

Tim Verhoeven

*Es gibt nichts Praktischeres als eine gute Theorie.
(Immanuel Kant)*

Inhaltsverzeichnis

2.1 Einleitung 8

2.2 Die Grundlage des Kundenmanagements 9

2.3 Customer Experience Management 9

2.4 Candidate Experience Management 11

2.5 Weitere Ableitungen für das Candidate Experience Management 13

2.6 Fazit 14

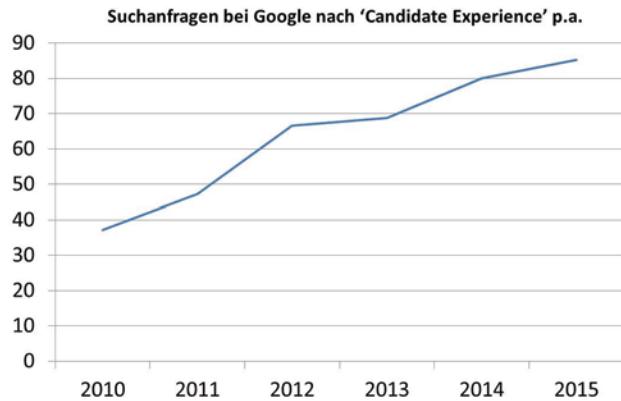
Literatur 14

Zusammenfassung

Die Theorie der Candidate Experience ist bisher nur selten tiefergehender betrachtet worden, mit wenigen Ausnahmen. In der Regel wissen die meisten nur, dass das Thema ursprünglich vom Customer Experience Management abgeleitet wurde.

T. Verhoeven (✉)
BearingPoint, Speicherstr. 1, 60327 Frankfurt am Main, Deutschland
E-Mail: tim.verhoeven@bearingpoint.com

Abb. 2.1 Google Suchanfragen Candidate Experience 2010–2015



2.1 Einleitung

Candidate Experience beziehungsweise Candidate Experience Management ist wesentlich mehr als nur ein Modebegriff, der sich in die Reihe von Human-Resources(HR)-Buzzwords einreicht (vgl. Zaborowski 2014) und sogar schon mit einer Parodie auf seinen Namen bedacht wurde: „Candy Date“ (vgl. Knabenreich 2014). Es handelt sich um eine Begrifflichkeit, die immer mehr Personaler so langsam aber sicher kennen – aber nur die wenigsten können sie tatsächlich erklären. Das Diagramm in Abb. 2.1 verdeutlicht, wie sehr die Popularität des Begriffs Candidate Experience in den letzten Jahren gewachsen ist. Von 2010 bis Mitte 2015 hat sich die Anzahl von Suchanfragen bei Google mehr als verdoppelt¹. Trotzdem scheint das Thema noch längst nicht bei allen Unternehmen angekommen zu sein.

Es ist ein Management-Ansatz, der viele Grundlagen und Modelle des modernen Kundenmanagements und des sogenannten Customer Experience Managements auf den Personalbereich, insbesondere den Bereich der Personalbeschaffung, überträgt.

Vereinfacht ausgedrückt wird beim Thema Candidate Experience Management der Fokus auf das Kundenbedürfnis durch den Fokus auf das Kandidatenbedürfnis ersetzt.

Aber es stellt sich natürlich die berechtigte Frage: Warum sollte man sich genau beim Kundenmanagement bedienen? Um dies zu verstehen, muss man sich erst einmal den grundlegenden Begriffen und Ansätzen des Kundenmanagements widmen.

¹ Das Diagramm zeigt den Verlauf der Suchanfragen im Mittelwert pro Jahr relativ zum theoretischen Höchstwert dar. Datenbasis von Google-Trends (13.05.2015).

2.2 Die Grundlage des Kundenmanagements

Die Notwendigkeit eines Kundenmanagements hat auch ihren Ursprung in der wachsenden Anzahl von sogenannten Käufermärkten. Ein Käufermarkt ist eine ...

Marktsituation sinkender Preise. Ursache eines Käufermarkts ist ein Angebotsüberschuss, der sich bei steigendem Angebot und konstanter Nachfrage ergibt, beziehungsweise ein Nachfragedefizit, das sich bei sinkender Nachfrage und konstantem Angebot ergibt. (Simon o. J.)

