

# Beim Marketing abschauen

**PRAXIS.** Der Kunde ist König, der Bewerber auch. Sales und Marketing kennen dieses Phänomen schon seit Langem. Personaler können von ihren Kollegen einiges lernen.

Von **Anne M. Schüller**

**D**er Absatzmarkt hat sich für die meisten Unternehmen gedreht: Die Käufer haben die Macht. Heute entscheiden vor allem die bestehenden Kunden darüber, ob neue Kunden kommen und kaufen. Ähnlich ist das auf dem Arbeitsmarkt: Die eigenen Mitarbeiter entscheiden maßgeblich mit, wer die besten Talente gewinnt. Passende interne Rahmenbedingungen und eine auf diesen Wandel ausgerichtete Führungskultur sind unausweichlich, um im Wettbewerb um die Talente zu bestehen.

Denn nicht die Firmenwebsite und deren Karriereteil, sondern das Eingabe-

feld der Suchmaschinen ist zunehmend der Startpunkt für eine potenzielle Mitarbeiterbeziehung – und oftmals gleichzeitig das Ende. Google nennt solche Interaktionspunkte die „Zero Moments of Truth“ (ZMOT). Diese „Momente der Wahrheit“ vor dem ersten direkten Kontakt offenbaren schonungslos, was die Versprechen eines Anbieters/Arbeitgebers tatsächlich taugen.

## Verflochtene Phänomene

Viele Themen, mit denen es die Personaler im Zuge dieses paradigmatischen Wandels zu tun bekommen, beschäftigen Sales und Marketing schon seit Jahren: der Wandel vom Anbieter- zum Käufermarkt, die Markenbildung, Be-

wertungsportale, die schwindende Kundentreue, der Kunde als Botschafter, Empfehlungsprogramme, das Touchpoint Management et cetera. Passende Mittel, Wege und Lösungen wurden dort längst gesucht und gefunden. Diese lassen sich oft nahezu eins zu eins auf den HR-Bereich übertragen.

Viele Phänomene sind außerdem eng miteinander verwoben, zum Beispiel die Mitarbeiter- und Kundenloyalität und das interne und externe Empfehlungsmarketing. Wo die Mitarbeiter laufend wechseln, wird auch die Kundentreue schwinden, denn Loyalität entsteht zwischen Menschen. So gelingt es vielen Verkäufern, ihre Kunden mitzunehmen, wenn sie das Unternehmen wechseln. Da wäre es doch gut, vom Vertrieb zu erfahren, wie Kundenloyalität dort gefördert wird.

## Mitarbeiter als Fans

Neben Engagement, Produktivität und Loyalität sind aktive Empfehlungen wohl das Wertvollste, was ein Unternehmen von seinen Mitarbeitern bekommen kann. Wenn es sie bekommt. So äußern sich in Deutschland, wie eine Untersuchung der Yougov Psychonomics AG ergab, derzeit lediglich 49 Prozent der Arbeitnehmer zustimmend zu folgender Aussage: „Freunden und Bekannten berichte ich viel Positives über meinen Arbeitgeber“. Bei Top-Arbeitgebern stimmen dieser Aussage mehr als 90 Prozent der Beschäftigten zu. Das zeigt: Empfehlungen werden erst dann ausgesprochen, wenn man sich seiner Sache absolut sicher ist. Denn mit jeder



Die Zeiten haben sich geändert: Althergebrachte Abläufe beim Recruiting sollten infrage gestellt werden, damit sich mehr Bewerber dem Unternehmen zuwenden.

## PARALLELEN

Human Resources	Sales und Marketing
Mitarbeiterloyalität	Kundenloyalität
Mitarbeiter als Botschafter und Empfehler	Kunden als Botschafter und Empfehler
Mitarbeiter-werben-Mitarbeiter-Programme	Kunden-werben-Kunden-Programme
Arbeitgeberbewertungsportale	Meinungs- und Bewertungsportale
Employer Branding	Markenbildung (Branding)
Personalmarketing	Produktmarketing
Stellenanzeigen	Werbeanzeigen
Candidate Experience/ Collaborator Experience	Customer Experience/ Brand Experience
Internes Touchpoint Management	Externes Touchpoint Management

Die Aufgaben sind oftmals gar nicht so unterschiedlich: Bei diesen Themen können Personalmanager von ihren Kollegen in Sales und Marketing lernen.

QUELLE: ANNE M. SCHÜLLER

Empfehlung kann man sich Freunde, aber auch Feinde machen. Immer steht dabei auch der eigene Ruf auf dem Spiel.

