

# Employer Branding – den Herausforderungen der demographischen Entwicklung trotzen

CHRISTIAN ERNST

## 1 Einleitung

---

In der Fakultät für Wirtschafts- und Rechtswissenschaften der Fachhochschule Köln existiert ein akademisches Alleinstellungsmerkmal: Studierende können mit zwei Schwerpunkten im Bachelorstudium in Richtung »Human Resources Management« studieren: Personalmanagement und Berufsbildung. Das ist einzigartig in Deutschland. In diesen Studienschwerpunkten beschäftigen sich Professoren und Studierende unter anderem mit den Folgen der demographischen Entwicklung für die deutsche Wirtschaft und denken über Lösungsmöglichkeiten nach.

Einer der Ansätze, die derzeit in den deutschen Personalabteilungen in aller Munde sind, heißt »Employer Branding«. Kein Wunder: Die sogenannte »Fachkräftelücke« reißt Löcher in die Belegschaften, die oftmals nur schwierig zu schließen sind. Die Bezeichnung wird als Zauberformel gehandelt, um der Misere auf dem Arbeitsmarkt – vor allem bei Ingenieuren, Technikern, Mathematikern und IT-Spezialisten – zu begegnen.

Employer Branding kann dabei als Strategie eines Unternehmens charakterisiert werden, die darauf abzielt, dieses auf dem Arbeitsmarkt optimal als Arbeitgeber zu positionieren und von Wettbewerbern abzuheben. Der Begriff Employer Branding (EB) tauchte 1996 erstmals in einem Fachartikel von Tim Ambler und Simon Barrow im *Journal of Brand Management* auf und gewann aufgrund der sich abzeichnenden demographischen Herausforderungen in Personalerkreisen schnell an Beliebtheit. Man geht davon aus, auf diesem Weg ausufernde Rekrutierungskosten bändigen und auch in schwierigen Zeiten auf ein ausreichendes Mitarbeiterpotenzial zurückgreifen zu können.

In den letzten zwei Jahrzehnten entwickelten die Personalabteilungen – oft in Zusammenarbeit mit Marketingexperten – zahlreiche Aktivitäten zur Herausbildung einer eigenen Arbeitgebermarke, im Glauben an eine spürbare Korrelation zwischen strategisch abgeleiteten Kernbotschaften als Arbeitgeber und einem erhöhten Zustrom interessanter Bewerber. In der Entwicklung einer Arbeitgebermarke spielten von Beginn an marketingspezifische Imagekampagnen eine große Rolle. Aufmerksamkeit gewannen zum Beispiel die »BE LUFTHANSA«-Offensive der großen deutschen Airline oder die »ARE YOU AUTO-MOTIVATED«-Kampagne der Continental AG.

## 2 Entwicklung einer Arbeitgeber-Marke

Das anvisierte Ergebnis der EB-Aktivitäten ist die Herausbildung von Attributen, wie der Betrieb auf dem Arbeitsmarkt als Arbeitgeber wahrgenommen werden soll. Während ein Arbeitgeberimage stärker die Ist-Wahrnehmung des Betriebs bei potenziellen und tatsächlichen Bewerbern ausdrückt, ist die Arbeitgeber-Marke stärker darauf ausgerichtet, ein Soll-Profil umzusetzen, also das Unternehmen gezielt in die gewünschte Richtung zu verändern und nach außen hin darzustellen. Eine Nähe zum Change Management ist unübersehbar, wenn Employer Branding in einem solch umfassenden Sinne verstanden wird.

Häufig werden diese Aktivitäten lediglich als Ansatz verstanden, der zu einer Professionalisierung des herkömmlichen Personalmarketings beitragen soll. Employer Branding muss jedoch – um diesem Namen gerecht zu werden – zusätzliche Effekte erzielen, indem sich das Unternehmen innerhalb dieses Prozesses intern so verändert, dass es dem angestrebten Ziel-Profil gerecht wird.

