

---

**Deloitte Mittelstandsinstitut**

an der Universität Bamberg



---

Univ.-Professor Dr. Dr. habil. Wolfgang Becker

---

**Employer Branding im Mittelstand  
- eine experimentelle Untersuchung**



**Otto-Friedrich-Universität Bamberg**

**Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge 190**

**ISBN 978-3-942099-33-2**

## Impressum

*Wissenschaftlicher Direktor* Univ.-Professor Dr. Dr. habil. Wolfgang Becker

*Wissenschaftlicher Projektleiter* Dr. Patrick Ulrich

*Wissenschaftliche Mitarbeiter* Bianca Brandt  
Maria Vogt

*Herausgeber* Univ.-Professor Dr. Dr. Wolfgang Becker  
Deloitte Mittelstandsinstitut  
an der Universität Bamberg

Otto-Friedrich-Universität Bamberg  
Feldkirchenstraße 21  
D-96052 Bamberg

*Telefon* +49.(0)951.863.2507

*Telefax* +49.(0)951.39705

*Email* [dmi\(at\)uni-bamberg\(dot\)de](mailto:dmi(at)uni-bamberg(dot)de)

*Internet* [www.professorwbecker.de](http://www.professorwbecker.de)

*Copyright* © by Univ.-Professor Dr. Dr. Wolfgang Becker  
Otto-Friedrich-Universität Bamberg  
Respect Creativity!

*Druck* Bamberg 2012  
Printed in Germany

## Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>III</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>V</b>
<b>1 Einführung .....</b>	<b>1</b>
<b>2 Executive Summary .....</b>	<b>2</b>
<b>3 Theoretische Grundlagen .....</b>	<b>13</b>
3.1 Mittelstand .....	13
3.2 Anreize .....	16
3.3 Anreize im Mittelstand .....	19
<b>4 Konstrukte zur Operationalisierung des Bewerberverhaltens .....</b>	<b>21</b>
<b>5 Ableitung der Einflussfaktoren auf das Bewerberverhalten .....</b>	<b>24</b>
<b>6 Aufbau und Durchführung des Experiments .....</b>	<b>27</b>
<b>7 Charakterisierung der Probanden .....</b>	<b>30</b>
7.1 Alter .....	30
7.2 Geschlecht .....	31
7.3 Gesammelte Praxiserfahrung .....	32
7.4 Studiengang und Abschlussart .....	33
7.5 Betriebswirtschaftliche Vertiefungsrichtungen .....	35
7.6 Voraussichtliches Studienende .....	36
7.7 Voraussichtliche Abschlussnote .....	37
7.8 Wunschunternehmen .....	38
7.9 Wunschposition .....	38
7.10 Attraktivität des Mittelstands als Arbeitgeber .....	39
<b>8 Explorative Auswertung .....</b>	<b>42</b>
8.1 Aussage 1: Dieses Unternehmen wäre für mich ein guter Ort, um dort zu arbeiten. ....	42
8.2 Aussage 2: Ich wäre an diesem Unternehmen nur als allerletzte Möglichkeit interessiert. ....	43
8.3 Aussage 3: Dieses Unternehmen ist für mich als Arbeitgeber attraktiv. ....	44
8.4 Aussage 4: Ich bin interessiert, mehr über dieses Unternehmen zu erfahren. ....	45

8.5	Aussage 5: Eine Beschäftigung bei diesem Unternehmen ist für mich spannend.....	46
8.6	Aussage 6: Ich würde zusagen, wenn mir dieses Unternehmen einen Job anböte. ....	47
8.7	Aussage 7: Ich würde dieses Unternehmen zu einem der ersten bei meiner Wahl machen. ....	48
8.8	Aussage 8: Ich nähme bei einer Einladung ein Vorstellungsgespräch wahr. ....	49
8.9	Aussage 9: Ich würde Einsatz zeigen, um bei diesem Unternehmen angestellt zu werden. ....	50
8.10	Aussage 10: Ich würde dieses Unternehmen Freunden empfehlen. ....	51
8.11	Aussage 11: Angestellte dieser Firma sind wahrscheinlich stolz, dort beschäftigt zu sein. ....	52
8.12	Aussage 12: Dieses Unternehmen ist ein ehrbarer Arbeitgeber. ....	53
8.13	Aussage 13: Dieses Unternehmen genießt den Ruf, ein exzellenter Arbeitgeber zu sein. ....	54
8.14	Aussage 14: Ich würde das Unternehmen als prestigeträchtigen Arbeitgeber einschätzen. ....	55
8.15	Aussage 15: Viele Menschen würden gerne bei diesem Unternehmen arbeiten. ....	56
<b>9</b>	<b>Faktorenanalyse.....</b>	<b>57</b>
9.1	Test zur Durchführbarkeit.....	58
9.2	Scree-Plot zur Faktorenanalyse.....	58
9.3	Tabellarische Darstellung der rotierten Komponentenmatrix.....	59
9.4	Komponente 1: Konkrete Intentionen .....	61
9.5	Komponente 2: Prestige und Attraktivität.....	62
9.6	Eliminierte Items.....	64
<b>10</b>	<b>Hypothesen zum Bewerberverhalten.....</b>	<b>65</b>
<b>11</b>	<b>Überprüfung von Hypothesen - Korrelationsanalyse .....</b>	<b>66</b>
<b>12</b>	<b>Handlungsempfehlungen (Box Plot-Analyse) .....</b>	<b>69</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>71</b>
	<b>Verzeichnis der Projektmitarbeiter .....</b>	<b>75</b>
	<b>Die Schriftenreihe .....</b>	<b>77</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Quantitative Mittelstandsdefinition des DMI .....	14
Abbildung 2: Typologie des Mittelstands .....	15
Abbildung 3: Konstrukte zur Operationalisierung des Bewerberverhaltens .	23
Abbildung 4: Einflussfaktoren auf das Bewerberverhalten.....	24
Abbildung 5: Kategorien von Einflussfaktoren.....	25
Abbildung 6: Forschung im Gegenstrom.....	26
Abbildung 7: Ausprägung der Unternehmensprofile .....	28
Abbildung 8: Alter der Teilnehmer/-innen.....	31
Abbildung 9: Geschlecht der Teilnehmer/-innen [N=124] .....	31
Abbildung 10: Praxiserfahrung [N=124] .....	32
Abbildung 11: Art der Praxiserfahrung .....	33
Abbildung 12: Studiengang .....	34
Abbildung 13: Studienabschluss [N=124] .....	35
Abbildung 14: Betriebswirtschaftliche Vertiefungsrichtungen [N=124] (Mehrfachnennungen möglich).....	35
Abbildung 15: Voraussichtliches Studienende .....	36
Abbildung 16: Voraussichtliche Abschlussnote .....	37
Abbildung 17: Wunsunternehmen .....	38
Abbildung 18: Wunschposition .....	39
Abbildung 19: Attraktivität des Mittelstands als Arbeitgeber .....	40
Abbildung 20: Attraktivität des Mittelstands als Arbeitgeber je Gruppe .....	41
Abbildung 21: Guter Ort zum Arbeiten .....	42
Abbildung 22: Allerletzte Möglichkeit.....	43
Abbildung 23: Attraktivität.....	44
Abbildung 24: Attraktivität.....	45
Abbildung 25: Ansprechende Beschäftigung .....	46
Abbildung 26: Ansprechende Beschäftigung .....	47

Abbildung 27: Erste Wahl.....	48
Abbildung 28: Vorstellungsgespräch.....	49
Abbildung 29: Vorstellungsgespräch.....	50
Abbildung 30: Empfehlung an Freunde.....	51
Abbildung 31: Empfehlung an Freunde.....	52
Abbildung 32: Ehrbarer Arbeitgeber.....	53
Abbildung 33: Ehrbarer Arbeitgeber.....	54
Abbildung 34: Prestigeträchtiger Arbeitgeber.....	55
Abbildung 35: Viele Menschen.....	56
Abbildung 36: KMO und Bartlett-Test.....	58
Abbildung 37: Screen-Plot zur Faktorenanalyse.....	59
Abbildung 38: Rotierte Komponentenmatrix.....	60
Abbildung 39: Komponente 1.....	61
Abbildung 40: Komponente 2.....	62
Abbildung 41: Eliminierte Items.....	64
Abbildung 42: Überprüfung der Hypothesen – Korrelationsanalyse.....	67
Abbildung 43: Boxplot.....	69

## 1 Einführung

Bisher durchgeführte Studien zur Rekrutierung von Hochschulabsolventen weisen darauf hin, dass sich **Studierende der Betriebswirtschaftslehre** mit Hinblick auf ihre **Anforderungen an potentielle Arbeitgeber** von anderen Studenten unterscheiden.

Die vorliegende Studie basiert auf Erkenntnissen, welche mit Hilfe eines verhaltenswissenschaftlichen **Experiments** gewonnen wurden. Um weitergehende Informationen zum **Bewerberverhalten** und den **Präferenzen** der Studierenden zu erhalten, wurden monetäre und eher weiche Aspekte in die eingesetzten Firmenportraits aufgenommen, um einen Einfluss von **Gehalt** und der Ausprägung der **Digitalisierung** als Charakteristika moderner Unternehmen zu untersuchen.

Unser **Dank** gilt den studentischen Teilnehmern, die durch ihre Teilnahme am Experiment dieses Forschungsprojekt ermöglicht und Einblicke in das Bewerberverhalten von Studierenden der Betriebswirtschaftslehre gewährt haben. Besten Dank auch an die studentischen Mitarbeiter des Lehrstuhls für Unternehmensführung und Controlling für ihre Mithilfe bei der Auswertung der Erhebung.

Wir hoffen, dass dieser Ergebnisbericht nicht nur aus Sicht der **Forschung**, sondern auch aus Sicht der **Unternehmenspraxis** wertvolle Einblicke in das Bewerberverhalten von Studierenden ermöglicht.

Bamberg, im November 2012

Das Herausgeber- und Autorenteam

## 2 Executive Summary

Der zunehmend spürbare **Fachkräftemangel** stellt Unternehmen mehr denn je vor die Herausforderung, **fachlich kompetente Mitarbeiter** zu rekrutieren, die neben einer nachweisbaren theoretischen Ausbildung zusätzlich über umfassende **persönliche** und **soziale Qualifikationen** verfügen.

Die Teamplayer unter den Bewerberinnen und Bewerbern sollen mittels einer konsequenten Bewerberselektion identifiziert und für das Unternehmen gewonnen werden. Neben der Rekrutierung wird auch die **Bindung** an die arbeitgebenden Unternehmen durch die Gestaltung attraktiver Rahmenbedingungen zum entscheidenden Erfolgsfaktor im **Kampf um Talente**.

**Employer Branding**<sup>1</sup> lautet ein prominentes Schlagwort, welches den Aufbau einer Arbeitgebermarke beschreibt und letztlich zur Stärkung der Humankapitalbasis und Realisierung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile in Zeiten des Demografie- und Wertewandels in einer dynamischen Welt beitragen soll.

Das *Deloitte Mittelstandsinstitut* stellt die im Experiment gewonnenen Erkenntnisse mit dem Ziel zur Verfügung, **Arbeitgeber** bei der **Personalrekrutierung** von Studienabsolventen zu unterstützen. Handlungsempfehlungen zur Gestaltung von Unternehmensprofilen und Stellenanzeigen sollen insbesondere dem **Mittelstand**, für den der Fachkräftemangel von besonderer Brisanz ist, im Kampf um hoch qualifizierte Fachkräfte einen fundierten Input zur Orientierung liefern.

Insgesamt nahmen **124 Studierende** an dem Experiment im Rahmen einer Masterveranstaltung im Sommersemester 2012 teil. Deren Einteilung in vier Gruppen ist einer Untersuchung der Einflussfaktoren „monetäre Anreize“ und „Digitalisierung“ auf die Komponenten „konkrete Intentionen“ der studentischen Teilnehmer und der „Attraktivität/Prestige“ der Unternehmen

---

<sup>1</sup> Vgl. *Oechsler* (2011), S. 158ff.



geschuldet. Konkret sollte die Aufnahme bzw. Nichtaufnahme der einzelnen **Einflussfaktoren** in die den Studenten ausgehändigten Unternehmensprofilen Aufschluss über deren jeweilige subjektive Einschätzung gewähren. Auf den Aufbau und die Durchführung des Experimentes wird in Kapitel 6 im Detail eingegangen.

Als Ergebnis kann festgehalten werden, dass im vorliegenden Versuch weder der Einflussfaktor „monetäre Anreize“ noch „Digitalisierung“ eine **signifikante Wirkung** auf studentischen Intentionen und Attraktivität/Prestige der Unternehmen hatten.

## 3 Theoretische Grundlagen

### 3.1 Mittelstand

Das *Deloitte Mittelstandsinstitut* widmet seine Forschungsbe-  
mühungen dem in breiter Öffentlichkeit<sup>2</sup> und Wissenschaft<sup>3</sup> viel  
diskutierten und häufig thematisierten **Mittelstand**, welcher ei-  
nen **Großteil der Wertschöpfung** der deutschen Volkswirt-  
schaft<sup>4</sup> erwirtschaftet. Mit Blick auf die **praktische Relevanz**  
dieses Themenkomplexes überrascht die forschungsseitig eher  
rudimentär ausgestaltete Mittelstandsforschung<sup>5</sup> und die damit  
einhergehende Begriffsvielfalt. Eine klare und einheitliche Ab-  
grenzung teils ähnlicher oder synonym verwendeter Begriffe  
wie kleine und mittlere Unternehmen (KMU), Mittelstand und  
Familienunternehmen existiert kaum.<sup>6</sup>

In Deutschland existieren drei verbreitete Definitionen, welche  
die Zuordnung von Unternehmen zur Gruppe des Mittelstandes  
thematisieren. Zum einen ist hier der Mittelstandsbegriff der  
*EU-Kommission*<sup>7</sup> zu nennen, welcher im Vergleich zur Definiti-  
on des *Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn* eine rein  
quantitative Einteilung vorsieht. Das *IfM* selbst berücksichtigt in  
seiner Definition sowohl quantitative als auch qualitative Aspek-  
te.<sup>8</sup> Der vorliegenden Studie liegt die Definition des *Deloitte Mit-  
telstandsinstituts an der Universität Bamberg (DMI)* zugrunde,  
welche neben den in der untenstehenden Tabelle genannten  
Größenklassen auch **qualitative Merkmale** berücksichtigt. Zum  
Mittelstand können dabei die nachfolgenden Unternehmen sub-  
sumiert werden:

---

<sup>2</sup> Vgl. *Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie* (2007).

<sup>3</sup> Vgl. *Becker* (2011), S. 2ff.

<sup>4</sup> Vgl. *Hausch* (2004), S. 5.

<sup>5</sup> Vgl. *Becker/Staffel/Ulrich* (2008), S. 4.

<sup>6</sup> Vgl. *Damken* (2007) S. 57ff.

<sup>7</sup> Vgl. *Europäische Kommission* (1996); *Europäische Kommission* (2003).

<sup>8</sup> Vgl. *Günterberg/Kayser* (2004), S. 11.

- Alle Eigentümer-geführten Unternehmen und Familienunternehmen;
- Manager-geführte Unternehmen bis zu einer Mitarbeiterzahl von ca. 3.000 Mitarbeitern und/oder bis zu einer Umsatzgröße von ca. 600 Mio. Euro;
- Unternehmen die beide Definitionsmerkmale aufweisen.

Um auch dem Selbstverständnis und der betrieblichen Realität des Mittelstandes gerecht zu werden, wird eine kombinierte, qualitativ-quantitative Perspektive eingenommen.

Mittelstandsdefinition des Deloitte.Mittelstandsinstituts		
Unternehmensgröße	Beschäftigte	Jahresumsatz
Kleinstunternehmen	bis ca. 30	bis ca. 6 Mio. EUR
Kleinunternehmen	bis ca. 300	bis ca. 60 Mio. EUR
Mittlere Unternehmen	bis ca. 3.000	bis ca. 600 Mio. EUR
Große Unternehmen	über 3.000	über 600 Mio. EUR

**Abbildung 1: Quantitative Mittelstandsdefinition des DMI<sup>9</sup>**

Nachdem eine Eingrenzung des Mittelstandsbegriffs durch quantitative oder qualitative Merkmale allein als unzureichend verstanden wird<sup>10</sup>, erfolgt eine erweiterte Betrachtung. Von entscheidender Bedeutung sind demnach Besitz und Leitung, welche in einer **Typologie mittelständischer Unternehmen** berücksichtigt werden.

Das *Deloitte Mittelstandsinstitut* differenziert fünf charakteristische **Unternehmenstypen** innerhalb des Mittelstands.<sup>11</sup> Quantitative und qualitative Kriterien ergänzen bzw. erweitern die Typologie. Für die **vorliegende Untersuchung** wird auf eine gesonderte Betrachtung der nachstehend ersichtlichen Betriebstypen jedoch verzichtet.

<sup>9</sup> In Anlehnung an Becker (2011), S. 29.

<sup>10</sup> Vgl. Wallau (2005), S. 1ff.

<sup>11</sup> Die detaillierte Beschreibung der einzelnen Unternehmenstypen kann bei Becker (2011), S. 30f. nachvollzogen werden.

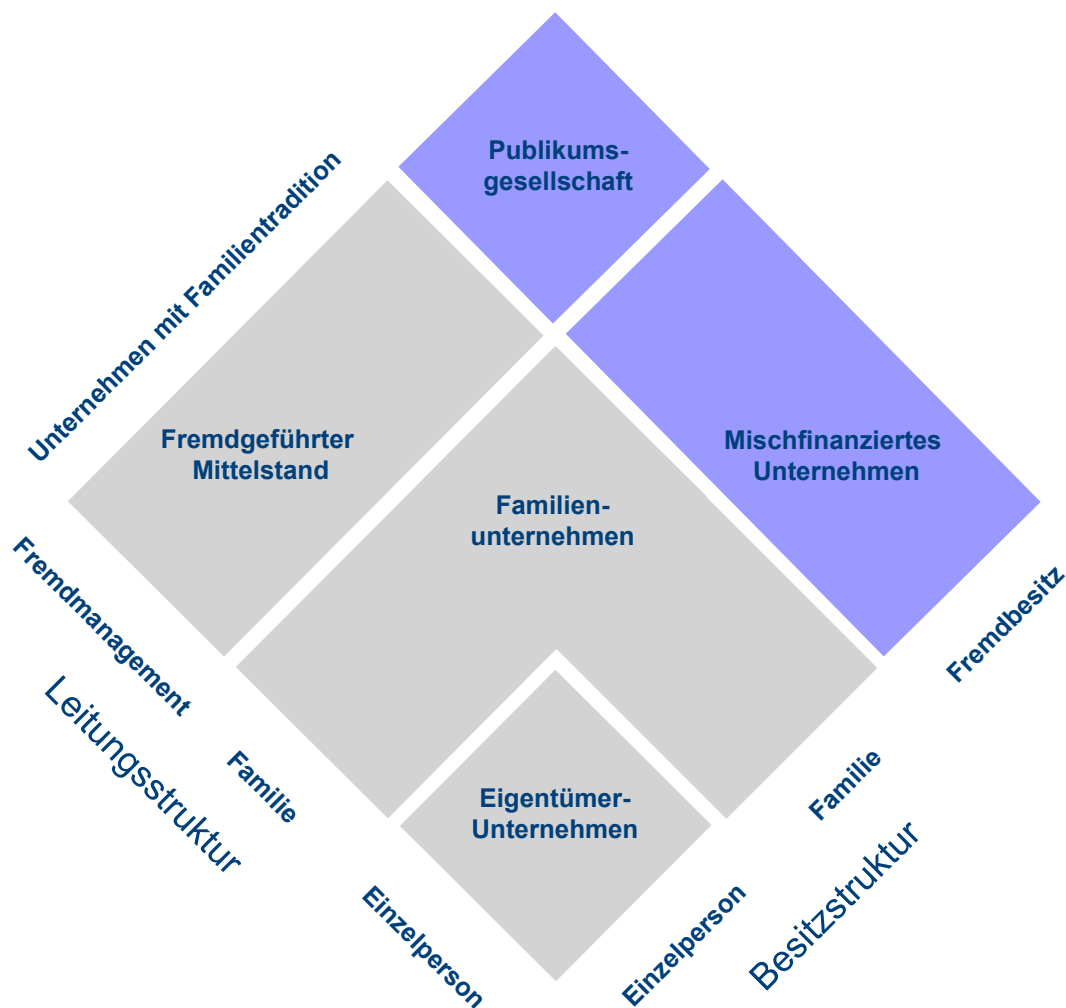


Abbildung 2: Typologie des Mittelstands<sup>12</sup>

Da eine Vielzahl mittelständischer Unternehmen als **Eigentümer-Unternehmen** bezeichnet werden können, soll an dieser Stelle auf deren Besonderheiten hinsichtlich ihrer Leitungs- und Besitzstruktur hingewiesen werden: Sowohl Besitz als auch Leitung können einer Einzelperson eindeutig zugeordnet werden.