Durch die Entwicklung der Kräfteveränderung auf vielen Märkten entstehen neue Notwendigkeiten.

Die Notwendigkeit, sich gegenüber Konkurrenten zu differenzieren, ist unbestritten. Aber weder der Preis noch das Produkt sind in der heutigen technologisch geprägten Welt dafür ausreichend. Benötigt wird deshalb echtes Wissen über die Bedürfnisse des Kunden, das dann in greifbare Maßnahmen umgewandelt werden kann. (Stindl 2010, S. 3)

Insofern müssen sich Unternehmen stärker und direkter auf Kunden und deren Bedürfnisse einstellen.

Die Markenbindung von Kunden ist nicht mehr so ausgeprägt, wie in früheren Zeiten. Durch die Globalisierung und den Wachstumskurs des E-Commerce hat man es einerseits mit einer globaleren Kundengruppe zu tun, aber man muss sich als Unternehmen auch zunehmend mit globalerer Konkurrenz auseinandersetzen. Unternehmen sind dadurch gezwungen, ihre Komfortzone zu verlassen und müssen sich im Wettbewerb differenzieren.

Es beginnt also die Suche nach Differenzierungsmerkmalen, die schwieriger zu kopieren und nicht leicht austauschbar sind. Eine zentrale Möglichkeit hierzu bilden die individuellen Erlebnisse des Kunden mit dem Unternehmen (vgl. Stindl 2010, S. 3). Das Steuern und Gestalten dieser Erlebnisse wird als Customer Experience Management bezeichnet, welches sich in den letzten Jahren insbesondere bei Unternehmen aus dem Dienstleistungsbereich zu einem erfolversprechenden Ansatz entwickelt hat (vgl. Eberwein 2011) und im weiteren Verlauf dieses Beitrags noch vertieft wird.

Damit wird das Wissen über die Bedürfnisse von Kunden zu einem Wert an sich und zu einem möglichen Wettbewerbsvorteil – insbesondere bei Unternehmen beziehungsweise in Branchen, die sich nicht so stark durch ihre Produktdetails differenzieren, wie es beispielsweise bei Banken oder in der Telekommunikationsindustrie der Fall ist.

2.3 Customer Experience Management

Da sich das Thema und die hier präferierte Definition von Candidate Experience Management aus dem Customer Experience Management ableiten lassen, vertiefen wir an dieser Stelle den Blick auf dieses Thema (vgl. Kootz 2014, S. 65). Wir widmen uns drei verschiedenen Definitionen des Themas Customer Experience und prüfen auf den gemeinsamen Nenner.

► **Customer Experience (Definition nach Meyer/Schwager)** „Customer Experience is the internal and subjective response customer have to any direct or indirect contact with a company. Direct contact generally occurs in the course of purchase, use, and service and is usually initiated by the customer. Indirect contact most often involves unplanned encounters with representations of a company’s products, service, or brands and takes the form of word-of-mouth recommendations or criticisms, advertising, news reports, reviews, and so forth.“ (Meyer und Schwager 2007, S. 2)

► **Customer Experience (Definition nach Stindl)** Customer Experience ist „die Summe der Kundenerlebnisse, wobei Erlebnisse auf der subjektiven Wahrnehmung des Kunden beruhen und durch direkte oder indirekte Kontakte mit einer Unternehmung hervorgerufen werden.“ (Stindl 2010, S. 4)

► **Customer Experience (Definition nach Kacker)** „Customer experience is the sum of all experiences a customer has with supplier of goods or services, over the duration of their relationship with that supplier. From awareness, discovery, attraction, interaction, purchase, use, cultivation and advocacy. It can also be used to mean an individual experience over one transaction; the distinction is usually clear in context.“ (Kacker 2011, S. 41)

Eine Gemeinsamkeit aller drei Definitionen ist die Inklusion von direkten und indirekten Kontaktpunkten – den sogenannten Touchpoints.

Tabelle 2.1 verdeutlicht auch, dass die Steuerung und Gestaltung von indirekten Touchpoints eine deutlich größere Herausforderung darstellt als bei direkten Touchpoints (vgl. Stindl 2010, S. 4), da Unternehmen darauf in der Regel keinen großen Einfluss haben. Gleichzeitig wächst die Anzahl indirekter Touchpoints durch den wachsenden Anteil an User-Generated-Content, also in unserem Fall durch Kunden erstellte Inhalte, welche andere Kunden rezipieren (Bauer 2011, S. 7). Direkte Touchpoints haben – sowohl bei positiver als auch negativer Ausprägung – einen Einfluss auf indirekte Touchpoints.