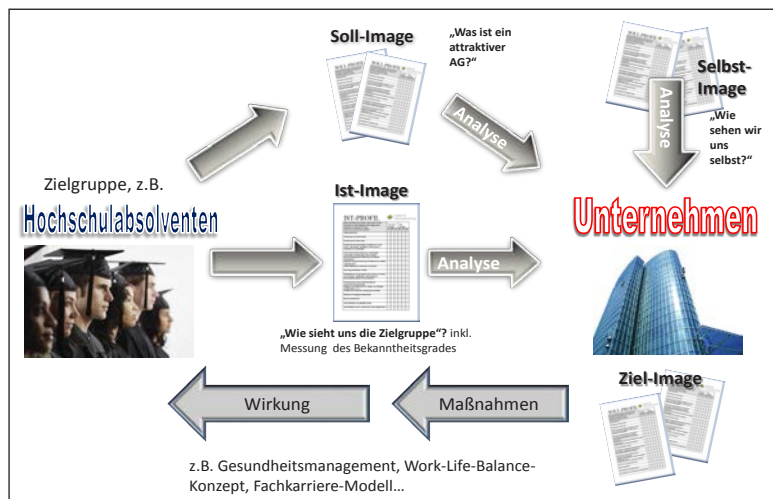


Abb. 1: Gesamtsystematik eines Employer-Branding-Prozesses

Es ist folgerichtig kein neues Synonym für Personalmarketing entstanden. Dass viele Werbeagenturen unter dem Deckmantel des Employer Branding neue Designs und Personalanzeigenkonzepte für Unternehmen entwickeln, kann lediglich als euphemistische »Mogelpackung« bezeichnet werden. Noch schlimmer wird es, wenn ein nach außen kommuniziertes Bild des Unternehmens den inneren Realitäten nicht standhalten kann. Dann ergänzen Frustration und Verbitterung bei neuen Mitarbeitern sowie der bestehenden Belegschaft die nutzlosen Effekte einer inhaltsleeren Personalmarketing-Konzeption.

Ein echtes Employer Branding hingegen ist strategisches Personalmanagement, das zunächst nach innen – auch als Retention-Management

ment (Bindung von Mitarbeitern) – ausgerichtet werden muss. Studien haben signifikante Korrelationen zwischen strategisch ausgerichteten Aktivitäten des Employer Branding und erhöhter Identifikation der Mitarbeiter (Commitment), Motivation sowie Leistungsbereitschaft bis hin zur Senkung von Krankenstand und Diebstahl im Betrieb identifiziert.<sup>1</sup> Insofern ist diese Methodik nicht nur auf das Recruiting auf einem knappen Teilarbeitsmarkt (vor allem Ingenieure und Techniker) zu beziehen, sondern auch als wichtiges Element des strategisch ausgerichteten HR-Managements zu verstehen.

Ist Employer Branding auch für mittelständische Unternehmen wichtig? In Deutschland sind besonders mittelständische Unternehmen von solchen Konzepten bisher meist weit entfernt, da ihnen häufig das Know-how und die personellen Kapazitäten dafür fehlen. Dies kann in den nächsten Jahren zu einem gravierenden Wettbewerbsnachteil gegenüber Konzernen führen und erfordert ein frühzeitiges Gegensteuern. Hier können auch Hochschulen und Universitäten sich in Zukunft positionieren. Die Fachhochschule Köln kann – unter anderem durch die Aktivitäten des Career Service – Unternehmen und Studierende frühzeitig zusammenbringen, um so eine gegenseitige »Erwartungsjustierung« zu ermöglichen.

### 3 Prozessdesign eines Employer Branding

Seit sich die Forschungsaktivitäten über die Arbeitgeberpositionierung entwickelt haben, gab es viel beachtete Versuche, Rankings über Attraktivitätsmerkmale zu erstellen. Die *Employer Attractiveness Scale* von Berthon/Ewing/Hah<sup>2</sup> weist folgende Faktoren als besonders wichtige Merkmale aus:

	mean
1. Happy work environment	6.01
2. An above average basic salary	5.97
3. An attractive overall compensation package	5.94
4. Having a good relationship with your colleagues	5.92
5. Gaining career-enhancing experience	5.83
6. Good promotion opportunities within the organisation	5.82
7. Job security within the organisation	5.75

Tab. 1: *Employer Attractiveness Scale* von Berthon et al., Mittelwert (7er-Skalierung)

<sup>1</sup> Working Today: What drives Employee Engagement (2003). The Towers Perrin Talent Report. 2003; Understanding the People and Performance Link: Unlocking the Black Box. UK Work and Employment Research Centre, University of Bath, CIPD 2003; From People to Profits. The Institute for Employment Studies, 1999.

