesondere einer Erreichung von 100% ungestützter Bekanntheit bei den zwanzig definierten Zielkunden.

Erstes Teilziel ist, dass die HWE einen eindeutigen Bereich für sich besetzen soll, um als spezialisiertes Unternehmen wahrgenommen zu werden. Es soll eine für die Headhuntingbranche geeignete Differenzierung erreicht werden.

Zweites Teilziel ist es eine Positionierung zu schaffen, mit der es gelingt die Kunden im Vertrieb gezielt und bedarfsgerecht anzusprechen, um insbesondere die Umsatzziele bei den Zielkunden erreichen zu können.

11.2 Strategiemöglichkeiten und Auswahl

Prinzipiell stehen als Strategiemöglichkeiten die Strategieoptionen von Esch und Ries/Trout zur Verfügung. Es handelt sich hiermit bei Esch um die Strategieoptionen Beibehaltung der Position, um eine Umpositionierung oder um eine Neupositionierung. Ries und Trout beschreiben die Strategien für Marktführer, Herausforderer und Verfolger und die Nischenstrategie.

Die Strategie orientiert sich an einer klassischen Positionierung und betrachtet, welcher Imageraum für die HWE anstrebenswert wäre. Im Rahmen der Strategiewahl fällt die Entscheidung damit auf Esch, da ein neuer Positionierungsraum eingenommen werden soll, stehen die Anbaustrategie und die Neupositionierungsstrategie in der engeren Wahl. Abbildung 42 stellt die Auswahl im Detail dar.

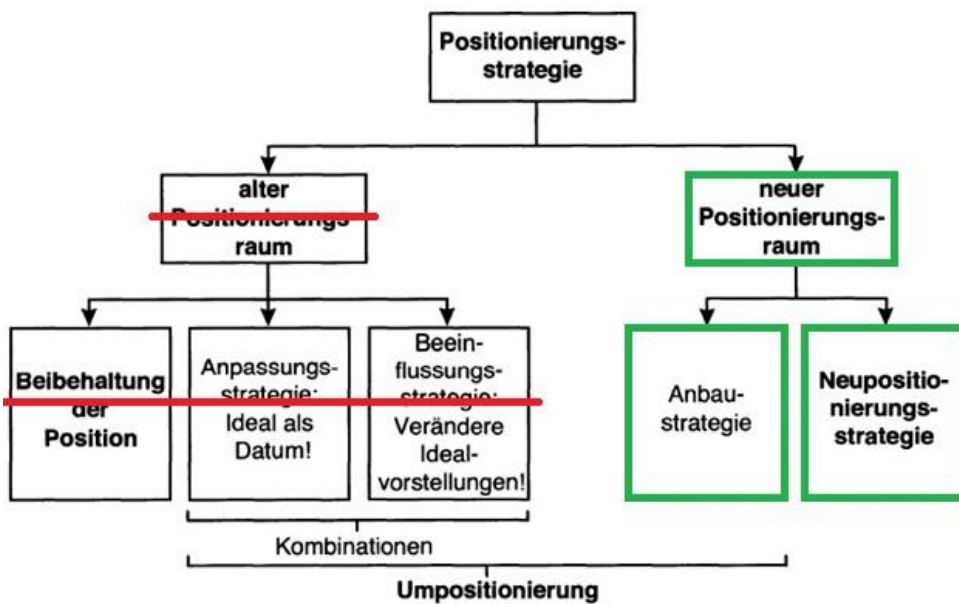


Abbildung 42: Vorauswahl der Positionierungsstrategie (in Anlehnung an Esch 2001, S. 246)

Die HWE bietet gute Ansätze und klare Vorgaben für eine tiefgehende Positionierung am Markt. So ist klar, dass aufgrund der Erfahrung des Firmengründers der Fokus in der Steiermark auch in der Zukunft in der Industrie liegen soll. Hier gilt es jedoch eine Positionierung exakt entlang der Kundenbedürfnisse aufzubauen und mit definierten Schlagwörtern in den Köpfen der Kunden zu verankern.

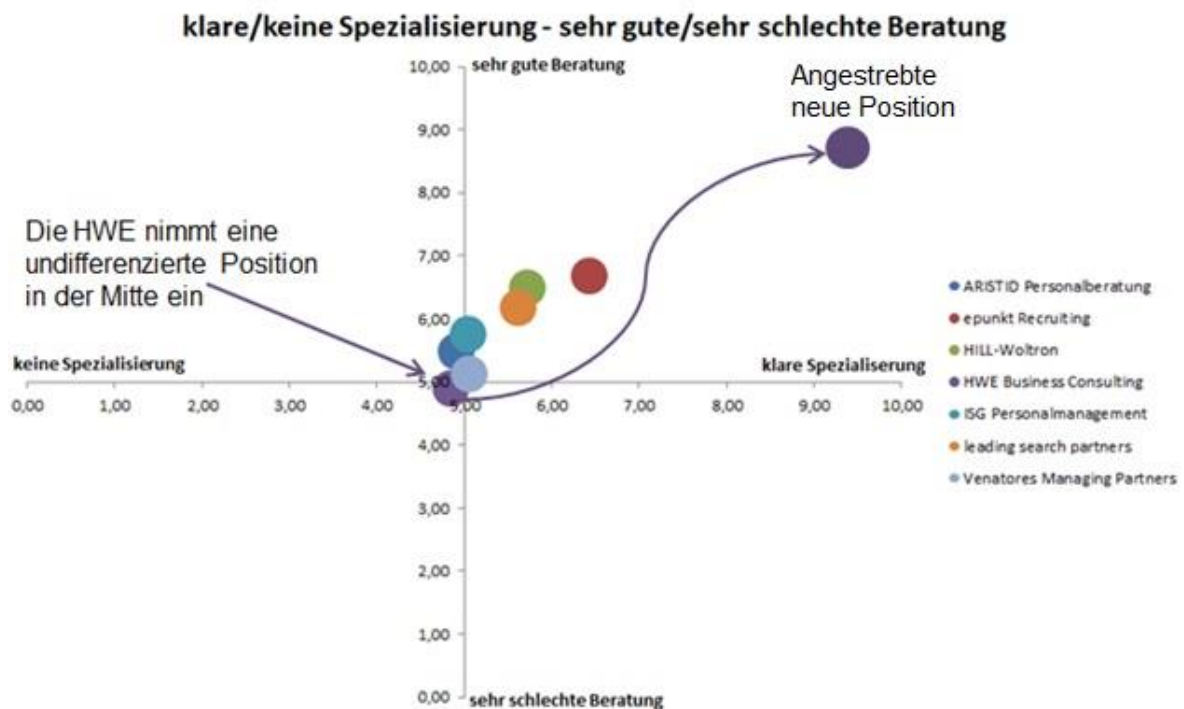


Abbildung 43: Angestrebte neue Position im Imageraum (eigene Darstellung)

Wie die Perceptual Map in Abbildung 43 darstellt, ist die HWE in einer mittigen, undifferenzierten Position zu finden. Diese Position soll sich deutlich vom Wettbewerb abgrenzen, weshalb ein neuer Positionierungsraum das Mittel zum Ziel ist. Die angestrebte neue Position wird ebenso in Abbildung 43 veranschaulicht.

11.3 Ideen und Empfehlungen

11.3.1 Anforderungsprofil

Das Anforderungsprofil an die Positionierung wird in dieser Arbeit durch sieben Kriterien definiert, die im nächsten Abschnitt im Detail beleuchtet werden.

Differenzierung

Maßgeblich für den Erfolg einer Positionierung ist die Differenzierung vom Wettbewerb. Dieses Kriterium berücksichtigt die eindeutige Unterscheidungsmöglichkeit der Idee.

Klarer Fokus/Spezialisierung

Die Positionierungsidee soll einen klaren Fokus vorgeben und so eine Spezialisierung am Markt schaffen. Diese Spezialisierung soll es den Kunden ermöglichen, dass sie ein klares Bild von der HWE haben und so ein Platz in den Köpfen der Kunden besetzt werden kann.

Glaubwürdigkeit

Die Positionierungsidee und die zugehörigen Maßnahmen wie Slogans und besetzte Wörter sollen so sein, dass sie glaubwürdig aufgesetzt werden und zur HWE passen.

Passt zu den Unternehmensstärken

Die Stärken der HWE liegen in der Erfahrung und in der Spezialisierung auf die Industriebranche. Die Positionierung soll diese Stärke herausarbeiten und an die Kunden kommunizieren.

Passt zum bisherigen Image

Die bestehenden Kunden der HWE sollen eine bessere und fokussiertere HWE kennenlernen, jedoch soll der Kern des Unternehmens, der in der Executive Se-

arch mit Schwerpunkt Industrie und in der steirischen Wirtschaft liegt nicht abgeändert werden.

Relevanz für die Kunden

Es soll eine Positionierungsidee geschaffen werden, die dem Bedarf der Kunden gerecht wird. Daneben soll ein klarer Kundennutzen erarbeitet werden.

Bezieht die wichtigsten Kaufkriterien mit ein

Im Rahmen der Marktforschung wurde festgestellt, was die entscheidenden Kaufkriterien für die Kunden von Headhunting Dienstleistungen sind. Die Positionierung soll auf die Erkenntnisse aufbauen, diese mit einbeziehen und so dazu beitragen, dass Kunden Vertrauen aufbauen können und sich für einen Kauf bei der HWE entschließen.

11.3.2 Positionierungsideen

Die Positionierungsideen beziehen sich auf die von Trout und Rivkin entwickelten Ansätze zur Findung von Positionierungsideen.

Die kreierten Positionierungsideen bauen auf drei Faktoren auf, die sich in der Marktforschung als besonders wichtig herausgestellt haben. So soll die Wichtigkeit der Branchen- und Marktkenntnis mittels einer Idee zur Spezialisierung erfüllt werden. Daneben soll die hohe Priorität, dass die Kunden qualitativ, gute KandidatInnen mit der guten Beratungsqualität eines Headhunters in Zusammenhang bringen durch eine Idee zu einem Attribut bedient werden. Des Weiteren hat sich herausgestellt, dass Kunden die versprochene Auswahlmethode des Headhunters als wichtig ansehen. Hierzu soll eine Idee zum sogenannten Herstellungsverfahren dargestellt werden. Das Herstellungsverfahren ist in diesem Sinne als Dienstleistungsprozess zu verstehen.

Spezialisierung

Die Spezialisierung bietet mehrere Varianten auf die der Fokus gelegt werden kann. Abbildung 44 gibt einen Überblick über die zur Verfügung stehenden Lösungsvarianten.

Varianten der Spezialisierung



Abbildung 44: Lösungsvarianten für die Spezialisierung (eigene Darstellung)

Die Branche stellt eine Möglichkeit zur Spezialisierung dar. Was einerseits in der Steiermark, als starke Industrieregion, eine geeignete Spezialisierung darstellen kann, passt für andere Regionen innerhalb Österreichs jedoch nicht. Der Fokus der HWE ist ganz klar auf Wachstum ausgerichtet. So sollen binnen der nächsten Jahre in Niederlassungen in allen Bundesländern entstehen. Die Positionierung soll langfristig halten und das Wachstum der HWE fördern. Bei der Niederlassung in Wien sieht es im Moment etwa schon so aus, dass dort der Fokus auf der IT Branche liegt. Sich nun rein auf die IT oder die Industrie im Rahmen einer Positionierung festzulegen, wird dem Unternehmen also nicht nützen. Die tatsächliche Branchenspezialisierung hängt mit von der Region, aber ganz besonders von der jeweiligen zuständigen Personen in der Region ab.

Daneben würde die Spezialisierung auf eine Dienstleistung eine mögliche Variante darstellen. Hier hat sich die HWE bereits deutlich zu einer Spezialisierung auf Headhunting bekannt, die jedoch einen zu geringen Ansatz für eine Differenzierung zu den vielen anderen Dienstleistern darstellt.

Die Spezialisierung auf bestimmte Berufsfelder ist für den konkreten Fall eine relevante Variante. Einerseits wurde in der Marktforschung klar, dass es Berufsfelder im Bereich der Mechanik, Elektrik und Softwareentwicklung gibt, bei denen Unternehmen in der Steiermark konkreten Bedarf haben. Andererseits könnte es über Branchen unabhängige Berufsfelder auch leichter fallen, eine Positionierung für das gesamte Unternehmen, unter Berücksichtigung des angestrebten Wachstums der nächsten Jahre, zu erreichen. So könnte eine Spezialisierung auf ganze Berufsgruppen wie kaufmännische, technische oder auch Berufe im Gesundheitsbereich sinnvoll sein. Mit dieser Wahl würde die Industriespezialisierung in der Steiermark wie auch die IT Spezialisierung in Wien auf eine Spezialisierung im Bereich der technischen Berufe hinauslaufen, die entsprechend mit einer klaren Positionierung zu untermalen wäre.

Konkret leitet sich diese Idee aus den Ergebnissen in Abbildung 23 und 31 ab. In diesen Abbildungen ist zu sehen, wo der konkrete Bedarf an Personal in der steirischen Wirtschaft besteht. So hat sich in der Marktforschung herausgestellt, dass die Unternehmen der Industrie einen besonderen Bedarf an FacharbeiterInnen haben. Es herrscht ein Mangel bei Personal im Bereich Entwicklung Elektrik, Entwicklung Mechanik sowie Entwicklung Software. Hier wäre der Fokus der HWE zu setzen und eine Spezialisierung auf diese Bereiche zu treffen. Denn zugleich zeigt sich, dass Headhunter tatsächlich für andere Berufsfelder eingesetzt werden, wie etwa GeschäftsführerInnen oder im Vertrieb, wo die Unternehmen jedoch angeben, einen nicht so großen Bedarf zu haben. Der Fokus könnte so in einen Bereich gelenkt werden, in dem eine große, eher ungedeckte, Nachfrage besteht.

Als letzte Variante wäre es möglich sich klar auf eine Region zu fokussieren. Die HWE möchte jedoch in den nächsten Jahren weiter wachsen und neue Gebiete erschließen.

Mit der Spezialisierung auf Berufsfelder hätte die HWE die Möglichkeit geboten sich klar vom Wettbewerb zu differenzieren, die sich allesamt keine konkreten Aussagen zu treffen wagen. Konkrete Slogans auf die gesetzt werden, könnten beispielsweise „HWE, Ihr Spezialist für technische Berufe“ oder „HWE, der Headhunter für die Technik“ sein. So soll der Fokus auf diesen, in der Steiermark, ungedeckten Bedarf gelegt werden ohne mit der Positionierung das geplante Wachstum einzuengen. Denn der Fokus soll in anderen Regionen, wie auch etwa in Wien, im technischen Bereich liegen.

Attribut

Die Besetzung eines speziellen Attributs, das den Bedürfnissen der Kunden am ehesten gerecht wird, stellt im Rahmen dieser Arbeit ebenso einen Ansatz zur Positionierung dar. Aus den Ergebnissen der Marktforschung, zu sehen in Abbildung 35, geht hervor, dass es für die Kunden besonders wichtig ist, dass ihnen qualitativ, gute KandidatInnen angeboten werden. Die Ableitung eines für die Positionierung relevanten Attributs kann somit etwa „treffsichere KandidatInnen“ lauten. Die Positionierung kann mit dem bestehenden, breitem Netzwerk im Rücken und dem Kundenversprechen binnen vier bis sechs Wochen geeignete KandidatInnen zu bieten in ein Gesamtkonzept gefasst werden.

Diese Idee würde zur HWE passen, weil es eine der Stärken des Unternehmens ist, rasch über die Direktansprache zu KandidatInnen zu kommen und diese gemäß ihrer Qualität zu filtern. Binnen vier bis sechs kann so eine Auswahl wirklich geeigneter KandidatInnen geboten werden, eben treffsichere KandidatInnen.

Herstellungsverfahren - Dienstleistungsprozess

Die versprochene Auswahlmethode ist eines der Kriterien, die maßgeblich bei der Wahl eines Headhunters sind. Es ist dies der wesentliche Dienstleistungsprozess, in dem die eigentliche Qualität der Leistung zustande kommt. Abbildung 32 zeigt, dass der Auswahlprozess mit ein entscheidendes Kaufkriterium darstellt. Dementsprechend würde es Sinn machen, eine Positionierung rund um diesen Prozess aufzubauen. Das Auswahlverfahren könnte dann beschrieben und mit eigenen Namensgebungen interessant dargestellt werden. Hierzu sollte der Prozess exakt betrachtet werden und um diesen herum eine Geschichte aufgebaut werden. Diese Geschichte kann den Kunden dann verkauft werden und als qualitativer Vorteil gegenüber den Mitbewerbern präsentiert werden.

Was den Prozess bei der HWE besonders auszeichnet ist, dass die zuständigen MitarbeiterInnen bzw. der Firmengründer selbst Erfahrung in den kundenrelevanten Bereichen gesammelt haben. Was bedeutet, dass die Headhunter Erfahrung in der jeweiligen Branche mitbringen und sich so schnell ein Bild von den Anforderungen machen können. Mit ihrem breiten Netzwerk ist es möglich, rasch nach geeigneten KandidatInnen Ausschau halten zu können.

Sowohl auf KandidatInnenseite als auch auf Kundenseite kann mit dem eigenen Fachwissen gepunktet werden, eine große Stärke, in einer Branche, wo sonst Psychologen ohne direkter Branchenkenntnis eingesetzt werden (vgl. Ebner 19.04.2018).

11.3.3 Ideenauswahl und Bewertung

Die Alternativen werden mittels einer Nutzwertanalyse bewertet und ausgewählt. Zuvor ist es notwendig die Gewichtungen für die Bewertung mittels eines Paarvergleichs festzustellen. In diesem Paarvergleich werden die Kriterien aus dem Anforderungsprofil einzeln gegenübergestellt und es wird paarweise verglichen, welches Kriterium im konkreten Fall wichtiger ist. Das Ergebnis dieses Paarvergleichs ist in Abbildung 45 zu sehen.

Paarvergleich

Kriterien	Differenzierung	Spezialisierung	Glaubwürdigkeit	Passt zu Unternehmenstärken	Passt zum bisherigen Image	Relevanz für die Kunden	Quersumme	Gewichtung
Differenzierung		2	3	3	3	2	13	8,7
Spezialisierung	8		6	7	7	3	31	20,7
Glaubwürdigkeit	7	4		5	5	3	24	16,0
Passt zu Unternehmenstärken	7	3	5		6	4	25	16,7
Passt zum bisherigen Image	7	3	5	4		6	25	16,7
Relevanz für die Kunden	8	7	7	6	4		32	21,3
Gesamt							150	100

- 9 das untenstehende Kriterium ist viel wichtiger
- 5 beide Kriterien sind gleich wichtig
- 1 das obenstehende Kriterium ist viel unwichtiger

Abbildung 45: Paarvergleich (eigene Darstellung)

Der Paarvergleich zeigt, dass das Kriterium Relevanz für die Kunden am wichtigsten ist, danach folgt die Spezialisierung.

Mithilfe dieser Gewichtungen wird nun im nächsten Schritt die Ideenbewertung mittels einer Nutzwertanalyse durchgeführt.

Die Nutzwertanalyse wird mit einer Skala von 1-3 bewertet. Vor der Bewertung wurde exakt definiert, was für die einzelnen Werte auf der Skala zu zutreffen hat, damit die eine passende Bewertung vergeben werden kann. Diese Definitionen sind im Anhang unter Abbildung A48, zu sehen.

		Ideen					
		Spezialisierung		Attribut		Dienstleistungsprozess	
Kriterium	Gewichtung	Bewertung	Summe	Bewertung	Summe	Bewertung	Summe
Differenzierung	8,7	3	26,0	3	26,0	2	17,3
Spezialisierung	20,7	3	62,0	2	41,3	2	41,3
Glaubwürdigkeit	16,0	3	48,0	3	48,0	3	48,0
Passt zu den Unternehmensstärken	16,7	3	50,0	3	50,0	3	50,0
Passt zum bisherigen Image	16,7	3	50,0	2	33,3	3	50,0
Relevanz für die Kunden	21,3	3	64,0	3	64,0	2	42,7
			300,0			262,7	249,3

Tabelle 7: Bewertung der Positionierungsideen (eigene Darstellung)

Die Bewertung in Tabelle 7 zeigt, dass sich der Fokus auf die Spezialisierung durchgesetzt hat. Diese Idee wird im Weiteren näher ausgearbeitet.

Mit einer Spezialisierung auf die Berufsfelder bleibt die HWE prinzipiell seinen Ursprüngen treu, macht aber zugleich den Fokus klar, in dem eine Positionierung als **Spezialist für technische Berufe** umgesetzt wird. Mit dem Wissen über die Berufsfelder die den größten Bedarf innerhalb der Steiermark haben, kann der Vertrieb in diese Richtung gelenkt und ein Feld betreten werden, in dem die HWE ein gutes Potenzial vorfindet. Der Aufbau eines KandidatInnenpools für diese Berufsfelder stellt einen Grundstein für die zu erbringende hohe Qualität an KandidatInnen dar. Da die nun gewählte Positionierungsidee kein völlig neues Feld erschließen soll, handelt es sich hierbei schließlich um eine Anbaustrategie.

Hinzuzufügen ist jedoch, dass der Bereich der Softwareentwicklung, was auch einen Mangelbereich darstellt, von der konkreten Umsetzung ausgenommen wird. Die Stärken der HWE passen nicht mit diesem Bereich zusammen, es würde einen zu großen Umbruch bedeuten, diesen Bereich miteinzubeziehen. Zudem handelt es sich hierbei um einen Mangelbereich, in dem auch ganz klar die geeigneten KandidatInnen für eine erfolgreiche Umsetzung fehlen (vgl. Ebner 19.04.2018).

11.3.4 Empfehlungen

Im nächsten Schritt werden konkrete Empfehlungen abgeleitet, die zu einer Umsetzung der Positionierungsidee führen sollen. Dabei werden im Wesentlichen drei unterschiedliche Themen betrachtet. Neben den Empfehlungen, die direkten Ein-

fluss auf die Positionierung sowie den Vertrieb nehmen sollen, wird auch betrachtet, welche Schritte im Hintergrund notwendig sind um die entsprechende Umsetzung überhaupt zu ermöglichen.

Allgemeine, operative Schritte

Um die nötige Qualität in diesem Segment bieten zu können, ist es notwendig vorweg einen geeigneten KandidatInnenpool in den Bereichen Elektrik-, Mechanik- sowie FacharbeiterInnen aufzubauen und Kontakte zu den KandidatInnen zu schließen.

Insgesamt ist es die höchste Anforderung von Kunden, dass über einen Headhunter KandidatInnen bereitgestellt werden, die von ausgezeichneter Qualität sind. Über eine permanente Suche der besten Leute und der Erweiterung der bestehenden Datenbank soll es gelingen, diesem hohen Anspruch auf Dauer gerecht werden zu können. Dieser Punkt sollte unabhängig von bestimmten Suchfeldern für die Industrie gewährleistet werden können.

Empfehlungen für die Positionierung

Durch die Positionierung soll es gelingen, sich als Headhunter für technische Berufe zu platzieren. Mit klaren Slogans und einem Bekenntnis zur Spezialisierung kann es gelingen einen eigenen Platz in den Köpfen der Kunden zu besetzen und damit bei einer nächsten Überprüfung auch einen höheren Bekanntheitsgrad, sowohl ungestützt als auch gestützt zu erzielen.

Im Rahmen dieses Vorhabens ist es notwendig, die gesamte Kommunikation zu vereinheitlichen. Das bedeutet, dass die bestehende Unternehmenswebseite sowie der bestehende Informationsfolder dahingehend überarbeitet werden sollen, dass sämtliche Aussagen in eine klare Richtung gehen, die der Positionierungs-idee entspricht.

Zunächst zu den klaren Maßnahmen betreffend der **Unternehmenswebseite**. Wie in der Marktforschung klar geworden ist, handelt es sich bei der Unternehmenswebseite direkt nach dem persönlichen Kontakt um die zweitwichtigste Variante der Informationsbeschaffung. Damit kommt diesem Medium eine besondere Bedeutung zu, die im Sinne der Kunden zu erfüllen ist.