Aufbauend auf die genannten Definitionen des Begriffs der Customer Experience variieren auch die Definitionen des Begriffs Customer Experience Management etwas voneinander.

Eine sehr grundlegende und einfache Definition von Customer Experience Management liefert uns Schmitt:

Tab. 2.1 Direkte und indirekte Touchpoints

Direkt/indirekt	Ausführung/Beispiele
Direkte Touchpoints	Alle direkten Kontakte mit dem Produkt, dem Unternehmen oder damit verbundenen Dienstleistungen Kundenhotline, Vertriebsmitarbeiter, das Produkt an sich, Web-Shop
Indirekte Touchpoints	Alle indirekten Kontakte – über Dritte, über das Produkt, das Unternehmen oder damit verbundene Dienstleistungen Mund-zu-Mund-Propaganda, wahrgenommene Kundenrezensionen bei Online-Händlern wie beispielsweise Amazon

► **Customer Experience Management (Definition nach Schmitt)** „To put it simply, customer experience management (CEM) is the process of strategically managing a customer's entire experience with a product or a company.“ (Schmitt 2003, S. 17)

Stindl nimmt hingegen sowohl den Touchpoint-Gedanken mit auf, als auch die Ziele des Customer Experience Managements:

► **Customer Experience Management (Definition nach Stindl)** „Customer Experience Management ist der Prozess des strategischen Managements, also der aktiven Gestaltung aller Kundenerlebnisse mit der Marke an sämtlichen Kontaktpunkten, direkte sowie indirekte, mit den Zielen, Kundenzufriedenheit, Loyalität und Profitabilität zu steigern und Informationen über die subjektive Wahrnehmung des Kunden zu gewinnen.“ (Stindl 2010, S. 5)

Bei der Definition von Zimmermann ist hervorzuheben, dass hier die Punkte der Erwartungshaltung als auch Erwartungserfüllung inkludiert werden:

► **Customer Experience Management (Definition nach Zimmermann)** „Die neue Disziplin Customer Experience Management (CEM) beschäftigt sich mit der Sicht von außen. Indem aus der Warte des Kunden Beratungs-, Bestell-, Kaufsituationen schrittweise analysiert und interpretiert werden, wird es möglich, zu verstehen, welche tatsächlichen Erwartungen vorhanden sind und wie diese am besten erfüllt werden.“ (Zimmermann o. J.)

2.4 Candidate Experience Management

Die Definitionen von Candidate Experience und darauf beziehend Candidate Experience Management orientieren sich an den in Abschn. 2.3 aufgeführten Definitionen zu den Begriffen der Customer Experience und dem Customer Experience Management.

Die in diesem Buch gängigen Definitionen von Candidate Experience und Candidate Experience Management werden abgeleitet beziehungsweise sind eine Weiterentwicklung der Definitionen von Dr. Jochen Kootz (2014, S. 65):

► **Candidate Experience** Candidate Experience (CX) bezeichnet den Gesamteindruck, den ein potenzieller Bewerber (Kandidat) im Rahmen des Rekrutierungsprozesses vom potenziellen Arbeitgeber erhält. Es geht dabei um das individuelle Erleben in einem Bewerbungs- und Auswahlprozess an allen direkten und indirekten Kontaktpunkten mit dem Unternehmen.

► **Candidate Experience Management** Candidate Experience Management (CXM) bezeichnet die aktive Gestaltung aller Kontaktpunkte des Bewerbers (Candidate Touchpoints) mit dem Unternehmen mit dem Ziel, einen positiven Gesamteindruck zu hinterlassen. Aus Sicht des Bewerbers als Kunden eines Unternehmens werden am Vorbild des CEM

Systeme, Menschen und Prozesse schrittweise analysiert und interpretiert. Im Mittelpunkt steht das Erleben des Bewerbers. Weiterhin wird es mit der Sicht von außen möglich, zu verstehen, welche tatsächlichen Erwartungen an Recruiting-Prozesse bestehen und wie diese am besten erfüllt werden können.