<sup>2</sup> Berthon, Pierre / Ewing, Michael / Hah, Li Lian: Captivating company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding. In: International Journal of Advertising. Published by the World Advertising Research Center, 2005.

Die deutschen und internationalen Studien zu den Bewerberpräferenzen zeichnen insgesamt jedoch ein eher diffuses Bild und stützen sich meist auf die Befragung von Hochschulabsolventen. Andere Zielgruppen werden vielfach ausgeklammert. Globale Studien sind somit keine ausreichende Basis für die Arbeitgeberpositionierung eines Unternehmens.

Erforderlich ist eine für das Unternehmen individuell gestaltete Analyse. Diese besteht aus vier Phasen, die in jeweils unternehmensspezifischer Ausprägung gestaltet werden sollten.

---

#### PHASE 1: ZIELGRUPPENANALYSE

Zuerst wird analysiert, welche Zielgruppen des externen Arbeitsmarktes für das Unternehmen aus strategischer Sicht in den nächsten Jahren elementar sind. Diese Analyse hat regional-räumliche Bezüge sowie qualifikatorische und berufsbezogene Aspekte: Wo können wir für uns die richtigen Arbeitskräfte finden? Welche Qualifikationen sind für uns in Zukunft wichtig und richtig?

Für mittelständische Unternehmen kann auch die Abgrenzung zu großen Konzernen der Branche ein wichtiger Aspekt der Zielgruppenanalyse sein.

---

#### PHASE 2: IMAGEANALYSE

Die Imageanalyse ist das Herzstück des Employer-Branding-Prozesses, weil sie eine spezifisch auf das Unternehmen ausgerichtete Informationsbasis schafft. Dabei lassen sich drei verschiedene Analyseebenen unterscheiden:

- Wie sehen wir uns selbst? = **SELBST-IMAGE**
- Was ist für unsere Zielgruppen attraktiv? = **SOLL-IMAGE**
- Wie werden wir von unseren Zielgruppen gesehen? = **IST-IMAGE**

Die Untersuchung des Selbst-Images repräsentiert den internen Fokus und findet meist in Form eines Workshops mit Fach- und Führungskräften aus dem Unternehmen statt. Idealerweise ist der Teilnehmerkreis interdisziplinär, also aus verschiedenen Business Units und Funktionsbereichen des Unternehmens zusammengesetzt. Die Erarbeitung des Selbst-Images kann durch einen externen Moderator unterstützt werden.

Soll- und Ist-Image werden meist durch Befragung der vorab ermittelten Zielgruppen eruiert. Diese Befragungen können online oder klassisch mittels Paper-Pencil-Analyse durchgeführt werden und haben meist eine klare empirische Ausrichtung. Dabei sind Zielgruppen, die über Bildungseinrichtungen zu erreichen sind (zum Beispiel Studierende bestimmter Fachrichtungen), leichter zu befragen als Arbeitnehmer aus bestimmten Berufsbereichen. Dennoch können zum Beispiel Kongresse

und Fachmessen eine gute Gelegenheit sein, Berufstätige für eine solche Analyse zu gewinnen. Teilweise wird die quantitative Analyse durch Tiefeninterviews mit repräsentativen Vertretern der Zielgruppen ergänzt.

Ergebnis der Imageanalysen ist die Erarbeitung eines »Employer-Branding-Portfolios«, das die Soll- und die Ist-Ebene zusammenbringt. Daraus wird ein Ziel-Konzept für die eigene Arbeitgebermarke entwickelt:

- Wie wollen wir gesehen werden, um in Zukunft als Arbeitgeber erfolgreich zu sein? = **ZIEL-IMAGE**