Zur Unternehmenshomepage selbst kann die Empfehlung gegeben werden, dass die Linkleiste mittlerweile nicht mehr seitlich, sondern meist zentriert oben zu finden ist. Durch diesen Trend orientieren sich die Betrachter auch entsprechend und erwarten eine entsprechende Platzierung. Generell führt die Vielzahl der Links zu einer Überlastung der Kunden. Die aktuell vorhandenen 25 Links sollen auf maximal sieben Hauptlinks beschränkt werden. Darunter können sich weitere Links befinden, die dem Hauptlink zugeordnet sind und per Mouseover Funktion zu sehen sind. Wichtig ist ein Bezug auf die Themen, die die Kunden am meisten interessieren. Dazu zählen der Dienstleistungsprozess und die Referenzen des Unternehmens. Zusätzlich würde empfohlen werden einen Blog aufzubauen, der über aktuelle Personalthemen informiert. An die Kunden können diesbezüglich auch News ausgeschickt werden, die darauf hinweisen, dass im Blog eine neue Nachricht geschrieben wurde. Die Unternehmensvorstellung und die Vorstellung des Firmengründers macht so, wie es im Moment ist sicherlich Sinn. Besser und detaillierter dargestellt werden könnte die Person des Niederlassungsleiters in Wien. Prinzipiell kann empfohlen werden die folgenden Links aufzubauen: Über die HWE, Spezialisierung, Standorte, Erfolgsgeschichten, Karriere und Blog. Was die jeweiligen Links enthalten könnten, wird im Anhang unter Kapitel Empfehlungen für die Unternehmenswebseite dargestellt.

Für die gesamte Positionierung der HWE sind gezielte Aussagen, die den Nerv der Kunden treffen, wesentlich. Als Hauptslogan kann hierzu entsprechend der Positionierungsidee die Aussage **„HWE, Ihr Headhunter für Führungskräfte und Spezialisten in der Technik“** dienen. Daneben können weitere Kriterien mit hoher Relevanz für die Kunden aufgegriffen werden, wie etwa das Ergebnis, dass die Qualität der KandidatInnen für die Beratungsqualität eines Headhunters entscheidend ist. In Verbindung mit dem Kundenversprechen, dass KandidatInnen binnen vier bis sechs Wochen geboten werden, kann ausgesagt werden, dass die HWE ermöglicht **„Treftsicher und schnell, binnen sechs Wochen zu den Ideal-kandidatInnen“** zu kommen. Zu dem wichtigsten Kaufkriterium, der Markt- und Branchenkenntnis, kann die Aussage **„Die HWE verfügt über Spezialisten mit jahrelanger Praxiserfahrung in Ihrer Branche“** getätigt werden. Tatsächlich baut die HWE ein Netzwerk mit Headhuntern auf, die alle bereits Erfahrung in der Privatwirtschaft und verschiedenen Branchen gesammelt haben. Mit diesen Aussa-

gen kann zugleich der wesentliche Kundennutzen der Leistung der HWE unterstrichen werden.

In Angesicht eines hohen Bekanntheitsgrades kann es sinnvoll sein den Namen des Unternehmens zu überdenken. Als personifiziertes Unternehmen könnte die Namensgebung etwa in Ebner Business Consulting umbenannt werden. Zu bedenken ist jedoch auch, ob die Firmenbezeichnung mit Business Consulting wirklich auf einen Headhunter hinweist, dies könnte auch für eine Unternehmensberatung stehen. Viel deutlicher wäre eine Namenswahl schon als Ebner Executive Search, die sowohl auf den Firmengründer als auch auf den Geschäftszweig hinweist. Eine andere Variante wäre es die Unternehmensbezeichnung überhaupt auf die angestrebte Positionierung anzupassen, was wiederum ein tiefergehendes Projekt mit sich bringen würde. Anzumerken ist, dass es schwieriger für Kunden ist, sich solche Abkürzungen wie HWE einzuprägen, als ausgeschriebene Namensbezeichnungen (vgl. Brandtner 2013).

Der Markenname sowie Markenbilder sind essenziell für die Wahrnehmung einer Marke beim Kunden. Während der Markenname verbal in der Kommunikation eine große Rolle spielt, sind die Markenbilder für die visuelle Wahrnehmung entscheidend. Gemeinsam mit dem Produkt bzw. der Dienstleistung stellen der Name und das Logo das Branding Dreieck dar (vgl. Langner 2003, S. 26f.). Dieser Zusammenhang ist in der nachstehenden Abbildung 46 zu sehen.



Abbildung 46: Branding Dreieck (in Anlehnung an Langner 2003, S. 27)

Mit dieser klaren Positionierung als **Headhunter für Führungskräfte und Spezialisten in der Technik** kann es gelingen einen Platz in den Köpfen der Kunden zu besetzen und so einerseits die ungestützte Bekanntheit bei Zielkunden als auch deren Umsatzanteil am Gesamtumsatz zu steigern.

Tabelle 8 bietet abschließend einen Überblick über die wichtigsten Empfehlungen.

Thema	Empfehlungen
Positionierung und Slogans	HWE, Ihr Headhunter für Führungskräfte und Spezialisten in der Technik
	Treftsicher und schnell, binnen sechs Wochen zu den IdealkandidatInnen
	Die HWE bietet Spezialisten mit jahrelanger Praxiserfahrung in Ihrer Branche
Unternehmenswebseite	Übersichtlichere Gestaltung
	Fokus auf fünf bis sieben wesentliche Links
	Die entscheidenden Informationen einbauen
Unternehmensbroschüre	An die Positionierung mit den Slogans und die Informationen auf der Webseite anpassen
Firmennamen überdenken	Für die Merkfähigkeit wäre ein Name ohne einer Abkürzung ideal
	Möglich wäre beispielsweise Ebner Executive Search

Tabelle 8: Zusammenfassung der Positionierungsempfehlungen (eigene Darstellung)

Empfehlungen für den Vertrieb

Für den Vertrieb bedeutet eine solche Spezialisierung, Kunden zu filtern, für die diese Bedarfsdeckung wirklich relevant ist. Mit diesen soll dann eine stetige Kontaktaufnahme erfolgen, hier stellt die Hartnäckigkeit einen entscheidenden Faktor dar. Erst wenn es gelungen ist, das nötige Vertrauen und eine zwischenmenschliche Beziehung aufzubauen, kann es gelingen den Kunden von den eigenen Leistungen zu überzeugen.

Das wesentlichste Ziel im Vertrieb, der Aufbau von Umsatz bei den Zielkunden, gehört weiter operationalisiert und in kleine Ziele gefasst, die den Weg zu dieser Zielerreichung begleiten sollen.

Zunächst soll im eigenen CRM System, dem centralstationCRM, Nachschau gehalten werden, welche AnsprechpartnerInnen dazu bereits bestehen. Wie inzwischen bekannt ist, stellen nicht nur HR MitarbeiterInnen, sondern auch AbteilungsleiterInnen und GeschäftsführerInnen relevante AnsprechpartnerInnen dar. Sollten noch nicht AnsprechpartnerInnen aus verschiedenen Bereichen vorliegen, können diese über die HR ManagerInnen ausfindig gemacht werden. Der Bedarf entsteht schließlich bei den AbteilungsleiterInnen selbst. So soll darauf geachtet werden, dass prinzipiell ein guter Kontakt zu allen AnsprechpartnerInnen im Buying Center besteht. In weiterer Folge dient alles der Informationssammlung. Wo wird wann Bedarf bestehen, wer vergibt schließlich den Auftrag, in dieser Phase geht es um Beziehungsaufbau und damit verbunden um den Aufbau von Vertrauen und dem

Abbau von Kaufrisiko. Es gilt sich zu profilieren, wobei mitunter die neue fokussierte Positionierung eingebracht werden kann. Es soll klar dargestellt werden, dass die HWE **Spezialist für Führungskräfte und Spezialisten in der Technik** ist, dass **treffsicher und schnell** KandidatInnen gefunden werden und es können auch die **Erfolgsgeschichten** anderer Kunden präsentiert werden. Im Endeffekt geht es darum, dass Kontakt Sympathie schafft und über Hartnäckigkeit, Geduld und stetiger professioneller Betreuung ein Auftrag vergeben wird. Ideal wäre hier zumindest monatlich mit den Zielkunden telefonischen Kontakt zu halten. Es soll mittelfristig nicht nur mit einer AnsprechpartnerIn gesprochen werden, sondern zu mehreren PersonalentscheiderInnen, die vielseitig im Unternehmen vertreten sein können, soll eine Beziehung aufgebaut werden. Sinnvoll wäre es möglichst viel im persönlichen Kontakt abzuhalten, so soll zumindest alle zwei Monate ein persönliches Treffen stattfinden.

Die Positionierung bedeutet für den Vertrieb, sich nach diesen Vorgaben zu richten und ein passendes Bild in den einzelnen Gesprächen mit Kunden sowie potenziellen Kunden abzugeben.

Um die Kunden zu überzeugen, ist es notwendig sich in jedem Gespräch auf die wesentlichen Entscheidungsfaktoren zu besinnen. Neben der Wichtigkeit der Branchen- und Marktkennntnis gehört es hier dazu sich ein Bild von der Unternehmensmarke des Kunden zu machen. Hier sollen spezielle Fragen zum Unternehmen gestellt werden, um zu ergründen, wofür die Marke steht.

Dazu gibt es seitens der HWE bereits ein mehrseitiges Search Assignment, das hinsichtlich seines Bezugs auf die Kundenmarke zu überprüfen wäre, sich aber prinzipiell als Grundlage eignet (vgl. Ebner 19.04.2018). Da als Ergebnis herausgekommen ist, dass dies ein besonders wichtiger Faktor ist, kann auch die HWE in den Gesprächen mit Kunden darauf hinweisen, dass es der HWE ein besonderes Anliegen ist, das Kundenunternehmen positiv und authentisch gegenüber KandidatInnen zu vertreten, und widerspiegeln möchte, was die Werte des Unternehmens sind und insbesondere, was die Marke des Kundenunternehmens ausmacht.

Obwohl die Bewertung der Positionierungsidee nicht zugunsten des Dienstleistungsprozesses ausgefallen ist, steht fest, dass die versprochene Auswahlmethode eines der erfolgsentscheidenden Faktoren im Vertrieb von Headhunting Dienstleistungen ist. Hier sollte einer der Schwerpunkte im Vertrieb gesetzt werden, was bedeuten kann, dass eigene Modelle entwickelt werden und mit eigenen Namens-

gebungen besonders hervorgehoben werden. Daneben können dann Erfolgsquoten mit den eigenen Modellen präsentiert werden, die dazu angedacht sind die Kunden von der eigenen Qualität zu überzeugen. Zwar liegt dann nicht der Fokus der Positionierung auf dem Kriterium der Auswahlmethode, dennoch kann die Wichtigkeit als Kaufkriterium über den Vertrieb gedeckt werden.

Schließlich hat bereits der Theorieteil gezeigt, dass es in der Dienstleistungsbranche von großer Bedeutung ist eine Reputation aufzubauen, um so das empfundene Kaufrisiko der Kunden zu minimieren und Vertrauen aufzubauen. So kann es Bestandteil sein, gezielt drei bis fünf Kunden der HWE auszuwählen und diese als Referenz aufzuzeigen. Diese können dann auf der Unternehmenswebseite und in der Unternehmensbroschüre dargestellt werden. Besonders vertrauenserweckend wäre es z.B., wenn sogar der Ansprechpartner genannt wird und dieser mit einem Zitat zur HWE, das seine Zufriedenheit ausdrückt, platziert werden könnte. Handelt es sich hierbei um bekannte Unternehmen, kann dies dabei helfen, ein besseres Bewusstsein für die Dienstleistungsqualität der HWE zu schaffen und das Kaufrisiko der Kunden entsprechend zu senken.

Was den Vertriebskanal betrifft, so sind Networking und Key Account Management Kanäle, die forciert werden sollen. Das heißt aktiv auf Networking Veranstaltungen mitzuwirken, hier Kontakte zu HR Verantwortlichen, aber insbesondere auch AbteilungsleiterInnen bzw. BereichsleiterInnen und GeschäftsführerInnen von Unternehmen aufzubauen.

Zwar hat der Telefonverkauf in der Marktforschung bei der Glaubwürdigkeit einen niedrigen Wert erhalten, es ist aber auch klar, dass es ganz ohne Telefonverkauf in einem B2B Vertrieb kaum funktionieren kann. Somit wird festgestellt, dass der Telefonverkauf Mittel zum Zweck sein kann, wie etwa dem Informationsaustausch oder der Terminvereinbarung, bei einer Kaufanbahnung in weiterer Folge jedoch ein persönliches Gespräch für den Ausdruck von Seriosität notwendig ist.

Wie die Marktforschung gezeigt hat, gibt es in Unternehmen drei verschiedene Verantwortungsbereiche, die für Personalentscheidungen zuständig sind, dazu zählen GeschäftsführerInnen, AbteilungsleiterInnen und Personalverantwortliche aus Personalabteilungen. Im Endeffekt können alle drei Bereiche einen Auftrag an einen Headhunter veranlassen, weshalb es im Vertrieb wesentlich ist, die konkreten AnsprechpartnerInnen ausfindig zu machen, den Kontakt aufzubauen und zu halten. Klar ist auch, dass es ohne Geduld und Hartnäckigkeit im Vertrieb keinen

Erfolg gibt. Besonders in der Dienstleistungsbranche ist es notwendig das Vertrauen der Kunden über einen längeren Zeitraum zu gewinnen. Noch tiefergehend betrachtet werden könnte, welche Faktoren für die drei wesentlichen Bestandteile des Buying Centers explizit jeweils die größte Rolle spielen. Hierzu kann entsprechend die Erfahrung gesammelt werden und auf diese aufbauend eine Argumentation geschaffen werden.

Um Kunden langfristig an das Unternehmen zu binden, kann es sinnvoll sein in einem weiteren Schritt ein Kundenbetreuungskonzept zu entwickeln.

Thema	Empfehlungen
Vertriebsressourcen fokussieren	Auswahl geeigneter Kunden um Ressourcen zu fokussieren
	Nachfrage zu den bekannten Mangelberufen abklären
Beziehungen zu AnsprechpartnerInnen in verschiedenen Abteilungen aufbauen	Das ganze Buying Center einbeziehen, denn AbteilungsleiterInnen und GeschäftsführerInnen haben großen Einfluss auf Personalentscheidungen
Persönlichen Kontakt forcieren	Kontakt mit den Zielkunden sollte vor allem persönlich erfolgen und das zumindest alle zwei Monate
Positionierung in die Kommunikation einfließen lassen	Nutzenargumente um die Positionierung aufbauen
	Die HWE als Headhunter für Führungskräfte und Spezialisten in der Technik
	Schnelle und treffsichere KandidatInnensuche
Verkaufsgespräche	Jahrelange Berufserfahrung einbringen, auf Markt- und Branchenkenntnis setzen
	Die Kundenmarke ergründen und versuchen diese in weiterer Folge bei KandidatInnen zu vertreten
	Storytelling, was Referenzen und Erfolgsgeschichten betrifft, einsetzen
Relevante Vertriebskanäle	Key Account Management
	Networking
	Messebesuche, im Sinne von Networking

Tabelle 9: Zusammenfassung der Vertriebsempfehlungen (eigene Darstellung)

12. Umsetzung im Vertrieb

Der Fokus des Vertriebs ist im Rahmen dieser Arbeit auf die aktive Akquise der definierten Zielkunden ausgerichtet. Demnach orientieren sich die Maßnahmen an diesem Unternehmensziel.

Nicht zu vernachlässigen ist dennoch, dass auch die Kontaktanzahl zu anderen Kunden und damit verbundene Abschlüsse zum Markterfolg der HWE und damit

zu einer konkreten, verankerten Positionierung beitragen kann. Damit ist auch gemeint, nicht an bestimmten Kunden festzuhalten. Sollte es bei einem der Zielkunden gar nicht möglich sein Fuß zu fassen, so gehört es im Vertrieb dazu, davon abzulassen und den Fokus auf andere Kunden zu legen, bei dem die Chancen für einen Abschluss und den Aufbau einer Geschäftsbeziehung besser stehen.

12.1 Vertriebsziele

Um das Unternehmensziel erreichen zu können, welches aussagt, dass die ungestützte Bekanntheit bei den Zielkunden bis 2021 bei 100% liegen soll, ist es erforderlich im Vertrieb entsprechend aktiv zu sein.

Daher lautet ein Vertriebsziel mit den Zielkunden mindestens alle zwei Monate ein persönliches Gespräch zu führen und monatlich im telefonischen Kontakt zu stehen, umso besser im Gedächtnis der Kunden verankert zu sein.

Im Schnitt sollen im Zeitraum 2019 bis 2021 mehr als 20% der Zielkunden regelmäßig an den eigens veranstalteten Business Nachmittagen teilnehmen, was ein ideales Instrument darstellt um die Geschäftsbeziehung aufzubauen.

Bei Networking Veranstaltungen soll zumindest zweimal im Monat teilgenommen werden, dabei sollen pro Veranstaltungen zwei Kontakte geschlossen bzw. ausgebaut werden.

Die Kunden sollen dazu animiert werden, offen über die personelle Situation in ihren Unternehmen zu sprechen. So sollen bis 30.6.2021 mehr als 40% der Zielkunden, die HWE eigenständig kontaktieren, wenn Bedarf ansteht.

Darüber hinaus ist es im Rahmen des Positionierungskonzeptes nicht nur wichtig bekannt zu sein, sondern auch in Richtung der angestrebten Positionierung erkannt zu werden. Das soll über die Bekanntheit hinaus bedeuten, dass die HWE als Spezialist verankert ist und so wahrgenommen wird. Ein qualitatives Vertriebsziel ist es, diesen Eindruck in jedem persönlichen Gespräch, sowie in allen Kundenkontaktpunkten zu vermitteln. Ein exakteres Bild zu diesen Kundenkontaktpunkten kann mittels der im Theorieteil vorgestellten Blueprint Analyse erfolgen.

Neu gewonnene Kunden sollen an das Unternehmen gebunden werden, dies soll durch eine Wiederkaufsrate von über 50% binnen sechs Monaten als Ziel verankert werden.

Als wesentlichstes Ziel bleibt natürlich das Unternehmensziel bestehen, dass bis 30.6.2021 der Umsatzanteil der Zielkunden am Gesamtumsatz von aktuell 0% auf 33% gesteigert werden soll. Um einen Fahrplan über die gesamten drei Jahre zu haben, wird dieses Unternehmensziel in Teilziele zerlegt. Die Teilziele ermöglichen ein konkretes Controlling über den Zeitraum und zeigen, wann mit Maßnahmen einzuschreiten ist. Tabelle 10 zeigt diese Teilziele.

	Umsatzanteil der Zielkunden
2. Halbjahr 2018	2%
1. Halbjahr 2019	5%
2. Halbjahr 2019	10%
1. Halbjahr 2020	18%
2. Halbjahr 2020	26%
1. Halbjahr 2021	33%

Tabelle 10: Teilziele für den Zielkundenumsatzanteil (eigene Darstellung)

Da ab dem zweiten Halbjahr 2019 die Positionierung zu wirken beginnen sollte, ist mit einem rascheren Anstieg des Umsatzanteils zu rechnen.

Als qualitatives Ziel soll der Vertrieb dazu beitragen, dass die Kunden die Positionierung wahrnehmen und ein entsprechendes Image entstehen kann.

12.2 Vertriebsaktivitäten

Was die Informationssuche betrifft, so hat sich die Unternehmenswebseite bei Headhuntern als wichtiges Medium herausgestellt. Dieses soll weiter in den Mittelpunkt gerückt werden, eine Neugestaltung, die sich an die Maßnahmen bei den Empfehlungen orientiert, soll einen positiven Ersteindruck vermitteln. Sobald die Neugestaltung abgeschlossen ist, könnten die Kunden, insbesondere Zielkunden, auf die neue Webseite mittels eines Newsletters und in persönlichen Gesprächen hingewiesen werden.

Als wichtigstes Kriterium zeigt sich der persönliche Kontakt zu den Kunden. Die direkte Kaufanbahnung soll stets im persönlichen Kontakt angestrebt werden. Be-

sonders wichtig ist es im persönlichen Kontakt vermehrt eine Beziehung zu den Zielkunden aufzubauen. Um eine Beziehung aufzubauen ist es notwendig, möglichst oft in Kontakt miteinander zu stehen.

Aktuell findet der Kontakt nur etwa alle drei Monate telefonisch statt (vgl. Ebner 19.04.2018). Dieser ist deutlich zu intensivieren und vor allem vermehrt persönlich abzuhalten. Ideal wäre es monatlich mit seinen Zielkunden in Kontakt zu stehen. So ist es möglich über alle Änderungen in der Personalstruktur informiert zu sein und die eigene Leistung einbringen zu können. Zudem zählt die HWE dann schneller zu den ungestützt genannten Personaldienstleistern bei seinen Zielkunden. Der Beziehungsaufbau ist besonders beim Dienstleistungsvertrieb enorm entscheidend, da sich Leistungen selbst auf den ersten Blick nicht von jenen anderer Anbieter unterscheiden. Es kann jedoch mit persönlicher Sympathie, Interesse für die Vorgänge im Unternehmen und der eigenen Beratungsqualität gepunktet werden.

Daneben ist Networking eine ernsthafte Möglichkeit, um Kontakte zu schließen und einen Verkaufsabschluss zu forcieren. Dementsprechend sollten gezielt Veranstaltungen sowie relevante Events ausfindig gemacht werden und eine Teilnahme an diesen getätigt werden. So kann es auch gelingen, an relevante AnsprechpartnerInnen in diesem Bereich zu gelangen, die ein entsprechendes Interesse an diesem Thema haben. Ein guter Schritt ist bereits mit den Business Nachmittagen getätigt, wo die HWE eine solche Networking Veranstaltung selbst organisiert. Auf diese Veranstaltung soll weiterhin gesetzt werden. Hierzu können Gedanken angestellt werden, was bei jedem Termin der Nutzen für die TeilnehmerInnen sein kann.

Wichtig ist es immer Möglichkeiten des Kontaktaufbaus zu betrachten, dazu zählt etwa die Teilnahme an relevanten Messen, um auch hier Kontakte zu schließen und AnsprechpartnerInnen bei den Unternehmen kennenzulernen. In Österreich findet beispielsweise jährlich die Messe Personal Austria statt (Personal Austria o.J.). Laut eigener Aussage der Personal Austria nehmen an dieser Messe über 2.000 Fachbesucher teil, die zu rund 65% allein- oder mitentscheidend bei der Personalauswahl sind (Personal Austria o.J.). In weiterer Folge kann natürlich auch überlegt werden, ob dort ein eigener Messtand gestaltet werden soll. Auf Messen gibt es auch Vorträge, hier könnte angedacht werden, selbst Vorträge über Personalthemen zu halten.

Weitere Aspekte, um in der Öffentlichkeit präsenter zu sein, wären etwa Kooperationen mit Universitäten oder Fachhochschulen. Beispielsweise finden am FH Campus02 immer wieder Info- und Networkveranstaltungen statt. Diese könnten besucht werden, um hier etwaige neue Kontakte zu knüpfen oder es könnten dort Vorträge zu Themen rund um das Headhunting gehalten werden.

Um speziell im Umfeld der Industrie zu Kontakten zu kommen, kann es helfen an Veranstaltungen der industriellen Vereinigung teilzunehmen. Diese finden im Abstand von etwa zwei bis vier Monaten regelmäßig statt (vgl. iv Steiermark 2016).

Beispielsweise ist der Geschäftsführer des Zielkunden Knill Präsident der industriellen Vereinigung und hält bei diesen Veranstaltungen die Begrüßungsrede, somit stellt das einen optimalen Kontaktpunkt dar (vgl. iv Steiermark 2016).

12.3 Maßnahmenplan

Nachfolgende Abbildung 47 zeigt eine Auflistung der erforderlichen Maßnahmen und Aufgaben zur Umsetzung der Positionierung und dem Vertriebsfokus auf die Zielkunden sowie eine Priorisierung der einzelnen Maßnahmen. Sämtlich Maßnahmen der Positionierung stellen dabei Möglichkeiten dar, den Vertrieb in seiner Schlagkraft und damit letztendlich seinem Erfolg zu unterstützen. Denn, wer im Vertrieb auf eine starke Marke vertrauen kann, der braucht sich weniger um den Abbau des von den Kunden empfundenen Kaufrisikos kümmern.

Daneben kann eine neue Webseite den Kunden, die erforderlichen Informationen liefern, so kann es vermehrt zu Kontaktaufnahmen seitens der Kunden kommen. Die klare Positionierung soll außerdem dazu dienen, dass PersonalentscheiderInnen die HWE besser verankern und so bei Bedarf an die HWE denken. Der Aufbau von Referenzen wiederum, trägt zu einer Minimierung des Kaufrisikos bei. All das sind Faktoren, wie die neue Positionierung ganz wesentlich zu mehr Erfolg im Vertrieb und damit einem erfolgreicherem Unternehmen beiträgt.