Nur wer empfehlenswert ist, wird auch tatsächlich weiterempfohlen. Nur wenn jemand etwas geboten bekommt, worüber es sich wirklich zu reden lohnt, wird er rege darüber berichten. Empfehlungsbereitschaft braucht demnach Superlative. Mittelmaß wird niemals empfohlen. Durchschnitt wird noch nicht mal erinnert. Daher sollten sich Personalmanager dafür interessieren, was die Kollegen aus dem Kundenbeziehungsmanagement zum Thema Empfehlungsmarketing so alles wissen.

### Kreativität im Recruiting

Oftmals sehen Stellenanzeigen heute noch genauso aus wie vor 50 Jahren. HR-Broschüren warten mit vergleichbaren Texten, leeren Floskeln und Bilderdatenbank-Menschen auf. Langsam müssen sich die Recruiter wirklich etwas einfallen lassen, denn solche Produkte locken bald keinen Bewerber mehr. Vakanzen müssen kunstfertig verkauft und Kandidaten wie Kunden angesprochen werden. Parallel dazu müssen althergebrachte Abläufe infrage gestellt und interne Prozesse völlig neu

aufgesetzt werden, damit die Bewerber sich tatsächlich umworben fühlen.

Auch da kann ein Blick über den Teller rand helfen. Kundenakquise und Service sind in übersättigten Märkten genauso herausfordernd wie das Suchen, Finden und Halten von Top-Kandidaten. Auch beim Anzeigentexten kann die Kreativität von Werbeleuten nützlich sein. Selbst ausgesprochen progressive Methoden aus der Marketingwelt halten da, wo es passt, bereits Einzug ins Recruiting. So kann es auch im HR-Bereich mit vergleichsweise kleinem Budget gelingen, potenzielle Bewerber per Guerilla-Taktik auf sich aufmerksam zu machen.

Ein Beispiel dafür ist der Kündigungskalender der Hamburger Werbeagentur Jung von Matt, die beim Kreativ-Festival in Cannes einen Goldenen Löwen gewann. Der Kalender lieferte 365 vorformulierte Schreiben, mit denen Kreative bei ihrem bisherigen Arbeitgeber kündigen konnten, um dann bei Jung von Matt anzufangen. Die Agentur Scholz & Friends kontaktierte sofort – mit einer Aktion, bei der ein bei Agenturmitarbeitern sehr beliebter Pizza-Lieferservice zum Einsatz kam. Wer dort eine Pizza bestellte, bekam eine kostenlose „Pizza Digitale“ mitgeliefert – eine Pizza mit einem

QR-Code aus Tomatensoße, der direkt zu einem Jobangebot führte. Zwölf Bewerbungen gingen daraufhin ein.

### Kennzahlen-Cockpit ist Pflicht

„Wer im Vertrieb die geforderten Zahlen nicht bringt, ist seinen Job schnell wieder los. Wenn aber bei den Personalern die Bewerberausbeute nicht stimmt, dann sind alle anderen schuld: der Arbeitsmarkt, die Demografie, der Standort, das Image“, sagt Jörg Buckmann, Leiter Personalmanagement bei den Züricher Verkehrsbetrieben (VBZ). Anstatt Ausflüchte zu hören, will die Geschäftsleitung Taten sehen: Strategien von Machern, die den Mut zeigen, neue Wege zügig zu beschreiten. Und sie will Kennzahlen sehen, die Effizienz beweisen.

Solche KPIs (Key Performance Indicators) dokumentieren das Erreichte, zeigen Entwicklungen im Zeitverlauf auf und lassen das Optimierungspotenzial sichtbar werden. Dies wirkt bei Weitem professioneller als die übliche HR-Prosa in Druckschriften, Vorlagen und Berichten. In Zukunft wird es ohne messbare Ergebnisse kaum noch Budgetfreigaben geben. HR-Leute müssen also nicht nur das Verkaufen lernen. Sie brauchen auch höhere Controlling-Kompetenzen. Beim Vorstand werden sie mit einem Kennzahlen-Cockpit ganz sicher punkten.

### Mitarbeiter als Innovatoren

Zukunft nährt sich aus Innovation. Dabei sind die eigenen Mitarbeiter, wenn sie aktiv einbezogen werden, die stärksten Innovatoren. So können nicht nur die Personalern von den Erfahrungen aus Sales und Marketing profitieren. Umgekehrt können auch Marketer und Vertriebsleute vieles von HR lernen. Was beide Bereiche eint? Sie haben vorrangig mit Menschen zu tun. ■



**ANNE M. SCHÜLLER** ist Businesscoach und Autorin des Bestsellers „Das Touchpoint-Unternehmen“.