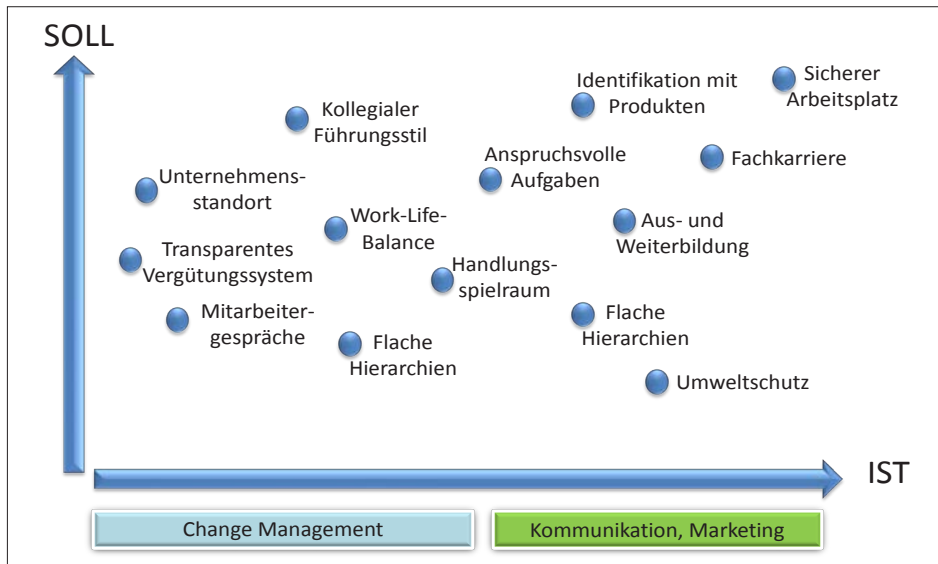


Abb. 2: Beispiel für ein Employer-Branding-Portfolio

Anhand des Portfolios sieht man sehr genau, an welchen Stellen reine Personalmarketingmaßnahmen ansetzen können (hohes Soll, hohes Ist) und wo Veränderungsmaßnahmen eingeleitet werden müssen (hohes Soll, geringes Ist). Diese Differenzierung ist für ein professionelles Employer-Branding-Konzept elementar. Das Unternehmen sollte in seinen Image-Kampagnen auf dem Arbeitsmarkt nämlich zunächst vorrangig diejenigen Aspekte in den Vordergrund stellen, die bereits im Unternehmen als Attraktivitätsmerkmale erkennbar sind.

Die Ableitung des Ziel-Images ist dann im Rahmen eines intensiven internen Dialogs zu leisten. Dabei empfiehlt es sich, das obere Management zu involvieren, um eine Akzeptanz der erforderlichen Maßnahmen von vornherein zu gewährleisten.

### PHASE 3: MASSNAHMENANALYSE

Aus dem Ziel-Image heraus werden – oftmals ebenfalls in Workshopform – Maßnahmenpakete entwickelt, die natürlich auf das entsprechende

Unternehmen und die realen Situationsbedingungen angepasst sein müssen. Denkbare Maßnahmen sind beispielsweise:

- die Etablierung eines modernen Gesundheitsmanagements,
- die Schaffung von Home-Office-Arbeitsplätzen und Teilzeit-Angeboten,
- eine Fachkarriere, die neben die übliche Führungskarriere tritt,
- besondere Personalentwicklungsangebote und Karrierechancen,
- die gezielte Beeinflussung des Führungsverhaltens, zum Beispiel durch Management-Trainings und 360-Grad-Feedbacks,
- attraktive Vergütungsmodelle und Sozialleistungen.

Alle Maßnahmen sind darauf ausgerichtet, für die betrachteten Zielgruppen, also potenzielle Bewerber wie vorhandene Mitarbeiter/-innen, eine hohe Attraktivität zu besitzen. Bei der bestehenden Belegschaft kann eine Fokussierung auf Arbeitnehmergruppen erfolgen, die für das Unternehmen eine besonders hohe strategische Bedeutung besitzen (zum Beispiel Spezialisten, die sehr viel fachliches Know-how haben und schwierig zu ersetzen sind). Zu den Maßnahmenpaketen müssen entsprechende Marketingaktivitäten entwickelt werden, um die Arbeitgeber-Marke zu den Zielgruppen hin kommunizieren zu können.

Bei der Maßnahmenplanung ist zu beachten, dass unternehmenskulturelle Aspekte nicht vernachlässigt werden. Eine blinde Anpassung an empirisch entwickelte Attraktivitätsmerkmale könnte zu Fehlentwicklungen führen, da die Einpassung in die Unternehmenskultur nicht gelingt. Deshalb sind das »Selbst-Image« und die Ableitung eines eindeutigen »Ziel-Images« im Rahmen der Employer-Branding-Analyse wichtige Bestandteile.