Unmittelbarer Einfluss der besitzenden Familie besteht im Fall von **Familienunternehmen** im Hinblick auf Leitung und Besitz. Obgleich sich auf Ebene der Geschäftsführung ein Fremdmanagement etabliert hat, oberster Entscheidungsträger (z.B. ein CEO) ist stets ein Familienmitglied.

In der Praxis ist zudem häufig der **fremdgeführte Mittelstand** zu finden, welcher die Leitung komplett an ein externes Management vergeben hat. Eine Einzelperson oder eine Familie (mindestens zwei Personen) sind zwar im Besitz des Unternehmens, meist jedoch vom operativen Geschäft zunehmend entfernt. Unternehmen, die bis zu 3.000 Mitarbeiter beschäftigen oder einen Jahresumsatz von bis zu 600 Mio. Euro erwirtschaften, werden von dieser Kategorie umfasst. Größere Unternehmen mit ähnlichen Besitz- und Leitungsstrukturen sind qualitativ eher mit **Publikumsgesellschaften** vergleichbar.

### 3.2 Anreize

Als höchst subjektives Bindeglied zwischen der Motivation und den Motiven (Bedürfnisse) sind Anreize in der ihnen zugemessenen Bedeutung von Mensch zu Mensch unterschiedlich. Motivationstheorien basieren auf der Annahme, dass ein Anreiz das Verhalten einer Person beeinflussen kann, sofern dieser dem Bedürfnis des Individuums entspricht. Menschliches Handeln ist folglich ein Resultat von Anreizen und Motiven.

Wird von der „Summe aller im Wirkungsverbund bewusst gestalteten und aufeinander abgestimmten Stimuli (Arbeitsbedingungen i.w.S.), die bestimmte Verhaltensweisen (durch positive Anreize, Belohnungen) auslösen bzw. verstärken, die Wahrscheinlichkeit des Auftretens unerwünschter Verhaltensweisen dagegen mindern (durch negative Anreize, Sanktionen) sowie die damit verbundene Administration“<sup>13</sup> gesprochen, so entspricht dies der Auffassung eines **Anreizsystems im weiteren Sinne**. Anreizwirkungen werden hier im Kontext des Führungskräfteinstrumentariums diskutiert. Bei **Anreizsystemen im weitesten Sinne** wird der Betrieb selbst als Anreizsystem verstanden. In Abgrenzung dazu wird von **Anreizsystemen im enge-**

---

<sup>12</sup> Vgl. *Becker* (2011), S. 30.

<sup>13</sup> *Berthel/Becker* (2010) S. 536.

**ren Sinne** gesprochen, wenn diese individuell und somit auf einzelne Mitarbeiter bezogen ausgestaltet werden.<sup>14</sup>

Mit der Gestaltung von Anreizsystemen als immanenter **Bestandteil der Managementkonzeption** sollen Mitarbeiter aktiviert, geführt bzw. gesteuert und durch attraktive Anreizkombinationen motiviert werden, um letztlich einen **Beitrag zum Unternehmenserfolg** zu leisten.<sup>15</sup>

Das *DMI* folgt der wertschöpfungsorientierten Controlling-Konzeption und begreift Anreizsysteme als wertvolles Instrument zur Ausrichtung des betrieblichen Handelns auf den Zweck der Wertschöpfung. Die Aktivierung und Steuerung des Mitarbeiterverhaltens durch Anreize trägt dabei der **Lokomotionsfunktion** Rechnung. Im Fall erfolgsabhängiger Vergütungselemente sind aufbereitete Informationen zur Berechnung der zustehenden variablen Entgeltkomponenten erforderlich. Die Wahrnehmung der **Informations- und Abstimmungsfunktion** durch das Controlling bei der Zusammenarbeit mit dem Personalmanagement ist hierbei von großer Bedeutung. Eine regelmäßige Datenaufbereitung dient zudem zur kennzahlenbasierten Abstimmung und Steuerung im Management. Exemplarisch kann auf die Ermittlung relevanter Erfolgskennzahlen verwiesen werden, die den Erfolgsbeitrag der (einzelnen) Führungskräfte darstellen können.

Für die vorliegende Untersuchung soll eine Darstellung verschiedener Differenzierungsansätze als Basis der Ausführungen dienen. Zunächst stellt die Unterscheidung von **extrinsischen und intrinsischen Anreizen** neben der **Anzahl der Anreizempfänger** und der Differenzierung von **materiellen und immateriellen** Anreizen einen häufig gewählten Ansatzpunkt dar.<sup>16</sup> Insbesondere der letztgenannte Differenzierungsansatz ist für die vorliegende Untersuchung von Interesse.

---

<sup>14</sup> Vgl. *Berthel/Becker* (2010), S. 536.

<sup>15</sup> Vgl. *Berthel/Becker* (2010), S. 537.

<sup>16</sup> Vgl. *Ulrich* (2011) S. 97.

Zu den **immateriellen Anreizen** sind attraktive Möglichkeiten zur **Arbeitszeitgestaltung** oder **Entwicklungsperspektiven** zu subsumieren, welche beispielsweise auch durch das Praktizieren bestimmter Führungsstile Anwendung finden können. Eine empirische Studie zum Absolventenverhalten 2012 des DMI hat gezeigt, dass **kulturell-führungsbezogene Aspekte**, wie eine abwechslungsreiche **Teamarbeit** oder eine gute **Work-/Life-Balance**, weiterhin in der Wahrnehmung der Absolventen zu den wichtigsten Einflussfaktoren auf das Bewerberverhalten zählen. Die stärkere motivationale Wirkung von immateriellen Anreizen<sup>17</sup> kann auf den Wertewandel innerhalb der Gesellschaft zurückgeführt werden. Die klassischen Werte der Leistungsgesellschaft werden bei dem Streben nach Selbstverwirklichung und der Vereinbarkeit von Familie und Beruf (Work-/Life-Balance) als weniger dominant in ihrer Bedeutung wahrgenommen.<sup>18</sup>

Die Untersuchungsergebnisse innerhalb der Kategorie **monetäre Aspekte** zeigen, dass eine faire Vergütung im Vergleich zu Kollegen und eine angemessene Erfolgsbeteiligung von den Absolventen als wichtig oder sehr wichtig eingeschätzt werden.<sup>19</sup> Monetäre Zahlungen stellen eine Gegenleistung für die erbrachte Leistung des Arbeitnehmers an der betrieblichen Wertschöpfung dar.

In der betrieblichen Praxis wird **wertorientierten Anreizsystemen** ebenso wie in der Literatur eine hohe Bedeutung zuteil. Ihre Existenz als Instrument zur erfolgreichen Umsetzung einer wertorientierten Unternehmensführung ist unbestritten.<sup>20</sup> Monetäre variable Vergütungsbestandteile eignen sich dabei besonders für deren Einsatz. Exemplarisch kann die variable Führungskräftevergütung genannt werden, deren Handeln an die

---

<sup>17</sup> Vgl. Berthel/Becker (2010), S. 540.

<sup>18</sup> Vgl. Büning/Marchlewski (2009), S. 58f.

<sup>19</sup> Vgl. Becker (2012).

<sup>20</sup> Vgl. Becker/Kunz (2008), S. 290.

Ziele der Anteilseigner und anderer Stakeholder ausgerichtet werden soll.

Unabhängig davon, welche Anreize dargeboten werden: Entscheidend für deren Erfolg ist die **Wirkung als Gesamtpaket**. Eine Kombination von fixen und variablen Entgeltkomponenten als monetäre Bestandteile mit nicht-monetären Anreizen, wie beispielsweise der Nutzung eines Firmenwagens kann in Kombination mit immateriellen Anreizen, wie einer attraktiven Arbeitszeitgestaltung, noch wirkungsvoller sein.

Wird der Wunsch nach **Karrieresppekptiven**, den die in der genannten empirischen Studie zum Bewerberverhalten des *De-Loitte Mittelstandsinstituts* deutlich zum Ausdruck gebracht haben, aufgegriffen, so können materielle und immaterielle Anreize gleichzeitig zum Einsatz kommen. Im Fall einer Beförderung wird durch eine Entgelterhöhung ein monetärer Anreiz gesetzt. Ebenso können weitere Vorteile im Rahmen der Arbeitszeit- und Arbeitsplatzgestaltung inkludiert sein.

Als wesentlich erscheint der erneute Hinweis auf die Subjektivität der dargebotenen Anreize. Die Präferenzen der (potentiellen) Mitarbeiter können höchst unterschiedlich und abhängig von deren individueller Lebenssituation sein. Um diesem Tatbestand zu begegnen, bedient man sich in der Praxis sogenannten **Cafeteria-Systemen**<sup>21</sup>, welche auf einem fixen Grundentgelt als Absicherung basieren. Zusätzlich werden verschiedene variable Komponenten angeboten, die der Mitarbeiter je nach Ausgestaltung des Anreizsystems nach seinen persönlichen Bedürfnissen auswählen kann.

### 3.3 Anreize im Mittelstand

Die skizzierten vielfältigen Möglichkeiten der Gestaltung von Anreizsystemen legt die Frage nahe, inwiefern diese **in Abhängigkeit der Unternehmensgröße** in der Praxis eingesetzt

---

<sup>21</sup> Vgl. *Bleicher* (1992), S. 35f.



werden bzw. realisierbar sind. Exemplarisch kann erneut das Cafeteria-System genannt werden: Je nach Extensität der angebotenen Anreize oder Pakete kann der entstehende Verwaltungsaufwand entsprechend an Umfang gewinnen. *Ulrich* resümiert beispielsweise, dass variable Vergütungsbestandteile auf Basis von Gruppen- oder Unternehmensleistung tendenziell in größeren Unternehmen anzutreffen seien und klare Aussagen über die tatsächliche Implementierung von Anreizsystemen in Familienunternehmen schwierig sind. Tendenziell neigten **mittelständische Unternehmen und Familienunternehmen** dazu, **immaterielle Anreize zur Verhaltenssteuerung** einzusetzen, während **größere Unternehmen** häufiger auf **materielle Komponenten** zurückgreifen.<sup>22</sup>

Dabei kann dies für den deutschen industriell geprägten Mittelstand einen interessanten Stellhebel darstellen, da sich dieser häufig mit einer hohen Fixkostenbelastung konfrontiert sieht und variable Entgeltkomponenten zur Personalkostenflexibilität beitragen können.<sup>23</sup> Ebenso gilt es in Zeiten des Demografie- und Wertewandels, junge Talente zu gewinnen und an das Unternehmen zu binden. Attraktive Entgeltsysteme stellen einen denkbaren Handlungsansatz dar. Wie eine empirische Studie zum Absolventenverhalten 2012 zeigte, stellt die faire Vergütung im Vergleich zum Kollegen ein besonders bedeutendes Kriterium für die (künftigen) Absolventen dar<sup>24</sup>, wobei in der Literatur auch weitere Anforderungen an Entgeltsysteme, wie Transparenz, Marktgerechtigkeit, Wirtschaftlichkeit, Leistungsorientierung, Beeinflussbarkeit oder Individualität zu finden sind.<sup>25</sup> Welche Rolle die dargebotenen Anreize spielen können, wird im vorliegenden Experiment anhand der monetären Vergütung als materieller Anreiz und dem Stand der Digitalisierung als immaterieller Anreiz untersucht.

---

<sup>22</sup> Vgl. *Ulrich* (2011), S. 98.

<sup>23</sup> Vgl. *Becker et al.* (2012), S. 96

<sup>24</sup> Vgl. *Becker* (2010).

<sup>25</sup> Für eine Übersicht vgl. *Becker et al.* (2012), S. 98 sowie *Becker/Kunz* (2008), S. 290ff.

## 4 Konstrukte zur Operationalisierung des Bewerberverhaltens

Der **Fachkräftemangel** stellt nicht nur Großunternehmen, sondern auch **mittelständische Betriebe** zunehmend vor eine **enorme Herausforderung**. Nicht zuletzt werden Aktualität und Brisanz mit Blick auf die Medienpräsenz dieses Themas deutlich. Die monatlichen Zahlen der Bundesagentur für Arbeit zeigen ebenso wie die Informationen zur Situation am Ausbildungsmarkt, dass zwar einerseits freie Stellen ausgeschrieben sind, andererseits jedoch auf Grund unzureichender Qualifikation nicht besetzt werden können.

Während beispielsweise 90 Prozent der Fach- und Hochschulabsolventen einer Erwerbstätigkeit nachgehen, sind es bei den Menschen ohne beruflichen Abschluss nur etwa 50 Prozent. Die Quote der Niedrigqualifizierten stieg dabei von 1999 auf 2009 um sieben Prozentpunkte.<sup>26</sup> Dieses zunehmende **strukturelle Phänomen der parallelen Existenz vakanter Stellen und Arbeitssuchenden** auf Grund nicht kompatibler Qualifikation wird auch als mismatch bezeichnet.<sup>27</sup>

Vor diesem Hintergrund wird Forschungsarbeiten zum Bewerberverhalten eine große Aufmerksamkeit zuteil, insbesondere im Rahmen der „**organization choice**“-Forschung.<sup>28</sup> Exemplarisch kann *Vroom* genannt werden, welcher zur Messung der Unternehmensattraktivität jedoch lediglich ein Item heranzog, was auf eine unidimensionale Betrachtung des Bewerberverhaltens deutet.<sup>29</sup> Auch *Singh* untersuchte das Bewerberverhalten anhand der Wahrscheinlichkeit, bei dem jeweiligen Unternehmen ein Jobangebot anzunehmen.<sup>30</sup>

---

<sup>26</sup> Vgl. *Statistische Ämter des Bundes und der Länder* (2012), S. 49.

<sup>27</sup> Vgl. *Bundesagentur für Arbeit* (2011), S. 6ff.

<sup>28</sup> Vgl. *Rynes* (1991).

<sup>29</sup> Vgl. *Vroom* (1960).

<sup>30</sup> Vgl. *Singh* (1975).

Eine vergleichbare, jedoch umfassendere Vorgehensweise verfolgt das *Deloitte Mittelstandsinstituts* der Universität Bamberg in Anlehnung an *Highhouse/Lievens/Sinar*,<sup>31</sup> welche das Bewerberverhalten durch die drei nachfolgend genannten Konstrukte operationalisieren:

### Attraction

- 1 Dieses Unternehmen wäre ein **guter Ort** zum Arbeiten.
- 2 Dieses Unternehmen käme für mich nur als **letzte Möglichkeit** in Betracht.
- 3 Dieses Unternehmen ist ein **attraktiver Arbeitgeber**.
- 4 Ich würde sehr gerne **mehr** über dieses Unternehmen **erfahren**.
- 5 Eine **Beschäftigung** bei diesem Unternehmen wäre **ansprechend**.

### Intentions

- 1 Bei einem **konkreten Angebot** würde ich zusagen.
- 2 Dieses Unternehmen ist für mich eines der **ersten Unternehmen** bei der **Wahl** eines Arbeitgebers.
- 3 Ich würde zu einem **Vorstellungsgespräch** gehen.
- 4 Ich würde für dieses Unternehmen **viel Einsatz** zeigen.
- 5 Ich würde dieses Unternehmen **Freunden empfehlen**.

### Prestige

- 1 Die Angestellten dieses Unternehmens sind wahrscheinlich **stolz**.
- 2 Dieses Unternehmen ist ein **ehrbarer Arbeitgeber**.
- 3 Dieses Unternehmen hat den **Ruf** eines exzellenten Arbeitgebers.
- 4 Dieses Unternehmen ist ein **prestigeträchtiger** Arbeitgeber.
- 5 Viele Menschen würden **gerne dort arbeiten**.

Die nachstehende Abbildung 3 visualisiert die gemessenen korrelierenden Konstrukte mit den einzelnen Items und den jeweiligen Korrelationsgrad.

---

<sup>31</sup> Vg. *Highhouse/Lievens/Sinar* (2003), S. 996.

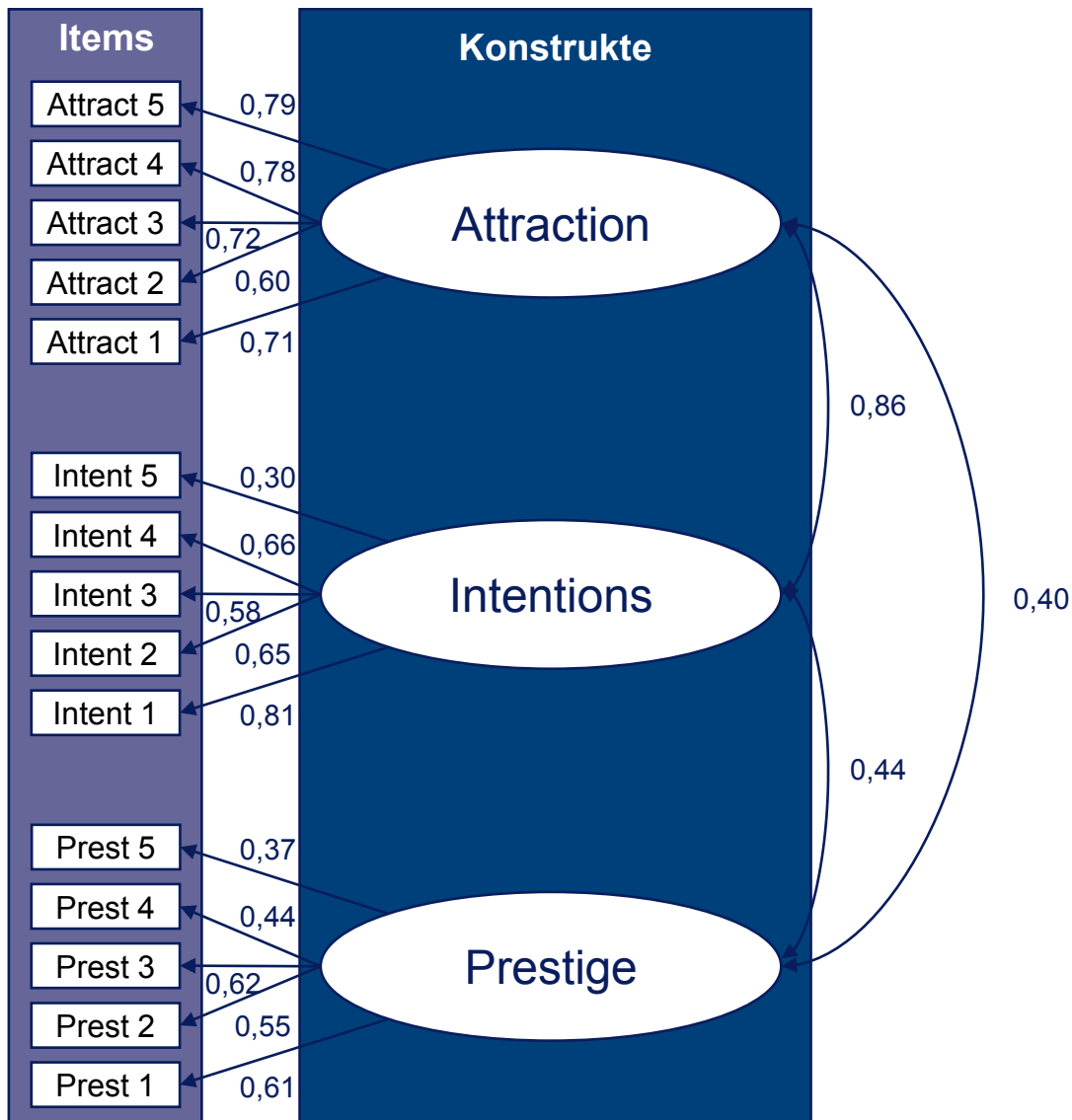


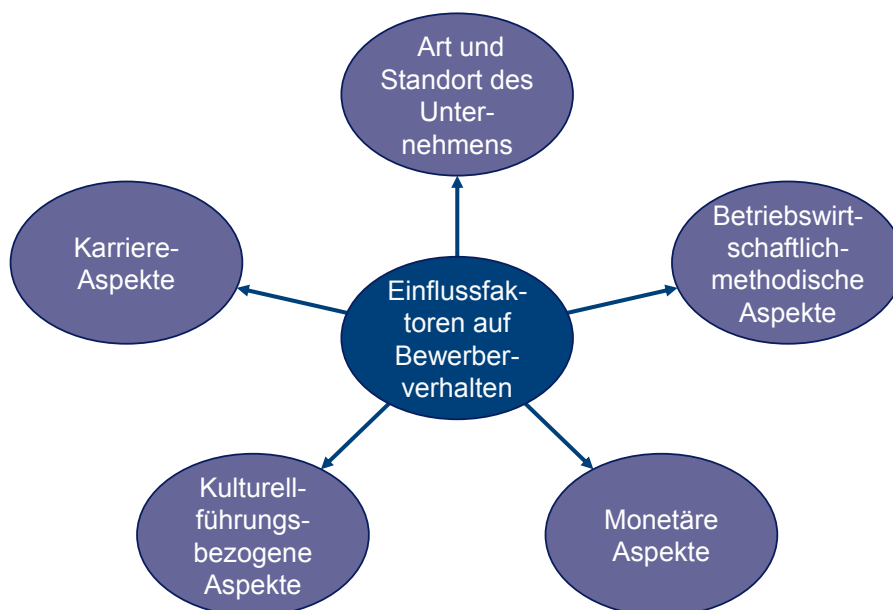
Abbildung 3: Konstrukte zur Operationalisierung des Bewerberverhaltens<sup>32</sup>

<sup>32</sup> In Anlehnung an Highhouse/Lievens/Sinar (2003), S. 996.