Grundsätzlich geht es beim Thema Candidate Experience um die Wirkung von Erlebnissen. Dahingegen geht es beim Candidate Experience Management um die systematische Steuerung, wie es zu diesen Erlebnissen kommt. Ergänzend beziehungsweise zusammenfassend zu den oben genannten Definitionen sind folgende zwei Aussagen zum Candidate Experience Management festzuhalten:

- Candidate Experience Management hat das Ziel, sowohl direkte als auch indirekte Touchpoints zu beeinflussen und auf die Bewerber-Bedürfnisse auszurichten.
- Candidate Experience Management bezieht sich auf den kompletten Erlebnis-Prozess – angefangen bereits beim Personalmarketing.

Wichtig in diesem Zusammenhang ist das folgende Zitat von Kootz, welches zeigt, dass es sich beim Thema Candidate Experience nicht nur um den Recruiting-Prozess handelt.

Denn für den Kandidaten bildet die Abfolge vom Personalmarketing über die Bewerbung bis zum Auswahlverfahren einen zusammenhängenden Prozess. (Kootz 2014, S. 65/66)

Gleichzeitig geht das Thema Candidate Experience auch weiter, d. h. über den Recruiting-Prozess hinaus. Abgeleitet vom Thema Customer Experience geht es bis zum Konsum des Produktes oder der Dienstleistung (vgl. Meyer und Schwager 2007, S. 2). Dies ist im Bereich Candidate Experience der Job, auf den sich der Kandidat beworben hat.

Die Definition von Dr. Kootz ist sehr passend und stimmig im Rahmen seiner Dissertation. Losgelöst sehe ich hier jedoch die Gefahr, dass sie für sich stehend missverstanden werden kann, weswegen ich angelehnt an die oben genannten Definitionen eine kleine Erweiterung durchführe.

► **Candidate Experience** Candidate Experience bezeichnet den Gesamteindruck, den ein potenzieller Bewerber im Rahmen der Prozesse des Personalmarketings, des Recruitings und darüber hinaus vom potenziellen Arbeitgeber erhält. Es geht dabei um das individuelle Erleben in einem Bewerbungs- und Auswahlprozess an allen direkten und indirekten Kontaktpunkten mit dem Unternehmen.

► **Candidate Experience Management** Candidate Experience Management bezeichnet die aktive Gestaltung aller Kontaktpunkte des Bewerbers mit dem Unternehmen mit dem Ziel, einen positiven Gesamteindruck zu hinterlassen. Aus Sicht des Bewerbers als Kunde eines Unternehmens werden am Vorbild des Customer Experience Managements Systeme, Menschen und Prozesse schrittweise analysiert und interpretiert. Im Mittelpunkt steht das Erleben des Bewerbers. Weiterhin wird es mit der Sicht von außen möglich, zu

verstehen, welche tatsächlichen Erwartungen an Prozesse des Personalmarketings, des Recruitings und darüber hinaus bestehen und wie diese am besten erfüllt werden können.

Hier wird auch eine der größten Herausforderungen des Candidate Experience Managements deutlich – es muss interdisziplinär arbeiten und kann nicht in die teilweise starren Organisationsmodelle eines Unternehmens gepresst werden. Dem Bewerber ist es schlichtweg egal, welche Abteilung für ihn zuständig ist, seine Bedürfnisse sollen befriedigt werden. Deswegen ist es notwendig – wie im späteren Kapitel deutlich wird – ein Candidate Experience Management abteilungsübergreifend anzusiedeln und das Know-how von Personalmarketing, Recruiting etc. einfließen zu lassen.

2.5 Weitere Ableitungen für das Candidate Experience Management

Ausgehend von der Tatsache, dass die Theorie des Candidate Experience Managements abgeleitet ist aus dem Customer Experience Management, ergeben sich viele Möglichkeiten, weitere Ableitungen von einem Bereich für den anderen Bereich zu treffen.

