



Pape

create for recruiting

Personalmeldungen Q III 2016

Thema

Bewerbungsprozesse als Aushängeschilder für Unternehmen?
Berufsbild des „CRM-Managers“: Die „eierlegende Wollmilchsau“?



Bewerbungsprozesse als Aushängeschilder der Unternehmen?

Eine kritische Betrachtung aus der Praxis mithilfe aktueller Coaching-Kandidaten

„Heutzutage bewerben sich nicht mehr die Arbeitnehmer bei den Arbeitgebern, sondern die Arbeitgeber bei den Arbeitnehmern.“ Obwohl dieser fundamentale Paradigmenwechsel schon seit langem bekannt ist und immer wieder breit diskutiert wird, scheint er in der Mehrzahl der Unternehmen noch immer nicht angekommen zu sein.

Wenn Unternehmen gut qualifizierte Fachkräfte für sich gewinnen wollen, müssen sie potenziellen Bewerbern ihre Jobs auch schmackhaft machen. Es geht darum, das Unternehmen „zu verkaufen“, die richtigen Erwartungen zu wecken und diese anschließend auch zu erfüllen.

Traurige Realität ist jedoch oftmals nach wie vor, dass den Kandidaten im Bewerbungsprozess – vom Ausfüllen des Online-Bewerbungsformulars über die Eingangsbestätigung bis hin zu Zu- oder Absagen – meist eines im Übermaß abverlangt wird: Geduld. Und bisweilen reißt der Geduldsfaden auch. Denn jeder Dritte hat schon mal einen Bewerbungsprozess abgebrochen bzw. einem Unternehmen im laufenden Bewerbungsverfahren abgesagt, weil die Prozedur zu mühselig oder die Kommunikation zu kompliziert war.

Die PAPE-Consulting Group AG zeigt in einer aktuellen (nicht-repräsentativen, aber doch sehr interessanten) Studie ernüchternde Ergebnisse auf. PAPE hat in den letzten Jahren viele Kandidaten im Rahmen einer Karriereberatung bzw. eines Jobcoachings begleitet. 25 dieser Prozesse aus den letzten beiden Jahren hat das Unternehmen dabei in Zusammenarbeit mit den betreffenden Kandidaten anonym ausgewertet.

Basis waren 743 Bewerbungen bei 580 verschiedenen Unternehmen aller Größen (Bewerbungen liefen nicht über PAPE!). Hauptbranchen waren Automotive (OEMs & Zulieferer), Beratung, Dienstleistungen allgemein, Energiewirtschaft, Finanzdienstleistungen, Freizeit, IT, Medien, Telekommunikation, Transport & Logistik.

Die wichtigsten Ergebnisse:

- » Die durchschnittliche Zeit bis zur Eingangsbestätigung betrug 2 Tage.
- » In 22% der Fälle gab es keine Eingangsbestätigung.
- » Es gibt wenig signifikante Unterschiede bezüglich Branche und Größe, einzig die Eingangsbestätigungen kommen bei größeren Unternehmen i.d.R. postwendend und lückenlos.
- » Die durchschnittliche Zeit bis zur Absage betrug 29 Tage, bei Prozessen, in denen mindestens ein persönliches Gespräch stattfand, 34 Tage.
- » In 15% der Fälle kam es zu (mindestens einem) persönlichen Gespräch.
- » Die durchschnittliche Zeit bis zum ersten persönlichen Kontakt (bei Gesprächseinladung) betrug 6 Tage.
- » Die durchschnittliche Wartezeit auf das erste Gespräch (ab Terminvereinbarung) betrug 7 Tage.
- » Von den 25 Kandidaten wurden bis zum Stichtag der Auswertung bisher 17 eingestellt.
- » 64% (!) der Kandidaten gaben an, keine positiven Bewerbungserfahrungen gemacht zu haben.
- » Nur 32% fühlten sich als „Kunden“ behandelt.
- » Ebenso 32% der Kandidaten brachen den Prozess in mindestens einem Fall ab, weil er zu lange dauerte.
- » Lediglich 44% der Befragten wurde während des Bewerbungsprozesses vermittelt, wofür das Unternehmen als Arbeitgeber steht.
- » 28% der „nicht Überzeugten“ gaben an, künftig keine Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens nutzen zu wollen.