## 5 Ableitung der Einflussfaktoren auf das Bewerberverhalten

Eine empirische Studie zum **Absolventenverhalten** von *Becker* liefert für die vorliegende Untersuchung wertvolle Einblicke, um die Einflussfaktoren auf das aktuelle Bewerberverhalten näher zu untersuchen und vergleichende Schlüsse anstellen zu können. Zu diesem Zweck erfolgt an dieser Stelle ein Rückgriff auf einen Auszug der im Rahmen der *akademika 2012* erhobenen Daten, welche den nachstehend ersichtlichen

**Abb. 19 Einflussfaktoren auf das Bewerberverhalten**



**Abbildung 4: Einflussfaktoren auf das Bewerberverhalten**

Die Datenaggregation (Abbildung 5) zeigt, dass für etwa zwei Drittel (n=204) der befragten Probanden **kulturell-führungsbezogene** Aspekte in Bezug auf die Arbeitgeberwahl eine wichtige oder eher wichtige Rolle spielen. Diese Ergebnisse bestätigen das Bild bereits vergangener Erhebungsjahre. Innerhalb der kulturell-führungsbezogenen Aspekte sind eine

**abwechslungsreiche Teamarbeit**, eine gute **Work-/Life-Balance** sowie ein **guter Ruf des Unternehmens** bzw. ein **positives Image** von besonderer Bedeutung.

Auch sind in den Kategorien **Karriere-Aspekte** (n=183) und **monetäre Aspekte** (n=169) vergleichbar starke Bekundungen der persönlichen Bedeutung identifizierbar.

Für die vorliegende Untersuchung wurden daher die Faktoren **monetäre Anreize** und **Digitalisierung**, als Charakteristikum eines modernen Unternehmens, herangezogen. Diese werden in ihren Ausprägungen in Abschnitt 6 näher erläutert.

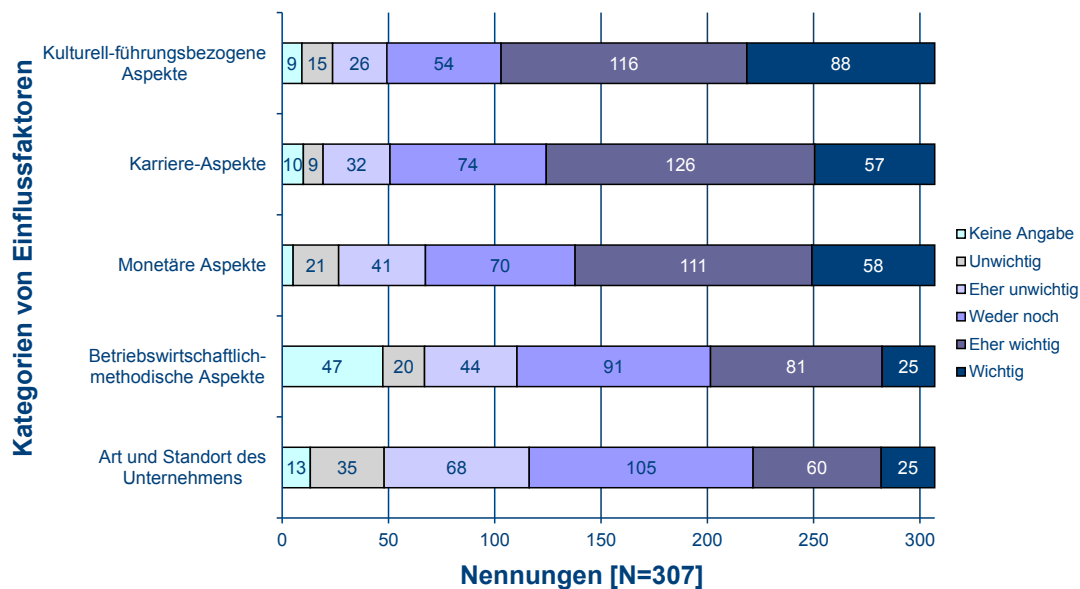


Abbildung 5: Kategorien von Einflussfaktoren<sup>33</sup>

Den **betriebswirtschaftlich-methodischen Aspekten** wird eine geringere Bedeutung beigemessen. Hier urteilen etwa 34 Prozent (n=106) der Befragten, dass deren Existenz bei der Arbeitgeberwahl eine wichtige oder eher wichtige Rolle spiele. Jedoch ist an dieser Stelle auf 188 Probanden hinzuweisen, welche kein Studium der Wirtschaftswissenschaften absolvieren. **Art und Standort des Unternehmens** scheinen einen ge-

<sup>33</sup> Becker (2012), S. 24.

ringeren Einfluss auf das Bewerberverhalten zu haben, da die Probanden dieser Kategorie einer weniger starken Bedeutung beimessen. Nur etwa 8 Prozent attestieren diesen Einflussfaktoren eine hohe Bedeutung (wichtig: n=25).

Nachdem die abgeleiteten Faktoren das **Ergebnis eigener empirischer Erhebungen** sowie der **Auswertung verschiedener Studien** aus den Wissenschaftsbereichen Psychologie, Soziologie und Wirtschaftswissenschaften unter Berücksichtigung theoretischer Ansätze wie der **Faktoretheorie** von Herzberg/Mausner/Snyderman<sup>34</sup> und der **Theory X & Theory Y** von McGregor<sup>35</sup>, darstellen, liegt der Ansatz der **Forschung im Gegenstrom** vor.

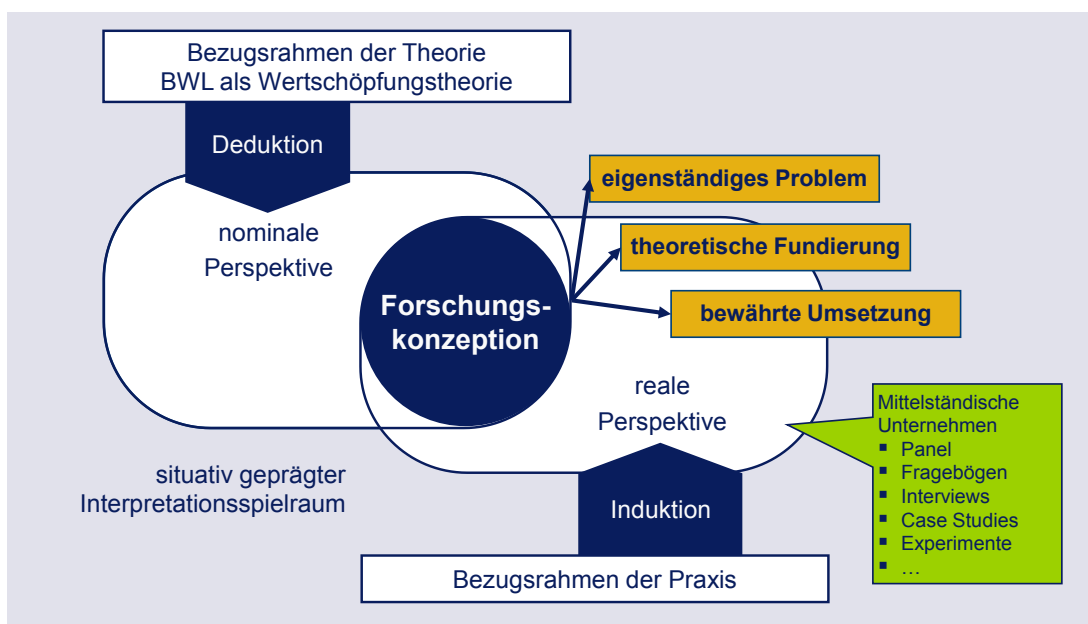


Abbildung 6: Forschung im Gegenstrom<sup>36</sup>

<sup>34</sup> Vgl. Herzberg/Mausner/Snyderman (1959); vgl. auch Herzberg (1968).

<sup>35</sup> Vgl. McGregor (1960).

<sup>36</sup> In Anlehnung an: Becker (1990), S. 296.

## 6 Aufbau und Durchführung des Experiments

Insgesamt nahmen 124 Studierende der Otto-Friedrich-Universität Bamberg im Rahmen einer regulären Masterveranstaltung am Experiment teil, welche im Abschnitt 7 näher charakterisiert werden. Eine Operationalisierung des Bewerberverhaltens erfolgte durch eine **indirekte Vorgehensweise**. Im Detail wurden die **nicht direkt beobachtbaren Faktoren**, wie die Einstellung der potentiellen Bewerber, untersucht. Die bereits vorgestellten korrelierenden Konstrukte **Intentions, Attraction** und **Prestige** nach *Highouse/Lievens/Sinar* dienten als Ausgangspunkt.

Im Anschluss erfolgte eine Überführung in die unkorrelierenden Komponenten **konkrete Intentionen** der potentiellen Bewerber (Job Pursuit Intention) sowie **Attraktivität und Prestige** der potentiellen Arbeitgebern (Organizational Attractiveness, Organisational Prestige) Auf dieser Basis wurden unter Differenzierung der abgeleiteten Einflussfaktoren **Digitalisierung** und **monetäre Anreize** Hypothesen generiert.<sup>37</sup>

Der nächste Schritt stellte die Durchführung des Experimentes dar. Hierbei erfolgte eine Einteilung in vier Gruppen zu je 31 Personen, um den gewählten 2x2-interfaktoriellen experimentellen Versuchsaufbau abzubilden. Die einzelnen Gruppen unterschieden sich durch die Ausprägung der Einflussfaktoren monetäre Anreize und Digitalisierung, deren Ausprägung „vorhanden“ oder „nicht vorhanden“ annehmen konnte.

Jeder Studierende erhielt dabei folgende Unterlagen:

- Anleitung zum Experiment;
- Unternehmensprofil (A bis D) der fiktiven Supply GmbH;
- Fragebogen zur Beurteilung des Unternehmensprofils in 15 Kategorien;

---

<sup>37</sup> Vgl. Kapitel 19.



- Fragebogen mit allgemeinen Angaben zur Person, bereits gesammelten Erfahrungen und Wünschen bezüglich des ersten Arbeitgebers sowie einen
- Fragebogen zur Ermittlung der sozialen Erwünschtheit (SES-17 nach Stöber<sup>38</sup>)

Bei den ausgeteilten Unterlagen handelte es sich um identische Informationen. Eine Ausnahme stellen die Unternehmensprofile der fiktiven Supply GmbH dar, welche in vier verschiedenen Ausprägungen verteilt wurden.

	Aussagen zur monetären Vergütung	Aussagen zum Stand der Digitalisierung
Profil A	x	x
Profil B	x	
Profil C		x
Profil D		

**Abbildung 7: Ausprägung der Unternehmensprofile**

**Profil A** umfasst neben einer kurzen **Unternehmensvorstellung** ausführliche Angaben zur **monetären Vergütung**, wobei ein hohes Grundentgelt und die Partizipation an einem leistungsorientierten Prämiensystem offeriert werden. Zudem wird auf eine Auszeichnung als besonders modernes Unternehmen in den Bereichen Kommunikation und Technologie (**Digitalisierung**) hingewiesen.

Aus dem **Profil B** können neben allgemeinen **Angaben zum Unternehmen** Informationen zum Vergütungssystem entnommen werden. Die diesbezügliche Textpassage ist mit den Angaben zur **monetären Vergütung** in Profil A identisch.

Nach einer kurzen Unternehmensvorstellung können dem **Profil C** Informationen zum Stand der **Digitalisierung** im Unternehmen entnommen werden. Der Hinweis auf eine erhaltene Auszeichnung ist, wie der gesamte Abschnitt zu diesem Kriterium, mit den Ausführungen in Profil A identisch.

**Profil D** stellt die Supply GmbH kurz vor, ohne jedoch Angaben zur monetären Vergütung und dem Umfang der Digitalisierung innerhalb des Unternehmens zu tätigen. Die Studierenden hatten lediglich die Möglichkeit, eine kurze **Beschreibung des Unternehmens** als Ausgangsbasis ihrer Bewertung zu lesen.

Nach einer Einführung und Anleitung durch das Projektteam erhielten die Versuchsteilnehmer **30 Minuten** Zeit, um das jeweilige Unternehmensprofil (A, B, C oder D) zu lesen und die beigefügten, für alle Gruppen jedoch identischen, Fragebögen auszufüllen. Äußere Einflüsse konnten unterbunden werden, sodass der experimentelle Versuchsaufbau als nicht gefährdet bezeichnet werden kann.

Ebenso sind Störungen der internen Validität ausschließbar, da die Zuweisung der einzelnen Probanden zu den Gruppen A bis D zufällig erfolgte (Randomisierung). Um die soziale Erwünschtheit als Quelle der Reaktivität möglichst auszuschließen bzw. anhand der Antworten überprüfen zu können, wurde die Skala SES-17 nach *Stöber* herangezogen.

---

<sup>38</sup> Vgl. *Stöber* (1999).

## 7 Charakterisierung der Probanden

Neben dem **Alter**, **Geschlecht** und der bisher gesammelten **Praxiserfahrung** wurden zur Charakterisierung der Probanden **Studiengang** und **Abschlussart**, belegte betriebswirtschaftliche **Vertiefungsrichtungen** sowie das voraussichtliche **Studienende** mit der vermuteten **Abschlussnote** erfragt. Angaben zum **Wunschunternehmen** und der **Wunschposition** wurden zur Ermittlung der Bewerberpräferenzen erhoben. Ebenso wurden die teilnehmenden Studierenden gebeten, die **Attraktivität eines mittelständischen Unternehmens** als potentieller Arbeitgeber zu beurteilen.

Alle 124 Probanden füllten ihre Fragebögen vollständig aus, sodass diese in allen Kategorien verwertet werden können.

### 7.1 Alter

Das **Durchschnittsalter** der Studierenden beträgt **24,3 Jahre**. Vier Teilnehmer repräsentieren mit 22 Jahren die jüngsten Probanden. Ein Alter von 23 Jahren weisen 17 und von 24 Jahren 28 Studierende auf. Mit fast 30 Prozent stellen die 25-jährigen Probanden einen relativ großen Anteil dar. Die Altersgruppe der 26 (n= 19) und 27-jährigen (n= 10) ist ebenfalls stark vertreten. Weitere 7 Teilnehmer sind mindestens 28 Jahre alt, ein Proband tätigte keine Angabe bei der Frage nach dem Alter.

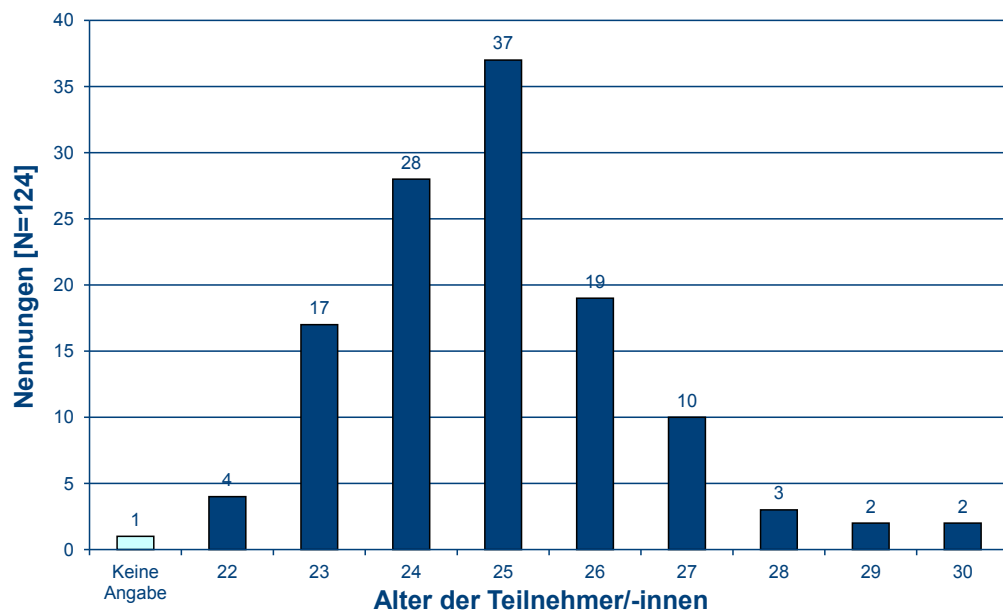


Abbildung 8: Alter der Teilnehmer/-innen

## 7.2 Geschlecht

Die **männlichen** Probanden (n= 79) sind den **weiblichen Studierenden** (n= 45), bezogen auf ihren zahlenmäßigen Anteil, überlegen.

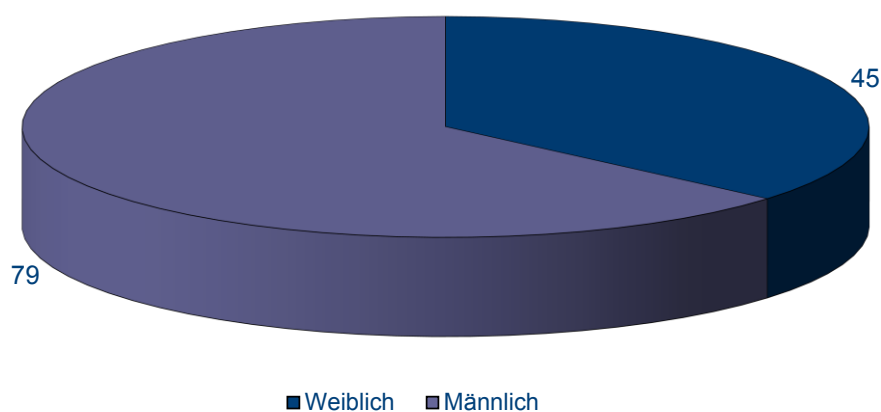


Abbildung 9: Geschlecht der Teilnehmer/-innen [N=124]

### 7.3 Gesammelte Praxiserfahrung

Insgesamt verfügen 121 Studierende über erste praktische Erfahrung.

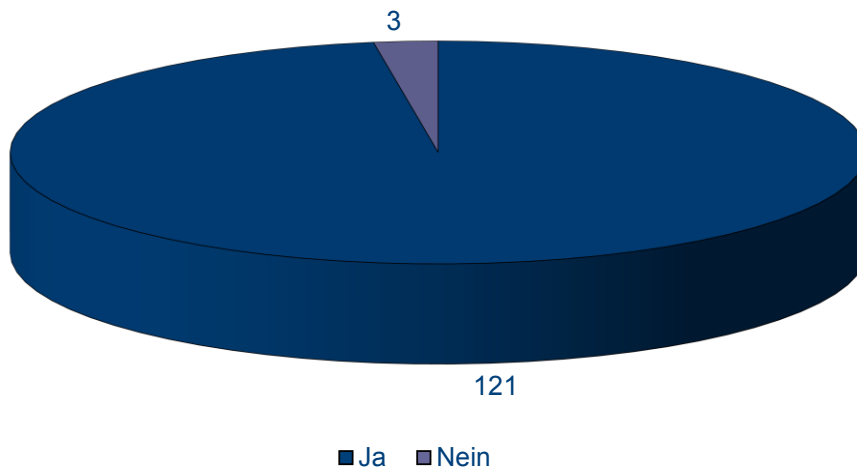


Abbildung 10: Praxiserfahrung [N=124]

Diese sammelte die Hälfte der befragten Probanden sowohl im Mittelstand als auch in Großunternehmen (n= 62). Ausschließlich (n= 25) bzw. eher (n=11) im Mittelstand waren mehr Teilnehmer tätig als ausschließlich bzw. eher (n= 24) in Großunternehmen.

Die Ergebnisse lassen darauf schließen, dass sich die Studierenden tendenziell mit Unternehmen beider Größenklassen auseinandersetzen wollen, um für ihre spätere berufliche Zukunft eine erste Orientierung zu erhalten. Der Mittelstand ist für die Probanden der vorliegenden Studie mit Blick auf die Möglichkeit, praktische Erfahrungen zu sammeln, zudem attraktiver als Großunternehmen.