Sowohl das Customer Experience Management als auch das Candidate Experience Management sind ein permanenter Prozess und nicht ein kurzes Projekt – nur die Einführung eines Candidate Experience Managements kann als ein separates Projekt betrachtet werden:

Das Kreieren und Verwalten des Kundenerlebnisses ist nichts, was einmal gemacht wird und dann abgehakt werden kann. Dieser Vorgang ist nie abgeschlossen. Er muss dynamisch und kontinuierlich sein und in Ihrer Unternehmensphilosophie immer oberste Priorität haben. (Martin 2012)

Auch hinsichtlich der Kundenerwartung gibt es einen Ansatz, den wir sinnvoll für das Thema Candidate Experience Management adaptieren können. Die Kundenerwartungen verändern sich mit der Zeit – das Anspruchsniveau der Kunden steigt. Was heute noch ein außergewöhnliches Erlebnis für Kunden ist, kann morgen schon ein zu erwartender Standard aus Kundensicht sein. Wenn die Erwartungshaltung der Kunden stärker steigt, als die Erwartungserfüllung des Unternehmens, verliert man mittelfristig Kunden (vgl. Hofbauer und Schöpfel 2010, S. 86). Betrachten wir diese Entwicklung mit Hinblick auf Bewerber, dann können wir festhalten, dass Unternehmen (potenzielle) Bewerber verlieren, wenn sie sich nicht auf die wachsenden Erwartungshaltungen einstellen. So können jetzt moderne Technologien wie die One-Klick-Bewerbung noch ein Motivator sein; in Zukunft stellen sie vielleicht nur noch einen Hygienefaktor dar (vgl. Herzberg et al. 1959).

Moments of Thruth, zu Deutsch „Augenblicke der Wahrheit“, sind Situationen, in denen ein Kunde eine Dienstleistung oder ähnliches intensiv erlebt und welche das Potenzial dazu haben, prägend, also mit hohem und nachhaltigen Einfluss, sein zu können (vgl. Specht 2008, S. 3). Im Gegensatz zu Touchpoints handelt es sich hierbei um konkrete Kontakt-Situationen und nicht um Kontaktpunkte. Bei jedem Moment of Truth gibt es drei Möglichkeiten, wie sich das Kundenverhalten ändern kann (vgl. Carlzon 1987):

- Der Kunde nähert sich emotional dem Produkt/der Marke weiter an (positiv).
- Der Kunde bleibt dem Produkt/der Marke weiterhin treu (neutral).
- Der Kunde entfernt sich emotional von dem Produkt/der Marke (negativ)

Ein wesentlicher Faktor dafür, wie das Kundenverhalten verändert wird, liegt in dem Erwartungsmanagement – also dem Einhalten dessen, was man an Erwartungen beim Kunden geweckt hat (vgl. Eberwein 2011). Wenn in der Werbung eine Dienstleistung versprochen wird, diese dann aber nicht eingehalten wird, ist der Frust des Kunden vorprogrammiert. Es entsteht ein Missverhältnis zwischen Erwartung und Erwartungserfüllung. Im Personalbereich würde dies beispielsweise bedeuten, dass Bewerber enttäuscht werden, wenn sich der Arbeitgeber auf der Karrierewebsite sehr innovativ darstellt, aber innerhalb des Bewerbungsprozesses das Gegenteil offenbart wird.

Eine positive Customer Experience ist heutzutage ein starkes Differenzierungsmerkmal (vgl. Stindl 2010, S. 4) für Unternehmen. Diese ist jedoch nur zu erreichen, wenn sie konsistent an allen Touchpoints (vgl. König 2011) durch ein systematisches Customer Experience Management umgesetzt wird. Auch eine positive Candidate Experience kann folglich zu einem Differenzierungsfaktor werden – dies ist insofern interessant, da Arbeitgeber in ihrer Employer Value Proposition (Arbeitgeberwerte-Versprechen) häufig nur geringes Differenzierungspotenzial haben.

2.6 Fazit

Es bleibt festzuhalten, dass ein Candidate Experience Management ein wichtiges Thema für jeden Arbeitgeber ist – auch wenn es zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht bei vielen Arbeitgebern explizit präsent ist. Unabhängig davon, ob man sich als Arbeitgeber nun mit dem Thema beschäftigt oder nicht – Bewerber-Erlebnisse finden statt, Moments of Truth entstehen und die Bewerber-Zufriedenheit wird permanent beeinflusst. Gleichzeitig ist bekannt, dass diese Ereignisse bei positiver Ausprägung zu einem Wettbewerbsvorteil und bei negativer Ausprägung zu einem Wettbewerbsnachteil um die Gunst der richtigen Bewerber führen werden. Es liegt jedoch an jedem Arbeitgeber selbst, ob er sich mit Tatsachen abfinden will oder die Candidate Experience konsistent und positiv an allen Touchpoints gestalten will – im Sinne eines systematischen Candidate Experience Managements.