Schlechte Bewerbungsverfahren mindern nachweislich die Aussichten auf passende Kandidaten. Zudem nimmt der gute Ruf des Unternehmens Schaden. Über Bewerbungsverfahren und -erfahrungen wurde im Bekannten-, Freundes-, und Familienkreis immer schon gesprochen. Heute jedoch findet dies nicht mehr ausschließlich hinter verschlossenen Türen statt – im Gegenteil. Bewerbungsprozesse sind Aushängeschilder des Unternehmens und finden zunehmend Aufmerksamkeit in Rankings und Gütesiegeln, in Berichten der klassischen Medien ebenso wie in Bewertungen und Kommentaren auf Arbeitgeberbewertungsplattformen. Umso dramatischer ist es, dass sich die Qualität der Recruiting-Prozesse und insbesondere die Reaktionszeiten der Unternehmen im Durchschnitt kaum verändert haben.

Bewerbungsprozesse sind nicht einfach nur mehr „Auswahlverfahren“. Da es auf immer mehr Talentmärkten eng wird, geht es heute darum, Kandidaten zu überzeugen und zu gewinnen, die Qualität als Arbeitgeber schon im Bewerbungsverfahren erlebbar zu machen. Die Bewerbungsprozesse in vielen Unternehmen passen nicht mehr dazu, da sie auf einer reinen Selektionslogik beruhen.

Fazit:

1. Wenn die Unternehmen einen Bewerber sehen wollen, geht es meist recht zügig. Dagegen sind die Reaktionszeiten für „B-Kandidaten“ unerträglich lange.
2. Eine zügige Eingangsbestätigung ist mittlerweile Standard, sie weckt jedoch auch Erwartungen, die gehalten werden müssen.
3. Wenn sich Verzögerungen ergeben, ist es enorm wichtig, diese auch anzukündigen und zu erklären, z.B. mit einer netten persönlichen Mail – als Zwischenbescheid.
4. Man „vergisst“ meist, dass die Kandidaten potenzielle Kunden des Unternehmens sind, ggf. in der Zukunft für andere Positionen infrage kommen und in jedem Fall Multiplikatoren für negative PR sein können.
5. Auch kleinere Unternehmen sollten sich ein Software-gestütztes Bewerbermanagement leisten oder sich externe Unterstützung holen.



Berufsbild: CRM-Manager

Kaum ein Berufsbild hat sich in den letzten Jahren so rasant entwickelt und kaum ein Berufsbild ist gleichzeitig so heterogen, was die Aufgaben und Anforderungen angeht.

Generell ist die Aufgabe eines CRM-Managers das gesamte Management der Kundengewinnung und -betreuung in allen kundenorientierten Bereichen eines Unternehmens. Dazu zählen Marketing, Vertrieb, Produktmanagement, Customer Service etc.

Der CRM-Manager ist Übermittler von Kundenbedürfnissen an die relevanten Stellen im Unternehmen. Er ist verantwortlich für die Dokumentation, Verwaltung und Weiterentwicklung der Kundenbeziehungsprozesse, für Analysen des Kundenverhaltens und daraus abgeleitete Statistiken und Reports.

Seine Arbeit ist entscheidend für die größtmögliche Kundenzufriedenheit, den Ausbau der Kundenbeziehungen und den damit zusammenhängenden Unternehmenserfolg. Die Aufgaben und Verantwortlichkeiten streuen jedoch sehr stark, je nach Branche, Unternehmensgröße, Art und Zahl der Kundenbeziehungen und nach dem Status des Themas CRM im Unternehmen. Oft ist der CRM-Manager „Mädchen für alles“. Es gilt jedoch aufzupassen, dass die operativen Aufgaben die strategischen nicht überlagern.

Hier einige Beispiele aus Stellenanzeigen zu CRM-Managern:

- » Verantwortung für eine Kundengruppe und deren strategische Weiterentwicklung
- » Weiterentwicklung des Kundenbeziehungsmanagements auf Basis strategischer Zielsetzungen
- » Konzipierung und Umsetzung von Multi-Channel-Marketingmaßnahmen in den Kanälen Online, Offline und Mobile
- » Erstellen von Wirtschaftlichkeitsberechnungen
- » Konzeption, Umsetzung und Bewertung von Kampagnen mit den Zielen Vertragsverlängerung, Folgedeals, Upselling sowie Erhöhung des Kundenwerts und der Kundenloyalität
- » Planung, Umsetzung und Erfolgskontrolle der Maßnahmen zur Aktivierung von Neu- und Bestandskunden über alle Direktmarketingkanäle hinweg
- » Konzeption, Planung und Implementierung zielgruppenspezifischer Multi-Channel-Kampagnen mit Schwerpunkt auf Direct Marketing
- » Entwicklung von Strategien zur Erschließung neuer CRM Channels
- » Monitoring und Weiterentwicklung von bestehenden Projekten entlang des Customer Lifecycles
- » Optimierung der Kundenbindung
- » Analyse von Kundenstruktur und Kundenverhalten
- » Erstellung von Reportings und Ableitung von Handlungsempfehlungen
- » Implementierung einer CRM-Strategie, Umsetzung des operativen CRM / Direktmarketings inklusive aller Werbemittel