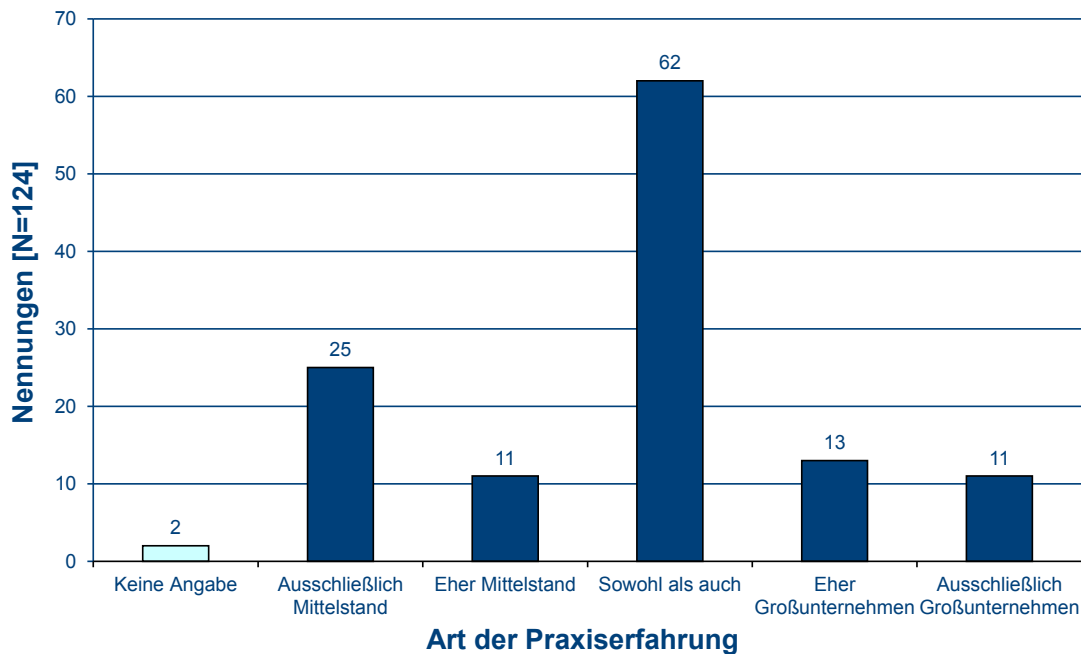


Abbildung 11: Art der Praxiserfahrung

#### 7.4 Studiengang und Abschlussart

An dem Experiment nahmen 78 Studierenden der Betriebswirtschaftslehre teil. Die verbleibenden 46 Probanden tätigten hierzu keine Aussage. Grundsätzlich wird die für das **Experiment** gewählte **reguläre Veranstaltung** erfahrungsgemäß jedoch auch von Studierenden der Soziologie, Wirtschaftsinformatik, Wirtschaftspädagogik, Europäische Wirtschaft und Internationales Management besucht. Über die tatsächliche Belegung der Studiengänge kann jedoch keine Aussage erfolgen.

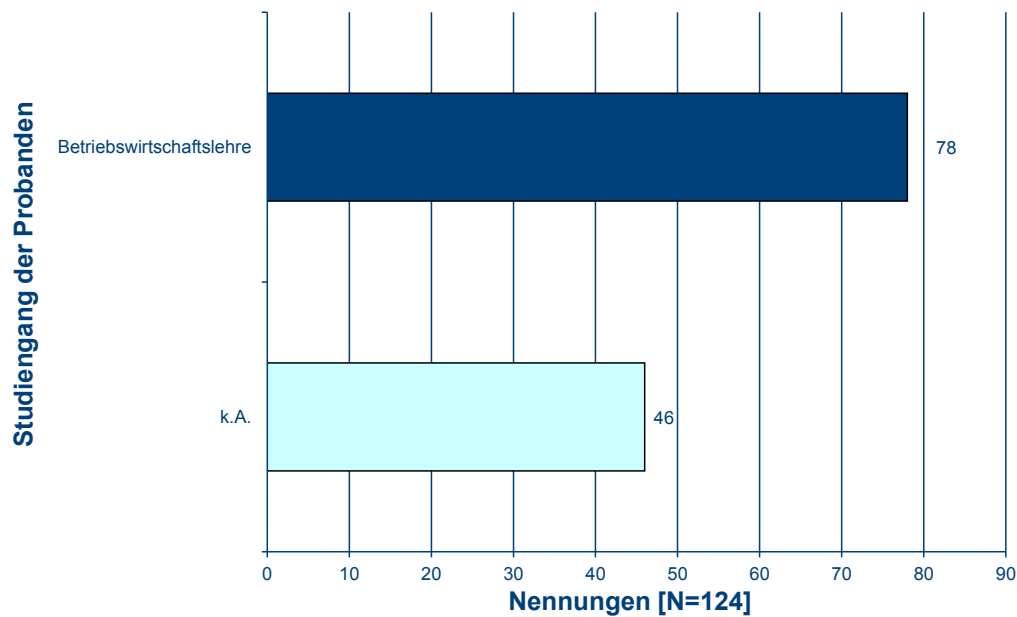


Abbildung 12: Studiengang

Angaben zum erzielten **Studienabschluss** wurden von nahezu allen Teilnehmern gemacht (n= 122). Mit knapp 92 Prozent dominiert der Masterabschluss, was mit der für dieses Experiment gewählten Veranstaltung aus dem Masterbereich begründet werden kann. Neben einem Teilnehmer aus dem auslaufenden Diplomstudiengang sind 7 Bachelor-Studierende zu verzeichnen.

Studienabschluss [N=124]

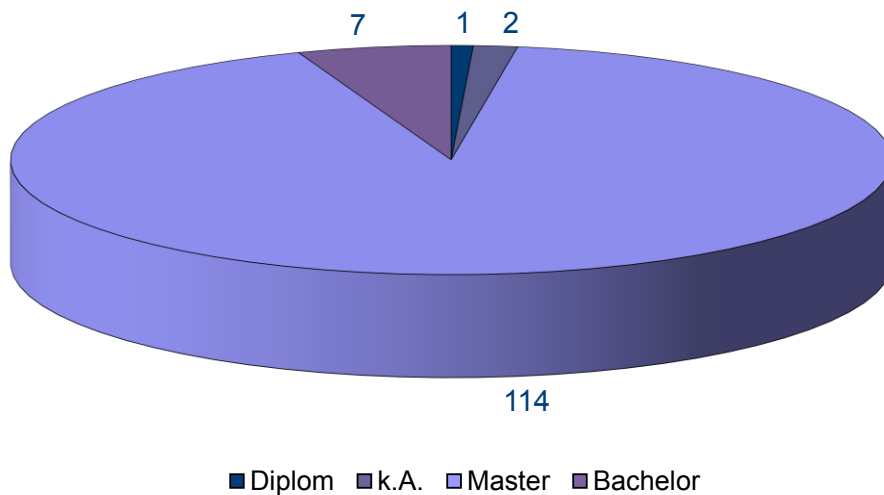


Abbildung 13: Studienabschluss [N=124]

### 7.5 Betriebswirtschaftliche Vertiefungsrichtungen

Abbildung 14 zeigt, welche **Studienschwerpunkte** die Probanden innerhalb der Betriebswirtschaftslehre belegen, wobei Mehrfachnennungen möglich waren.

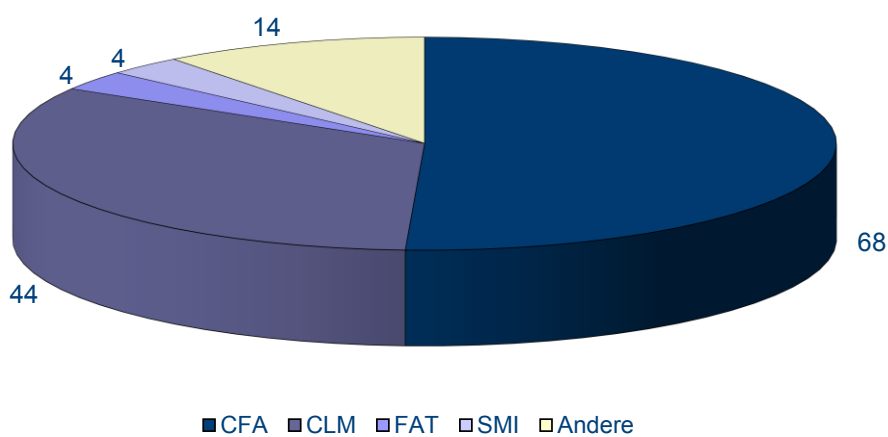


Abbildung 14: Betriebswirtschaftliche Vertiefungsrichtungen [N=124]  
(Mehrfachnennungen möglich)



Der Studienschwerpunkt **Controlling, Finance & Accounting** (CFA) wird von 68 Probanden belegt, was einem Anteil von 50,7 Prozent der befragten Teilnehmer entspricht. Controlling, Logistik & Marketing (CLM) ist mit 32,8 Prozent der am zweitstärksten vertretene Studienschwerpunkt (n= 44). Finance, Accounting & Tax (FAT) wurde ebenso wie Strategie, Märkte & Innovation (SMI) von je vier Teilnehmern genannt. Die verbleibenden 14 Probanden (Anteil = 10,4 Prozent) belegen eine andere Vertiefungsrichtung.

## 7.6 Voraussichtliches Studienende

Die **Mehrheit** der befragten Probanden gibt an, das Studium voraussichtlich **2013** zu beenden (n= 67). Während weitere 48 Teilnehmer einen Abschluss im Jahr 2014 anstreben, können 8 Studierende bereits 2012 einen erfolgreichen Studienabschluss ihr Eigen nennen. Eine Person wollte hinsichtlich des prognostizierten Studienendes keine Angabe tätigen.

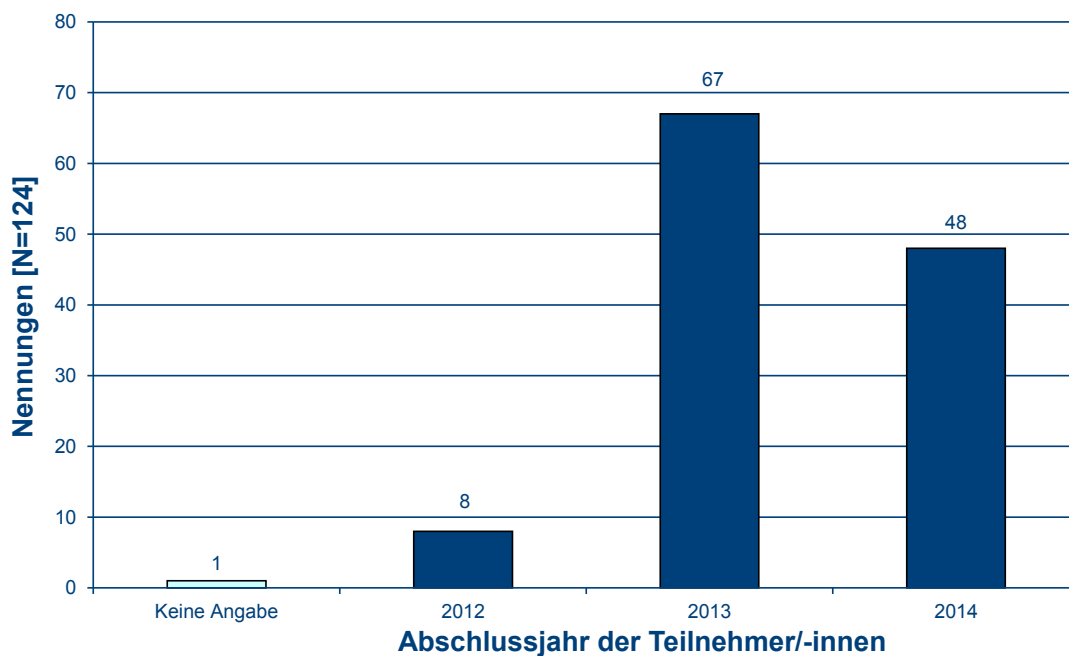


Abbildung 15: Voraussichtliches Studienende

## 7.7 Voraussichtliche Abschlussnote

Welche Abschlussnote die Studienteilnehmer nach eigenen Angaben vermutlich erreichen, zeigt die folgende Abbildung.

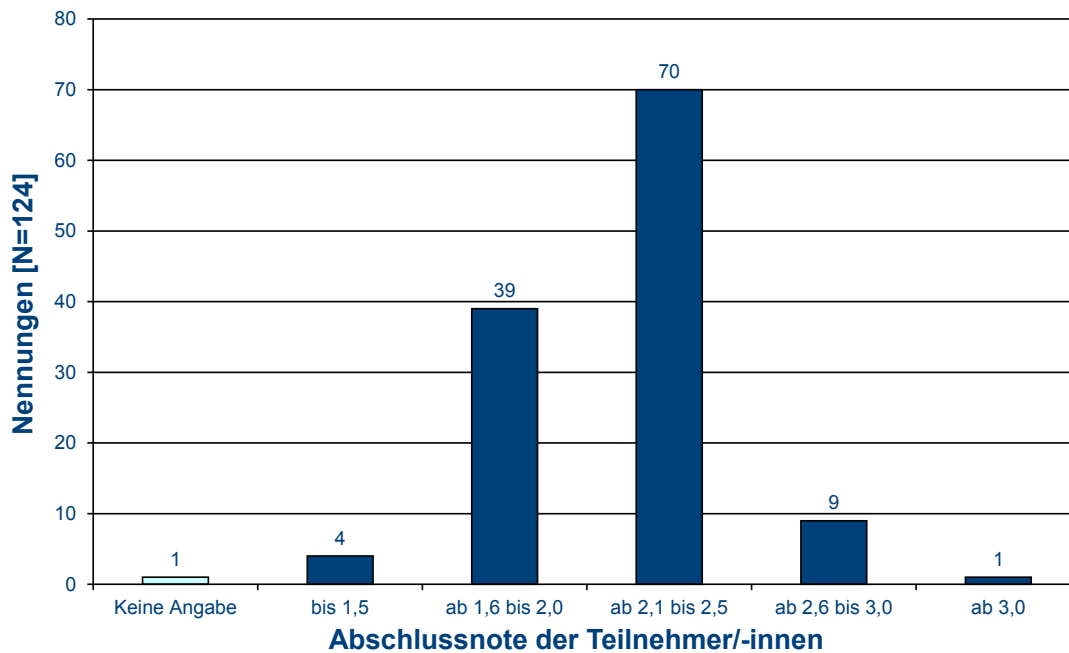


Abbildung 16: Voraussichtliche Abschlussnote

Mit einem **Prädikatsabschluss** (Note 1,0 bis 1,5) verlassen voraussichtlich 4 Teilnehmer die Otto-Friedrich-Universität Bamberg. 39 Nennungen sind der Notenkatgorie 1,6 bis 2,0 zuzuordnen. 56,45 Prozent der Studierenden (n=70) gibt an, einen Abschluss zwischen 2,1 und 2,5 zu erreichen. Während 9 Probanden eine Abschlussnote von 2,6 bis 3,0 vermuten, bleibt 1 Teilnehmer mit einem schlechteren Studienergebnis. Auch bei der Frage nach der voraussichtlich erreichten Abschlussnote wollte eine befragte Person keine Prognose abgeben.

## 7.8 Wunsunternehmen

Die Attraktivität der Firma **Siemens** wird auch in der vorliegenden Untersuchung deutlich (n=11). Bereits bei einer Befragung an der *akademika 2012* gelang dem Unternehmen eine Platzierung direkt hinter der Automobilbranche auf Rang zwei. **BWM** (n= 9) und **Audi** (n= 7) wurden von den Probanden des in diesem Untersuchungsbericht thematisierten Experimentes ebenfalls als Wunsunternehmen angegeben. Der **Bankenbereich** (n=8) ist ebenso wie der **Mittelstand** (n=8) und **Adidas** (n=7) ein potentieller attraktiver Arbeitgeber. **Bosch** (n=6), **Lufthansa** (n=5) und Großunternehmen im allgemeinen (n=5) vervollständigen die Angaben der Probanden.

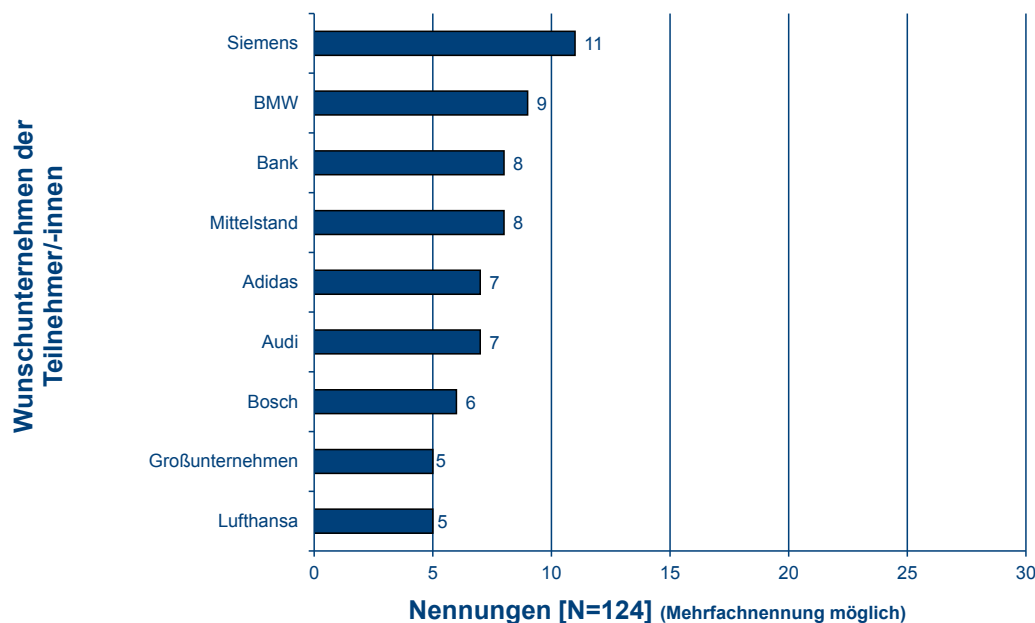


Abbildung 17: Wunsunternehmen

## 7.9 Wunschposition

Die Frage nach einer Wunschposition, die Mehrfachnennungen ermöglichte, ist mit 28 Prozent aller Nennungen zugunsten des **Controlling-Bereiches** ausgefallen.

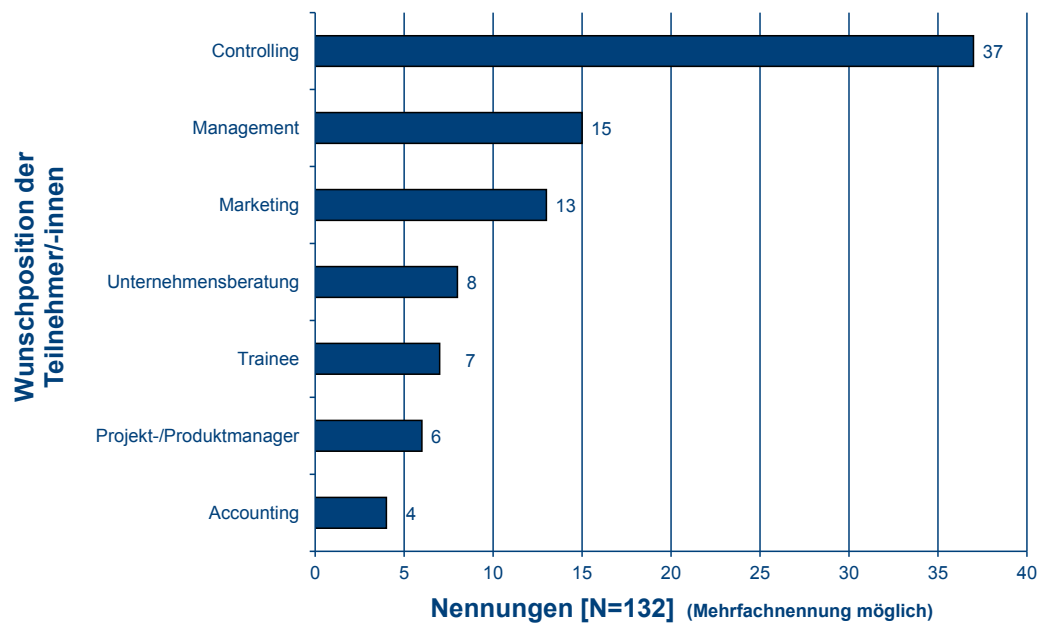


Abbildung 18: Wunschposition

Auf dem zweiten Platz rangiert der **Management-Bereich** (n=15), dicht gefolgt von einer Position im **Marketing** (n=13). Während für 8 Teilnehmer eine Tätigkeit als Berater interessant ist, wünschen sich 7 Probanden die Möglichkeit, eine **Trainee**-Stelle zu besetzen. Klare Vorstellungen besitzen neben 6 Studierenden, die eine Beschäftigung als Projekt- oder Produktmanager anstreben, weitere 4 Personen, die ihre berufliche Zukunft im Accounting sehen.