---

#### PHASE 4: MASSNAHMENUMSETZUNG

Die Maßnahmenumsetzung sollte fortlaufend analysiert und bei Bedarf modifiziert werden. Auch die Umsetzungsintensität kann überprüft werden. Die Gefahr besteht, dass die Umsetzung erforderlicher Maßnahmen nicht ebenso beherzt realisiert wird wie die vorherige Analyse. Dies kann daran liegen, dass konjunkturelle Schwächephasen neue Akzentsetzungen im Personalmanagement hervorrufen und die Nachwuchsgewinnung in den Hintergrund drängen. Zugleich können Maßnahmen, die auf eine Veränderung der Unternehmenskultur drängen, interne Widerstände hervorrufen und auf dem machtpolitischen Parkett ins Straucheln geraten. Ein zu Ende gedachtes Employer Branding benötigt insofern Mut und Durchhaltevermögen bei Personalmanagern und dem oberen Management.

Am Ende des Implementierungsprozesses kann eine Gesamtanalyse stattfinden, die gegebenenfalls auf noch verbleibende Schwachstellen hinweist und Optimierungspotenziale für die Zukunft ausweist. Der Gesamtprozess kann daher mehrere Jahre umfassen.

## 4 Aktuelle empirische Ergebnisse

---

Im Rahmen eines Forschungsprojekts wurden die in Tabelle 2 aufgeführten Attraktivitätsmerkmale bei »Studenten« und »Berufstätigen« erhoben (»Soll-Image«). Die Studie, die auf einer Befragung von 265 Studierenden und Berufstätigen aus technischen Berufsfeldern basiert, erbrachte einige markante Ergebnisse für das Thema Employer Branding.

Die Befragten finden einen attraktiven Unternehmensstandort (bevorzugt in einem ansprechenden städtischen Umfeld) wichtig. Sie wollen sich mit den Produkten des Unternehmens identifizieren können und in einem Betrieb arbeiten, der langfristigen Erfolg und gegebenenfalls Markt- und Technologieführerschaft verspricht. Weniger wichtig sind insgesamt die Größe und der Bekanntheitsgrad eines Unternehmens, wobei sich die Studierenden eher an diesen Merkmalen orientieren als Berufserfahrene. Letztere kamen in der vorliegenden Stichprobe tendenziell aus einem mittelständisch geprägten Unternehmensumfeld und wussten insofern stärker die Vorteile eines eigentümergeführten Unternehmens zu schätzen. Auch die Möglichkeit zu Auslandseinsätzen ist für die Studierenden beim Karrierestart wichtiger. Ein Engagement für den Umweltschutz und flache Hierarchien werden von den Berufserfahrenen stärker bevorzugt.

Flache Hierarchien, eine offene, transparente Kommunikation und eine auf Gleichstellung der Geschlechter und Vertrauen ausgerichtete Unternehmenskultur werden von Studierenden und berufserfahrenen Befragten gleichermaßen geschätzt. Wenig Wert wird auf einen Business Dresscode und ein einheitliches Corporate Design im Unternehmen gelegt.

Attraktiv ist ein Unternehmen auch, wenn es eine gründliche Einarbeitung, qualifizierte Aus- und Weiterbildung sowie attraktive Aufgabenfelder anbietet. Arbeitgeber können bei Bewerbern punkten, wenn sie neben der Führungs- auch eine Fachkarriere anbieten. Diesbezüglich stecken jedoch viele Unternehmen noch in den Kinderschuhen und können den Erwartungen der besonders wichtigen technisch ausgebildeten Arbeitskräfte kaum entsprechen. Empfehlenswert ist hier, ein Fachkarrieremodell im technischen Bereich durch ein Train-The-Trainer-Konzept zu ergänzen. Das bedeutet, dass Fachspezialisten innerhalb eines Unternehmens identifiziert und zu internen Trainern weiterqualifiziert werden. So bekommt eine Fachkarriere eine sehr konkrete und beachtete karrieretechnische Prägnanz.