Bereich	Maßnahmen	Aufgaben	Priorisierung
Allgemein	Aufbau bzw. Erweiterung des KandidatInnenpools im Bereich Elektrik und Mechanik Entwicklung bzw. der Facharbeiter	Aktive Suche nach KandidatInnen	1
		Kontaktaufnahme über Plattformen bzw. telefonisch	
		Umsetzung in einer Datenbank	
Positionierung	Neue Unternehmenswebseite aufsetzen	Anbietersuche und -auswahl	1
		Gemeinsame Konzepterstellung	
		Text für die einzelnen Themenbereiche verfassen	
		Slogans zur Positionierung integrieren	
		Dienstleistungsprozess formulieren	
		Bekanntmachung der neuen Webseite über Newsletter und persönlicher Kommunikation	
	Neue Unternehmensbroschüre erstellen	Slogans einbinden	2
		Gemäß der Spezialisierung, Referenzen, Erfolgsgeschichten Textpassagen entwerfen und integrieren	
	Aufbau von Referenzen	Aussagen einholen	2
		Erfolgsgeschichten verfassen	
		Referenzvereinbarungen abschließen	
	Namensänderung bedenken	Evtl. Berater einbeziehen	3
Vorschläge erarbeiten			
Entscheidung treffen			
Logo Neugestaltung			
	Offiziell Umsetzen, alle Unterlagen korrigieren		
Vertrieb	Kunden filtern bzw. Ansprechpartner filtern	Kundenfiltern, die Bedarf in jeweiligen Mangelbereichen haben könnten	1
		Zielkunden filtern und Ansprechpartner erweitern (Abteilungsleiter, etc.)	
	Regelmäßiger Kontakt zu den Zielkunden	Einmal pro Monat telefonisch	1
		Alle zwei Monate ein persönliches Treffen	
		Datenbank erweitern und verschiedene Personalentscheider kennenlernen	
	Kommunikationsleitfäden gestalten	Überlegungen anstellen, wie die Positionierung authentisch und überzeugend kommuniziert werden kann	1
		Sich selbst auf etwaige Einwände vorbereiten	
	Vermehrt auf Networking fokussieren	Messen besuchen	1
		Veranstaltungen von Universitäten und Fachhochschulen besuchen	
		Veranstaltungen der industriellen Vereinigung besuchen	
Auf Messen ausstellen	Mit Messenmarketing auseinander setzen	3	
	Kontaktmanagement planen		
	Kontakte nachbearbeiten		
	Erfolg auf der Messe messen		
	Bewertungsgrade	1 hohe Priorität	
		2 mittlere Priorität	
		3 niedrige Priorität	

Abbildung 47: Maßnahmen- und Priorisierungsplan (eigene Darstellung)

12.4 Zeitplan und Budget

Maßnahme	Q3 2018	Q4 2018	Q1 2019	Q2 2019	Q3 2019	Q4 2019	Q1 2020	Q2 2020	Q3 2020	Q4 2020	Q1 2021	Q2 2021	Q3 2021	Erwartete Kosten
Aufbau eines KandidatInnenpools														€ 150.000
Ausrichtung der Vertriebsressourcen														€ 15.000
Gezielter Kundenkontakt														€ 300.000
Neugestaltung der Unternehmenswebseite														€ 10.000
Neugestaltung der Unternehmensbroschüre														€ 5.000
Entwicklung eines eigenen Auswahlmodells														€ 3.000
Aufbau und Gestaltung der Referenzen														€ 10.500
Mitwirken an Veranstaltungen														€ 85.000
Feststellung, ob die Umsatzziele mit den Zielkunden erreicht wurden														€ 500
Erfolgsprüfung der Positionierung mittels einer Marktforschung														€ 15.000 oder über FH Campus02
														Summe
														€ 579.000

Tabelle 11: Zeitplan und Budget für die Umsetzung (eigene Darstellung)

Tabelle 11 zeigt die wesentlichsten, übergeordneten Maßnahmen und beschreibt das jeweilige Budget. Neben Maßnahmen wie dem Aufbau des KandidatInnenpools, dem gezielten Kundenkontakt, dem Mitwirken an Veranstaltungen und dem stetigen Abwägen des effizienten Einsatzes der Vertriebsressourcen, die als dauerhaft angesehen werden können, gibt es weitere Maßnahmen, die temporär zum Einsatz kommen. Darunter befinden sich in der ersten Zeit die Neugestaltung der Unternehmenswebseite und der Unternehmensbroschüre, der Aufbau von Referenzen sowie die Entwicklung eines eigenen Auswahlmodells. Am Ende des Zeitplans erfolgt die endgültige Überprüfung des Erfolgs der Maßnahmen. Abbildung A44 im Anhang stellt dar, wie sich diese Kosten zusammensetzen.

13. Controlling

13.1 Positionierungscontrolling

Der erste Abschnitt widmet sich der Implementierung der Positionierung und konzentriert sich dabei auf die Kontrolle der Einhaltung der geplanten Termine.

Wesentlich ist die Neugestaltung der Unternehmenswebseite mit den Slogans zur Positionierung. Diese soll mit Ende des ersten Quartals 2019 online sein.

Die neue Unternehmensbroschüre, welche auf die Positionierung ausgerichtet ist, soll innerhalb des vierten Quartals zur Verfügung stehen.

Der Aufbau und die Gestaltung der Referenzen sollen bis Dezember 2018 abgeschlossen sein.

Bis einschließlich März 2019 sollen eigene Auswahlmodelle erschaffen werden, die entsprechend auf die Unternehmenswebseite eingebunden werden.

In Quartal drei 2019 soll überprüft werden, wie die einzelnen Änderungen bislang angekommen sind, dabei ist es wichtig auf Kundenfeedback zu hören und etwaige Verbesserungen einzuarbeiten.

Um die Positionierung zu unterstützen, gab es die Empfehlung Vorträge bei Veranstaltungen der Industriellenvereinigung, an Universitäten und Fachhochschulen oder bei Messen zu halten. Hier sollte pro Quartal ein solcher Vortrag gehalten werden.

Des Weiteren kann die Positionierung dann als erfolgreich angesehen werden, wenn die Kontaktaufnahme durch die Eigeninitiative von Kunden bis 30.6.2021 um mindestens 50% im Vergleich zum jetzigen Stand steigt.

Der ungestützte Bekanntheitsgrad bei den zwanzig definierten Zielkunden von 100% soll per 30.6.2020 erreicht werden.

Im Rahmen dieser Marktforschung kann die Positionierung dann als erfolgreich bezeichnet werden, wenn die HWE klar als Spezialist wahrgenommen wird. Hierfür wird auf Basis der durchgeführten Berechnungen ein Wert von über 7,5 angenommen. Es würde sich damit um einen im Moment klar führenden Wert handeln.

13.2 Vertriebscontrolling

Das Vertriebscontrolling bezieht im Wesentlichen auf die festgelegten Vertriebsziele.

Dazu gehört die Terminanzahl mit den Zielkunden. Im Schnitt soll ein persönliches Gespräch jeden zweiten Monat stattfinden und einmal monatlich ein telefonischer Kontakt.

Daneben ist es bedeutend, das Ziel zu überprüfen, dass mindestens 20% der Zielkunden an den Business Nachmittagen teilnehmen sollen. Hierfür ist es notwendig, die TeilnehmerInnen gezielt zu erfassen, um eine spätere Auswertung zu ermöglichen.

Außerdem sollen pro Monat zumindest zwei Networking Veranstaltungen besucht werden. Bei diesen Networking Veranstaltung sollen jeweils zwei Kontakte geknüpft oder ausgebaut werden.

Zwar wurde der Fokus dieser Arbeit auf die Zielkundenakquise gelegt, es ist jedoch nicht zu vernachlässigen, dass die gewonnenen Neukunden an das Unternehmen gebunden werden und erneute Aufträge an die HWE vergeben. Daher ist die Wiederkauftrate zu überprüfen, welche wie laut Ziel festgelegt, so aussehen soll, dass mehr als 50% der neugewonnenen Kunden binnen sechs Monaten einen erneuten Auftrag an die HWE vergeben. Dies soll Teil der permanenten Kontrollfunktion des Controllings sein.

Das Unternehmensziel ist zu kontrollieren, bis 30.6.2021 soll der Umsatzanteil der Zielkunden am Gesamtumsatz von aktuell 0% auf 33% gesteigert worden sein.

Die nachfolgenden Teilziele in Tabelle helfen bei einer kontinuierlichen Überprüfung, ob der Weg passt.

	Umsatzanteil der Zielkunden
2. Halbjahr 2018	2%
1. Halbjahr 2019	5%
2. Halbjahr 2019	10%
1. Halbjahr 2020	18%
2. Halbjahr 2020	26%
1. Halbjahr 2021	33%

Tabelle 12: Umsatzziele mit den Zielkunden (eigene Darstellung)

14. Resümee

Der Markt der Personaldienstleistungen ist gekennzeichnet durch eine Vielzahl von Anbietern, die es nicht wagen sich auf ein klares Gebiet zu fokussieren. Wenn alleine 400 Anbieter im Raum Graz tätig sind, zeigt die Vorstellung, was das für den gesamten deutschsprachigen Raum bedeutet, wie enorm wichtig es ist, sich von diesen Mitbewerbern klar zu differenzieren und nicht zu versuchen, alles was nur irgendwie möglich ist abzudecken. Was das angeht, hat die HWE mit der klaren Ausrichtung auf Headhunting bereits einen guten Schritt gesetzt. Viele Anbieter möchten sich nicht einmal auf eine Dienstleistung fokussieren, sondern versuchen sich als Komplettanbieter am Markt zu positionieren. Damit wird nicht dem eigentlichen Sinn einer Positionierung entsprochen, nämlich dem Fokus auf eine begrenzte, klare Zielgruppe, dessen Bedürfnisse dafür aber möglichst exakt getroffen werden. Umso wichtiger ist es in diesem Markt eine klare Positionierung zu erarbeiten und diese umzusetzen. Nur durch das Besetzen eines klaren Wortes kann es gelingen, sich aus dieser Masse herauszuheben und von den Kunden wahrgenommen zu werden.

Diese Arbeit hat vor allem gezeigt, wie bedeutend es ist, eine für das Unternehmen passende Positionierung zu finden und dass erste Annahmen immer einer näheren Betrachtung bedürfen, um schließlich zu einer wirklich passenden Entscheidung zu kommen. Außerdem ging es in der Arbeit darum, eine starke auf Kommunikation ausgerichtete Positionierung mit dem direkten Kundenkontakt bzw. der Akquise im Vertrieb zu verbinden und dabei besonderen Bezug darauf zu nehmen, beides miteinander zu vereinigen und mit der Positionierung den Vertrieb zu unterstützen. In dieser Arbeit ist klar geworden, wie stark die Speerspitzen eines Unternehmens, nämlich Marketing und Vertrieb, zusammen gehören und dass ein kooperatives, gemeinsam Vorgehen zum wesentlichen Erfolg eines Unternehmens beiträgt.

Das Thema Headhunting selbst wird in den nächsten Jahren noch weiter an Bedeutung gewinnen. Gesellschaftlich sieht es so aus, dass sich die Arbeitswelt vom aktuellen Arbeitgebermarkt in einen ArbeitnehmerInnenmarkt entwickelt, dafür spricht die aktuelle demografische Entwicklung und der steigende Bedarf an gut qualifizierten Personal mit hohen Bildungsabschlüssen und Erfahrung in entsprechenden Positionen.

So gesehen ist die HWE auf einem guten Weg und kann mit den gegebenen Empfehlungen hoffentlich noch erfolgreicher werden.

Literaturverzeichnis

Bücher

Achouri, Cyrus (2015): Human Resources Management Eine praxisbasierte Einführung, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler

Achouri, Cyrus (2007): Recruiting und Placement Methoden und Instrumente der Personalauswahl und –platzierung, 1. Aufl., Wiesbaden: GWV Fachverlage

Adjouri, Nicholas (2002): Die Marke als Botschafter Markenidentität bestimmen und Entwickeln, 1. Aufl., Wiesbaden: Gabler

Backhaus, Klaus/Voeth, Markus (2015): Handbuch Business-to-Business-Marketing, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler

Baumgarth, Carsten (2014): Markenpolitik: Markentheorien, Markenwirkungen, Markenführung, Markencontrolling, Markenkontexte, 4. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler

Becker, Jochen (2013): Marketing-Konzeption Grundlagen des zielstrategischen und operativen Marketing-Managements, 10. Aufl., München: Verlag Vahlen

Bieger, Thomas (2007): Dienstleistungsmanagement: Einführung in Strategien und Prozesse bei persönlichen Dienstleistungen, 4. Aufl., Bern, Stuttgart, Wien: Haupt Verlag

Birgelen, Dominik (2013): Alles, was Sie über das Verkaufen wissen müssen: Der Verkaufsprozess Mehr Kunden, mehr Know-how, mehr Abschlüsse, Wiesbaden: Springer Gabler

Brandtner, Michael (2006): Brandtner on Branding Entdecken Sie die 11 Naturgesetze der Markenführung und ihre strategischen Konsequenzen, Gratkorn: Styria Printshop Druck

Bruhn, Manfred (2016): Marketing: Grundlagen für Studium und Praxis, 13. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler

Bruhn, Manfred/Hadwich, Karsten/Meffert, Heribert (2015): Dienstleistungsmarketing Grundlagen – Konzepte – Methoden, 8. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler

Burmann, Christoph/Halaszovich, Tilo/Hemmann, Frank (2012): Identitätsbasierte Markenführung Grundlagen – Strategie – Umsetzung – Controlling, Wiesbaden: Springer Gabler

Donabedian, Avedis (2003): An introduction to quality assurance in health care, New York: Oxford University Press

Esch, Franz Rudolf (2016): Identität Das Rückgrat starker Marken, Frankfurt, New York: Campus Verlag

- Esch, Franz Rudolf (2001): Moderne Markenführung Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen, 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler
- Esch, Franz Rudolf (2014): Strategie und Technik der Markenführung, 8. Aufl., München: Verlag Vahlen
- Fließ, Sabine (2009): Dienstleistungsmanagement: Kundenintegration gestalten und steuern, Wiesbaden: Gabler
- Foscht, Thomas/Swoboda, Bernhard (2011): Käuferverhalten Grundlagen - Perspektiven – Anwendungen, 4. Aufl., Wiesbaden: Gabler
- Gaubinger, Kurt/Kindermann, Harald/Werani, Thomas (2006): Praxisorientiertes Business-to-Business-Marketing Grundlagen und Fallstudien aus Unternehmen, 1. Aufl., Wiesbaden: Gabler
- Goldmann, Andreas/Sieck, Hartmut (2014): Erfolgreich verkaufen im B2B Kunden analysieren, Anfragen bewerten, Geschäftspotenziale erarbeiten, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler
- Großklaus, Rainer (2015): Positionierung und USP: Wie Sie eine Alleinstellung für Ihre Produkte finden und umsetzen, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler
- Haller, Sabine (2015): Dienstleistungsmanagement: Grundlagen - Konzepte - Instrumente, 6. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler
- Hilke, Wolfgang (1989): Dienstleistungs-Marketing: Banken und Versicherungen – Freie Berufe – Handel und Transport – Nicht-erwerbswirtschaftliche orientierte Organisationen, Wiesbaden: Gabler
- Hartwig, Tanja/Maser, Elisabeth (2007): Kundenakquise, Heidelberg: Redline
- Hillebrecht, Steffen (2014): Führung von Personaldienstleistungsunternehmen: Eine strukturierte Einführung, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler
- Hillebrecht, Steffen/Peiniger, Anke (2012): Grundkurs Personalberatung: Alles, was Sie wissen müssen, 4. Aufl., Leonberg: Rosenberger Fachverlag
- Hillebrecht, Steffen/Peiniger, Anke (2015): Grundkurs Personalberatung Leitfäden, Checklisten und Beispiele für Personaldienstleister, 5. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler
- Homburg, Christian/Schäfer, Heiko/Schneider, Janna (2012): Sales Excellence: Vertriebsmanagement mit System, 7. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler
- Kettl-Römer, Barbara (2011): Wege zum Kunden Akquise für Existenzgründer, Freelancer und Kleinunternehmer, 2. Aufl., Wien: Linde Verlag
- Kotler, Philip/Pfoertsch, Waldemar (2006): B2B Brand Management, Berlin, Heidelberg: Springer

- Kleinaltenkamp, Michael/Kuß, Alfred (2016): Marketing Einführung Grundlagen – Überblick – Beispiele, 7. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler
- Kleinaltenkamp, Michael/Weiber, Rolf (2013): Business- und Dienstleistungsmarketing: Die Vermarktung integrativ erstellter Leistungsbündel, Stuttgart: W. Kohlhammer
- Krings Thorsten (2017): Erfolgsfaktoren effektiver Personalauswahl, Wiesbaden: Springer Gabler
- Kühnapfel, Jörg (2014): Nutzwertanalysen im Marketing und Vertrieb, Wiesbaden: Springer Gabler
- Kühnapfel, Jörg (2017): Vertriebscontrolling Methoden im praktischen Einsatz, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler
- Langner, Tobias (2003): Integriertes Branding Baupläne zur Gestaltung erfolgreicher Marken, 1. Aufl., Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag
- Lauer, Hartmut (2016): Grundlagen erfolgreicher Mitarbeiterführung Führungspersönlichkeit Führungsmethoden Führungsinstrumente, 17. Aufl., Offenbach: GABAL Verlag
- Lorenz, Michael/Rohrschneider, Uta (2009): Erfolgreiche Personalauswahl Sicher, schnell und durchdacht, 1. Aufl., Wiesbaden: GWV Fachverlage
- Malik, Fredmund (2011): Strategie Navigieren in der Komplexität der neuen Welt, 3. Aufl., Frankfurt, New York: Campus Verlag
- Masciadri, Peter/Zupancic, Dirk (2013): Marken- und Kommunikationsmanagement im B-to-B-Geschäft Clever positionieren, erfolgreich kommunizieren, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler
- Mehrmann, Elisabeth (2004): Der Weg in die Personalberatung, 1. Aufl., Wiesbaden: Gabler
- Niederhäuser, Markus/Rosenberger, Nicole (2017): Unternehmenspolitik, Identität und Kommunikation Modell – Prozesse – Fallbeispiele, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler
- Pospeschill, Markus/Wentura, Dirk (2015): Multivariate Datenanalyse Eine kompakte Einführung, Wiesbaden: Springer
- Reichert, Till/Reusche, Uwe (2017): Die B2B-Sales-Matrix: Strategische Akquise planen und systematisch umsetzen, Wiesbaden: Springer Gabler
- Ries, Al/Trout, Jack (2012): Positioning Wie Marken und Unternehmen in übersättigten Märkten überleben, München: Verlag Vahlen
- Rivkin, Steve/Trout, Jack (2008): Differentiate or die Survival in Our Era of Killer Competition, 2. Aufl., New Jersey: John Wiley & Sons

Sattler, Henrik/Völckner, Franziska (2013): Markenpolitik, 3. Aufl., Stuttgart: W. Kohlhammer

Scheuer, Thomas (2015): Marketing für Dienstleister: Wie Sie unsichtbare Leistungen erfolgreich vermarkten, 3. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler

Sieck, Hartmut (2014): Erfolgreich verkaufen im B2B Kunden analysieren, Anfragen bearbeiten, Geschäftspotenziale erarbeiten, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler

Tomczak, Torsten/Kuß, Alfred/Reinecke, Sven (2014): Marketingplanung Einführung in die marktorientierte Unternehmens- und Geschäftsfeldplanung, 7. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler

Vogelsang, Imme (2017): Erfolgsfaktor Image – Punkten in 100 Millisekunden Ihr Wegweiser für einen starken Auftritt, Wiesbaden: Springer Gabler

Völkl, Thomas (2016): Exzellente Personalauswahl Wie Sie die besten Mitarbeiter finden und für Ihr Unternehmen gewinnen, Berlin: Spintler Druck und Verlag

Wala, Hermann (2016): Meine Marke Was Unternehmen authentisch, unverwechselbar und langfristig erfolgreich macht, 8. Aufl., München: Redline Verlag

Sammelwerke und Handbücher

Binckebanck, Lars (2013): Grundlagen zum strategischen Vertriebsmanagement, in: Tiffert, Alexander (Hrsg.): Führung von Vertriebsorganisationen Strategie - Koordination – Umsetzung, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 3-35

Haeneke, Henrik/Laukamp, Guido (2006): Einführung in das Marketing-Controlling, in: Zerres, Michael (Hrsg.): Handbuch Marketing – Controlling, 3. Aufl., Berlin, Heidelberg, New York: Springer, S. 145-164

Kersting, Martin/Palmer, Carolin (2017): Testverfahren I: Kognitive Fähigkeiten, in: Krause, Diana Eva (Hrsg.): Personalauswahl Die wichtigsten diagnostischen Verfahren für das Human Resources Management, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 127 - 151

Möhlen, Mark/Zerres, Christopher (2006): Einführung in das Marketing-Controlling, in: Zerres, Michael (Hrsg.): Handbuch Marketing – Controlling, 3. Aufl., Berlin, Heidelberg, New York: Springer, S. 1-9

Rennhak, Carsten (2014): Konsistent, hybrid, multioptional oder paradox? - Einsichten über den Konsumenten von heute, in: Halfmann, Marion (Hrsg.): Zielgruppen im Konsumentenmarketing Segmentierungsansätze – Trends – Umsetzung, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 177-186

Fachjournals und Zeitschriften

Esch, Franz-Rudolf (2017): Markenturbo für mehr Erfolg im Vertrieb, in: Verkaufen, Jg. 2017, Nr. 3, S. 32-37

Füreder, Robert/Überwimmer Margarethe (2017): Wie viel darf guter Service kosten?, in: Verkaufen, Jg. 2017, Nr. 5, S. 32-35

Wallbrecht, Bettina (2017): Recruiting Trends 2017 Automatisierung, Active Sourcing, Matching/Cultural Fit, in: Personalmanager, Jg. 2017, Nr. 4, S. 57-60

Präsidium Forum Personal (2016): Recruiting am Puls der Zeit, in: Personalmanager, Jg. 2016, Nr. 1, S. 37-39

Beiträge aus Internetquellen

Absatzwirtschaft (13.12.2012): Markenversprechen muss an allen Kundenkontaktpunkten deutlich werden [online] <http://www.absatzwirtschaft.de/markenversprechen-muss-an-allen-kundenkontaktpunkten-deutlich-werden-14044/> [07.01.2018]

ARISTID Personalberatung (o.J.): [online] <https://www.aristid.at/wp-content/uploads/2013/04/logo.png> [04.05.2018]

ARISTID Personalberatung (o.J.): aristid personalberatung: persönlich, kompetent, effektiv. [online] <https://www.aristid.at/> [25.03.2018]

ARISTID Personalberatung (o.J.): Executive Search. [online] <https://www.aristid.at/personalberatung/executive-search/> [25.03.2018]

ARISTID Personalberatung (o.J.): Graphologie. [online] <https://www.aristid.at/personalberatung/graphologie/> [25.03.2018]

ARISTID Personalberatung (o.J.): Standorte [online] <https://www.aristid.at/standorte-2/> [25.03.2018]

B2B Manager (26.10.2016): Kundenbindung im B2B-Bereich: Wie Sie Ihre Kunden am erfolgreichsten binden [online] <https://www.saxoprint.at/b2bmanager/b2b-relations/kundenbindung-b2b/> [06.01.2018]

B2B Manager (19.09.2016): Vertriebsziele definieren – So überwinden Sie die Hürden [online] <https://www.saxoprint.at/b2bmanager/sales/vertriebsziele/> [06.01.2018]

Berchtold, Matthias (2005): Häufigste Auswahlverfahren in der Personalselektion [online] http://www.hbpc.ch/doc_download/MPA%20Artikel_HR_Today_12_20051.pdf [17.03.2018]

Boramir, Ilkay/Hell, Benedikt/Schaar, Hagen/Schuler, Heinz/Trapmann, Sabrina (2007): Die Nutzung psychologischer Verfahren der externen Personalauswahl in deutschen Unternehmen Ein Vergleich über 20 Jahre [online] https://kops.uni-konstanz.de/bitstream/handle/123456789/10697/Schuler_Hell_Trapmann_Schaar_Boramir_PA_20_Jahre_2007.pdf?sequence=1&isAllowed=y [17.03.2018]

Brandtner, Michael (2005): Branding: Die 6 Königswege zur Markenpositionierung [online] <http://www.michaelbrandtner.com/pdf/Markenpositionierung.pdf> [06.05.2018]

Brandtner, Michael (14.12.2015): Das übersehene Positionierungsziel oder die wichtigste Aufgabe im Branding [online] <https://brandtneronbranding.com/2015/12/14/das-bersehene-positionierungsziel-oder-die-wichtigste-aufgabe-im-branding/> [09.01.2018]

Brandtner, Michael (06.07.2012): Ist Positioning im Social-Media-Zeitalter noch zeitgemäß? [online] <http://www.absatzwirtschaft.de/ist-positioning-im-social-media-zeitalter-noch-zeitgemaess-13115/> [07.01.2018]

Brandtner, Michael (18.03.2016): Markenführung: Wenn zwei sich streiten ... [online] <http://www.absatzwirtschaft.de/markenfuehrung-wenn-zwei-sich-streiten-78433/> [07.01.2018]