### 7.10 Attraktivität des Mittelstands als Arbeitgeber

Inwiefern der Mittelstand ein attraktiver Arbeitgeber für die befragten Studierenden ist, zeigt die nachstehende Grafik:

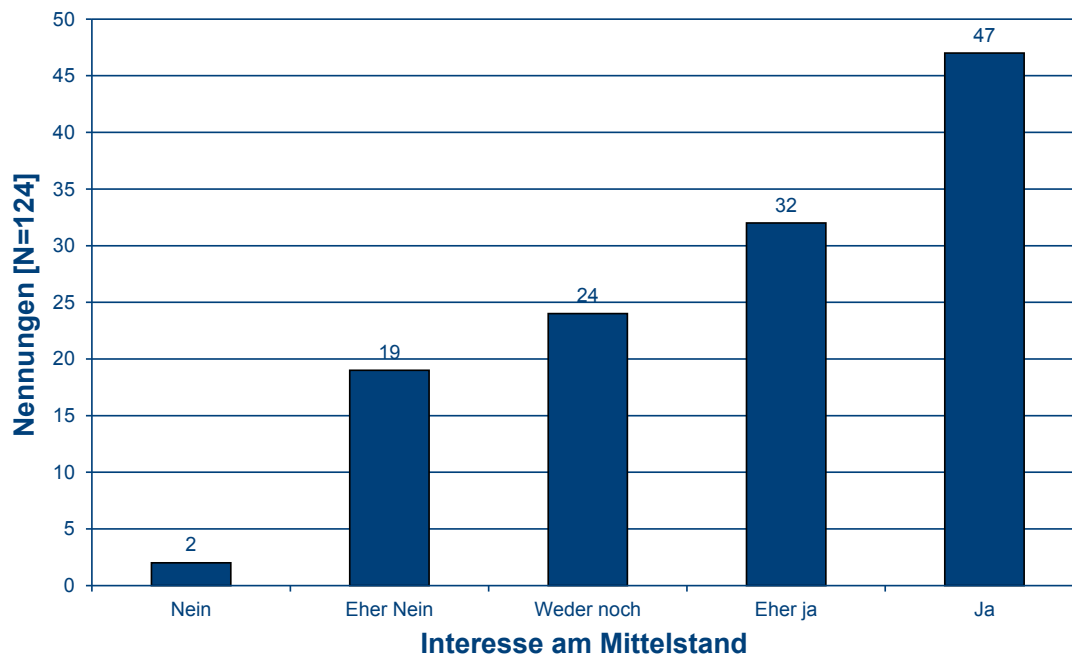


Abbildung 19: Attraktivität des Mittelstands als Arbeitgeber

Während zwei Probanden den **Mittelstand** als nicht **attraktiv** empfinden, tendieren 19 zur Aussage, diesen als eher nicht attraktiv einzuschätzen. Weder attraktiv noch unattraktiv beurteilen 24 Befragte Unternehmen dieser Kategorie. Mit 79 Nennungen (eher ja: n= 32; ja: n= 47) fällt die Attraktivitätsfrage jedoch zu Gunsten des Mittelstands aus.

Innerhalb der vier Teilnehmer-Gruppen (Profil A bis D) ergibt sich ein divergentes Bild (vgl. Abbildung 20).

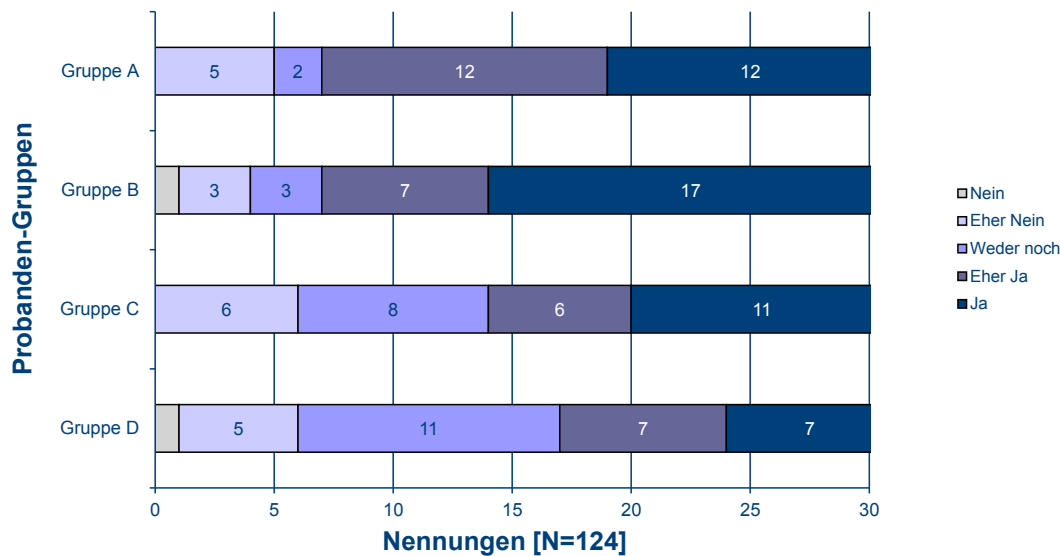


Abbildung 20: Attraktivität des Mittelstands als Arbeitgeber je Gruppe

Während 24 Teilnehmer der Gruppe A (das Profil A mit sowohl Aussagen zur monetären Vergütung sowie zum Stand der Digitalisierung) die Frage nach der Attraktivität des Mittelstandes als Arbeitgeber mit eher ja ( $n=12$ ) oder eher ja ( $n=12$ ) beurteilten, ist die Resonanz bei 24 Probanden der Gruppe B (das Profil B enthielt Aussagen zur monetären Vergütung, zum Stand der Digitalisierung wurden keine Angaben gemacht) mit 17 Nennungen ‚ja‘ und 7 Nennungen ‚eher ja‘ als positiver zu bezeichnen. Mit 17 positiven Bekundungen (eher ja:  $n=6$ ; ja:  $n=11$ ) der Gruppe C, deren Profil neben einer Unternehmensbeschreibung ausschließlich Aussagen zum Stand der Digitalisierung im Unternehmen enthielt, fällt die Resonanz im Vergleich zur Gruppe D etwas besser aus. Profil D enthielt lediglich Informationen zum Unternehmen selbst. Probanden dieser Gruppe schätzen den Mittelstand zwar tendenziell attraktiv ein (ja:  $n=7$ ; eher ja:  $n=7$ ), jedoch sind 11 Studierende in der Attraktivitätsfrage neutral und geben das Urteil „weder noch“ ab.

## 8 Explorative Auswertung

Im **ersten Fragebogenteil** des Experimentes werden die Probanden der 4 verschiedenen Gruppen gebeten, insgesamt 15 Fragen zur Supply GmbH auf einer 5er Likert Skala von ‚starke Ablehnung‘ bis ‚starke Zustimmung‘ zu bewerten. Im Folgenden werden die Antworten der Befragten differenziert in den jeweiligen Gruppen A bis D dargestellt. Für die inhaltliche **Interpretation** werden bei der Betrachtung der Zustimmung zu einer Antwort die Antwortalternativen ‚eher Zustimmung‘ und ‚starke Zustimmung‘ und bei der Betrachtung der Ablehnung die Antwortalternativen ‚eher Ablehnung‘ und ‚starke Ablehnung‘ zusammengefasst. Bei den Interpretationen werden sowohl die Gemeinsamkeiten als auch Unterschiede im Antwortverhalten zwischen den Gruppen erläutert. In besonderen Einzelfällen wird auf gruppenspezifische Ausprägungen eingegangen.

### 8.1 Aussage 1: Dieses Unternehmen wäre für mich ein guter Ort, um dort zu arbeiten.

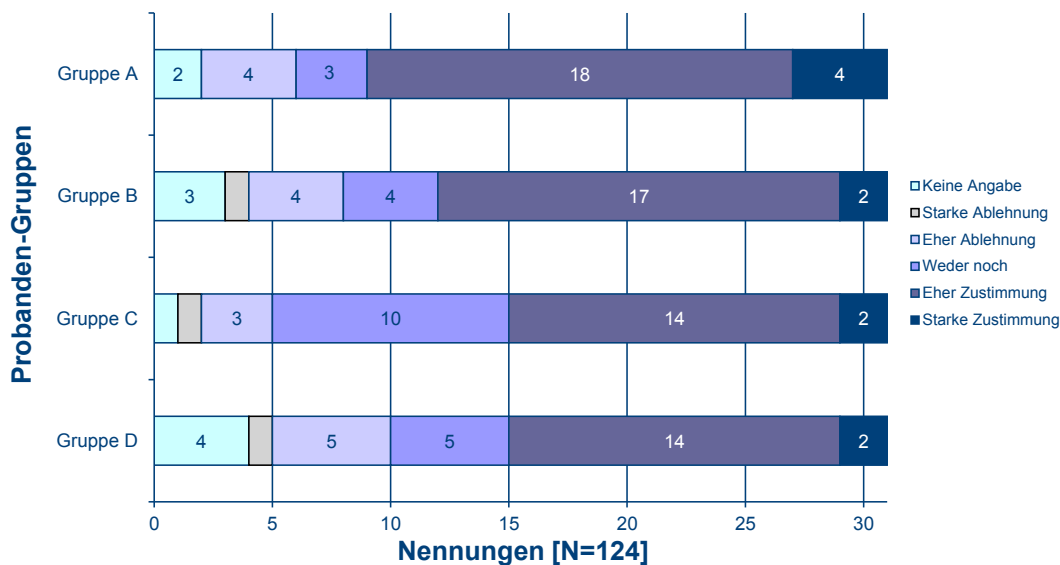


Abbildung 21: Guter Ort zum Arbeiten

Die Zustimmung zur dieser Aussage ist von allen Gruppen hoch. Insb. die Probanden der Gruppe A (starke Zustimmung: n=4; eher Zustimmung: n=18), Aussage zur monetären Vergütung und Stand der Digitalisierung, sowie Gruppe B (starke Zustimmung: n=2; eher Zustimmung: n=17), Aussage zur monetären Vergütung, stimmen dieser Aussage mit über 50 Prozent zu. Die stärkste Ablehnung mit 13 Probanden findet sich in Gruppe C, bei welcher nur Aussagen zum Stand der Digitalisierung im Unternehmensprofil vorhanden sind.

## 8.2 Aussage 2: Ich wäre an diesem Unternehmen nur als allerletzte Möglichkeit interessiert.

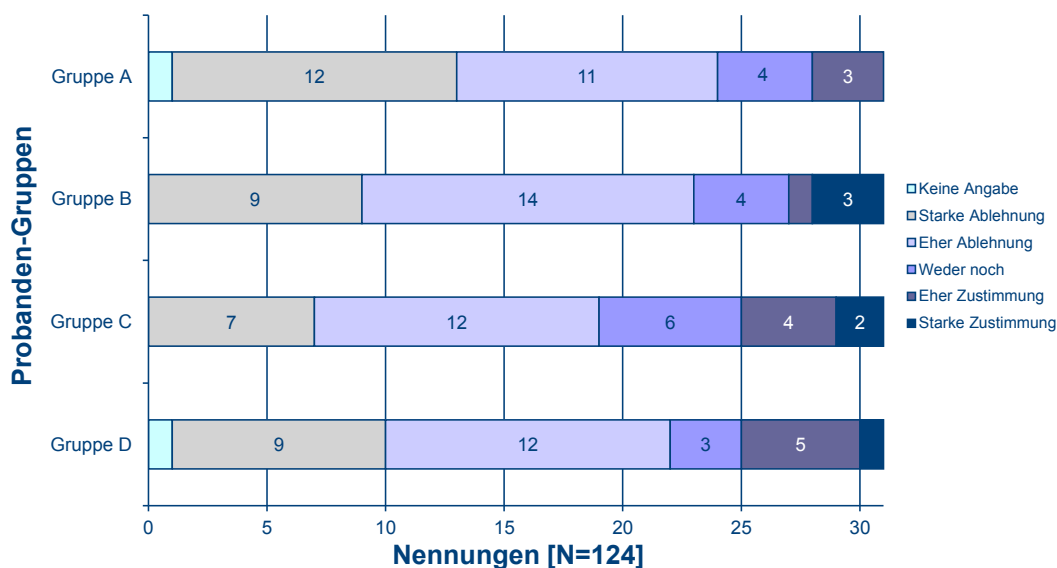


Abbildung 22: Allerletzte Möglichkeit

Zum Großteil wird diese Aussage von den Probanden aller Gruppen abgelehnt. In Gruppe A sehen nur 3 Probanden in dem vorgestellten fiktiven Unternehmen Supply GmbH eine allerletzte Möglichkeit um zu arbeiten. 23 Probanden, also über 50 Prozent, lehne diese Aussage in Gruppe A ab. Dem Unternehmensprofil ohne Aussage zur monetären Vergütung und Digitalisierung (Gruppe D) erfährt eine Zustimmung mit 9 Probanden. Jedoch lehnen auch hier 21 Probanden diese Aussage



ab. Weiter auffällig scheint die hohe Zustimmung in Gruppe C. Ein hoher Digitalisierungsgrad scheint für 12 Probanden nicht unbedingt überzeugend für die Wahl eines potentiellen Arbeitgebers.

### 8.3 Aussage 3: Dieses Unternehmen ist für mich als Arbeitgeber attraktiv.

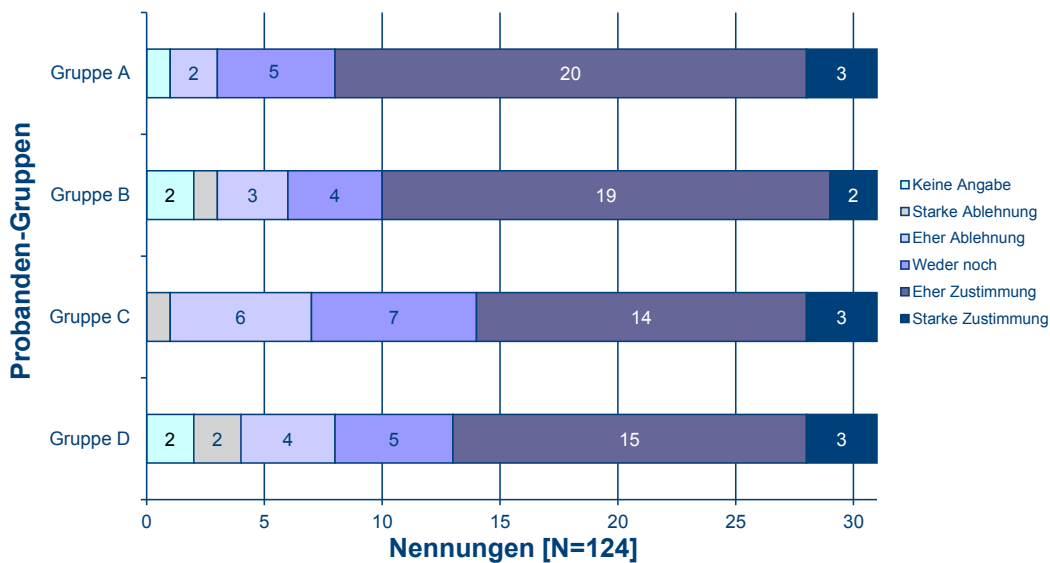


Abbildung 23: Attraktivität

Die Attraktivität aller Unternehmensprofile scheint hoch. Insb. Gruppe A stimmt diesen zu (starke Zustimmung: n=3; eher Zustimmung: n= 20). Die höchste Ablehnung und somit auch die niedrigsten Zustimmung kommt von Gruppe C, dem Unternehmen mit einer Aussage zum Stand der Digitalisierung. 17 Probanden dieser Gruppe finden dieses Unternehmen als Arbeitgeber attraktiv, 7 nicht.

#### 8.4 Aussage 4: Ich bin interessiert, mehr über dieses Unternehmen zu erfahren.

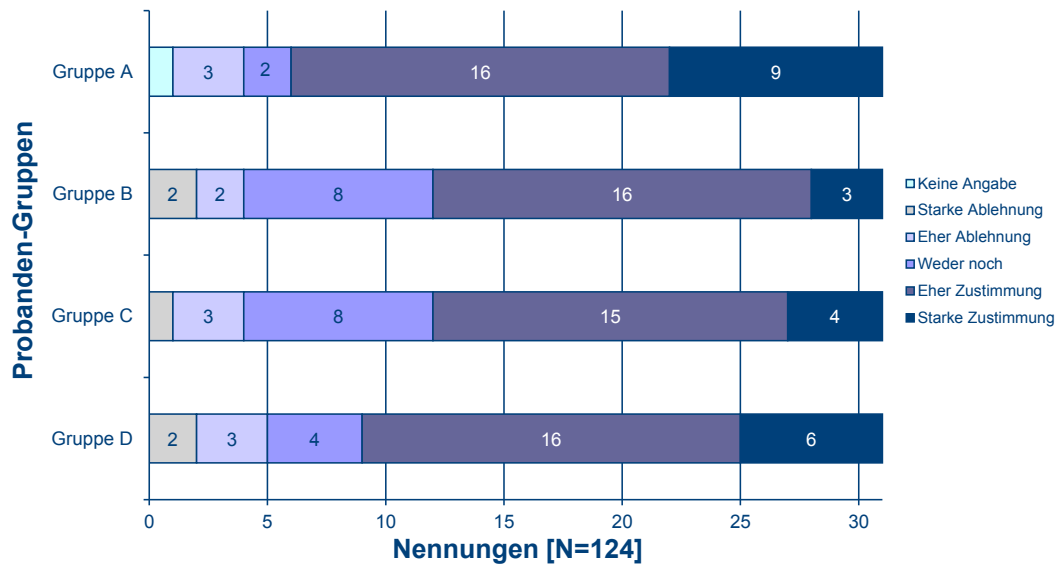


Abbildung 24: Attraktivität

Aus der Auswertung geht hervor, dass insb. die Gruppe A (starke Zustimmung: n=9; eher Zustimmung: n=16) und die Gruppe D (starke Zustimmung: n=6; eher Zustimmung: n=16) daran interessiert ist, mehr über das fiktive Unternehmen Supply GmbH zu erfahren. Bei den Gruppen B und C sind sich je knapp ein Drittel (weder noch: n=8) unsicher, ob sie daran interessiert sind mehr über das Unternehmen zu erfahren. Je 19 Probanden stimmen diesem eher zu, je 4 eher nicht.

### 8.5 Aussage 5: Eine Beschäftigung bei diesem Unternehmen ist für mich spannend.

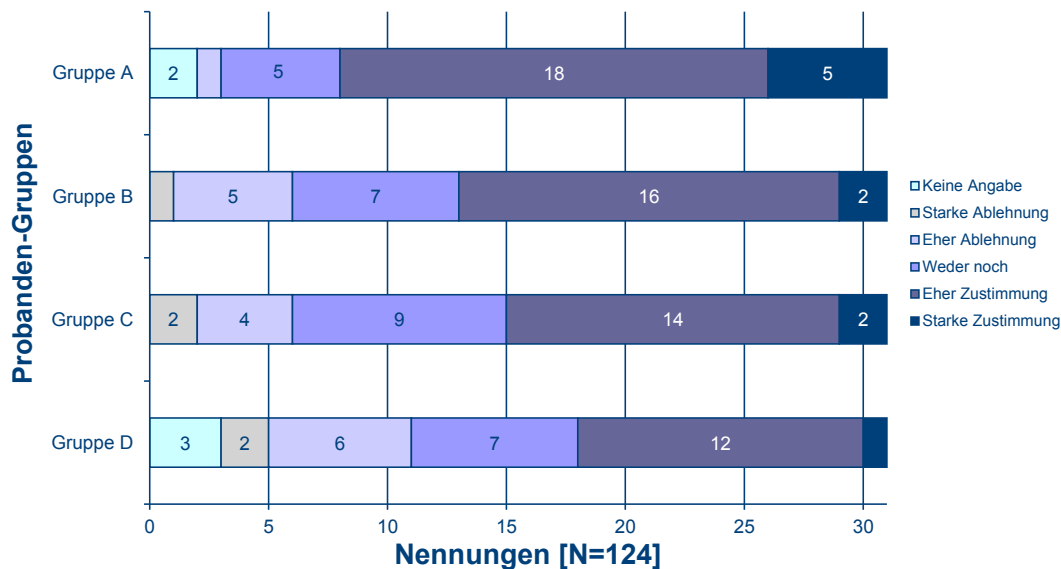


Abbildung 25: Ansprechende Beschäftigung

Auch diese Aussage erfährt von Gruppe A die größte Zustimmung (starke Zustimmung:  $n=5$ ; eher Zustimmung:  $n=18$ ). Nur ein Proband lehnt diese Aussage eher ab. Die anderen Gruppen sind in ihren Antworten relativ gleich verteilt. Bei Gruppe B stimmen 18 Probanden zu (starke Zustimmung:  $n=2$ ; eher Zustimmung:  $n=16$ ), bei Gruppe C 16 Probanden (starke Zustimmung:  $n=2$ ; eher Zustimmung:  $n=14$ ) und bei Gruppe D 13 Probanden (starke Zustimmung:  $n=1$ ; eher Zustimmung:  $n=12$ ). Lediglich ist bei Gruppe D die Ablehnung mit 8 Probanden (starke Ablehnung:  $n=2$ ; eher Ablehnung:  $n=6$ ) größer als bei den anderen Gruppen.