Literatur

- Bauer, C. A. (2011). *User Generated Content – Urheberrechtliche Zulässigkeit nutzergenerierter Medieninhalte*. Berlin: Springer.
- Carlzon, J. (1987). *Moments of truth*. New York: Harper Perennial.
- Eberwein, P. (2011). Customer Experience Management. Zufrieden ist nicht genug. <http://www.ab-satzwirtschaft.de/content/zufrieden-ist-nicht-genug;75653;0>. Zugriffen: 7. Feb. 2012.

- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work* (2. Aufl.). New York: Wiley.
- Hofbauer, G., & Schöpfel, B. (2010). *Professionelles Kundenmanagement. Ganzheitliches CRM & seine Rahmenbedingungen*. Erlangen: Publicis Publishing.
- Kacker, M. (2011). Customer management post recession: An analysis of Indian hospitality sector. In A. Dubey (Hrsg.), *Customer Experience Management (CEM) preparing for the future*. Delhi: Wisdom Publications.
- Knabenreich, H. (2014). Die Candy Date Experience: Gib dem Bewerber Zucker. Personalmarketing2Null. <http://personalmarketing2null.de/2014/03/25/candy-date-oder-candidate-experience/>. Zugriffen: 20. Dez. 2014.
- König, H. (2011). Statt App-Wildwuchs lieber konsistente Kundenerlebnisse. <http://www.estrategy-magazin.de/statt-app-wildwuchs-lieber-konsistente-kundenerlebnisse.html>. Zugriffen: 30. Mai 2012.
- Kootz, J. (2014). Kundenorientiertes Personalrecruiting – Eine empirische Untersuchung unter besonderer Berücksichtigung von Customer Experience Management.
- Martin, J. (2012). Feedback Management als Teil des Customer Experience Management (CEM). <http://www.questback.de/blog/feedback-management-als-teil-des-customer-experience-management-cem/>. Zugriffen: 13. Mai 2015.
- Meyer, C., & Schwager, A. (2007). Understanding customer experience. <http://hbr.org/2007/02/understanding-customer-experience/ar/1>. Zugriffen: 20. Okt. 2011.
- Schmitt, B. H. (2003). *Customer experience management: A revolutionary approach to connecting with your customers*. Hoboken: Wiley.
- Simon, H. (o. J.). Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/10353/kaeufermarkt-v9.html>. Zugriffen: 11. Mai 2015.
- Specht, N. (2008). *Erfolgsfaktor Service: Warum und wie Mitarbeiter im persönlichen Kontakt zum Kunden begeistern*. München: Fördergesellschaft Marketing.
- Stindl, B. (2010). Leitfaden CEM. <http://www.ec4u.de/wp-content/uploads/2012/01/Leitfaden-CEM.pdf>. Zugriffen: 6. Mai 2013.
- Zaborowski, H. (2014). Candidate Experience – ein HR Buzzword zeigt seine gruselige Fratze. <http://www.hzaborowski.de/2014/07/01/candidate-experience-ein-hr-buzzword-zeigt-seine-gruselige-fratze/>. Zugriffen: 12. Dez. 2014.
- Zimmermann, D. (o. J.). Customer Experience Management. Der Kunde im Zentrum einer neuen Betrachtungsweise. <http://www.4managers.de/management/themen/customer-experience-management>. Zugriffen: 6. Mai 2015.



Tim Verhoeven leitet das Recruiting und Personalmarketing bei der Unternehmensberatung BearingPoint. Zuletzt war er als Personalleiter für sämtliche Personalangelegenheiten des Modekonzerns TKN verantwortlich und davor hat er mehrere Stationen durchlaufen in den Bereichen Recruiting und Personalmarketing u. a. beim internationalen Kommunikationskonzern Vodafone und dem Marktführer im Bereich der elektrischen Verbindungstechnik Weidmüller. Er ist ein Vorreiter in Deutschland zum Thema Candidate Experience – als Berater, Blogger (NochEinPersonalmarketingBlog), Autor und Redner.

Candidate Experience

Ansätze für eine positiv erlebte Arbeitgebermarke im
Bewerbungsprozess und darüber hinaus

Verhoeven, T. (Hrsg.)

2016, XIII, 161 S. 5 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-08895-8