- » Aufbau und Weiterentwicklung von Analyse-Dashboards: Kunden, Reaktionen, Messung von KPIs, Ableitung von Optimierungen
- » Evaluierung und Implementierung einer CRM-Software inklusive Kampagnenmanagement
- » Laufende Überprüfung der Marketing-steuernden IT-Systeme hinsichtlich steigender Kundenanforderungen an Service und Informationen
- » Eigenverantwortliche und kanalübergreifende Durchführung von E-Mail-Kampagnen
- » Entwicklung und Umsetzung von Testkonzepten sowie die Bereitstellung von Testergebnissen
- » Identifikation und Segmentierung von Zielgruppen
- » Schnittstellenkommunikation zwischen Marketing, IT und externen Partnern
- » Aufnahme von Anforderungen aus vertriebsseitigen Prozessen der Fachbereiche
- » Mitwirkung bei der IT-seitigen Konzeption und Implementierung von CRM-Lösungen
- » Koordination externer Dienstleister (z.B. Berater und Programmierer) sowie Abnahme der erbrachten Dienstleistungen innerhalb des Verantwortungsbereichs
- » direkter Telefonkontakt zu Kunden, um Vertragsunterlagen zu vervollständigen und noch offene Fragen zu klären
- » Konzeption, Betreuung und Weiterentwicklung des Datenmanagements sowie der Datenerfassung, -segmentierung und -pflege
- » Planung und Durchführung von Mitarbeiterschulungen im Umgang mit der neuen CRM-Software
- » Administration und Weiterentwicklung der CRM-Software
- » Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen zur Akquisition, Bindung und Conversion neuer Kunden über soziale Netzwerke und digitale Plattformen
- » Moderation und Deeskalation von öffentlicher Online-Kommunikation, u.a. auch Rezensions-Management
- » Aktives Posten und Bearbeiten von Inhalten, Kommunikation mit der Community, Bearbeitung von Useranfragen und -kommentaren

Bei derart breit gefächerten Aufgaben streuen natürlich auch die Anforderungen sehr breit. Übergreifend müssen alle CRM-Manager jedoch sicher mitbringen:

- » Ausgesprochen hohe Kundenorientierung
- » Kaufmännischer/betriebswirtschaftlicher Background
- » Hohe Analysekompetenz
- » Hohe IT-Affinität
- » Projektleitungskompetenz
- » Ausgezeichnete Kommunikationsfähigkeiten

Der CRM-Manager kann im Unternehmen nicht die „eierlegende Wollmilchsau“ sein. Das Thema CRM ist in einem kundenorientierten Unternehmen nach wie vor eine der wichtigsten Managementaufgaben



**Reinhard Potzner, Dipl.-Kfm.,
Personalberater**
Senior Partner, PAPE Consulting Group AG

Office Nordbayern:
Mittlehrehnbach 316 * 91359 Leutenbach
Telefon: +49 (0)9199 69 78 39
Mobil: +49 (0)160 44 68 002
reinhard.potzner@pape.de
www.reinhardpotzner.de

Headquarters:
Herzog-Heinrich-Straße 18 | 80336 München
www.pape.de

THEMEN:

Executive-/Direct Search
Active Sourcing
Anzeigengestützte Suche

BRANCHEN:

Consulting/IT-Consulting
Handel/Dienstleistungen/Medien
Automotive
Wohnungswirtschaft/Immobilien/Energie
Industrie/FMCG/Handwerk
Medical/Healthcare

TYPISCHE POSITIONEN:

Vorstand/Geschäftsführer/Managing Director
Research Director
CRM Manager
Senior Analyst
Leiter Vertrieb
Senior Sales Manager
Key Account Manager
Produktmanager
Senior Consultants



Pape

create for recruiting