## 8.6 Aussage 6: Ich würde zusagen, wenn mir dieses Unternehmen einen Job anböte.

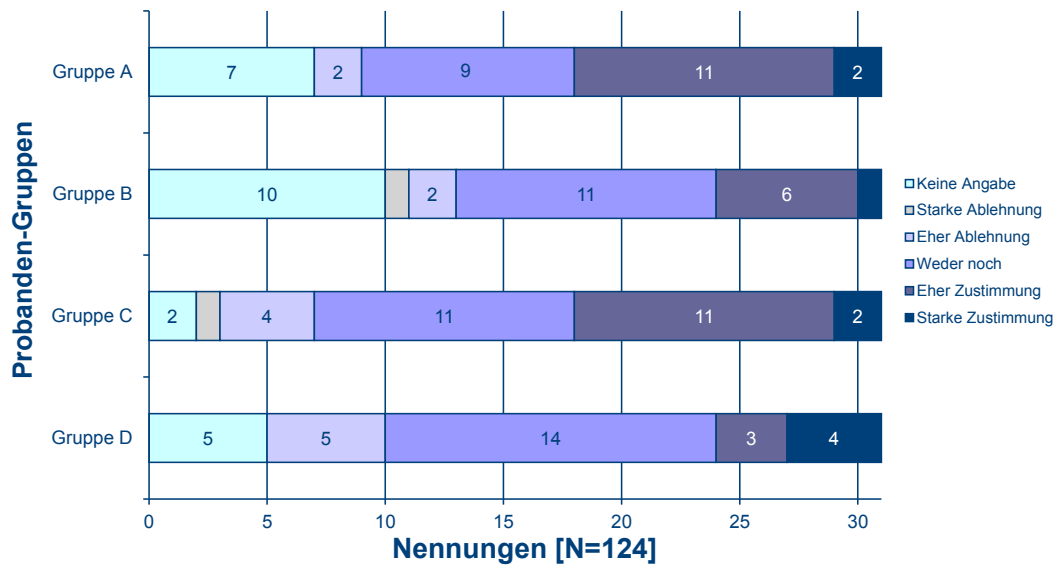


Abbildung 26: Ansprechende Beschäftigung

Die Antworten zu dieser Aussage sind recht differenziert. Ein Großteil der Befragten jeder Gruppe würde weder zusagen noch ablehnen. Gruppe A (starke Zustimmung: n=2; eher Zustimmung: n=11) und Gruppe C (starke Zustimmung: n=2; eher Zustimmung: n=11) erfahren die meiste Zustimmung, während gleichzeitig in Gruppe C (starke Ablehnung: n=1; eher Ablehnung: n=4) und auch Gruppe D (starke Ablehnung: n=0; eher Ablehnung: n=5) erhöhte Ablehnungsquoten festzustellen sind. Außerdem sind die Anteile der Probanden, welche keine Antwort zu dieser Aussage geben, im Verhältnis zu den bisherigen Aussagen hoch.

### 8.7 Aussage 7: Ich würde dieses Unternehmen zu einem der ersten bei meiner Wahl machen.

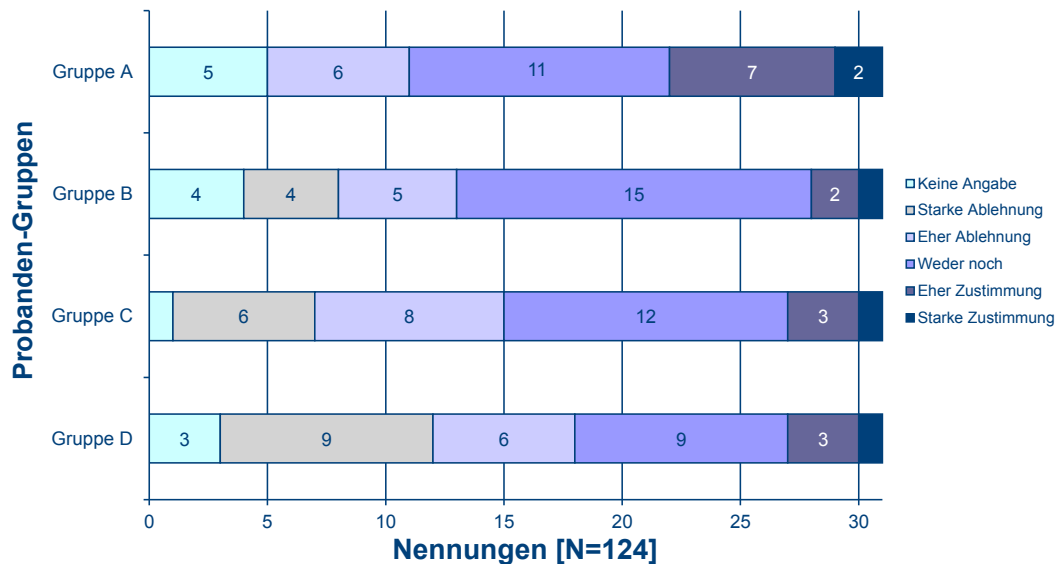


Abbildung 27: Erste Wahl

Die Zustimmung zu dieser Aussage ist relativ verhalten. Die höchste Zustimmung erfährt das Unternehmensprofil der Gruppe A (starke Zustimmung: n=2; eher Zustimmung: n=7). Die Zustimmung der anderen Gruppen beläuft sich maximal auf 4 Probanden (Gruppe C und D). Wieder ist der Anteil der Probanden, die dieser Aussage weder zustimmen noch ablehnen über alle Gruppe hinweg hoch (von Gruppe D mit 9 Probanden bis Gruppe B mit 15 Probanden). Hohe Ablehnung mit knapp 50 Prozent der Befragten wird in Gruppe D deutlich (starke Ablehnung: n=9; eher Ablehnung: n=6).

### 8.8 Aussage 8: Ich nähme bei einer Einladung ein Vorstellungsgespräch wahr.

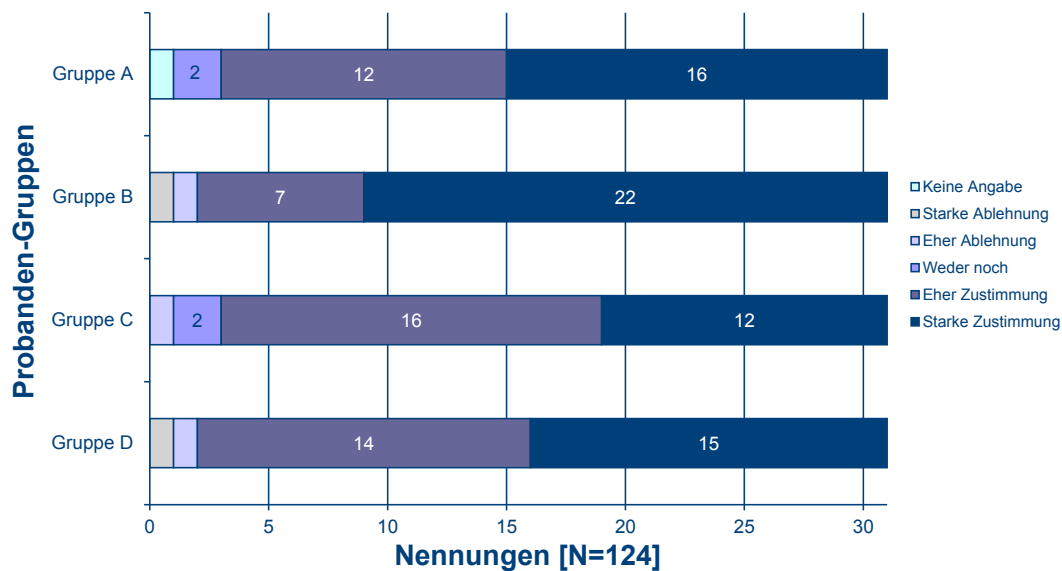


Abbildung 28: Vorstellungsgespräch

Ein Vorstellungsgespräch würden fast alle der 124 befragten Probanden der 4 Gruppen wahrnehmen. Die höchste Zustimmung erfolgt von Gruppe D (starke Zustimmung: n=15; eher Zustimmung: n=14). Die Anzahl der Probanden, die dieser Aussage nicht zustimmen, liegt mit einem Maximum von 2 Probanden bei Gruppe B und D.

### 8.9 Aussage 9: Ich würde Einsatz zeigen, um bei diesem Unternehmen angestellt zu werden.

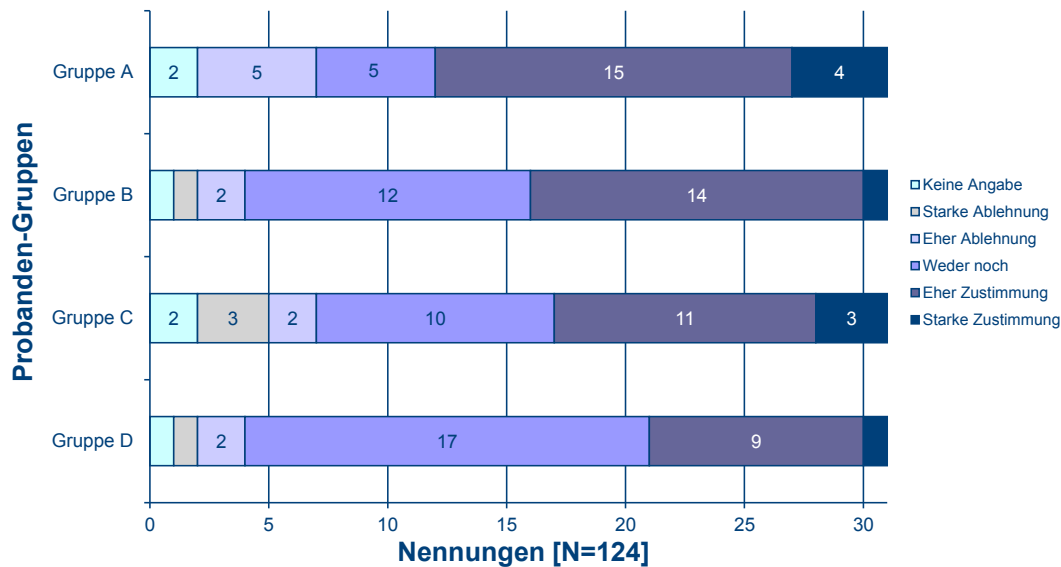


Abbildung 29: Vorstellungsgespräch

Der gezeigte Einsatz ist bei Gruppe A, dem Unternehmen mit einer Aussage zur monetären Vergütung und zum Stand der Digitalisierung, am höchsten (starke Zustimmung: n=4; eher Zustimmung: n=15). Absteigend folgen dann die Gruppe B, C und D, wobei letztere die minimalste Zustimmung von 10 Probanden aufweist. Weder würden 17 Probanden der Gruppe D Einsatz zeigen noch würden sie keinen zeigen. Dieser Anteil ist auch bei Gruppe B (weder noch: n= 12) und C (weder noch: n=10) relativ hoch, während diese Antwortkategorie bei Gruppe A nur von 5 Probanden gewählt wird.

### 8.10 Aussage 10: Ich würde dieses Unternehmen Freunden empfehlen.

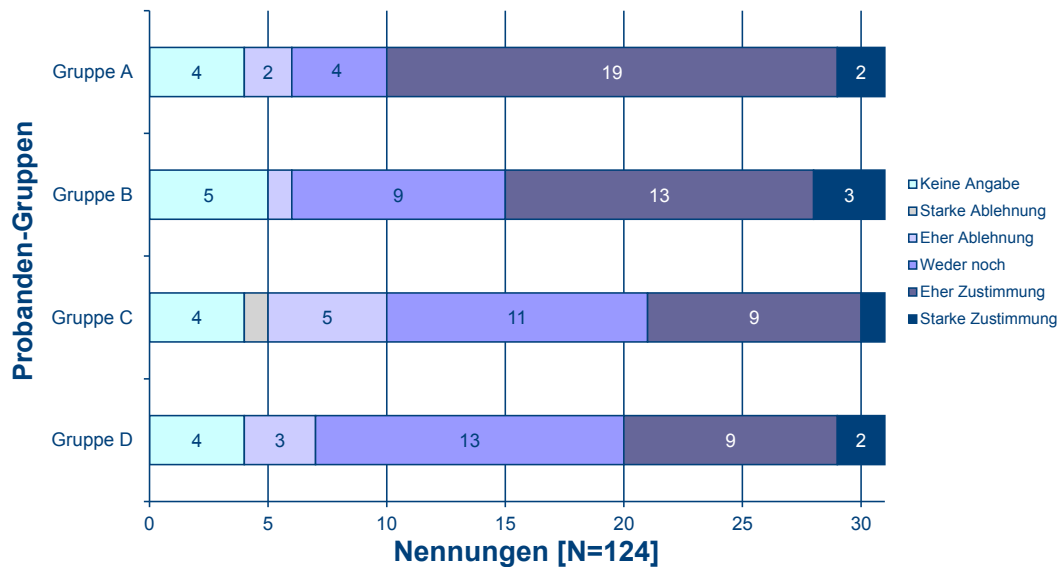


Abbildung 30: Empfehlung an Freunde

21 Probanden der Gruppe A (starke Zustimmung: n=2; eher Zustimmung: n=19) würden das Unternehmen mit diesem Unternehmensprofil an Freunde empfehlen, jedoch nur 10 Befragte der Gruppe C (starke Zustimmung: n=1; eher Zustimmung: n=9), dem Profil mit einer Aussage zum Stand der Digitalisierung und 11 Befragte der Gruppe D (starke Zustimmung: n=2; eher Zustimmung: n=9). Eine besonders hohe Ablehnung ist auch bei Gruppe C mit n=6 zu ersehen (starke Ablehnung: n=1; eher Ablehnung: n=5).



### 8.11 Aussage 11: Angestellte dieser Firma sind wahrscheinlich stolz, dort beschäftigt zu sein.

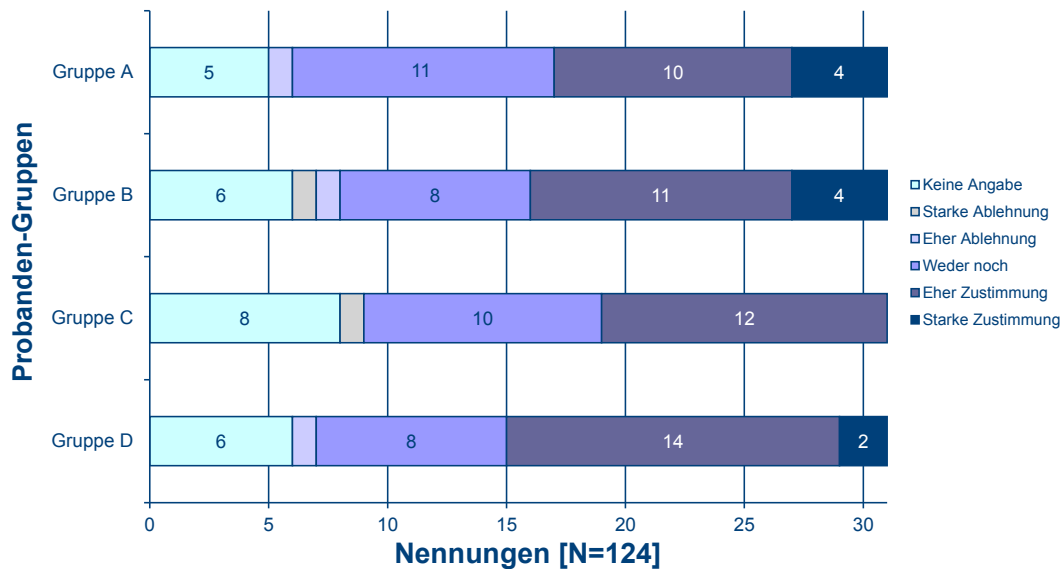


Abbildung 31: Empfehlung an Freunde

Der Anteil der Befragten, welche zu dieser Aussage keine Antwortkategorie wählen, liegt je Gruppe bei ca. einem Viertel. In Gruppe D glauben 16 Probanden C (starke Zustimmung: n=2; eher Zustimmung: n=14), dass die Angestellten dieser Firma wahrscheinlich stolz sind, dort beschäftigt zu sein. In Gruppe B sind es 15 Probanden (starke Zustimmung: n=4; eher Zustimmung: n=11), in Gruppe A 14 Probanden (starke Zustimmung: n=4; eher Zustimmung: n=10) und in Gruppe C 12 Probanden C (starke Zustimmung: n=0; eher Zustimmung: n=12). Abgelehnt wird diese Aussage nur vereinzelt von Probanden aller Gruppen.

## 8.12 Aussage 12: Dieses Unternehmen ist ein ehrbarer Arbeitgeber.

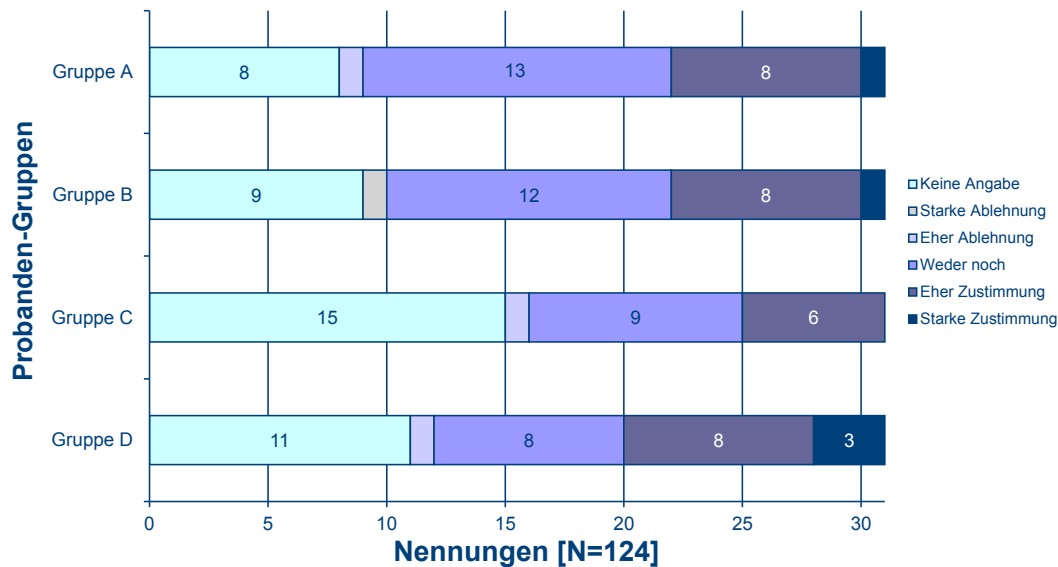


Abbildung 32: Ehrbarer Arbeitgeber

Diese Aussage findet in Gruppe D die größte Zustimmung (starke Zustimmung: n=3; eher Zustimmung: n=8). Gruppe A und B weisen ähnliche Antwortanzahlen auf, während in Gruppe C nur 6 Probanden zustimmen (starke Zustimmung: n=0; eher Zustimmung: n=6). In der gleichen Gruppe ist auch der Anteil der nicht antwortenden Befragten mit 15 am größten. Eine Ablehnung wird in keiner Gruppe deutlich.

### 8.13 Aussage 13: Dieses Unternehmen genießt den Ruf, ein exzellenter Arbeitgeber zu sein.

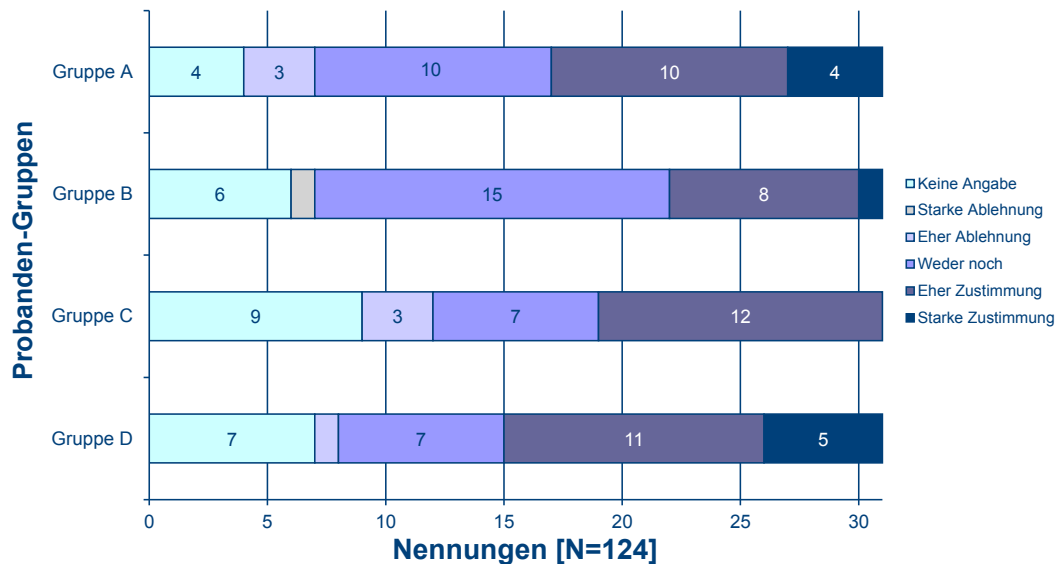


Abbildung 33: Ehrbarer Arbeitgeber

Auch hier ist eine Ablehnung über die Gruppen hinweg nur in Einzelfällen gegeben. Wiederum ist bei Gruppe A und B der Anteil der Probanden, welche weder zustimmen noch ablehnen, relativ hoch. Zustimmung erfährt insbesondere das Unternehmensprofil der Gruppe D. Hier stimmen 5 Probanden stark, 11 Probanden eher zu. Auch Gruppe A weist eine hohe Quote mit knapp 50 Prozent Zustimmung auf (starke Zustimmung: n=4; eher Zustimmung: n=10).