Brandtner, Michael (15.07.2013): Markennamen: Vermeiden Sie die Initialen-Falle [online] <https://brandtneronbranding.com/2013/07/15/markennamen-vermeiden-sie-die-initialen-falle/> [05.04.2018]

Brandtner, Michael (14.08.2014): Warum die Anzahl der Kundenbesuche und deren Qualität nicht mehr genug sind, [online] <https://industriemagazin.at/a/warum-die-anzahl-der-kundenbesuche-und-deren-qualitaet-nicht-mehr-genug-sind> [31.10.2017]

Brandtner, Michael (28.03.2011): Wie baut man eine starke Dienstleistungsmarke [online] <https://brandtneronbranding.com/2011/03/28/wie-baut-man-eine-starke-dienstleistungsmarke/> [08.01.2017]

Braunegger, Bernhard/Brühler, Maria (2014): Studie Interim Management in Österreich – die Arbeitsform der Zukunft? [online] http://www.perspectives.at/upload/2014_Interim%20Management%20in%20%C3%96sterreich_KF_IM.PDF [18.03.2018]

Bridge4Mobility (o.J.): [online] <https://www.bridge4mobility.com/fachkraefte-aus-spanien/> [01.04.2018]

Bruce, Anette/Jeromin, Christoph (2015): Markenpositionierung Bedeutung für den Erfolg einer Marke in dynamischen Märkten [online] <https://drive.google.com/file/d/0ByUBhwbEJbpEWnNwY2RUSHZhaHc/view> [02.04.2018]

Deloitte (2012): Risikominimierung bei der Personalauswahl Momentaufnahme zur Lage von Unternehmen in Deutschland [online] <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/finance/Studie-Risikominimierung-bei-der-Personalauswahl.pdf> [26.03.2018]

epunkt (o.J.): epunkt Standorte: Viele Wege führen zu uns! [online] <https://www.epunkt.com/u/standorte-oesterreich/> [25.03.2018]

epunkt (o.J.): Jobs suchen [online] <https://www.epunkt.com/jobs/> [25.03.2018]

epunkt (o.J.): Unsere Referenzen [online] <https://www.epunkt.com/r/referenzen/> [25.03.2018]

epunkt (o.J.): epunkt Standorte: Viele Wege führen zu uns! [online] <https://www.epunkt.com/u/standorte-deutschland/> [25.03.2018]

Esch-Brand (2017): Markenagentur – Strategie, Umsetzung, Ergebnis [online] <http://www.esch-brand.com/markenfuehrung/markenagentur.php> [31.12.2017]

Esch-Brand (2015): Markenagentur – Strategie, Umsetzung, Ergebnis [online] <http://www.esch-brand.com/testformneuzwei/leistungen/markenidentitaet-positionierung/> [31.12.2017]

Fleig, Jürgen (15.07.2016): Marketing-Controlling Mit Kennzahlen den Marketing-erfolg messen [online] <https://www.business-wissen.de/artikel/marketing-controlling-mit-kennzahlen-den-marketing-erfolg-messen> [10.01.2017]

Futur2 (2016): Bitte weitersagen: Fürchtet euch nicht Warum es bei pastoralen Innovationen wichtig ist, auf das Risikoempfinden potenzieller Nachfrager zu achten und wie Marketing helfen kann [online] <http://www.futur2.org/article/bitte-weitersagen-fuerchtet-euch-nicht/> [09.01.2018]

Götsch, Christian (2015): Active Sourcing Studie 2015 [online] http://recruiter.experteer.de/rs/135-DGP-935/images/1508_DEU_HR_Whitepaper_Active-Sourcing_FINAL.pdf [28.03.2018]

Hauser, Stefan (18.07.2017): „Qualität visualisieren“: Design schafft eine Positionierung im Wettbewerb – auch im B2B [online] <http://www.absatzwirtschaft.de/qualitaet-visualisieren-design-schafft-eine-positionierung-im-wettbewerb-im-b2b-110181/> [07.01.2017]

Headhunters (o.J.): [online] <https://headhunters.de/wp-content/uploads/ISG-Logo.png> [04.05.2018]

HILL-Woltron (o.J.): [online] https://www.hill-woltron.com/wp-content/uploads/2018/03/logo_small-1.png [04.05.2018]

HILL-Woltron (o.J.): Services [online] http://www.hill-woltron.com/de_DE/services.html [24.03.2018]

HILL-Woltron (o.J.): Facts & Figures [online] http://www.hill-woltron.com/de_DE/facts-und-figures.html [24.03.2018]

HILL-Woltron (o.J.): Methodik [online] http://www.hill-woltron.com/de_DE/methodik.html [24.03.2018]

HILL-Woltron (o.J.): Referenzen [online] http://www.hill-woltron.com/de_DE/referenzen.html [24.03.2018]

HILL-Woltron (o.J.): Personalsuche und –auswahl [online] http://www.hill-woltron.com/de_DE/service-detail/service/34-personalsuche-und-auswahl.html [24.03.2018]

HILL-Woltron (o.J.): HILL International Netzwerk [online] http://www.hill-woltron.com/de_DE/hill-international-netzwerk.html [24.03.2018]

Hoppe7 (05.08.2016): Strategien zur Kundenbindung im B2B [online] <https://www.hoppe7.de/blog/strategien-zur-kundenbindung-im-b2b-bereich> [06.01.2018]

HWE Business Consulting (o.J.): [online] <https://www.hwe-bc.at/personalberatung/suche-und-auswahl/> [30.09.2017]

HWE Business Consulting (o.J.): [online] <https://www.hwe-bc.at/personalberatung/medienservice/> [30.09.2017]

HWE Business Consulting (o.J.): [online] <https://www.hwe-bc.at/gehaltsstudie/> [30.09.2017]

HWE Business Consulting (o.J.): [online] <https://www.hwe-bc.at/news-ver%C3%B6ffentlichungen/> [22.03.2018]

HWE Business Consulting (o.J.): [online] <https://www.hwe-bc.at/referenzen/> [22.03.2018]

HWE Business Consulting (o.J.): [online] <https://www.hwe-bc.at/%C3%BCber-uns/gesch%C3%A4fts%C3%BChrung/> [02.04.2018]

ISG (o.J.): [online] <http://www.isg.com/de/home.html> [07.10.2017]

ISG (o.J.): Willkommen bei ISG Österreich [online] <http://www.isg.com/de/isg-oesterreich.html> [24.03.2018]

ISG (o.J.): Leistungsübersicht [online] <http://www.isg.com/de/services.html> [24.03.2018]

ISG (o.J.): Unsere Standorte in der Steiermark [online] <http://www.isg.com/de/isg-standort-steiermark.html> [24.03.2018]

ISG (o.J.): Executive Search [online] <http://www.isg.com/de/executive-search-at.html> [24.03.2018]

ISG (o.J.): Referenzen [online] <http://www.isg.com/de/referenzen.html> [24.03.2018]

Iventa Human Management (o.J.): [online] <https://www.ivena.eu/leistungen/personalberatung/> [29.04.2018]

Iventa Human Management (o.J.): [online] <https://www.ivena.eu/leistungen/it-recruiting/> [29.04.2018]

Iventa Human Management (o.J.): [online] <https://www.ivena.eu/ueber-ivena/meilensteine/> [29.04.2018]

iv Steiermark (o.J.): Rückschau Events [online] <https://steiermark.iv.at/de/events> [05.05.2018]

- iv Steiermark (2016): Steiermark: Georg Knill [online] <https://www.iv.at/de/die-iv/organisation/prasidium-bund-und-lander/steiermark-georg-knill> [05.05.2018]
- Kienbaum (2016): Kienbaum Studie „Trennungsmanagement 4.0“ Themen, Trends und Best Practices [online] http://assets.kienbaum.com/downloads/Trennungsmanagement-4.0_Kienbaum-Studie_2016.pdf?mtime=20161102113535 [11.03.2018]
- Kienbaum/Staufenbiel (2016): RecruitingTrends 2017 Was HR-Verantwortliche wissen müssen [online] http://assets.kienbaum.com/downloads/RecruitingTrends_2017_Kienbaum-Staufenbiel_Studie.pdf?mtime=20170201122500 [31.03.2018]
- Lange Nacht der Bewerbung (o.J.): [online] <https://i0.wp.com/langenachtderbewerbung.com/wp-content/uploads/2018/04/epunkt-logo.png?w=432&ssl=1> [04.05.2018]
- leading search partners (o.J.): [online] <http://www.leadingsearchpartners.com/wer-wir-sind/> [04.05.2018]
- leading search partners (o.J.): [online] http://www.leadingsearchpartners.com/wp-content/themes/lsp/img/lsp_logo.png [04.05.2018]
- leading search partners (o.J.): [online] <http://www.leadingsearchpartners.com/wer-wir-sind/> [23.03.2018]
- leading search partners (o.J.): Unsere Kompetenz kennt keine Grenzen. [online] <http://www.leadingsearchpartners.com/wer-wir-sind/laenderfokus/> [23.03.2018]
- ManpowerGroup (2016): Always Looking: THE RISE OF CONTINUOUS CANDIDATES [online] <http://www.manpowergroup.at/dokumente/manpowergroup-jobsuche-karriere-studie-always-looking-2016.pdf> [02.04.2018]
- ManpowerGroup (2016): Human Age 2.0 Arbeitswelt der Zukunft [online] <http://www.manpowergroup.at/dokumente/manpowergroup-arbeitswelt-zukunft-humanage2.0-futureforcesatwork-deutsch.pdf> [21.03.2018]
- ManpowerGroup (2016): Studie Fachkräftemangel 2016 [online] <https://www.manpower.at/dokumente/oesterreich-studie-fachkraeftemangel-manpower-2016.pdf> [24.09.2017]
- Marktforschung.de (o.J.): Imageanalyse [online] <https://www.marktforschung.de/wiki-lexikon/marktforschung/imageanalyse/> [06.01.2018]
- Petry, Thorsten (2015): Marktstudie Headhunting in Deutschland Studie im Auftrag des Bundesverbands der Personalmanager [online] https://www.bpm.de/sites/default/files/petry_bpm_headhunting_studie_210x297m_m_final_web.pdf [26.02.2018]
- Menschen im Vertrieb (o.J.): Mit Fokus und der richtigen Zielgruppe zu mehr Erfolg Einen präferierten Platz in den Köpfen der Zielgruppe erobern [online]

<https://www.menschen-im-vertrieb.at/fuer-unternehmen/consulting/sales-point/>

[08.01.2018]

Oh, In-Sue/Schmidt, Frank/Shaffer, Jonathan (2016): The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 100 Years of Research Findings [online]

https://www.researchgate.net/profile/Frank_Schmidt10/publication/309203898_The_Validity_and_Utility_of_Selection_Methods_in_Personnel_Psychology_Practical_and_Theoretical_Implications_of_100_Years_of_Research_Findings/links/58051e2608aef87bf3bbb52/The-Validity-and-Utility-of-Selection-Methods-in-Personnel-Psychology-Practical-and-Theoretical-Implications-of-100-Years-of-Research-Findings.pdf?origin=publication_detail [17.03.2018]

Omri-Pack, Monika (2010): Erläuterungen zur Checkliste Auswahlverfahren im Rekrutierungsprozess [online]

https://unternehmensberatung.wolfgunther.de/wpcontent/uploads/2010/06/07_04_15_Erlaeuterungen_zur_Checkliste_Auswahlverfahren_im_Rekrutierungsprozess.pdf [17.03.2018]

Personal Austria (o.J.): Daten und Fakten [online] <http://www.austria.zukunft-personal.com/de/ausstellen/ausstellerservice/informationen-fuer-aussteller/>

[05.05.2018]

Personal Austria (2017): Top Line Facts [online] http://www.austria.zukunft-personal.com/fileadmin/austria/Downloads/Personal-Austria_Ergebnisbericht.pdf

[05.05.2018]

Personaldienstleister.de (o.J.): Was sind Personaldienstleistungen? [online]

<https://www.personaldienstleister.de/ueber-die-branchen/fakten/personaldienstleistungen.html> [07.01.2018]

Saxoprint (19.09.2016): Vertriebsziele definieren – So überwinden Sie die Hürden [online]

<https://www.saxoprint.at/b2bmanager/sales/vertriebsziele/> [05.05.2018]

Schäckermann, Astrid (13.11.2012): Bedeutung von Markenführung in B-to-B-Märkten wird unterschätzt [online]

<http://www.absatzwirtschaft.de/bedeutung-von-markenfuehrung-in-b-to-b-maerkten-wird-unterschaetzt-13837/> [06.01.2018]

SDI Research (o.J.): Imageanalyse [online]

<http://www.sdi-research.at/lexikon/imageanalyse.html> [06.01.2018]

Seitter, Christina (12.08.2016): 8 Tipps, wie Sie den Richtigen einstellen [online]

<https://www.impulse.de/management/recruiting/mitarbeiterauswahl/3174348.html>

[02.04.2018]

Skopos (o.J.): Imageanalyse [online]

<https://www.skopos.de/themen/markenforschung/imageanalyse.html> [06.01.2018]

Softgarden (25.06.2015): Headhunter [online]

<https://www.softgarden.de/ressourcen/glossar/headhunter/> [24.12.2017]

Softgarden (03.07.2013): Recruiter [online]

<https://www.softgarden.de/ressourcen/glossar/recruiter/> [24.12.2017]

Spencer Stuart (o.J.): Experienced Professionals Our Consultants [online] <https://www.spencerstuart.com/our-consultants> [31.03.2018]

Spencer Stuart (o.J.): Industries we serve [online] <https://www.spencerstuart.com/what-we-do/industries-we-serve> [29.04.2018]

Spencer Stuart (o.J.): One Team [online] <https://www.spencerstuart.com/who-we-are> [29.04.2018]

Spencer Stuart (o.J.): What we do [online] <https://www.spencerstuart.com/what-we-do> [29.04.2018]

Stanton Chase (o.J.): [online] <https://www.stantonchase.com/> [29.04.2018]

Stanton Chase (o.J.): Practice Groups [online] <https://www.stantonchase.com/specializations/> [29.04.2018]

Statista (2018): Spanien: Arbeitslosenquote von 2007 bis 2017 [online] <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/17327/umfrage/arbeitslosenquote-in-spanien/> [01.04.2018]

Statistik Austria (23.05.2017): Bevölkerungspyramide [online] <https://www.statistik.at/wcm/idc/groups/b/documents/webobj/mdaw/mdiz/~edisp/023106.png> [24.09.2017]

Unternehmer.de (20.12.2016): Direkter oder indirekter Vertrieb: Welcher Vertriebsweg ist der beste für dich? [online] <https://www.undernehmer.de/marketing-vertrieb/140562-direkter-indirekter-vertrieb> [07.01.2018]

Venatores Managing Partners (o.J.): Unsere Organisation [online] <https://venatoresmp.com/de/index.html%3Fp=2185.html> [25.03.2018]

Venatores Managing Partners (o.J.): Unsere Spezialisierung [online] <https://venatoresmp.com/de/index.html%3Fp=2197.html> [25.03.2018]

Venatores Managing Partners (o.J.): Unsere Offices [online] <https://venatoresmp.com/de/index.html%3Fp=3741.html> [25.03.2018]

Zupancic, Dirk (2009): Wettbewerbsvorteil Vertrieb Differenzierung und Mehrwert [online] http://www.persens.com/gg/uploads/article_pdfs/68_1367836970.pdf [08.01.2018]

Sonstige Quellen

Ebner, Heinz, DI, Geschäftsführer, HWE Business Consulting e.U., [08.08.2017]

Ebner, Heinz, DI, Geschäftsführer, HWE Business Consulting e.U., [09.10.2017]

Ebner, Heinz, DI, Geschäftsführer, HWE Business Consulting e.U., [08.03.2018]

Ebner, Heinz, DI, Geschäftsführer, HWE Business Consulting e.U., [19.04.2018]

HWE Business Consulting (o.J.): HWE Business Consulting [unveröffentlichte Quelle]

Anhang

Anhang Inhaltsverzeichnis

Bezugsrahmen	A-4
Projektplan	A-6
Fragebogen	A-11
Weitere Ergebnisse	A-22
Definition Punktevergabe der Ideenbewertung.....	A-38
Veranschaulichung der Budgetzahlen.....	A-39

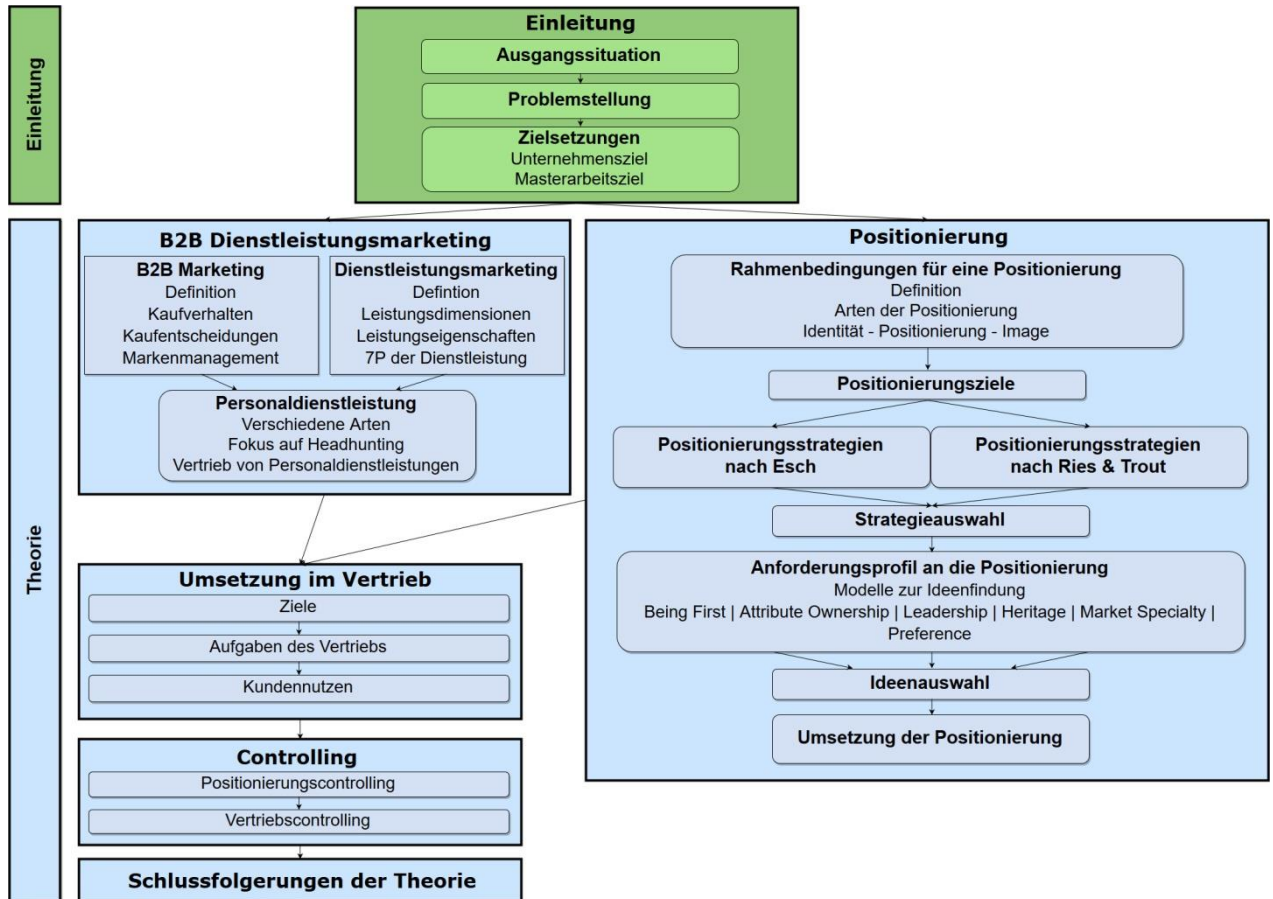
Anhang Abbildungsverzeichnis

A1: Bezugsrahmen - Einleitung und Theorie.....	A-4
A2: Bezugsrahmen Praxis.....	A-5
A3: Projektplan Vorphase und Startphase	A-6
A4: Projektplan Theorie	A-7
A5: Projektplan Praktischer Teil.....	A-8
A6: Projektplan Marktforschung.....	A-9
A7: Endphase und Störfaktoren.....	A-10
A8: Einleitung und Eisbrecherfrage.....	A-11
A9: In welchen Bereich fällt es schwer qualifiziertes Personal zu finden?	A-12
A10: Welche Personaldienstleistungsunternehmen fallen Ihnen spontan ein? .	A-12
A11: Welche Unternehmen bringen Sie mit Headhunting in Verbindung?	A-12
A12: Welche der unten angeführten Personaldienstleistungsanbieter kennen Sie?	A-13
A13: Fragestellung zur Imageanalyse.....	A-14
A14: Top 3 Unternehmen für die jeweilige Branche.....	A-14
A15: Haben Sie schon einmal einen Headhunter beauftragt?	A-15
A16: Für welchen Bereich haben Sie binnen der letzten 24 Monate einen Headhunter beauftragt?	A-15
A17: Bei welchem dieser Headhunter haben Sie innerhalb der letzten 24 Monate Leistungen in Anspruch genommen?	A-16
A18: Was war überzeugend, um bei den jeweiligen Anbietern zu kaufen.....	A-16
A19: Für welche Aufträge wird der jeweilige Anbieter eingesetzt.....	A-17
A20: Kaufkriterien bei der Wahl eines Headhunters	A-18
A21: Wo informieren Sie sich über Personaldienstleistungsunternehmen?	A-18
A22: Glaubwürdige Vertriebskanäle und Faktoren für eine gute Beratungsqualität	A-19
A23: Statistische Fragen 1	A-20
A24: Kaufhemmnisse.....	A-21
A25: Statistische Fragen 2.....	A-21
A26: Statistische Fragen 3.....	A-22
A27: Wer ist für Ihre Branche am geeignetsten?	A-22
A28: Bei welchem dieser Headhunter haben Sie innerhalb der letzten 24 Monate Leistungen in Anspruch genommen?	A-23

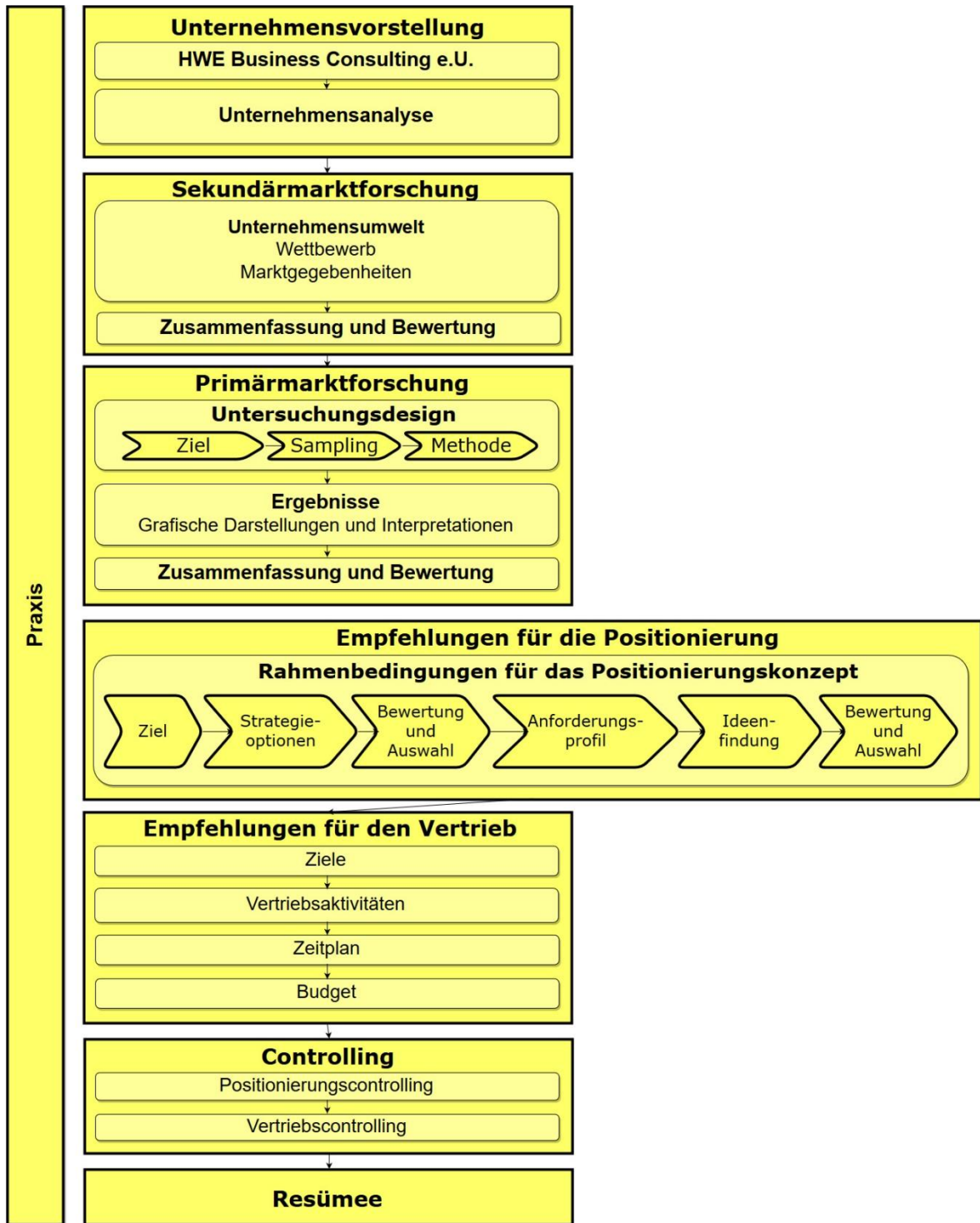
A29: Wie lange suchen Sie üblicherweise nach qualifiziertem Personal?	A-25
A30: Kaufkriterien epunkt Recruiting.....	A-26
A31: Suchfelder epunkt Recruiting.....	A-26
A32: Kaufkriterien ARISTID Personalberatung	A-27
A33: Suchfelder ARISTID Personalberatung	A-27
A34: Kaufkriterien HILL-Woltron	A-28
A35: Kaufkriterien HWE Business Consulting	A-29
A36: Suchfelder HWE Business Consulting.....	A-29
A37: Kaufkriterien ISG Personalmanagement	A-30
A38: Suchkriterien ISG Personalmanagement.....	A-30
A39: Kaufkriterien leading search partners	A-31
A40: Suchfelder leading search partners	A-31
A41: Kaufkriterien Venatores Managing Partners	A-32
A42: Suchfelder Venatores Managing Partners	A-32
A43: Wie oft nehmen Sie Personaldienstleistungen in Anspruch?.....	A-33
A44: Welcher Branche gehört ihr Unternehmen an?	A-34
A45: Wieviele MitarbeiterInnen sind bei Ihnen beschäftigt?.....	A-35
A46: In welcher Abteilung arbeiten Sie?	A-36
A47: In welcher Funktion sind Sie tätig?	A-37
A48: Definition der Skalenwerte für die Ideenbewertung	A-38
A49: Berechnung der Budgetzahlen	A-40

Bezugsrahmen

Der Bezugsrahmen in Abbildung A1 mit der Einleitung und dem Theorieteil sowie in Abbildung A2 mit dem Praxisteil gibt Aufschluss über die strukturellen Zusammenhänge der einzelnen Kapitel.