Die Befragten erwarten von einem guten Arbeitgeber auch, dass regelmäßig Mitarbeitergespräche durchgeführt werden, in denen der jeweilige Vorgesetzte mit seinen Mitarbeitern über die persönliche Zufriedenheit und die Arbeitsbedingungen diskutiert und ihnen ein Leistungs-Feedback spiegelt. Begehrt ist auch ein sicherer Arbeitsplatz, der Handlungsspielräume bietet, und ein Arbeitgeber, der Rücksicht auf die privaten Lebensumstände seiner Beschäftigten nimmt. Maßnahmen der

Gesundheitsförderung werden insgesamt weniger eingefordert. Nicht zuletzt führt ein transparentes, faires Vergütungssystem, das sich an der individuellen Leistung des Einzelnen orientiert, zu hoher Zufriedenheit. Rein tarifliche Vergütungsstrukturen ohne Leistungsbezug sind weniger attraktiv.

<b>SOLL-IMAGE-KRITERIEN</b>	<b>Studenten</b>	<b>Berufserfahrene</b>	<b>Gesamt</b>
<b>Unternehmensmerkmale</b>			
1.1 Größe/Internationalität	2,31	1,79	2,09
1.2 Identifikation mit Produkten	2,88	2,97	2,92
1.3 Hoher Bekanntheitsgrad	2,01	1,77	1,91
1.4 Eigentümer- bzw. familiengeführt	1,44	2,21	1,76
1.5 Attraktiver Unternehmensstandort	3,09	2,91	3,02
1.6 Langfristiger Erfolg/Marktführerschaft	3,00	2,96	2,98
1.7 Innovation/Technologieführerschaft	2,71	2,97	2,82
<b>Unternehmenskultur</b>			
2.1 Ökologie/Umweltschutz	2,38	2,82	2,56
2.2 Business-Dresscode	1,30	1,36	1,33
2.3 Soziale Projekte und Aktivitäten	2,32	2,24	2,29
2.4 Gleichstellung von Mann und Frau	2,76	2,82	2,79
2.5 Traditionen/Betriebsveranstaltungen	2,62	2,70	2,65
2.6 Flache Hierarchien	2,49	2,76	2,60
2.7 Offene, transparente Kommunikation	3,13	3,03	3,09
2.8 »Du«-Kultur	1,76	1,90	1,82
2.9 Einheitliches Corporate Design	2,05	2,46	2,22
<b>Mitarbeiterführung und PE</b>			
3.1 Vertrauenskultur zw. MA und VG	3,13	3,22	3,17
3.2 Kollegiales Arbeitsklima	2,81	2,90	2,85
3.3 Anspruchsvolle Aufgaben	3,08	2,92	3,01
3.4 Regelmäßige Mitarbeitergespräche	2,79	2,71	2,76
3.5 Aus- und Weiterbildung	3,36	3,18	3,29
3.6 Fachkarriere-Modelle	2,82	2,91	2,86
3.7 Möglichkeit zu Auslandseinsätzen	2,61	1,96	2,34
<b>Arbeitsbedingungen</b>			
4.1 Handlungsspielraum	2,71	2,87	2,78
4.2 Kreativität und Individualität	2,84	2,98	2,90
4.3 Rücksicht auf private Situation	3,02	2,88	2,96
4.4 Gute Einarbeitung und Integration	3,15	2,84	3,02
4.5 Gesundheitsförderung	2,43	2,26	2,36
4.6 Sicherer Arbeitsplatz	3,36	3,25	3,31
<b>Vergütung und Sozialleistungen</b>			
5.1 Tarifliche Vergütung	2,30	2,39	2,34
5.2 Prämien, Boni für Leistung	3,10	3,14	3,12
5.3 Transparentes Vergütungssystem	2,69	2,77	2,72
5.4 Überdurchschnittl. Sozialleistungen	2,52	2,41	2,47

Die Stichprobe der Studenten umfasst die Ingenieur- und Wirtschaftswissenschaften. Die Stichprobe der Berufstätigen umfasst primär Elektrotechniker und Elektroingenieure. Mittelwert; 5er-Skalierung von 0 = keine Bedeutung bis 4 = sehr hohe Bedeutung. Je höher der Mittelwert, desto wichtiger wurde das jeweilige Kriterium eingeschätzt.

Tab. 2: Employer Attractiveness Scale für produzierende Unternehmen (Befragung von 111 Berufserfahrenen und 154 Studierenden aus technischen Berufsfeldern, 2012)



In einer weiteren Längsschnitt-Untersuchung über »Employer Attractiveness« wird derzeit weiterhin untersucht, inwieweit sich Attraktivitätsmerkmale zwischen Hochschulabsolventen und berufstätigen Arbeitnehmern unterscheiden. Die Studie ist darauf ausgerichtet, neue Erkenntnisse darüber zu gewinnen, inwiefern die Bindung von bereits berufstätigen Arbeitnehmern auf ein anderes Fundament gestellt werden muss als die Gewinnung motivierter und kompetenter Hochschulabsolventen.