### 8.14 Aussage 14: Ich würde das Unternehmen als prestigeträchtigen Arbeitgeber einschätzen.

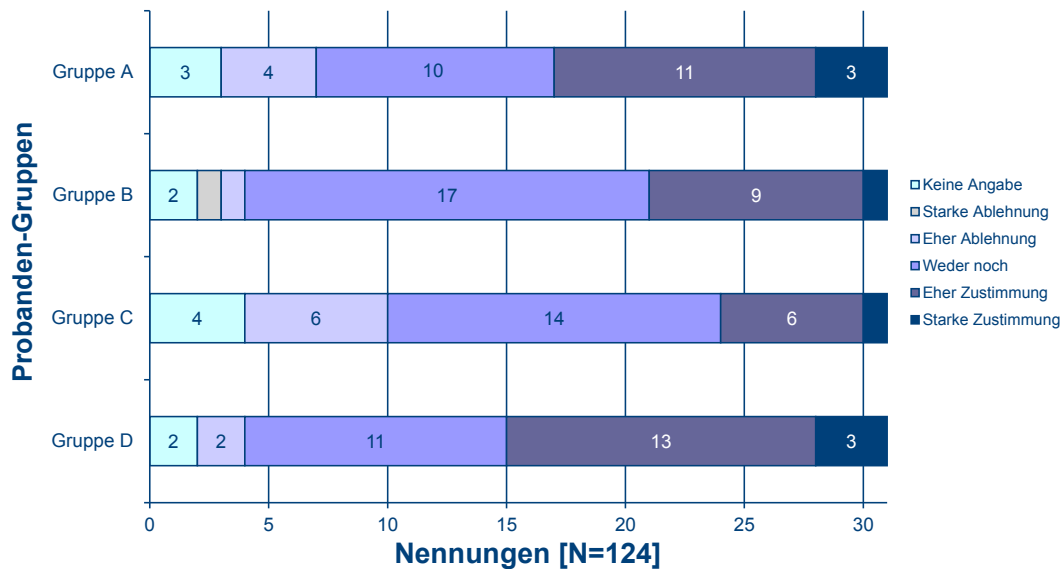


Abbildung 34: Prestigeträchtiger Arbeitgeber

Auch hier stimmen die Probanden der Gruppe D zu 50 Prozent zu (starke Zustimmung: n=3; eher Zustimmung: n=13). Bei Gruppe C sind dies nur 7 Probanden (starke Zustimmung: n=1; eher Zustimmung: n=6). Auch zu dieser Aussage, dass der Probanden das Unternehmen als prestigeträchtigen Arbeitgeber einschätzen würde, gibt es nur vereinzelt Ablehnungen. Die höchste Ablehnung erfährt Gruppe C mit 6 Probanden (starke Ablehnung: n=0; eher Ablehnung: n=6).

### 8.15 Aussage 15: Viele Menschen würden gerne bei diesem Unternehmen arbeiten.

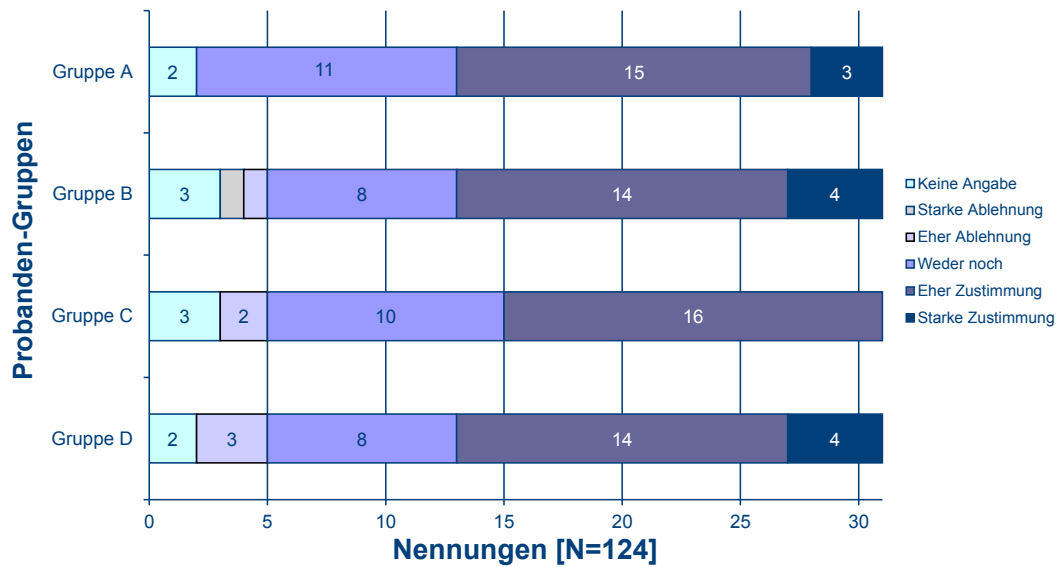


Abbildung 35: Viele Menschen

Dass viele Menschen gerne bei diesem Unternehmen arbeiten würden, glauben 18 Probanden der Gruppe A (starke Zustimmung: n=3; eher Zustimmung: n=15), der Gruppe B (starke Zustimmung: n=4; eher Zustimmung: n=14) und der Gruppe D (starke Zustimmung: n=4; eher Zustimmung: n=14). Auch in Gruppe C stimmen 16 Probanden zu (starke Zustimmung: n=0; eher Zustimmung: n=16). Wieder wird auch diese These nur vereinzelt abgelehnt.

## 9 Faktorenanalyse

Die explorativen Auswertung der einzelnen Aussagen zum Unternehmensprofil der Supply GmbH zeigt **Gemeinsamkeiten** und **Unterschiede** zwischen den Probanden der Gruppen A, B, C und D. Jedoch ist eine zielführende Analyse und Interpretation der Einflussfaktoren auf das Bewerberverhalten mit einer Gesamtzahl von 15 Items (Aussage 1 bis 15) nicht realisierbar. Aus diesem Grund werden die 15 Items mit Hilfe einer **Faktorenanalyse** untersucht.

Diese Analyse dient dazu, die Gesamtzahl der betrachteten Items zu reduzieren, wozu innerhalb der Faktorenanalyse diese 15 Items zu sogenannten ‚**Komponenten**‘ verdichtet werden. Mit der Varianz der Komponenten kann die **Varianz** der Gesamtzahl aller Items erklärt werden. Die Vorgehensweise basiert auf Konstrukten nach *Highhouse/Lievens/Sinar*<sup>39</sup>, mit dem Unterschied, dass die neu entstandenen Komponenten nicht miteinander korrelieren. Diese Komponenten stellen somit tatsächlich voneinander **unabhängige Aspekte** des Bewerberverhaltens dar.

Für die Faktorenanalyse wird eine **Varimax-Rotation** mit **Kaiser-Normalisierung** verwendet, wobei 2 Komponenten extrahiert werden. Mit Hilfe der **Theorie** wird versucht, die entstehenden Komponenten zu interpretieren, wobei vor allem Aspekte der psychologischen und soziologischen Forschung einfließen.

Im Folgenden werden die Vorgehensweise sowie die Ergebnisse dieser Faktorenanalyse dargestellt.

---

<sup>39</sup> Vgl. *Highhouse/Lievens/Sinar* (2003), S. 986ff.

## 9.1 Test zur Durchführbarkeit

Das **Kaiser-Meyer-Olkin-Maß** (KMO) beschreibt die Eignung eines Daten-Sets für eine Faktorenanalyse. Ist der Wert  $\geq 0,5$ , darf eine Faktorenanalyse durchgeführt werden. Der **Bartlett-Test** ist eine weitere Möglichkeit, die Eignung eines Daten-Sets zu überprüfen. Ist die **Signifikanz** dieses Tests  $\leq 0,5$ , darf ebenfalls eine Faktorenanalyse durchgeführt werden.

**KMO- und Bartlett-Test**

Maß der Stichprobeneignung nach Kaiser-Meyer-Olkin.		,868
Bartlett-Test auf	Ungefähres Chi-Quadrat	715,298
Sphärizität	df	105
	Signifikanz nach Bartlett	,000

**Abbildung 36: KMO und Bartlett-Test**

Die Durchführung der Tests zeigt, dass das **Daten-Set** zur Faktorenanalyse **geeignet** ist. Der KMO-Wert liegt über 0,5 bei 0,868 und gilt somit als erfüllt. Die Signifikanz des Bartlett-Tests liegt bei 0,000 und gilt somit ebenfalls als erfüllt.

## 9.2 Scree-Plot zur Faktorenanalyse

Nach dem sogenannten ‚**Kaiser-Kriterium**‘ gehen ausschließlich Komponenten mit **Eigenvalue**  $> 1$  in die Analyse der Komponenten ein. Der Eigenvalue ist ein Maß für die Erklärung der Varianz einer Komponente für die Gesamtvarianz aller Items. Je größer der Eigenvalue, desto größer ist auch der **Erklärungsgehalt**. Die Steigung des unten stehenden Graphen ist ein Maß für die Erklärungsgehalt einer Komponente und zeigt, je größer die Steigung des Graphen ist, desto größer ist der Erklärungsgehalt der jeweiligen Komponente.

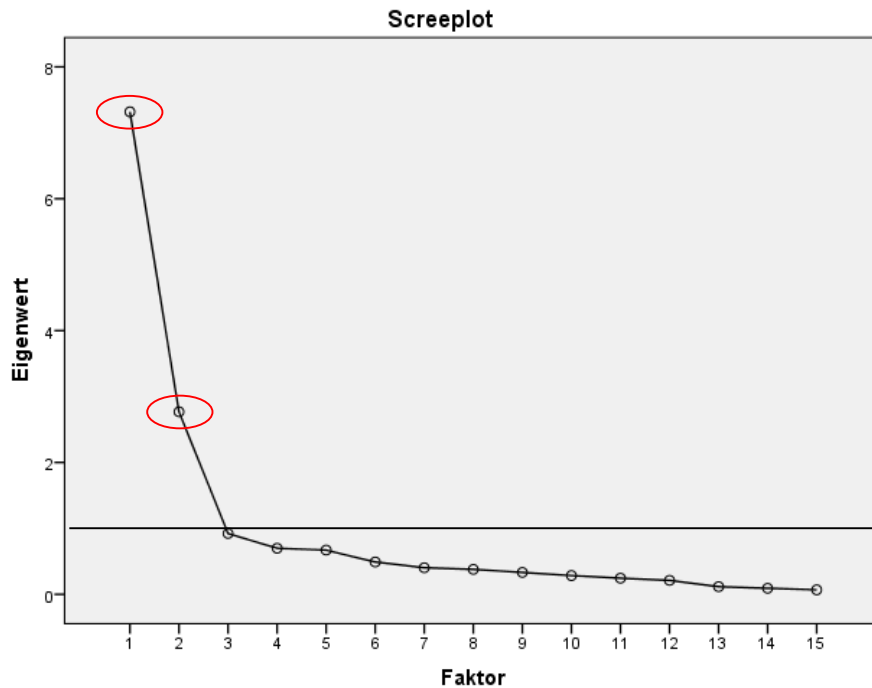


Abbildung 37: Screen-Plot zur Faktorenanalyse

Im Screen-Plot wird ersichtlich, dass zwei Komponenten einen Eigenvalue von  $> 1$  aufweisen. Diese gehen somit in die folgende Analyse ein.

### 9.3 Tabellarische Darstellung der rotierten Komponentenmatrix

Die unten aufgeführte Tabelle zeigt die Korrelation der Aussagen 1 bis 15 (Items) mit den zugrunde liegenden Komponentenlösungen. Die Zeilen zeigen die Items, die Spalten die ermittelten Komponenten. Der Zusammenhang zwischen einem Item und der zugrunde liegenden Komponentenlösung gilt dann als ausreichend groß, wenn der Wert der jeweiligen **Korrelation  $\geq 0,5$**  ist. Folglich werden sämtliche Items, für die diese Bedingungen erfüllt sind, in die Auswertung und Deutung der identifizierten Komponenten einbezogen.



	Komponente	
	1	2
Ort	,920	,074
letzte Möglichkeit	-,889	-,114
attraktiv	,922	,111
mehr erfahren	,841	,099
Beschäftigung ansprechend	,898	,170
Zusage bei Stellenangebot	,668	,268
erste Berufswahl	,735	,183
Vorstellungsgespräch	,744	,203
Einsatz	,721	,259
Freunden empfehlen	,360	,529
Stolz	,103	,731
ehrbarer Arbeitgeber	-,001	,834
exzellenter Arbeitgeber	,182	,823
prestigeträchtiger Arbeitgeber	,217	,777
viele Menschen gerne arbeiten	,175	,836


**Abbildung 38: Rotierte Komponentenmatrix**

Die **rot** markierten Aussagen müssen mit 2 identifizierten Komponenten in **Beziehung** gebracht werden. Dies wird im Folgenden näher erläutert.

## 9.4 Komponente 1: Konkrete Intentionen

Zu dieser Komponente zählen die Items 1, 3, 4, 5, 6, 7, 8 und 9.

**Deloitte.Mittelstandsinstitut**  
an der Universität Bamberg



**Fragebogen I**

Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen über das Ihnen im Firmenportrait vorgestellte Unternehmen auf einer Skala von „1“ = starke Ablehnung, „2“ = Ablehnung, „3“ = weder Ablehnung noch Zustimmung, „4“ = Zustimmung bis „5“ = starke Zustimmung.

*Hinweis: Bitte unbedingt alle Fragen beantworten!*

		1	2	3	4	5	weiß nicht
→	1. Dieses Unternehmen wäre für mich ein guter Ort, um dort zu arbeiten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2. Ich wäre an diesem Unternehmen nicht interessiert, es sei denn als allerletzte Möglichkeit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
→	3. Dieses Unternehmen ist für mich als Arbeitgeber attraktiv.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
→	4. Ich bin daran interessiert, mehr über dieses Unternehmen zu erfahren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
→	5. Eine Beschäftigung bei diesem Unternehmen ist für mich ansprechend.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
→	6. Ich würde zusagen, wenn mir dieses Unternehmen eine Stelle anböte.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
→	7. Ich würde dieses Unternehmen zu einem der ersten bei meiner Berufswahl machen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
→	8. Wenn mich dieses Unternehmen zu einem Vorstellungsgespräch einladen würde, nähme ich den Termin wahr.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
→	9. Ich würde sehr viel Einsatz zeigen, um bei diesem Unternehmen angestellt zu werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	10. Ich würde dieses Unternehmen Freunden empfehlen, die sich auf Arbeitsplatzsuche befinden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	11. Angestellte dieser Firma sind wahrscheinlich stolz, dort beschäftigt zu sein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	12. Dieses Unternehmen ist ein ehrbarer Arbeitgeber.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	13. Dieses Unternehmen genießt wahrscheinlich den Ruf, ein exzellenter Arbeitgeber zu sein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	14. Ich würde dieses Unternehmen als prestigeträchtigen Arbeitgeber einschätzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	15. Wahrscheinlich würden viele Menschen gerne bei diesem Unternehmen arbeiten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Abbildung 39: Komponente 1


Die Items 1, 3, 4, 5 und 7 beziehen sich auf aktiv anzustößende **Pläne und Intentionen**, die potenzielle Bewerber in Bezug auf ein spezifisches Unternehmen haben. Die Items 6, 8 und 9 beschreiben tatsächliche, **aktive Handlungen** von Bewerbern.

Beide Interpretationen gehen vor allem auf die Arbeiten von *Bauer/Aiman-Smith*<sup>40</sup> und *Williams/Bauer*<sup>41</sup> zurück.

## 9.5 Komponente 2: Prestige und Attraktivität

Zur Komponente 2 zählen die Items 10, 12, 13, 14 und 15.

**Deloitte.Mittelstandsinstitut**  
an der Universität Bamberg



**Fragebogen I**

Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen über das Ihnen im Firmenportrait vorgestellte Unternehmen auf einer Skala von „1“ = starke Ablehnung, „2“ = Ablehnung, „3“ = weder Ablehnung noch Zustimmung, „4“ = Zustimmung bis „5“ = starke Zustimmung.

*Hinweis: Bitte unbedingt alle Fragen beantworten!*

	1	2	3	4	5	weiß nicht
1. Dieses Unternehmen wäre für mich ein guter Ort, um dort zu arbeiten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Ich wäre an diesem Unternehmen nicht interessiert, es sei denn als allerletzte Möglichkeit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Dieses Unternehmen ist für mich als Arbeitgeber attraktiv.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Ich bin daran interessiert, mehr über dieses Unternehmen zu erfahren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Eine Beschäftigung bei diesem Unternehmen ist für mich ansprechend.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Ich würde zusagen, wenn mir dieses Unternehmen eine Stelle anböte.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Ich würde dieses Unternehmen zu einem der ersten bei meiner Berufswahl machen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Wenn mich dieses Unternehmen zu einem Vorstellungsgespräch einladen würde, nähme ich den Termin wahr.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Ich würde sehr viel Einsatz zeigen, um bei diesem Unternehmen angestellt zu werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Ich würde dieses Unternehmen Freunden empfehlen, die sich auf Arbeitsplatzsuche befinden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Angestellte dieser Firma sind wahrscheinlich stolz, dort beschäftigt zu sein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Dieses Unternehmen ist ein ehrbarer Arbeitgeber.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Dieses Unternehmen genießt wahrscheinlich den Ruf, ein exzellenter Arbeitgeber zu sein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Ich würde dieses Unternehmen als prestigeträchtigen Arbeitgeber einschätzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Wahrscheinlich würden viele Menschen gerne bei diesem Unternehmen arbeiten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Abbildung 40: Komponente 2

<sup>40</sup> Vgl. *Bauer/Aiman-Smith* (1996), S. 445ff.

<sup>41</sup> Vgl. *Williams/Bauer* (1994), S. 295ff.

Die Items 10, 11 und 12 gehen auf *Schwoerer/Rosen*<sup>42</sup> zurück und beziehen sich vor allem auf Aspekte, die einen potenziellen **Arbeitgeber** aus Sicht eines Bewerbers als **attraktiv** kennzeichnen. Sie reflektieren somit das zukünftige Interesse eines Bewerbers.

Die Items 13, 14 und 15 beziehen sich auf Teilaspekte einer Unternehmung, die durch **soziale Einflüsse** hervorgehoben werden. Diese sind beispielsweise der Ruf des Unternehmens und sein Status. Dies bezieht sich überwiegend auf die Arbeiten von *Highhouse et al*<sup>43</sup> und *Turban et al.*<sup>44</sup>

---

<sup>42</sup> Vgl. *Schwoerer/Rosen* (1998), S. 653ff.


<sup>43</sup> Vgl. *Highhouse et al* (1989), S. 779ff.

<sup>44</sup> Vgl. *Turban et al.* (1998), S. 24ff.

## 9.6 Eliminierte Items

Eliminiert wurde Items 10.

**Deloitte.Mittelstandsinstitut**  
an der Universität Bamberg



**Fragebogen I**

Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen über das Ihnen im Firmenportrait vorgestellte Unternehmen auf einer Skala von „1“ = starke Ablehnung, „2“ = Ablehnung, „3“ = weder Ablehnung noch Zustimmung, „4“ = Zustimmung bis „5“ = starke Zustimmung.

*Hinweis: Bitte unbedingt alle Fragen beantworten!*

	1	2	3	4	5	weiß nicht
1. Dieses Unternehmen wäre für mich ein guter Ort, um dort zu arbeiten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Ich wäre an diesem Unternehmen nicht interessiert, es sei denn als allerletzte Möglichkeit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Dieses Unternehmen ist für mich als Arbeitgeber attraktiv.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Ich bin daran interessiert, mehr über dieses Unternehmen zu erfahren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Eine Beschäftigung bei diesem Unternehmen ist für mich ansprechend.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Ich würde zusagen, wenn mir dieses Unternehmen eine Stelle anböte.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Ich würde dieses Unternehmen zu einem der ersten bei meiner Berufswahl machen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Wenn mich dieses Unternehmen zu einem Vorstellungsgespräch einladen würde, nähme ich den Termin wahr.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Ich würde sehr viel Einsatz zeigen, um bei diesem Unternehmen angestellt zu werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Ich würde dieses Unternehmen Freunden empfehlen, die sich auf Arbeitsplatzsuche befinden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Angestellte dieser Firma sind wahrscheinlich stolz, dort beschäftigt zu sein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Dieses Unternehmen ist ein ehrbarer Arbeitgeber.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Dieses Unternehmen genießt wahrscheinlich den Ruf, ein exzellenter Arbeitgeber zu sein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Ich würde dieses Unternehmen als prestigeträchtigen Arbeitgeber einschätzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Wahrscheinlich würden viele Menschen gerne bei diesem Unternehmen arbeiten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Abbildung 41: Eliminierte Items

A

Seite 3

Das Item 2 wird eliminiert, weil es das **Kriterium** für die Faktorenanalyse (Korrelation  $\geq 0,5$ ) nicht erfüllt.

## 10 Hypothesen zum Bewerberverhalten

**Grundaufbau** des vorliegenden Experiments ist der in Kapitel 4 bereits erläuterte **Versuchsaufbau** mit den 3 **Konstrukten** zur Operationalisierung des Bewerberverhaltens.