A1: Bezugsrahmen - Einleitung und Theorie (eigene Darstellung)



A2: Bezugsrahmen Praxis (eigene Darstellung)

	Meilenstein	November				Dezember				Jänner			
		45	46	47	48	49	50	51	52	1	2	3	4
Theoretischer Teil													
Kapitel B2B Dienstleistungsmarketing													
Dienstleistungsmarketing													
Charakteristika													
7P der Dienstleistung													
B2B beschreiben													
Kaufverhalten													
Kaufentscheidungen													
Markenmanagement													
Personaldienstleistung													
Headhunting													
Kapitel Positionierung													
Rahmenbedingungen													
Ziele													
Strategien darstellen													
Strategieauswahl													
Anforderungsprofil													
Umsetzung der Positionierung													
Kapitel Positionierung im Vertrieb													
Ziele													
Instrumente													
Kundennutzen													
Vertrieb in der Dienstleistungsbranche													
Kapitel Controlling													
Positionierungscontrolling													
Vertriebscontrolling													
Schlussfolgerungen der Theorie													
Korrekturarbeiten													
Rücksprache mit dem Betreuer													
Reporting an den Auftraggeber													
Präsentation vorbereiten													
Abgabe DS 2	12.01.2018												
Präsentation DS 2	18.01.2018												

A4: Projektplan Theorie (eigene Darstellung)

	Meilenstein	November				Dezember				Jänner				Februar				März				April			
		45	46	47	48	49	50	51	52	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Praktischer Teil																									
Untersuchungsdesign																									
Unternehmensanalyse																									
Sekundärmarktforschung																									
Marktgegebenheiten																									
Wettbewerber																									
Ergebnisse der Primärmafo zusammenfassen																									
Empirische Daten																									
Grafiken erstellen																									
Empfehlungen für die Positionierung ableiten																									
Positionierungsziel definieren																									
Strategiemöglichkeiten erfassen																									
Strategieauswahl treffen																									
Anforderungsprofil festlegen																									
Positionierungsideen kreieren																									
Ideen auswählen und bewerten																									
Empfehlungen für den Vertrieb																									
Vertriebsziele definieren																									
Vertriebsinstrumente bestimmen																									
Kundennutzen erfassen																									
Zeitplan und Budgetplan																									
Controlling																									
Positionierungscontrolling festlegen																									
Vertriebscontrolling festlegen																									
Resümee verfassen																									
Korrekturarbeiten																									
Rücksprache mit dem Betreuer																									
Reporting an den Auftraggeber																									
Präsentation vorbereiten																									
Abgabe DS 3	06.04.2018																								
Präsentation DS 3	12.04.2018																								

A5: Projektplan Praktischer Teil (eigene Darstellung)

MAFO Projektplan	Meilenstein	Dez.	Jänner				Februar				März				April		
		52	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Vorbereitungsphase																	
Sekundärmafodaten sammeln																	
Sekundärmafo verfassen																	
Untersuchungsdesign erstellen																	
Rücksprache mit dem Betreuer																	
Rücksprache mit dem Auftraggeber																	
Erstellung einer Kontaktliste																	
Erstellung des Fragebogens																	
Organisation des Onlinemoduls																	
Verfassen der standardisierten E-Mail																	
Onlinefragebogen erstellen																	
Korrekturen/Feedback einarbeiten	21.03.2018																
Durchführungsphase																	
Pretest durchführen																	
Kontaktaufnahme mit den Probanden																	
Versenden der E-Mail																	
Nachfassen der Probanden																	
Befragungszeitraum	26.03.2018																
Nachbereitungsphase																	
Daten in SPSS eintragen																	
Grafische Aufbereitung																	
Erkenntnisse ableiten																	
Ergebnisse zusammenschreiben																	
Handlungsempfehlungen ableiten	04.04.2018																

A6: Projektplan Marktforschung (eigene Darstellung)

Meilenstein	November				Dezember				Jänner				Februar				März				April				Mai				Juni				Juli				
	45	46	47	48	49	50	51	52	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	
Endphase																																					
Feedback einarbeiten																																					
Korrektur lesen																																					
Masterarbeit abgeben	07.05.2018																																				
Nachbereitungsphase																																					
Arbeit binden lassen																																					
Antrag auf Benützungsbefreiung																																					
Abgabe der Bibliotheksversion	29.06.2018																																				
Präsentation beim Auftraggeber																																					
"Störfaktoren"																																					
Fachhochschule	Klausurzeiten																																				
Urlaube des Betreuers	Urlaub																																				
Arbeit	Überstunden																																				
Privates	Weihnachten																																				

A7: Endphase und Störfaktoren (eigene Darstellung)

Fragebogen

Auf den nächsten Seiten wird der Onlinefragebogen der Marktforschung dargestellt.

Die Befragung beginnt mit einer **Einleitung** und einer **Eisbrecherfrage**, wie die Abbildung A8 darstellt:

Schönen guten Tag!

Mein Name ist Robert Müller und ich studiere Sales Management an der Fachhochschule Campus 02 in Graz. Im Rahmen meiner Masterarbeit beschäftige ich mich mit dem Vertrieb von Headhunting Dienstleistungen in Zeiten des Fachkräftemangels, wozu ich die nachfolgende Umfrage erstellt habe, um tiefere Informationen von der steirischen Wirtschaft zu erhalten.

Ihre Teilnahme ist anonym und wird streng vertraulich behandelt.

Ich bedanke mich schon vorab für Ihre Teilnahme.

Mit freundlichen Grüßen

Robert Müller

1. **Wie schätzen Sie aktuell die Lage am Arbeitsmarkt ein?**
Mehrfachauswahl möglich

- Es gibt ausreichend qualifizierte Bewerber
- In manchen Bereichen fällt es schwer, qualifiziertes Personal zu finden
- Gutes Personal zu finden ist sehr schwierig
- In den nächsten Jahren gehen viele unserer Mitarbeiter in Pension
- Es fällt immer schwerer, junge Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden

A8: Einleitung und Eisbrecherfrage (eigene Darstellung)

Sollte bei Frage 1 die Auswahl „In manchen Bereichen fällt es schwer, qualifiziertes Personal zu finden“ führt der Fragebogen zur tiefergehenden Frage, die in Abbildung A9 dargestellt wird.

In welchen Bereichen fällt es schwer qualifiziertes Personal zu finden?

Mehrfachauswahl möglich

- Geschäftsführer/Niederlassungsleiter
- Bereichsleiter/Abteilungsleiter Vertrieb
- Bereichsleiter/Abteilungsleiter Entwicklung Mechanik
- Bereichsleiter/Abteilungsleiter Entwicklung Elektrik
- Bereichsleiter/Abteilungsleiter Entwicklung Software
- Bereichsleiter/Abteilungsleiter Fertigung
- Bereichsleiter/Abteilungsleiter Qualität
- Bereichsleiter/Abteilungsleiter Service
- Bereichsleiter/Abteilungsleiter HR
- Bereichsleiter/Abteilungsleiter Buchhaltung/Finanzen
- Mitarbeiter Vertrieb
- Mitarbeiter Entwicklung Elektrik
- Mitarbeiter Entwicklung Mechanik
- Mitarbeiter Entwicklung Software
- Mitarbeiter Servicetechniker
- Mitarbeiter Qualitätsingenieure
- Mitarbeiter HR
- Mitarbeiter Buchhaltung/Finanzen
- Mitarbeiter Facharbeiter

A9: In welchen Bereich fällt es schwer qualifiziertes Personal zu finden? (eigene Darstellung)

Danach wird der Fragebogen mit der Ermittlung der ungestützten und gestützten **Bekanntheit** der einzelnen Anbieter fortgeführt. Die Abbildung A10, A11 und A12 geben einen Überblick über die Fragestellungen und Antwortmöglichkeiten.

2. Welche Personaldienstleistungsunternehmen fallen Ihnen spontan ein?



A10: Welche Personaldienstleistungsunternehmen fallen Ihnen spontan ein? (eigene Darstellung)

3. Welche Unternehmen bringen Sie mit Headhunting in Verbindung?



A11: Welche Unternehmen bringen Sie mit Headhunting in Verbindung? (eigene Darstellung)

4. Welche der unten angeführten Personaldienstleistungsanbieter kennen Sie?
Mehrfachauswahl möglich

- ARISTID Personalberatung
- Atlas Personal
- Bridge Personal
- Catro Management Services
- CUBE Personaldienstleistung
- Deloitte
- epunkt Recruiting
- HILL Woltron
- HWE Business Consulting
- I.K. Hofmann
- ISG Personalmanagement
- iventa Human Management
- leading search partners
- Manpower
- Markus Baldauf
- menschen-im-vertrieb
- MLS
- Powerserv
- Randstad
- Trenkwalder
- Venatores Managing Partners
- Völker Personal

A12: Welche der unten angeführten Personaldienstleistungsanbieter kennen Sie? (eigene Darstellung)

Nach diesem Abschnitt wird Befragung mit Fragen zum **Image** der einzelnen Anbieter fortgesetzt. Abbildung A13 gibt die Fragestellung und Antwortmöglichkeit wieder, die Frage wurde in Bezug auf alle sieben als relevant ausgewählten Dienstleister gestellt.

5. Wenn Sie an das Unternehmen ARISTID Personalberatung denken, welche der untenstehenden Aussagen finden Sie zutreffender? (1/7 abgefragten Anbietern)

	2	1	0	1	2	
Das Unternehmen macht einen modernen Eindruck	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Das Unternehmen wirkt konservativ
Dieser Headhunter steht für viele Kandidaten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Dieser Headhunter steht für wenige Kandidaten
Dieser Dienstleister hat viel Erfahrung im Bereich Headhunting	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Dieser Dienstleister verfügt kaum über Erfahrung im Bereich Headhunting
Es besteht eine klare Spezialisierung auf Märkte- oder Branchen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Es besteht keine Spezialisierung
Es wird eine zufriedenstellende Beratungsqualität geboten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Die gebotene Beratungsqualität ist unzufriedenstellend
Es handelt sich um ein eher kleines, regionales Unternehmen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Es handelt sich um ein großes internationales Unternehmen
Dieser Headhunter hat viele Referenzen vorzuweisen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Dieser Headhunter kann kaum Referenzen vorweisen

A13: Fragestellung zur Imageanalyse (eigene Darstellung)

Die nächste Frage in Abbildung A14 soll Auskunft über die Präferenz der TeilnehmerInnen geben, bzw. darüber ob gewisse Anbieter besser für spezielle Branchen geeignet sind.

12. Wer sind, auf Headhunting bezogen, die Top 3 Unternehmen für Ihre Branche?

Bitte wählen Sie die Top 3 Personaldienstleister für Ihre Branche

ARISTID Personalberatung	<input type="button" value="hier klicken"/> ▾
epunkt Recruiting	<input type="button" value="hier klicken"/> ▾
HILL Woltron	<input type="button" value="hier klicken"/> ▾
HWE Business Consulting	<input type="button" value="hier klicken"/> ▾
ISG Personalmanagement	<input type="button" value="hier klicken"/> ▾
leading search partners	<input type="button" value="hier klicken"/> ▾
Venatores Managing Partners	<input type="button" value="hier klicken"/> ▾

A14: Top 3 Unternehmen für die jeweilige Branche (eigene Darstellung)

Da jedoch hauptsächlich Industrieunternehmen teilgenommen haben, wäre demnach jeder Anbieter der geeignetste für die Industrie.

Im Anschluss geht die Befragung auf das **Nutzungsverhalten** der TeilnehmerInnen ein, Fragen hierzu können in den Abbildungen A15 und A16.

13. Haben Sie schon einmal einen Headhunter beauftragt?
Bitte zutreffendes wählen

- Ja
- Nein

A15: Haben Sie schon einmal einen Headhunter beauftragt? (eigene Darstellung)

Auf ein „Ja“ bei dieser Frage folgen nachstehende Zusatzfragen.

Für welchen Bereich haben Sie binnen der letzten 24 Monate einen Headhunter beauftragt?
Mehrfachauswahl möglich

- Geschäftsführer/Niederlassungsleiter
- Bereichsleiter/Abteilungsleiter Vertrieb
- Bereichsleiter/Abteilungsleiter Entwicklung-Mechanik
- Bereichsleiter/Abteilungsleiter Entwicklung-Elektrik
- Bereichsleiter/Abteilungsleiter Entwicklung-Software
- Bereichsleiter/Abteilungsleiter Fertigung
- Bereichsleiter/Abteilungsleiter Qualität
- Bereichsleiter/Abteilungsleiter Service
- Bereichsleiter/Abteilungsleiter HR
- Bereichsleiter/Abteilungsleiter Buchhaltung/Finanzen
- Mitarbeiter Vertrieb
- Mitarbeiter Entwicklung Elektrik
- Mitarbeiter Entwicklung Mechanik
- Mitarbeiter Entwicklung Software
- Mitarbeiter Servicetechniker
- Mitarbeiter Qualitätsingenieure
- Mitarbeiter HR
- Mitarbeiter Buchhaltung/Finanzen
- Mitarbeiter Facharbeiter

A16: Für welchen Bereich haben Sie binnen der letzten 24 Monate einen Headhunter beauftragt? (eigene Darstellung)

Bei welchem dieser Headhunter haben Sie innerhalb der letzten 24 Monate Leistungen in Anspruch genommen?

Mehrfachauswahl möglich

- ARISTID Personalberatung
- epunkt Recruiting
- HILL Woltron
- HWE Business Consulting
- ISG Personalmanagement
- leading search partners
- Venatores Managing Partners
- Keinen davon

A17: Bei welchem dieser Headhunter haben Sie innerhalb der letzten 24 Monate Leistungen in Anspruch genommen? (eigene Darstellung)

Wurde bei dieser Frage ein Anbieter ausgewählt, gibt es Zusatzfragen zu dem jeweiligen Anbieter im Form der Fragen der Abbildungen A18 und A19.

Was hat Sie davon überzeugt bei der ARISTID Personalberatung zu kaufen?

Mehrfachauswahl möglich

- Überzeugende Preisstruktur
- Hat Referenzen namhafter Firmen
- Das Unternehmen besteht bereits seit langer Zeit
- Verfügen über spezielle Branchen- und Marktkenntnisse
- Die versprochene Auswahlmethode des Anbieters
- Das Unternehmen befindet sich in unserer Nähe
- Der Headhunter passt zu unserer Unternehmensmarke
- Gespräche mit Freunden/Bekanntem/Kollegen
- Der Anbieter ist international vernetzt
- Weitere Aspekte:

A18: Was war überzeugend, um bei den jeweiligen Anbietern zu kaufen (eigene Darstellung)

Für welche Suchaufträge setzen Sie das Unternehmen ARISTID Personalberatung ein?

Mehrfachauswahl möglich

- Geschäftsführer/Niederlassungsleiter
- Bereichsleiter/Abteilungsleiter Vertrieb
- Bereichsleiter/Abteilungsleiter Entwicklung-Mechanik
- Bereichsleiter/Abteilungsleiter Entwicklung-Elektrik
- Bereichsleiter/Abteilungsleiter Entwicklung-Software
- Bereichsleiter/Abteilungsleiter Fertigung
- Bereichsleiter/Abteilungsleiter Qualität
- Bereichsleiter/Abteilungsleiter Service
- Bereichsleiter/Abteilungsleiter HR
- Bereichsleiter/Abteilungsleiter Buchhaltung/Finanzen
- Mitarbeiter Vertrieb
- Mitarbeiter Entwicklung Elektrik
- Mitarbeiter Entwicklung Mechanik
- Mitarbeiter Entwicklung Software
- Mitarbeiter Servicetechniker
- Mitarbeiter Qualitätsingenieure
- Mitarbeiter HR
- Mitarbeiter Buchhaltung/Finanzen
- Facharbeiter

A19: Für welche Aufträge wird der jeweilige Anbieter eingesetzt (eigene Darstellung)

Im vorletzten Abschnitt des Fragebogens geht es um **vertriebsrelevante Fragestellungen**.

Diese Fragen können in den Abbildungen A20, A21 und A22 angesehen werden.

14. Wie wichtig sind Ihnen die nachfolgenden Kriterien bei der Wahl eines Headhunters?

	unwichtig	eher unwichtig	neutral	eher wichtig	sehr wichtig
Überzeugende Preisstruktur wird geboten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Referenzen namhafter Firmen werden geboten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Das Unternehmen besteht zumindest länger als 5 Jahre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anbieter verfügt über Branchen- und Marktkenntnisse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die versprochene Auswahlmethode des Anbieters	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Das Unternehmen befindet sich in unserer Nähe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wir trauen dem Dienstleister zu, unsere Unternehmensmarke positiv zu vertreten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Empfehlungen von Freunden/Bekanntem /Kollegen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Der Headhunter hat eine Ausbildung oder Erfahrung in unserem Bereich	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Der Anbieter ist international vernetzt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

A20: Kaufkriterien bei der Wahl eines Headhunters (eigene Darstellung)

15. Wo informieren Sie sich über Personaldienstleistungsunternehmen?

Mehrfachauswahl möglich

- Unternehmenswebseite
- Social Media
- Messen
- Persönlicher Kontakt mit Personaldienstleistern
- Freunde/Bekannte/Kollegen
- Medien/Inserate
- Gar nicht
- Andere:

A21: Wo informieren Sie sich über Personaldienstleistungsunternehmen? (eigene Darstellung)

16. Für wie glaubwürdig halten Sie die unten angeführten Vertriebskanäle für einen Headhunter?

	unglaubwürdig	wenig glaubwürdig	neutral	glaubwürdig	sehr glaubwürdig
Telefonverkauf	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Key Account Management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Networking bei Veranstaltungen, Messen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Empfehlung von Bekannten/Freunden /Kollegen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Über soziale Medien (bspw. Xing, LinkedIn)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Über Onlinewerbung oder Mailings	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Über Werbung in Fachzeitschriften	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. Was ist Ihrer Meinung nach für die Beratungsqualität eines Headhunters entscheidend?

	unwichtig	kaum wichtig	neutral	wichtig	sehr wichtig
Lässt Markt- und Branchenkenntnis einfließen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hilft bei der Erstellung eines Anforderungsprofils	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bietet qualitativ gute Kandidaten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nimmt sich Zeit für tiefgehende Gespräche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unterstützt bei der nachfolgenden Einschulungsphase des neuen Mitarbeiters	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bietet eine hohe Anzahl an Kandidaten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

A22: Glaubwürdige Vertriebskanäle und Faktoren für eine gute Beratungsqualität (eigene Darstellung)

Abschließend wurden statistische Fragen zu den Unternehmen gestellt, diese werden in den Abbildung A23, A24, A25 und A26 vorgezeigt.

18. Wielange suchen Sie üblicherweise nach qualifiziertem Personal?

Mehrfachauswahl möglich

- bis zu einem Monat
- bis zu drei Monaten
- bis zu sechs Monaten
- bis zu einem Jahr
- mehr als ein Jahr

19. Wer ist in Ihrem Unternehmen für Personalentscheidungen, welche qualifiziertes Personal, wie Führungskräfte oder Spezialistenpositionen betreffen, verantwortlich?

Mehrfachauswahl möglich

- Ausschließlich die Geschäftsführung
- Abteilungsleiter/Bereichsleiter
- Projektleiter
- Personalabteilung
- Stets in einer Kombination mit der Geschäftsführung
- Andere:

20. Welche Personaldienstleistungen haben Sie binnen der letzten 24 Monate in Anspruch genommen?

Mehrfachauswahl möglich

- Personalleasing
- Recruiting
- Headhunting
- Interimsmanagement
- Personalentwicklungen
- Konfliktberatungen
- Outplacement
- Outsourcing
- Keine

A23: Statistische Fragen 1 (eigene Darstellung)

Wurde bei Frage 20 weder Headhunting noch Recruiting ausgewählt, so haben die TeilnehmerInnen die nachfolgende Zusatzfrage bekommen, die auf die Kaufhemmnisse eingeht.