## 5 Ausblick

---

Da die Studierenden an der Fakultät für Wirtschafts- und Rechtswissenschaften der Fachhochschule Köln in den Studienschwerpunkten »Personalmanagement« und »Berufsbildung« sehr gezielt in Richtung Personalabteilung studieren können, lernen sie, wie ein Unternehmen attraktiv für die Belegschaften von morgen ausgerichtet werden kann. Auch die aktuellen Diskussionen über die »Generation Y« (internetaffine Jugendliche und junge Erwachsene) zeigen, dass sich die Unternehmen in vielen Bereichen an die Besonderheiten einer technologisch versierten, selbstbewussten und flexiblen Klientel anpassen müssen. Die beschriebene Generation will umworben werden und ist aufgrund ihrer hohen Marktmacht wenig demütig. Der Arbeitsmarkt entwickelt sich zunehmend von einem Anbieter- zu einem Nachfragermarkt. Das Personalmanagement wird sich daran ausrichten müssen, dass junge Bewerber bei ihrem »Employer of Choice« eher flache Hierarchien bevorzugen, flexibel arbeiten wollen, ihre eigenen Interessen unter dem Stichwort »Work-Life-Balance« vehement vertreten und keine vorausseilende Loyalität zum Unternehmen an den Tag legen werden.

Im »War for Talents« können die Unternehmen Wettbewerbsvorteile generieren, die über eine mitarbeiterorientierte Führungskultur, eine moderne Aufbau- und Ablauforganisation und ein professionelles Personalmanagement verfügen. Dabei wird die Personal- und Managemententwicklung eine noch größere Bedeutung gewinnen. Neben Aufstiegsmöglichkeiten im Rahmen einer Führungskarriere werden Unternehmen vor allem auch daran arbeiten müssen, authentische Fachkarriere-Modelle zu etablieren.

Ebenso wird sich das deutsche Bildungssystem auf neue Gegebenheiten einrichten müssen. Eine größere Nähe der Bildungseinrichtungen zu den Unternehmen der Wirtschaft und staatlichen wie halbstaatlichen Organisationen muss vorangetrieben werden, um das knapper werdende Arbeitskräftepotenzial in Deutschland in Zukunft noch besser zu nutzen. Die Durchlässigkeit des Bildungssystems, praxisorientierte Lehre und Forschung, moderne Managementstrukturen in Schule und Hochschule sind nur einige Herausforderungen, die sich in den kommenden Jahren herauskristallisieren.

Sonderdruck aus  
Die Wissenschaft  
von der Praxis denken  
*Festschrift für Joachim Metzner  
zum 70. Geburtstag*

© 2013

Verlag der Universitätsdruckerei H. Schmidt, Mainz  
Fachhochschule Köln und bei den Autorinnen und Autoren

**HERAUSGEBER**

Klaus Becker, Bernd Eckardt, Sylvia Heuchemer, Winfried Kaminski, Rüdiger Küchler,  
Rolf Schwartmann, Fachhochschule Köln

**GESTALTUNG**

Verlag Hermann Schmidt Mainz, Sabine Romanowsky

**LEKTORAT**

Kirsten Skacel, Lektorat Rotstift

**SATZ**

Universitätsdruckerei H. Schmidt, Mainz

**VERWENDETE SCHRIFTEN**

DTL Prokyon, Scala, Linotype Didot

**PAPIER**

135 g/m<sup>2</sup> Hello fat matt 1.1

**DRUCK**

Universitätsdruckerei H. Schmidt, Mainz

**BUCHBINDEREI**

Schaumann GmbH, Darmstadt

**VERTRIEB**

Verlag der Universitätsdruckerei H. Schmidt, Mainz  
Robert-Koch-Str. 8, 55129 Mainz  
Tel. 06131-50 60 30  
Fax 06131-50 60 80  
E-Mail [info@udhs.de](mailto:info@udhs.de)

ISBN 978-3-935647-62-5

Printed in Germany



Fachhochschule Köln  
Cologne University of Applied Sciences