21. Weshalb nehmen Sie keinerlei Personaldienstleistungen, die Sie in Ihrer Suche nach qualifiziertem Personal unterstützen könnten, in Anspruch? (Recruiting oder Headhunting)

Mehrfachauswahl möglich

- Es ist kein Budget eingeplant
- Unser Image ist hervorragend, wir haben genug Bewerber
- Wir haben uns noch nie damit beschäftigt
- Es ist noch nie ein Dienstleister aktiv auf uns zugekommen
- Die Branche hat allgemein kein gutes Image
- Es sind uns keine geeigneten Personaldienstleister bekannt
- Wir sind der Meinung, dass die Suche über Recruiter/Headhunter zu lange dauert und damit unnötig Zeit kostet
- Andere:

A24: Kaufhemmnisse (eigene Darstellung)

22. Welcher Branche gehört ihr Unternehmen an?

Einfachauswahl möglich

- Banken und Versicherungen
- Gewerbe und Handwerk
- Handel
- Industrie
- IT und Consulting
- Non Profit Bereich
- Tourismus und Freizeitwirtschaft
- Transport und Verkehr

23. In welcher Abteilung arbeiten Sie?

Einfachauswahl möglich

- Eigentümer/Gesellschafter
- Einkauf
- Finanzwesen
- IT
- Marketing
- Technik
- Personalabteilung
- Vertrieb

A25: Statistische Fragen 2 (eigene Darstellung)

24. **In welcher Funktion sind Sie tätig?**
Einfachauswahl möglich

- Eigentümer/Geschäftsführer
- Abteilungsleiter/Bereichsleiter
- Projektleiter
- Mitarbeiter mit Personalverantwortung
- Mitarbeiter ohne Personalverantwortung

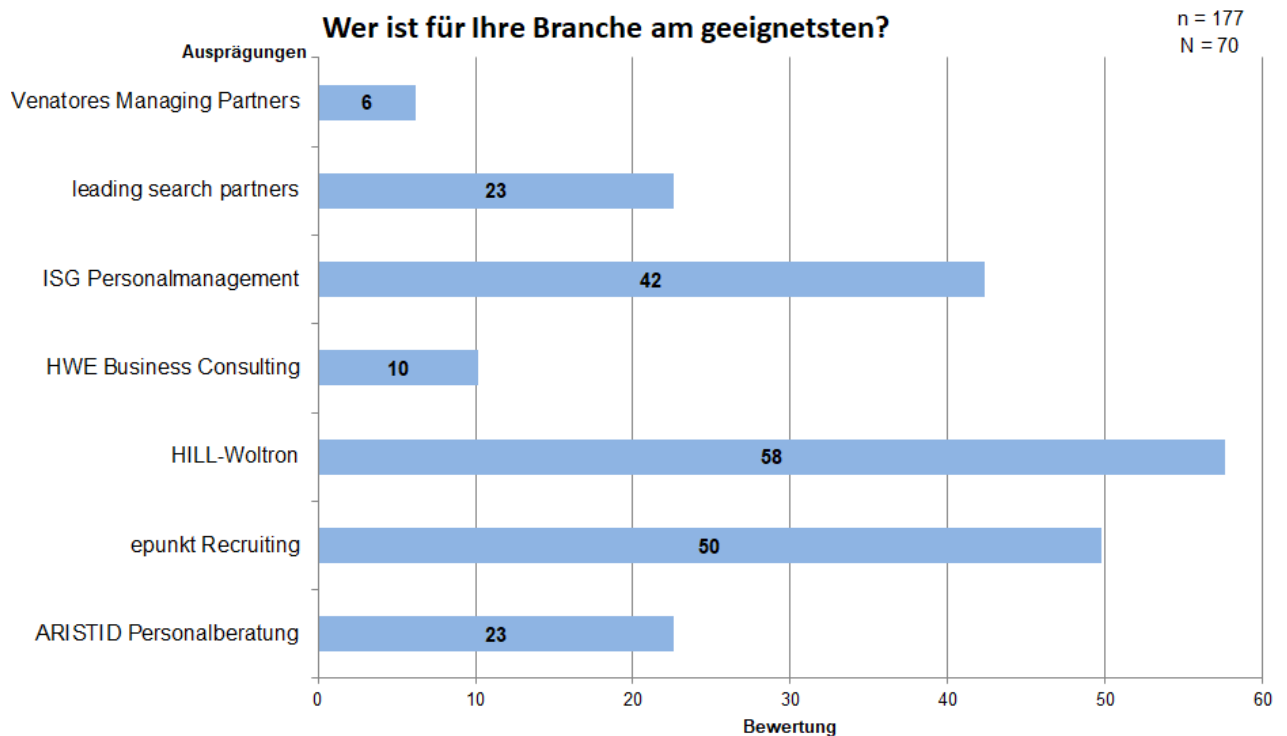
25. **Wieviele Mitarbeiter bei Ihnen beschäftigt?**
Einfachauswahl möglich

- bis zu 20
- 21 - 50
- 51 - 100
- 101 - 250
- mehr als 250

A26: Statistische Fragen 3 (eigene Darstellung)

Weitere Ergebnisse

Untenstehend, in Abbildung A27, ist das Ergebnis zur Frage, wer die Top 3 für die jeweilige Branche sind zu sehen.



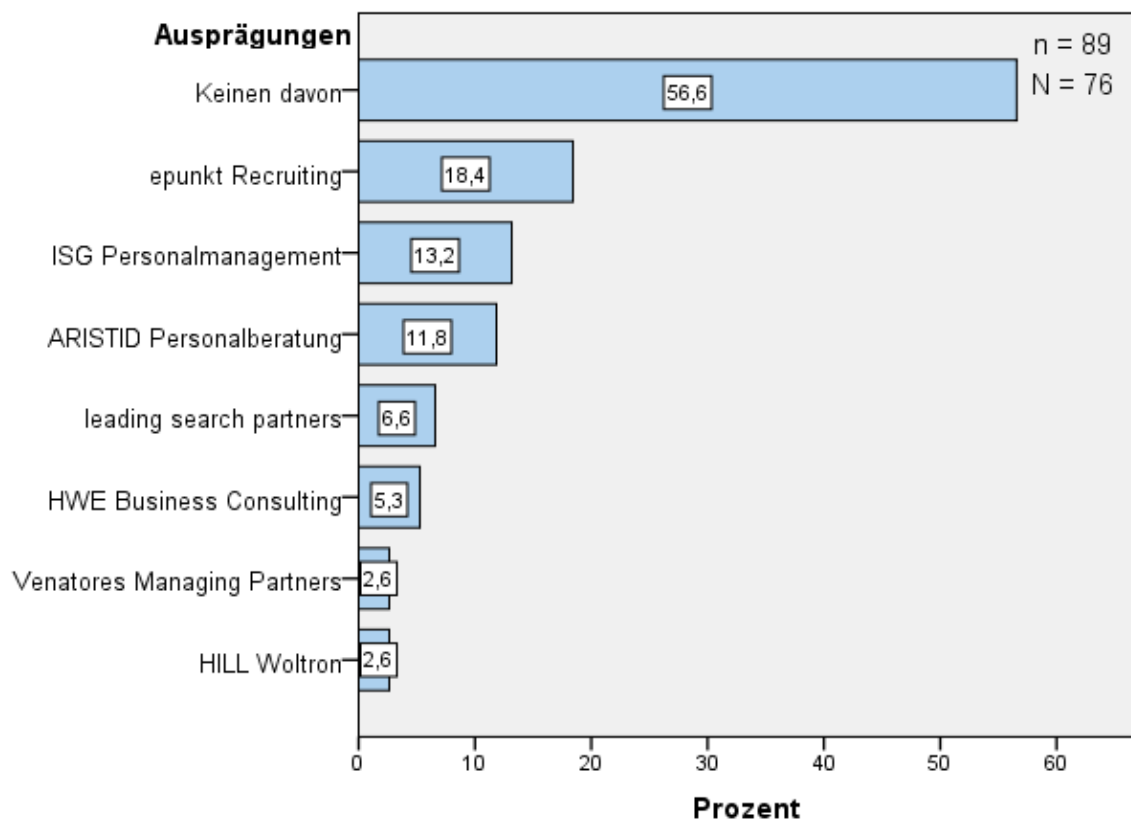
A27: Wer ist für Ihre Branche am geeignetsten? (eigene Darstellung)

Die maximal erreichbare Punktezahl wäre 300 gewesen. Angesichts des Übermaß an Industrie, welches an der Befragung teilgenommen hat, kann zwar keine Aus-

sage dazu getroffen werden, welcher Anbieter nun in welcher Branche gewählt wird, dennoch ist die Aussage zulässig, dass unter den TeilnehmerInnen der Industrie HILL-Woltron, epunkt und die ISG am ehesten als geeigneter Anbieter angesehen werden.

Die nächste Abbildung A28 betrachtet, welche Unternehmen von den ProbandInnen als Headhunter in Anspruch genommen werden. Knapp 50% der ProbandInnen, nahmen keinen der, in die engere Wahl gefassten Headhunter, innerhalb der letzten 24 Monate in Anspruch.

Bei welchem dieser Headhunter haben Sie innerhalb der letzten 24 Monate Leistungen in Anspruch genommen?



A28: Bei welchem dieser Headhunter haben Sie innerhalb der letzten 24 Monate Leistungen in Anspruch genommen? (eigene Darstellung)

Immerhin vierzehn ProbandInnen nahmen das Unternehmen epunkt in Anspruch, weitere zehn ProbandInnen haben ihr Vertrauen in das Unternehmen ISG gesetzt, knapp gefolgt von der ARISTID mit neun ProbandInnen. Die Frage zeigt auch, dass von der HWE vier Kunden teilgenommen haben, dass lässt wiederum Rückschlüsse weshalb die HWE bei der Frage zum ungestützten Bekanntheitsgrad von Headhuntern nur eine Nennung hatte.

Venatores und, das den Bekanntheitsgraden nach zu urteilende, sehr bekannte Unternehmen, HILL-Woltron belegen mit nur zwei Nennungen die beiden letzten

Plätze. Umso interessanter ist jedoch, dass obwohl so wenige Kunden von HILL an der Befragung teilgenommen haben, das Unternehmen sich in den Punkten Referenzen und Erfahrung dennoch so stark im Rahmen der Imageanalyse von seinen Mitbewerbern abhebt.

Bei den Kunden von epunkt überwiegt das Kriterium, dass das Unternehmen über die Branche bzw. den Markt der am besten geeignetste Anbieter ist. Dieser Anbieter wird vor allem für Suchaufträge betreffend MitarbeiterInnen im Bereich der Softwareentwicklung eingesetzt. Was wiederum zur Annahme in der Sekundärmarktforschung passt, dass das Unternehmen am ehesten auf den Bereich IT spezialisiert ist.

Die ARISTID überzeugt dadurch, dass das Unternehmen Markt- und Branchenkenntnis besitzt und deren Headhunter die Unternehmensmarke ihrer Kunden gut repräsentieren können. Beim Einsatz des Unternehmens ist kein klarer Fokus zu erkennen.

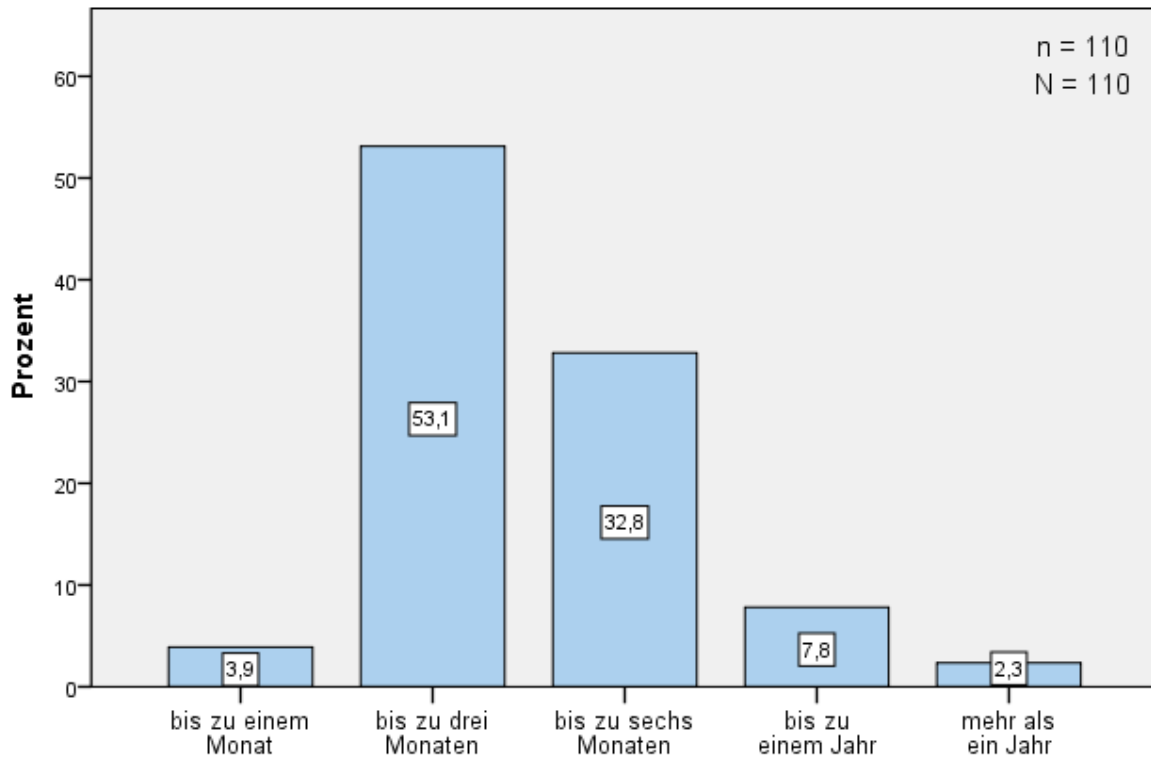
Bei der ISG hingegen ist eine überzeugende Preisstruktur das Argument für den Kauf. Für die Suchfelder gibt es keine erkennbare Spezialisierung.

Der Anbieter leading search partners überzeugt durch namhafte Referenzen und Regionalität und weist keine Spezialisierung bei den Suchfeldern auf.

Die HWE wird von seinen teilgenommenen vier Kunden am ehesten gewählt, weil das Unternehmen in der Region zu Hause ist, allerdings ist bei der niedrigen Anzahl an Kunden keine zuverlässige Aussage möglich. Was die Suchfelder betrifft, so wurde bei der HWE Aufträge für BereichsleiterInnen und MitarbeiterInnen im Vertrieb sowie MitarbeiterInnen als ServicetechnikerInnen und Qualitätsingenieuren vergeben.

Bei Unternehmen HILL-Woltron und Venatores Managing Partners ist keine konkrete Aussage möglich.

Wie lange suchen Sie üblicherweise nach qualifiziertem Personal?

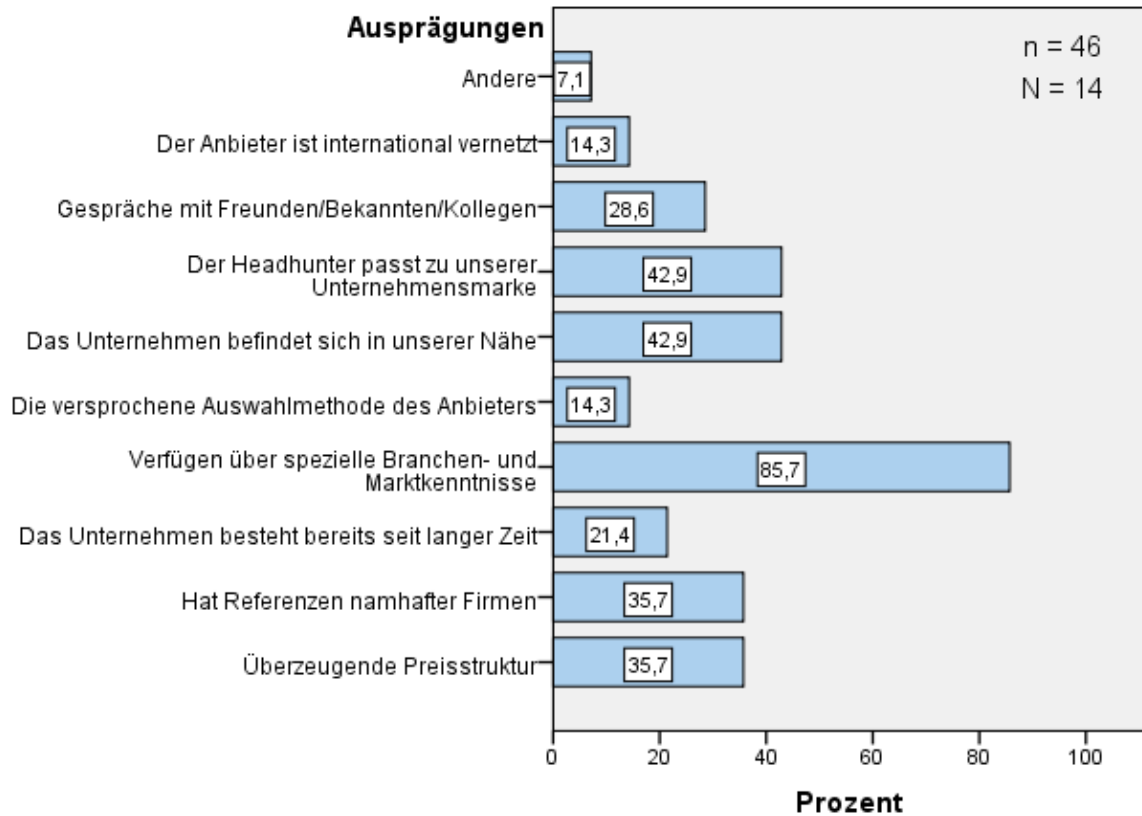


A29: Wie lange suchen Sie üblicherweise nach qualifiziertem Personal? (eigene Darstellung)

Die nächste Frage geht darauf ein wie lange die Suche nach qualifiziertem Personal für die Unternehmen der steirischen Wirtschaft dauert. Etwas mehr als die Hälfte der Suchvorgänge können binnen 3 Monaten abgeschlossen, innerhalb 6 Monaten sind bereits 89% der Personalsuchen erfolgreich verlaufen. Weitere 11% können allerdings sogar mehr als ein Jahr in Anspruch nehmen. Das Ergebnis ist in Abbildung A29 zu sehen.

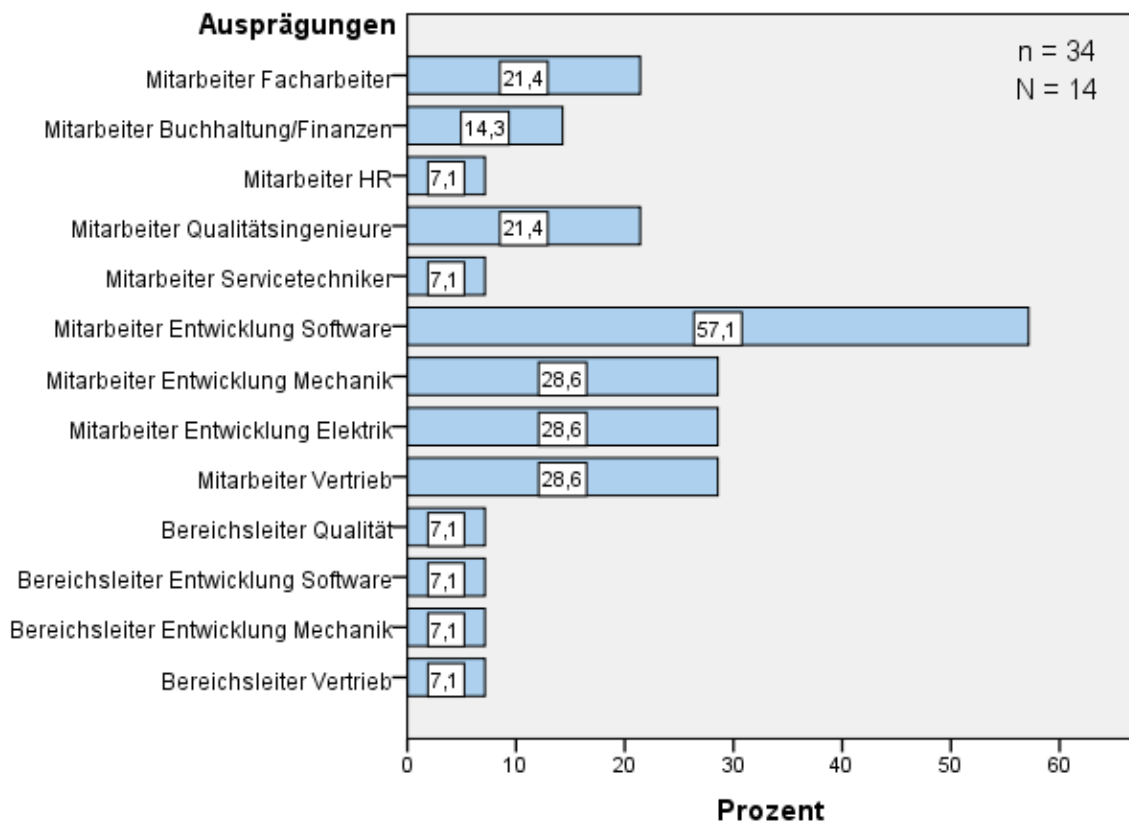
Nachstehend sind die Ergebnisse zu sehen, welche die Kriterien zeigen, die bei den einzelnen Anbietern ausschlaggebend für einen Kauf sind und für welche Suchgebiete die Anbieter eingesetzt werden. Es folgen die Abbildungen A30 bis A42.

Kaufkriterien epunkt Recruiting



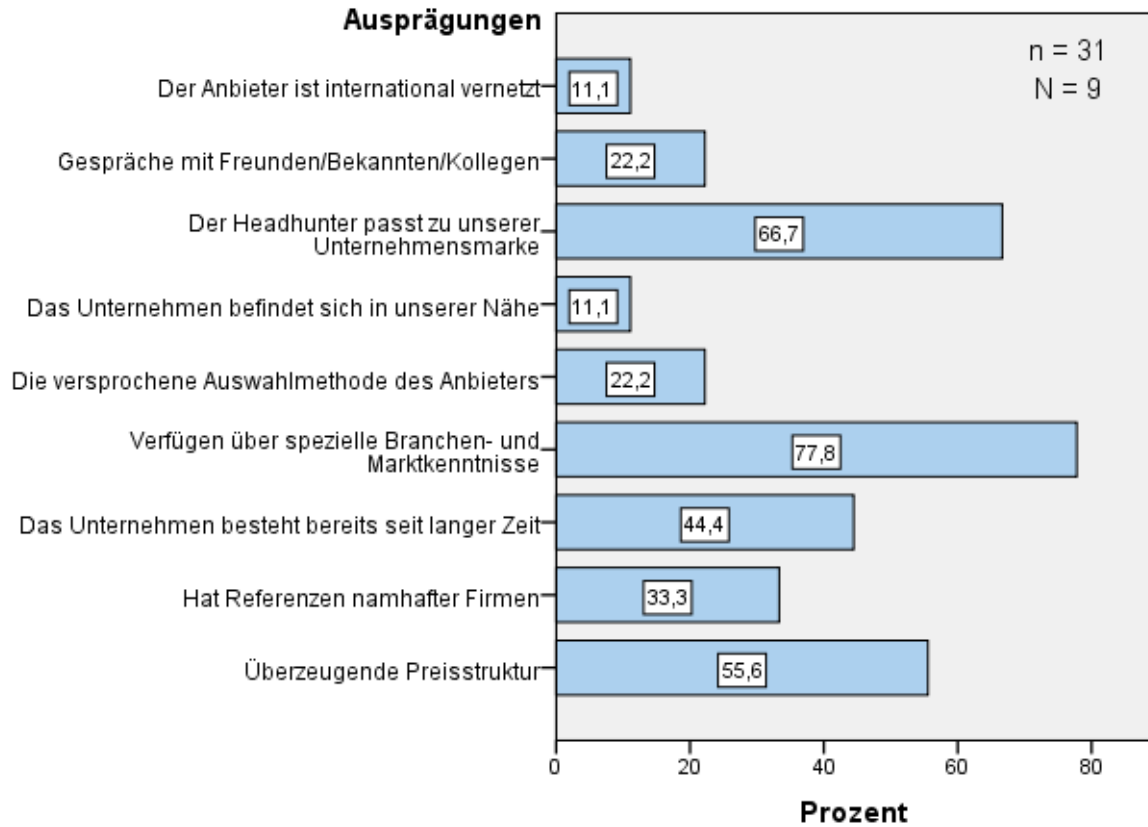
A30: Kaufkriterien epunkt Recruiting (eigene Darstellung)

Suchfelder epunkt Recruiting



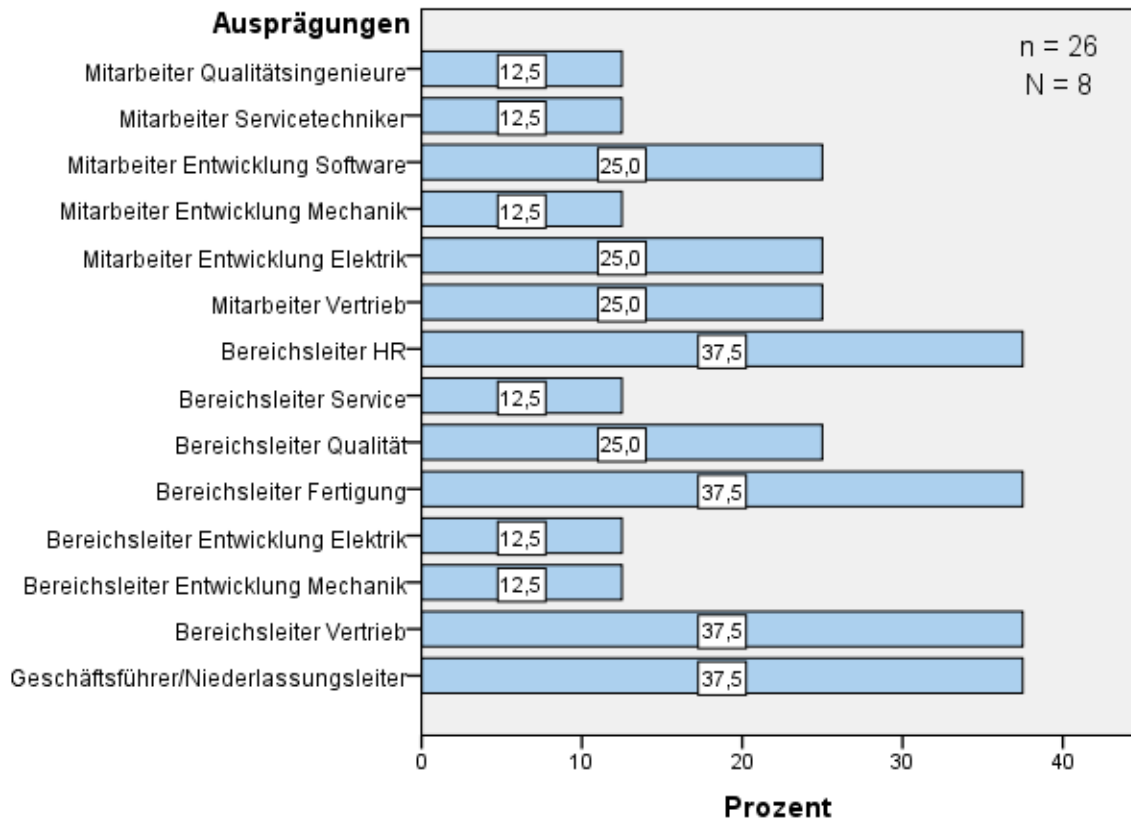
A31: Suchfelder epunkt Recruiting (eigene Darstellung)

Kaufkriterien ARISTID Personalberatung



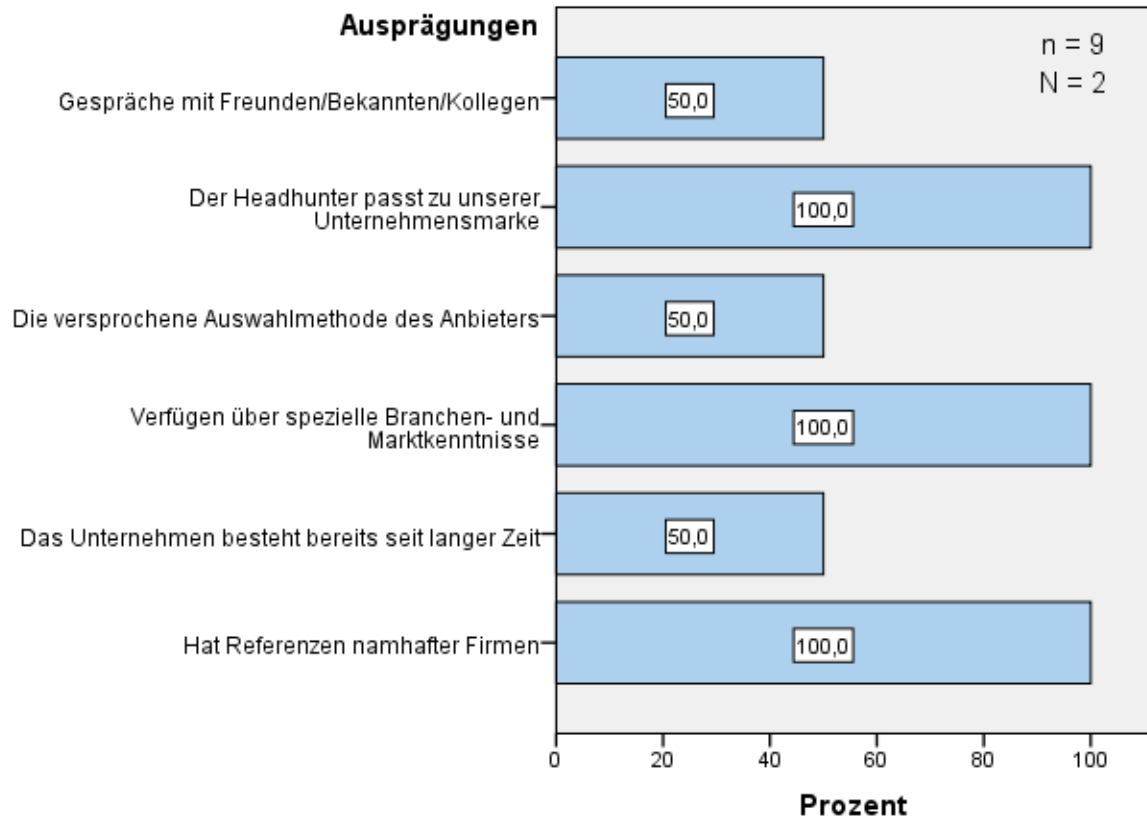
A32: Kaufkriterien ARISTID Personalberatung (eigene Darstellung)

Suchfelder ARISTID Personalberatung



A33: Suchfelder ARISTID Personalberatung (eigene Darstellung)

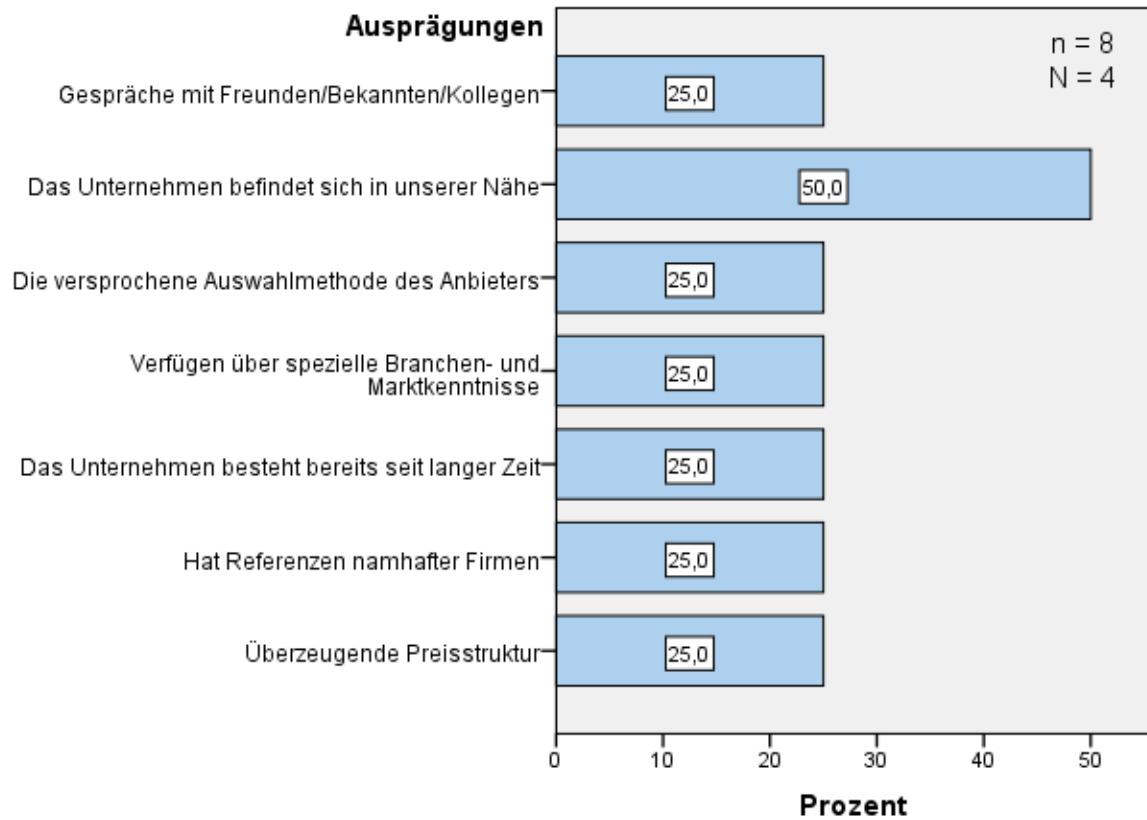
Kaufkriterien HILL-Woltron



A34: Kaufkriterien HILL-Woltron (eigene Darstellung)

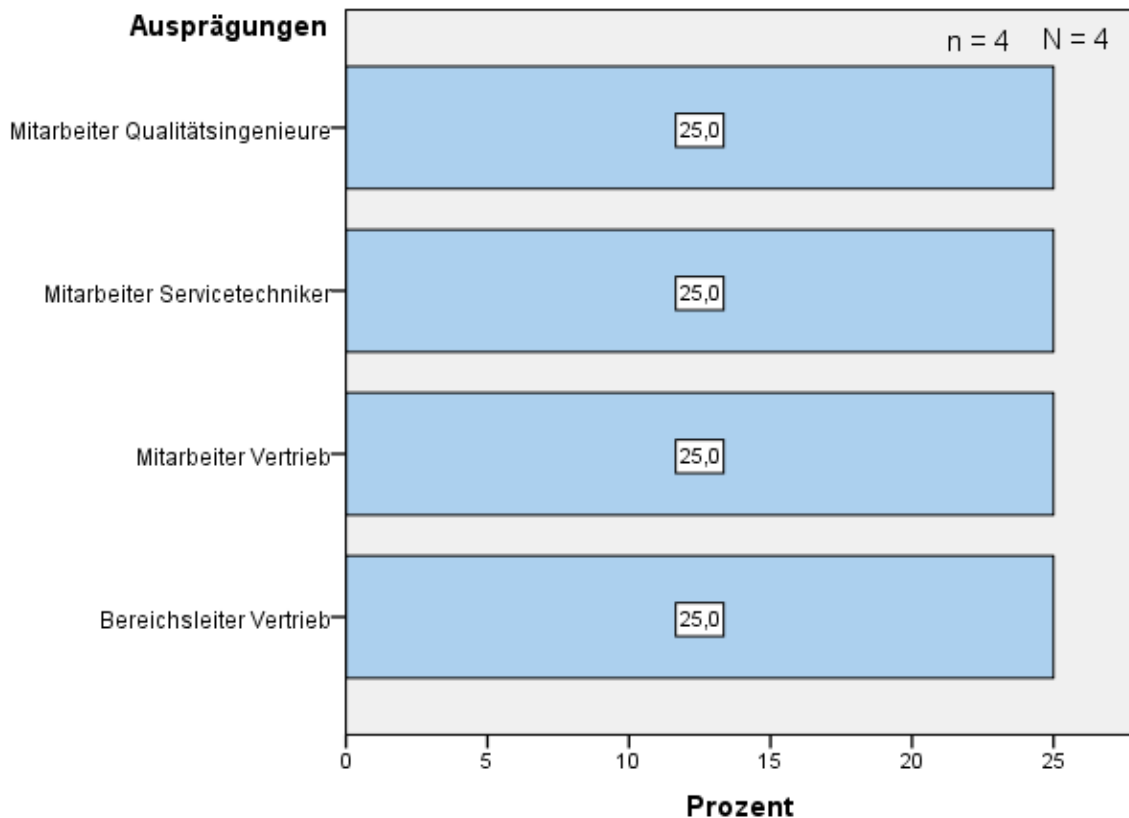
Über Hill-Woltron wurde eine GeschäftsführerIn/NiederlassungsleiterIn gesucht.

Kaufkriterien HWE Business Consulting



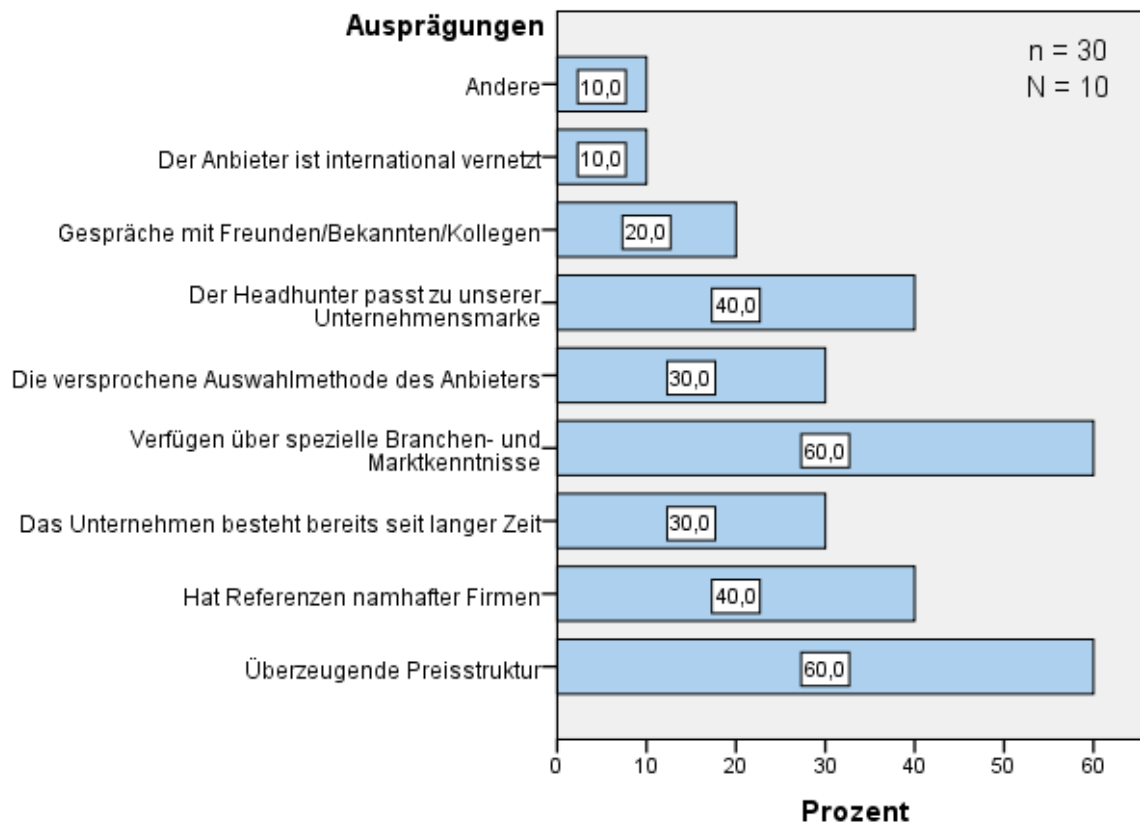
A35: Kaufkriterien HWE Business Consulting (eigene Darstellung)

Suchfelder HWE Business Consulting



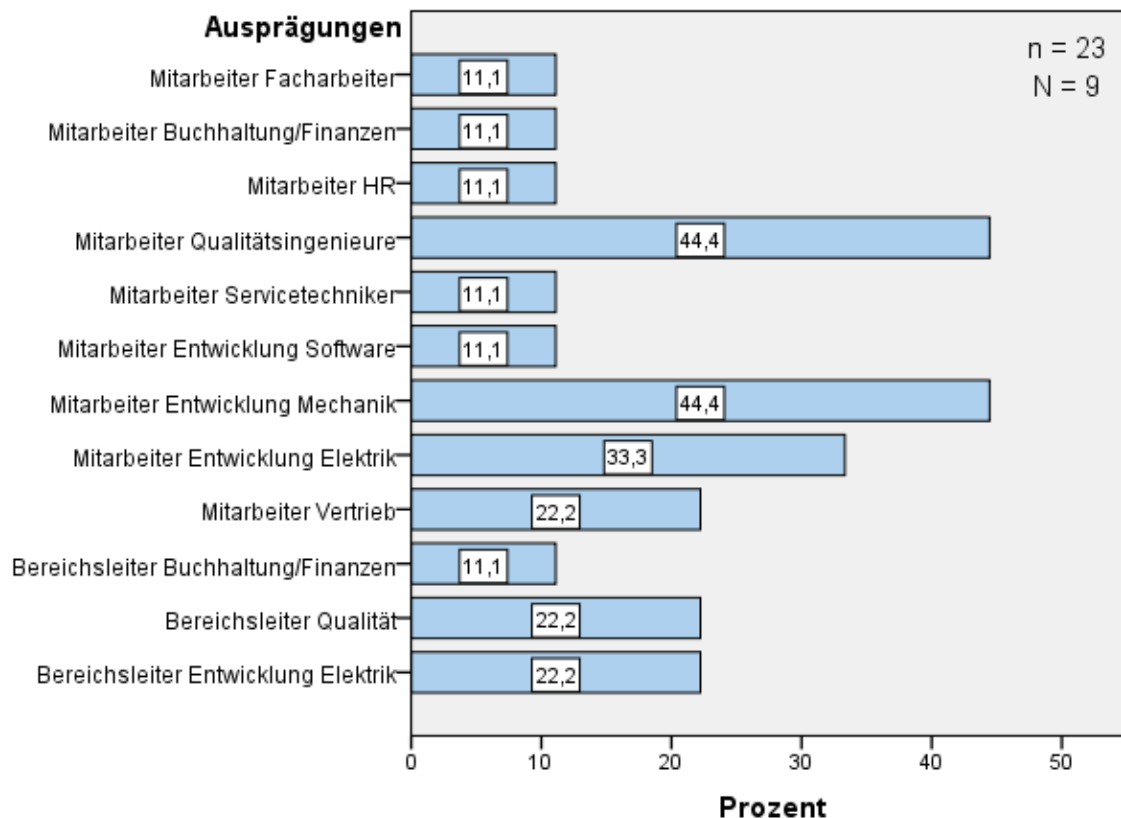
A36: Suchfelder HWE Business Consulting (eigene Darstellung)

Kaufkriterien ISG Personalmanagement



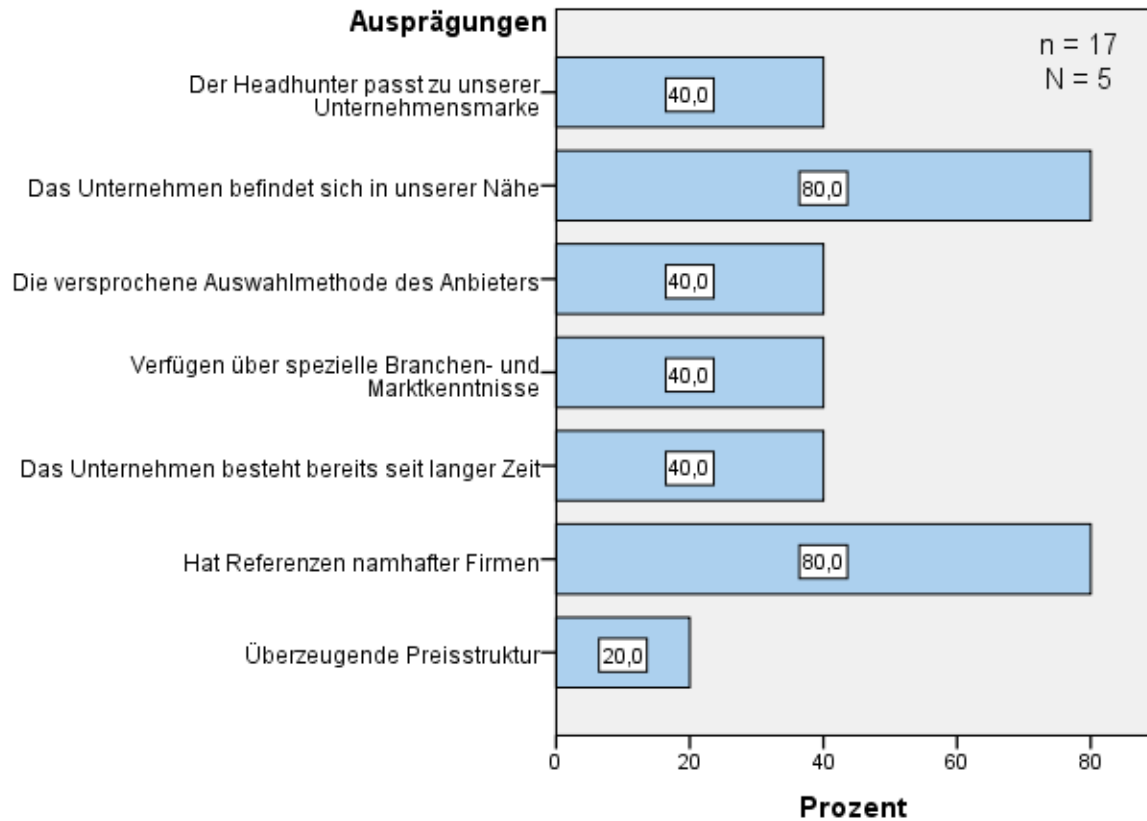
A37: Kaufkriterien ISG Personalmanagement (eigene Darstellung)

Suchfelder ISG Personalmanagement



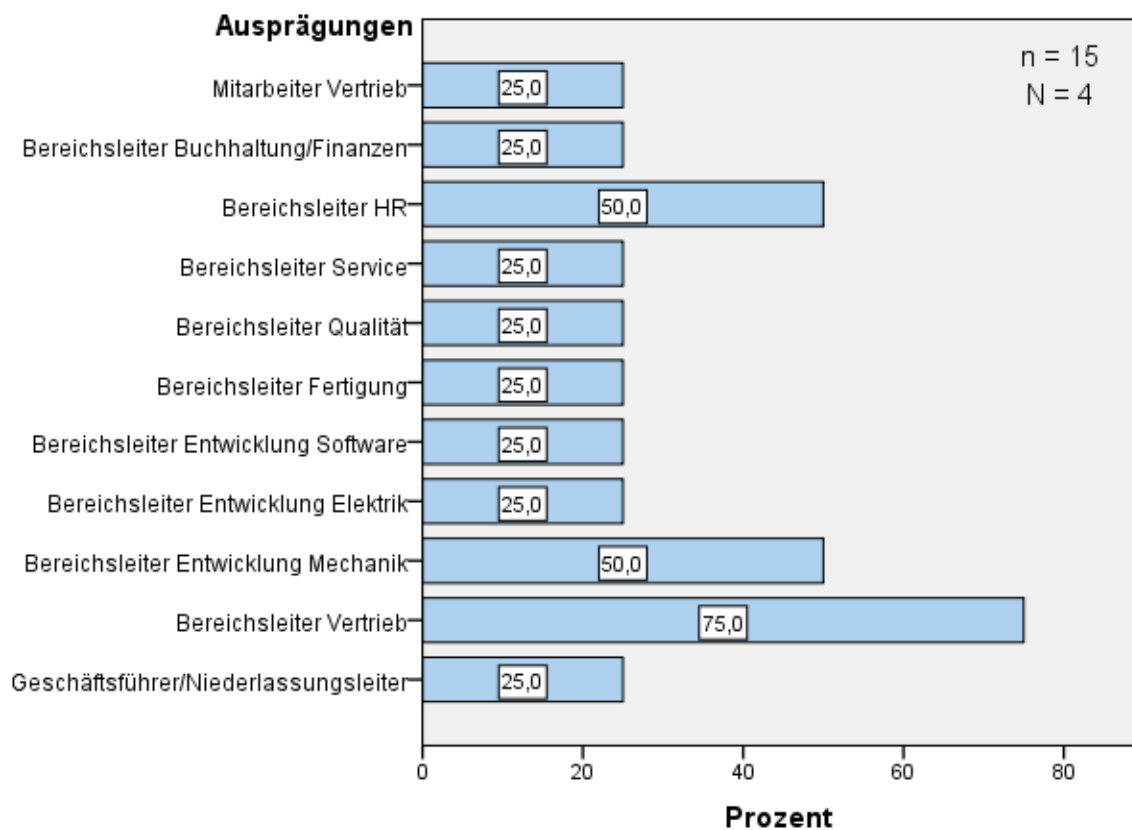
A38: Suchkriterien ISG Personalmanagement (eigene Darstellung)

Kaufkriterien leading search partners



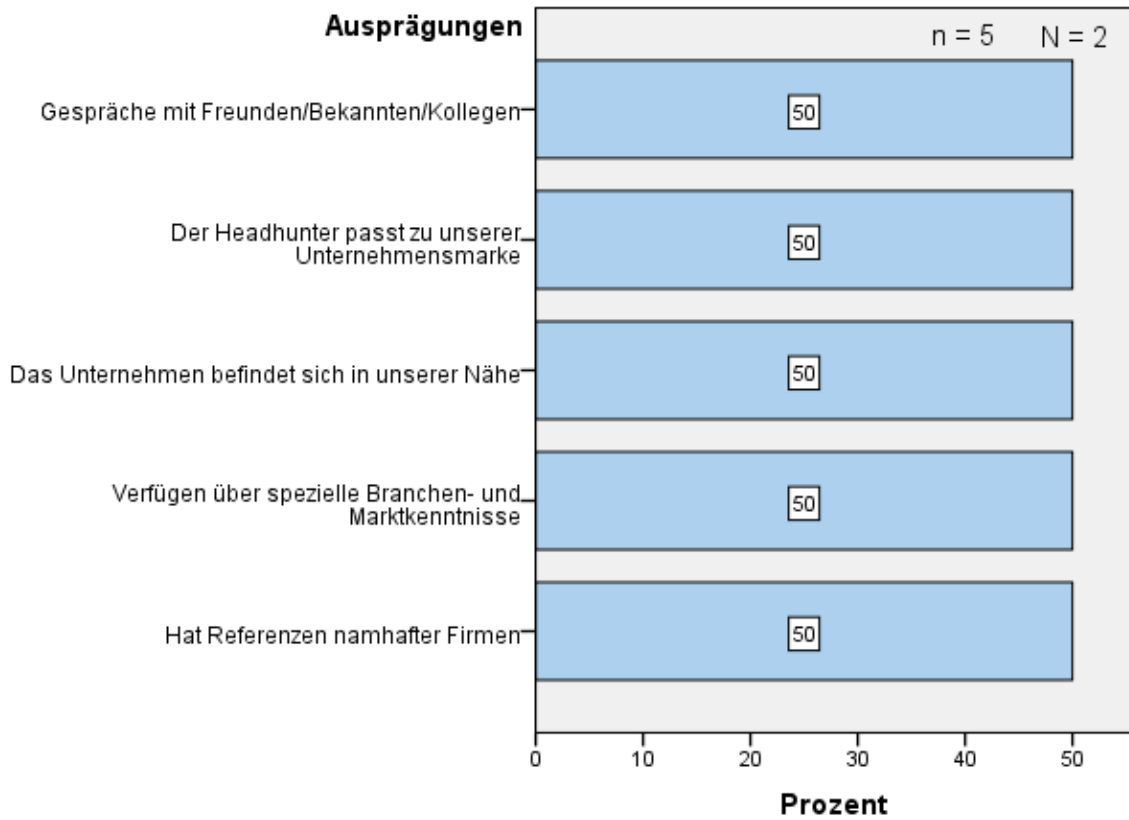
A39: Kaufkriterien leading search partners (eigene Darstellung)

Suchfelder leading search partners



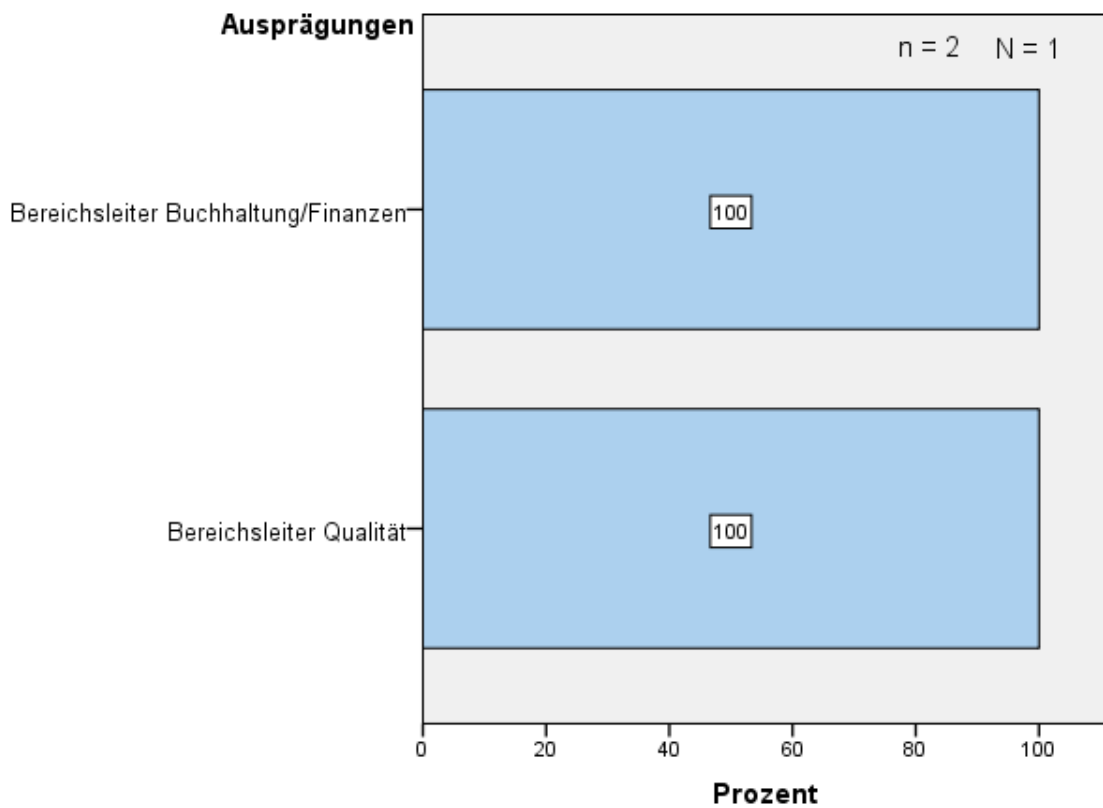
A40: Suchfelder leading search partners (eigene Darstellung)

Kaufkriterien Venatores Managing Partners



A41: Kaufkriterien Venatores Managing Partners (eigene Darstellung)

Suchfelder Venatores Managing Partners



A42: Suchfelder Venatores Managing Partners (eigene Darstellung)

Die Ergebnisse zu den statistischen Fragen werden nun in den Abbildungen A43 bis A47 gezeigt.



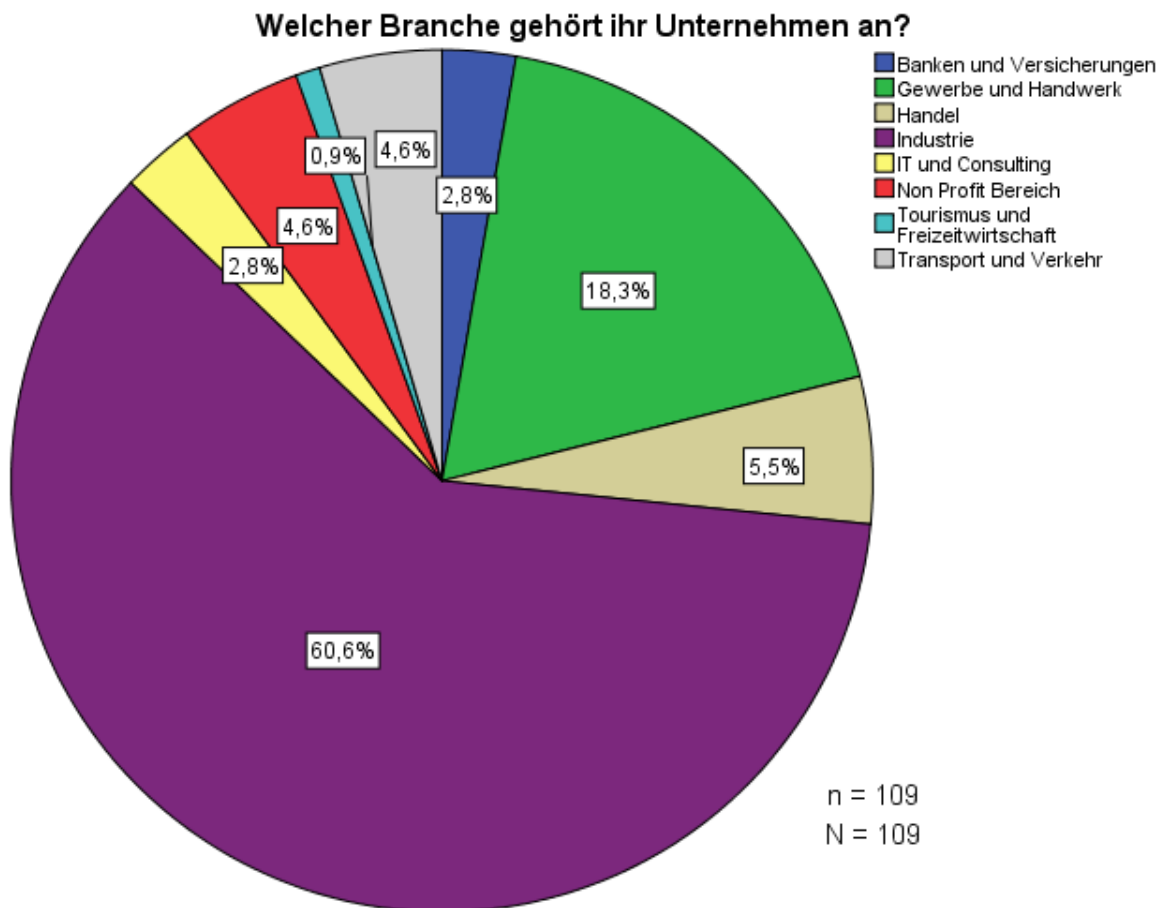
A43: Wie oft nehmen Sie Personaldienstleistungen in Anspruch? (eigene Darstellung)

Mehr als die Hälfte der ProbandInnen nimmt Personaldienstleistungen mindestens monatlich in Anspruch, was wohl auf den hohen Grad an Personalleasingbedarf zurückgeführt werden kann.

Was die Branchen betrifft, so überwiegt die Industrie mit über 60%. Danach folgt das Gewerbe und Handwerk mit 20%, die restlichen Branchen verteilen sich auf weitere 20%.

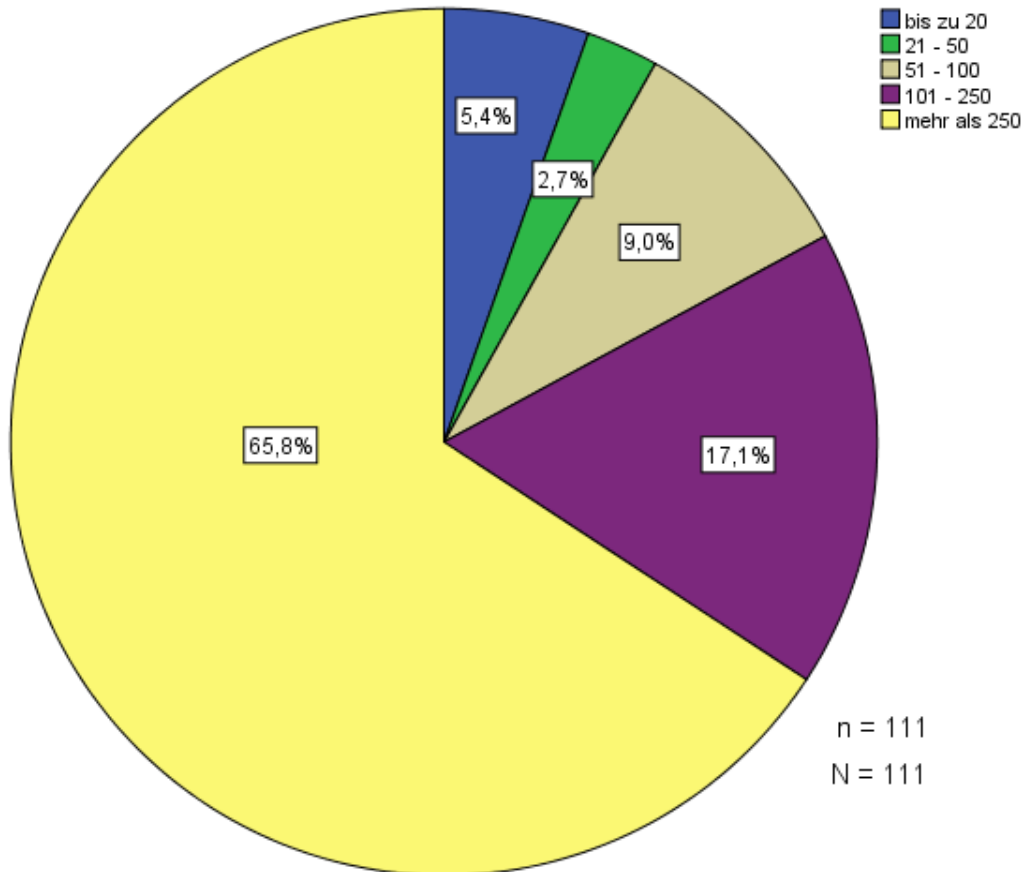
Als Folge der vielen Industrieunternehmen, haben auch vorrangig Unternehmen mit einer MitarbeiterInnenanzahl von über 250 an der Befragung teilgenommen, wie in Abbildung 46 zu sehen ist.

An dieser Marktforschung haben überwiegend Personen aus den Personalabteilungen sowie GeschäftsführerInnen bzw. GesellschafterInnen teilgenommen, die sich zu rund 85% in einer Position mit direkter Personalverantwortung befinden. Die Grafiken dazu sind im Anhang zu finden.



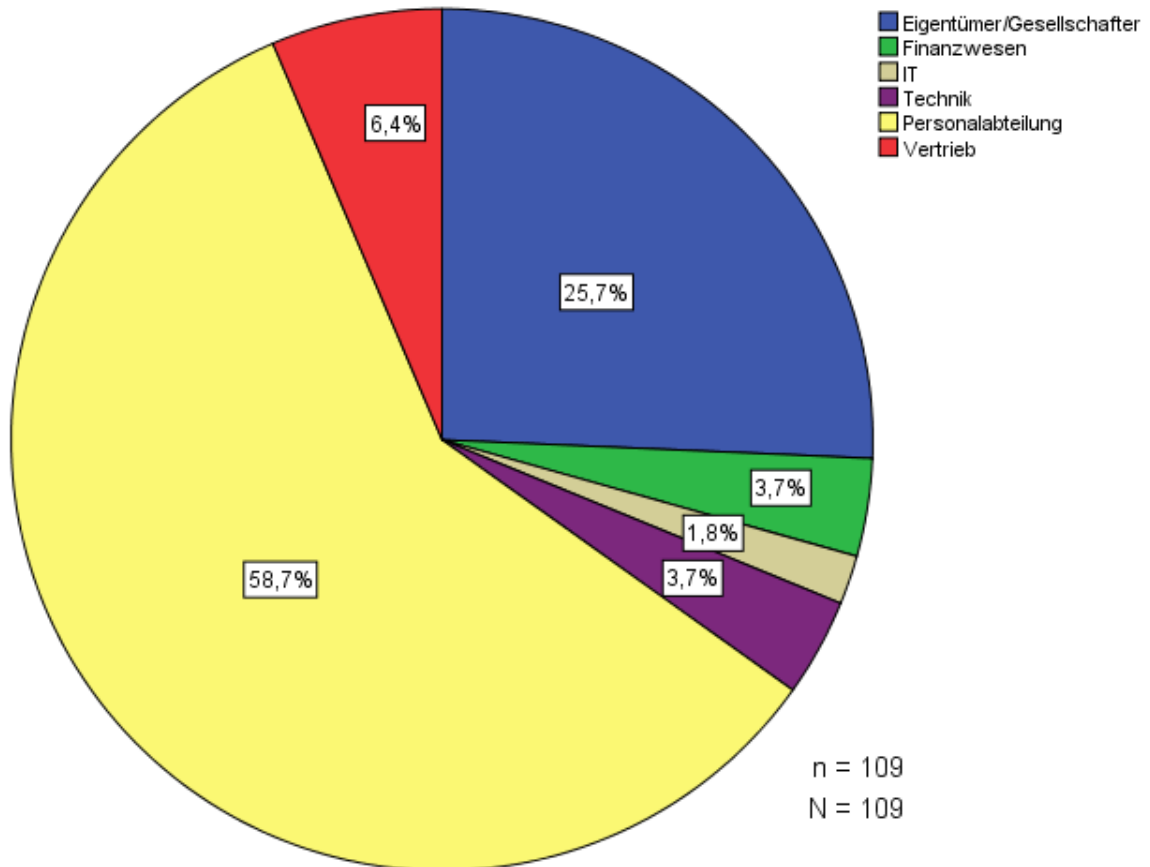
A44: Welcher Branche gehört ihr Unternehmen an? (eigene Darstellung)

Wieviele Mitarbeiter sind bei Ihnen beschäftigt?



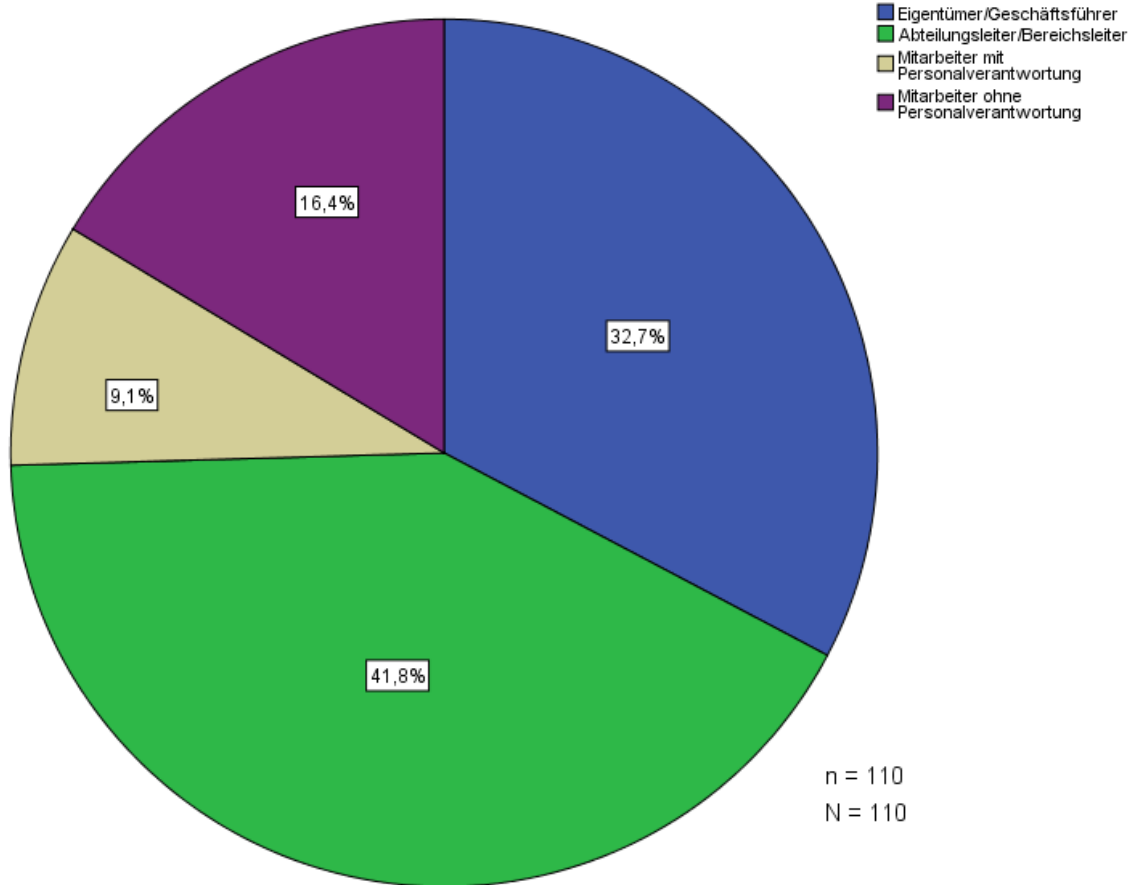
A45: Wieviele MitarbeiterInnen sind bei Ihnen beschäftigt? (eigene Darstellung)

In welcher Abteilung arbeiten Sie?



A46: In welcher Abteilung arbeiten Sie? (eigene Darstellung)

In welcher Funktion sind Sie tätig?



A47: In welcher Funktion sind Sie tätig? (eigene Darstellung)

Definition Punktevergabe der Ideenbewertung

Kriterium	Skalenwert	Erfüllungsgrad
Differenzierung	3	Es gelingt eine klare Abgrenzung zum Wettbewerb
	2	Es gibt einige Mitbewerber, die versuchen sich ähnlich zu positionieren
	1	Die Idee stellt keine Basis für eine Differenzierung dar
Spezialisierung	3	Die Idee lenkt die Bestrebungen in einen klar abgegrenzten, fokussierten Bereich
	2	Es gibt eine Richtung, der klare Fokus ist aber nicht exakt beschrieben
	1	Es gibt keinen Fokus, keine Spezialisierung
Glaubwürdigkeit	3	Die Idee ist seriös und für die Headhunting Branche passend
	2	Einzelne Bestandteile würden nicht für die Headhunting Branche passen
	1	Die Idee wirkt in Bezug auf die HWE unglaubwürdig
Passt zu den Unternehmensstärken	3	Die Idee baut auf die Erfahrung in der Industriebranche und baut auf den bestehenden Pool auf
	2	Die Idee setzt auf die Industriebranche, würde jedoch eine völlig neue Kandidatensuche mit sich bringen
	1	Die Idee strebt auf eine andere Branche ab
Passt zum bisherigen Image	3	Fokus liegt weiterhin im Headhunting und der Industrie
	2	Leichte Anpassungen würden durchgeführt werden
	1	Es wäre notwendig massive Änderungen vorzunehmen
Relevanz für die Kunden	3	Die wichtigsten Kaufkriterien und Erwartungen der Kunden können erfüllt werden
	2	Es werden Kriterien erfüllt, jedoch nicht die wichtigsten
	1	Die Idee ist für die Kunden weitestgehend irrelevant

A48: Definition der Skalenwerte für die Ideenbewertung (eigene Darstellung)

Empfehlungen für die Unternehmenswebseite

Unter **über die HWE** fällt das die Unternehmensvorstellung, die Business Consulting Nachmittage oder auf die Gehaltsstudie. Daneben kann im Link über die HWE die Geschichte rund um den Dienstleistungsprozess gebaut werden. Der Dienstleistungsprozess kann mit dem Attribut schnell und treffsicher verknüpft werden. Es sind die Kundenvorteile, die die HWE bietet kundzutun. Dazu zählen, dass die HWE Spezialisten mit Branchenerfahrung bietet, die genau wissen, worauf es für ihre Kunden ankommt.

Dementsprechend können sehr treffsichere KandidatInnen geboten werden, in dem mit den KandidatInnen auf Augenhöhe eine Wissensabfrage durchgeführt wird (vgl. Ebner 19.04.2018). So gelingt es durch die eigene Erfahrung wirklich geeignete KandidatInnen zu filtern und diese vorauszuwählen. Diese Vorteile sollen im Dienstleistungsprozess beschrieben werden.

Bei der **Spezialisierung** wird besonderer Bezug auf die Spezialisierung als Headhunter für Führungskräfte und Spezialisten in der Technik genommen. Dieser Slogan kann für eine klare Positionierung auch auf der Startseite platziert werden. Daneben können die regionalen Branchenspezialisierungen dargestellt. In der Steiermark und Kärnten ist dies etwa die Industriebranche, in Wien die IT Branche. Sinnvoll ist es zusätzlich in diesem Bereich die regionalen Spezialisten mit ihrer Erfahrung vorzustellen.

Unter **Standorte** werden die aktuellen Niederlassungen vorgestellt, auch der jeweilige Schwerpunkt kann hier eingebracht werden.

Bei den **Erfolgsgeschichten** können die Referenzen dargestellt werden, darüber hinaus kann darüber erzählt werden, was das herausragende an der jeweiligen Leistung war.

So ist es der HWE kürzlich gelungen für eine Stelle im Bereich Projektmanagement 50 KandidatInnen binnen einem Tag anzusprechen. Über die direkte Suche auf sozialen Medien und der schnellen Direktansprache über das Telefon gelang es binnen 48 Stunden geeignete KandidatInnen für die Stelle anzubieten (vgl. Ebner 19.04.2018). Es stellt die Aussage treffsicher und schnell unter Beweis und

findet über die Link eine Plattform, um sich zu präsentieren. Zudem wird das Verlangen nach Kaufrisikominimierung der Kunden gestillt.

Beim Link zur **Karriere** finden schließlich sowohl BewerberInnen als auch Unternehmen die Möglichkeit vor Kontakt aufzunehmen bzw. einen Lebenslauf hochzuladen.

Dies ist ein Beispiel wie die Unternehmenswebseite der HWE neu gestaltet werden könnte, um deutlich mehr Übersicht zu bieten und die wesentlich Faktoren für Kunden anzusprechen. An den Themengebieten kann sich auch eine Neugestaltung der Unternehmensbroschüre orientieren.

Veranschaulichung der Budgetzahlen

Maßnahme	Erwartete Kosten	Info zur Berechnung
Aufbau eines Kandidatenpools	€ 150.000	Eine Vollzeit mit einem Brutto Gehalt von € 2.500,- über 39 Monate
Ausrichtung der Vertriebsressourcen	€ 15.000	Eine Stunde wöchentlich in den gewählten Quartalen mit einem Stundensatz von € 150,-
Gezielter Kundenkontakt	€ 300.000	Sieht fünf Stunden Kontakt je Zielkunden alle zwei Monaten binnen des Zeitraums vor, Stundensatz sind € 150,-
Neugestaltung der Unternehmenswebseite	€ 10.000	Ungefäher Erfahrungswert für eine Unternehmenswebseite
Neugestaltung der Unternehmensbroschüre	€ 5.000	Ungefäher Erfahrungswert für eine Unternehmensbroschüre
Entwicklung eines eigenen Auswahlmodells	€ 3.000	Zwanzig Stunden Arbeit, bei einem Stundensatz von € 150,-
Aufbau und Gestaltung der Referenzen	€ 10.500	70 Stunden Arbeit, bei einem Stundensatz von € 150,-
Mitwirken an Veranstaltungen	€ 85.000	Bei zwei Veranstaltungen pro Monat mit je sieben Stunden Zeitaufwand inkl. Verpflegung und etwaigen Nächtigungen bei einem Stundensatz von € 150,-
Feststellung, ob die Umsatzziele mit den Zielkunden erreicht wurden	€ 500	In etwa drei Stunden Zeitaufwand, bei einem Stundensatz von € 150,-
Erfolgsprüfung der Positionierung mittels einer Marktforschung	€ 15.000 oder über FH Campus02	Ungefäher Erfahrungswert für eine Marktforschung
	<u>€ 579.000</u>	

A49: Berechnung der Budgetzahlen (eigene Darstellung)