Im Mittelpunkt der Untersuchung stehen zudem die **Einflussfaktoren** „monetäre Vergütung“ und „Digitalisierung“.

Die Faktorenanalyse ergab **2 Komponenten** „konkrete Intentionen“ und „Prestige und Attraktivität“, wozu je zwei **Hypothesen** in Zusammenhang mit den Einflussfaktoren gebildet werden können. Jeder der 4 gebildeten Hypothesen liegt die Annahme zugrunde, dass die positive Veränderungen durch den jeweiligen Einflussfaktor zur Steigerung der Ausprägungen der jeweiligen Komponente führt. Die Hypothesen sollen anschließend durch eine Korrelationsanalyse überprüft werden.

**H1:** „Monetäre Vergütung“ steigert die „konkreten Intentionen“ eines studentischen Bewerbers.

**H2:** „Monetäre Vergütung“ steigert das „Prestige und die Attraktivität“ eines Unternehmens als potenzieller Arbeitgeber.<sup>45</sup>

**H3:** „Digitalisierung“ steigert die „konkreten Intentionen“ eines studentischen Bewerbers.<sup>46</sup>

**H4:** „Digitalisierung“ steigert das „Prestige und die Attraktivität“ eines Unternehmens als potenzielle Arbeitgeber.

---

<sup>45</sup> Vgl. ähnliche Erkenntnisse *Stock-Homburg* (2010), S. 424; *Stockhausen* (2004), S. 337.

<sup>46</sup> Auch Unternehmensseite ist der Digitalisierungs-Trend festzustellen. Vgl. u.a. *Puybaraud* (2010), S. 32ff.

## 11 Überprüfung von Hypothesen - Korrelationsanalyse

Die „**konkreten Intentionen**“ und „**Prestige und Attraktivität**“ wurden mit den **Einflussfaktoren** „**monetäre Anreize**“ und „**Digitalisierung**“ einer Korrelationsanalyse nach *Pearson/Bravis* unterzogen. Ziel war es, bestehende Zusammenhänge zu identifizieren und statistisch zu klären. Aus der Überprüfung einer gemeinsamen Variation lassen sich jedoch keine kausalen Zusammenhänge ableiten. Die Ergebnisse der Korrelationsanalyse werden in einer Korrelationsmatrix dargestellt, wobei die Einflussfaktoren („monetäre Anreize“ und „Digitalisierung“), die Komponenten („konkrete Intentionen“ sowie „Prestige und Attraktivität“) und die Kontrollvariablen sowohl in Zeilen als auch in den Spalten der Matrix abgebildet werden.

Als **Kontrollvariablen** wurden dabei die erhobenen Kriterien „**Praxiserfahrung**“, „**Alter**“ und „**Geschlecht**“ sowie der anhand der getätigten Einschätzungen durch die Probanden berechneten **Notendurchschnitt** herangezogen. Ebenso wurden die Ergebnisse der Auswertung zur Überprüfung der „**sozialen Erwünschtheit**“ (SES-17) als Kontrollvariable verwendet.

Die Stärke und Richtung einer Korrelation wird durch den ersten Wert einer jeden Zelle innerhalb der Matrix beschrieben. Bei einer Korrelation von „-1“ ist ein vollständig negativer, bei „1“ ein vollständig positiver und bei „0“ kein Zusammenhang identifizierbar. Wie signifikant eine Korrelation ist, zeigt der zweite Wert. Dabei gilt, dass mit zunehmender Signifikanz die Wahrscheinlichkeit eines zufälligen Zusammenhangs sinkt, weshalb diese auch als Maß für die Güte einer Korrelation bezeichnet wird. Wie viele Fälle in die Auswertung einbezogen wurden, zeigt der dritte Wert.

Es ist festzustellen, dass die **Kontrollvariablen** keinen moderierenden Einfluss auf die Beziehungen zwischen den Einflussfaktoren und den Komponenten aufweisen.

**Korrelationen**

		Monetäre Anreize	Digitalisierung	Faktor Attr/Prestige	Konkrete Intentionen	Praxiserfahrung	Alter	Geschlecht	Notenschnitt	Soziale Erwünschtheit
Monetäre Anreize	Korrelation nach Pearson	1	-.035	.020	.104	-.001	.076	-.048	.030	.023
	Signifikanz (2-seitig)		.696	.877	.421	.995	.401	.597	.743	.831
	N	124	124	62	62	124	124	124	124	88
Digitalisierung	Korrelation nach Pearson	-.035	1	.115	-.076	-.013	.103	-.051	-.048	.073
	Signifikanz (2-seitig)		.696	.372	.555	.888	.255	.570	.595	.502
	N	124	124	62	62	124	124	124	124	88
Faktor Attr/Prestige	Korrelation nach Pearson	.020	.115	1	.000	-.215	-.057	-.027	-.003	.033
	Signifikanz (2-seitig)		.877	.372	1,000	.094	.659	.833	.984	.826
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	46
Konkrete Intentionen	Korrelation nach Pearson	.104	-.076	.000	1	-.126	-.018	.097	.073	.029
	Signifikanz (2-seitig)		.421	.555	1,000	.330	.892	.454	.575	.847
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	46
Praxiserfahrung	Korrelation nach Pearson	-.001	-.013	-.215	-.126	1	.138		-.065	-.020
	Signifikanz (2-seitig)		.995	.888	.330	.121	.021	.467	.857	
	N	124	124	62	62	128	128	128	128	88
Alter	Korrelation nach Pearson	.076	.103	-.057	-.018	.138	1		.025	.012
	Signifikanz (2-seitig)		.401	.255	.659	.892	.121	.004	.778	.908
	N	124	124	62	62	128	128	128	128	88
Geschlecht	Korrelation nach Pearson	-.048	-.051	-.027	.097			1	-.098	-.061
	Signifikanz (2-seitig)		.597	.570	.833	.454	.021	.004	.272	.575
	N	124	124	62	62	128	128	128	128	88
Notenschnitt	Korrelation nach Pearson	.030	-.048	-.003	.073	-.065	.025	-.098	1	.051
	Signifikanz (2-seitig)		.743	.595	.984	.575	.467	.778	.272	.634
	N	124	124	62	62	128	128	128	128	88
Soziale Erwünschtheit	Korrelation nach Pearson	.023	.073	.033	.029	-.020	.012	-.061	.051	1
	Signifikanz (2-seitig)		.831	.502	.826	.847	.857	.908	.575	.634
	N	88	88	46	46	88	88	88	88	88

Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant.  
Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

## Abbildung 42: Überprüfung der Hypothesen – Korrelationsanalyse

Eine Überprüfung der formulierten Hypothesen<sup>47</sup> erfolgte anhand der Analyse von Beziehungen zwischen zwei oder mehr statistischen Variablen (**Korrelationsanalyse**).

Grundsätzlich gilt, dass Hypothesen dann verifiziert werden, wenn eine Korrelation zwischen einem Einflussfaktor auf das Bewerberverhalten und einer Komponente des Bewerberverhaltens signifikant sind.

**H1:** „Monetäre Vergütung“ steigert die „konkreten Intentionen“ eines studentischen Bewerbers.

Die Korrelationsanalyse zwischen dem Einflussfaktor „monetäre Vergütung“ und der Komponente „konkrete Intentionen“ ergibt einen Korrelationswert von 0,104. Es liegt kein signifikanter Zusammenhang vor, weshalb die Hypothese H1 falsifiziert wird.

**Monetäre Vergütung steigert die konkreten Intentionen eines studentischen Bewerbers kaum.**

**H2:** „Monetäre Vergütung“ steigert das „Prestige und die Attraktivität“ eines Unternehmens als potenzieller Arbeitgeber.

<sup>47</sup> Vgl. Kapitel 10.



Die Korrelationsanalyse zwischen dem Einflussfaktor „monetäre Vergütung“ und der Komponente „Prestige und Attraktivität“ eines ergibt einen Korrelationswert von 0,020. Es liegt kein signifikanter Zusammenhang vor, weshalb die Hypothese H2 falsifiziert wird.

**Monetäre Vergütung steigert Prestige und Attraktivität eines Unternehmens als potentieller Arbeitgeber kaum.**

**H3:** „Digitalisierung“ steigert die „konkreten Intentionen“ eines studentischen Bewerbers.

Die Korrelationsanalyse zwischen dem Einflussfaktor „Digitalisierung“ und der Komponente „konkrete Intentionen“ eines ergibt einen Korrelationswert von -0,076. Es liegt kein signifikanter Zusammenhang vor, weshalb die Hypothese H3 falsifiziert wird.

**Digitalisierung steigert die konkreten Intentionen eines studentischen Bewerbers nicht.** Im Gegenteil, die Beeinflussung ist leicht negativ.

**H4:** „Digitalisierung“ steigert das „Prestige und die Attraktivität“ eines Unternehmens als potenzielle Arbeitgeber.

Die Korrelationsanalyse zwischen dem Einflussfaktor „Digitalisierung“ und der Komponente „Prestige und Attraktivität“ eines ergibt einen Korrelationswert von 0,115. Es liegt kein signifikanter Zusammenhang vor, weshalb die Hypothese H4 falsifiziert wird.

**Digitalisierung steigert Prestige und Attraktivität eines potentiellen Arbeitgebers kaum.**

## 12 Handlungsempfehlungen (Box Plot-Analyse)

Auch wenn keine signifikanten Zusammenhänge identifiziert werden konnten und die formulierten Hypothesen falsifiziert werden mussten, so lassen sich mit Blick auf den nachstehenden Box Plot **weitere Erkenntnisse** ableiten.

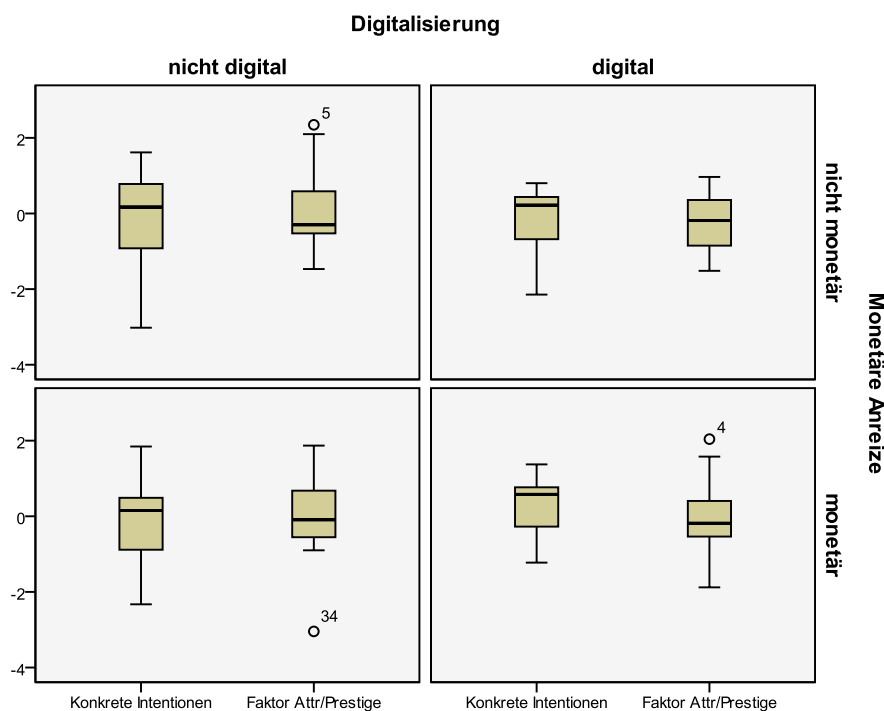


Abbildung 43: Boxplot

Tätigt ein Unternehmen beispielsweise **keine Aussage** zur **monetären Vergütung** in einer Stellenausschreibung, so verstärken Hinweise zur Digitalisierung die konkreten Intentionen der studentischen Bewerber in einem etwa identischen Maß wie deren Nichtaufnahme in eine Ausschreibung. Allerdings wirkt eine Aufnahme positiv auf die Streuung, was für die Homogenität der Bewerber hinsichtlich ihrer Präferenzen etwas fördert. Hinsichtlich Attraktivität und Prestige der Unternehmen ist die Aufnahme von **Digitalisierungshinweisen** minimal förderlicher als deren Unterlassen, wobei auch hier die Streuung geringer

und die Gruppe der potentiellen Bewerber hinsichtlich der Präferenzen als etwas homogener bezeichnet werden kann.

Werden dagegen **Informationen** zur **monetären Vergütung** in eine Stellenausschreibung aufgenommen, haben Aussagen zur Digitalisierung kaum eine Wirkung auf Attraktivität und Prestige des Unternehmens. Auf die konkreten Intentionen der potentiellen studentischen Bewerber wirken diese jedoch positiv und auch die Homogenität der Bewerber hinsichtlich dieser Präferenzen ist tendenziell höher.

## Literaturverzeichnis

**Bauer, T.N./Aiman-Smith, L. (1996)**

Green Career Choices: The influence of ecological stance on recruiting, in: Journal of Business and Psychology, 10. Jg., Nr. 4, S. 445-458

**Becker, W. (1990)**

Funktionsprinzipien des Controlling, in: ZfB, 60. Jg., Nr. 3, S. 295-318, Bamberg

**Becker, W. (2011)**

Unternehmensführung I – Planung, Entscheidung und Kontrolle, 9. Aufl., Bamberg

**Becker, W. (2012)**

Empirische Studie zum Absolventenverhalten 2012, in: Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge, Nr. 187, Bamberg

**Becker, W./Kunz, C. (2008)**

Wertorientierte Anreizsysteme, in: WiSt, Heft 6, S. 290-296

**Becker, W./Staffel, M./Ulrich, P. (2008)**

Mittelstand und Mittelstandsforschung, Bamberg

**Becker, W./Ulrich, P./Krüger, S./Nowak, C. (2012)**

Entlohnungssysteme in mittelständischen Industrieunternehmen, in: ZfCM Controlling & Management, 56. Jg., Heft 1, S. 96-101

**Berthel, J./Becker F.(2010)**

Personal-Management, 9. Aufl., Stuttgart

**Bleicher, K. (1992)**

Strategische Anreizsysteme. Flexible Vergütungssysteme für Führungskräfte, Stuttgart

**Bundesagentur für Arbeit (2011)**

Perspektive 2025: Fachkräfte für Deutschland, Nürnberg

**Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2007)**

Der Mittelstand der Bundesrepublik Deutschland – Eine volkswirtschaftliche Bestandsaufnahme, Nr. 526, Berlin

**Brüning, N./Marchlewski, F. (2009)**

Die Generation Y und ihre Wünsche, in: Personalmagazin, Heft 10, S. 58-59.

**Damken, N. (2007)**

Corporate Governance in mittelständischen Kapitalgesellschaften - Bedeutung der Business judgment rule und der D & O, Edewecht

**Europäische Kommission (1996)**

KMU-Definition: Empfehlung der Kommission vom 03. April 1996, in: Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaft, Nr. L 107

**Europäische Kommission (2003)**

KMU-Definition: Empfehlung der Kommission vom 06. Mai 2003, in: Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaft, Nr. L 124

**Günterberg, Brigitte; Kayser, Gunter (2004)**

SMEs in Germany, Facts and Figures, Bonn

**Hausch, K. (2004)**

Corporate Governance im deutschen Mittelstand - Veränderungen externer Rahmenbedingungen und interner, Wiesbaden

**Herzberg, F. (1968)**

One more time: how do you motivate employees?, in: Harvard Business Review 46. Jg. Nr. 1, S. 53 - 62

**Herzberg, F./Mausner, B./Snyderman, B.B. (1959)**

The motivation to work, New York

**Highhouse, S. et al. (1998)**

Get'em while they last! Effects of scarcity information in job advertisements, in: Journal of Applied Social Psychology, 28, Jg., Nr. 9, S. 779-795

**Highhouse, S./Lievens, F./Sinar, E.F. (2003)**

Measuring attraction to organizations, in: Educational and Psychological Measurement, 63. Jg., Nr. 6, S. 986-1001

**Lehmann, M. (2006)**

Möglichkeiten und Grenzen der Ausgestaltung von Anreizsystemen für freie Mitarbeiter, Duisburg

**McGregor, D. (1960)**

The human side of enterprise, New York

**Oechsler, W.A. (2011)**

Personal und Arbeit, 9. Aufl., München

**Puybaraud, M. (2010)**

Generation Y and the Workplace Annual Report 2010, London

**Rynes, S.L. (1991)**

Recruitment, job choice, and post-hire consequences: A call for new research directions, in: Dunnette, M.D./Hough, L.M.

(Hrsg.), Handbook of industrial & organizational psychology, 2. Aufl., Palo Alto, S. 399-444

**Schwoerer, C.E./Rosen, B. (1998)**

Effects of employment-at-will policies and compensation policies on corporate image and job pursuit intentions, in: Journal of Applied Psychology, 74. Jg., Nr. 4, S. 653-656

**Singh, R. (1975)**

Information integration theory applied to expected job attractiveness and satisfaction, in: Journal of Applied Psychology, 60. Jg., Nr. 5, S. 621-623

**Statistische Ämter des Bundes und der Länder (Hrsg.) (2012)**

Arbeitsmärkte im Wandel, Wiesbaden

**Stock-Homburg, R. (2010)**

Personalmanagement, 2. Aufl., Wiesbaden

**Stockhausen, A. (2004)**

Erfolgsabhängige Vergütung bei AT-Mitarbeiter, in: Eyer, E. (Hrsg.), Entgeltsystem für produzierende Unternehmen, 4. Aufl., Düsseldorf

**Stöber, J. (1999)**

Die Soziale-Erwünschtheits-Skala-17 (SES-17): Entwicklung und erste Befunde zu Reliabilität und Validität, in: Diagnostica, 45. JG., Nr. 4, S. 173-177

**Turban, D.B. et al. (1998)**

Applicants attraction to firms: Influences of organization reputation, job and organizational attributes, and recruiter behaviors, in: Journal of Vocational Behavior, 52. Jg., N. 1, S. 24-44

**Ulrich, P. (2011)**

Führungskräfteincentivierung in Familienunternehmen, in: ZfCM Controlling & Management, Sonderheft 3, S. 96-103

**Vroom, V.H. (1960)**

Organizational choice: A study of pre- and postdecision processes, in: Organizational Behavior and Human Performance, 1. Jg., Nr. 2, S. 212-225.

**Wallau, F. (2005)**

Mittelstand in Deutschland -Vielzitiert, aber wenig bekannt, in: Meyer, F. (Hrsg.), Mittelstand in Lehre und Praxis - Beiträge zur mittelständischen Unternehmensführung und zur Betriebswirtschaftslehre, Aachen

**Williams, M.L./Bauer, T.N. (1994)**

The effect of a managing diversity policy on organizational attractiveness, in: Group and Organization Management, 19. Jg. Nr. 3, S. 295-308

## Verzeichnis der Projektmitarbeiter

### Univ.-Professor Dr. Dr. habil. Wolfgang Becker

E-Mail: [ufc@uni-bamberg.de](mailto:ufc@uni-bamberg.de) (Sekretariat)

Fon: +49.(0)951.863.2507 (Sekretariat)

Wolfgang Becker ist Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre und Inhaber des Lehrstuhls für BWL, insbes. Unternehmensführung und Controlling der Otto-Friedrich-Universität Bamberg sowie Direktor des Deloitte Mittelstandsinstituts an der Universität Bamberg. Seine Forschungsschwerpunkte sind: Wertschöpfungsorientiertes Controlling, Strategisches Performance Management, Kostenmanagement sowie betriebswirtschaftliche Konzepte für mittelständische Unternehmen.

### Dr. Patrick Ulrich

E-Mail: [patrick.ulrich@uni-bamberg.de](mailto:patrick.ulrich@uni-bamberg.de)

Fon: +49.(0)951.863.2744

Patrick Ulrich ist wissenschaftlicher Assistent am Lehrstuhl für BWL, insbes. Unternehmensführung und Controlling sowie Projektleiter am *Deloitte Mittelstandsinstitut* an der Universität Bamberg. Seine Forschungsschwerpunkte sind: Governance, Risk Management and Compliance (GRC), Strategisches Management, Corporate Governance in mittelständischen Familienunternehmen.

### Dipl. Betriebswirtin (FH) Bianca Brandt

E-Mail: [bianca.brandt@uni-bamberg.de](mailto:bianca.brandt@uni-bamberg.de)

Fon: +49.(0)951.863.2508

Bianca Brandt ist Doktorandin und wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für BWL, insbes. Unternehmensführung und Controlling an der Universität Bamberg. Ihre Forschungsschwerpunkte sind: Personalcontrolling, Change Management, CHRO-Forschung. Arbeitsschwerpunkte im vorliegenden Bericht: Projektkoordination, insb. Leitung und Durchführung der Feldphase sowie Datenauswertung und Forschungsberichtser-



stellung. Arbeitsschwerpunkte im vorliegenden Bericht: 1, 2, 3, 4, 6, 7, 11, 12

**Maria Vogt, M.Sc.**

E-Mail: [maria.vogt@uni-bamberg.de](mailto:maria.vogt@uni-bamberg.de)

Fon: +49.(0)951.863.2510

Maria Vogt ist Doktorandin und wissenschaftliche Mitarbeiterin am *Deloitte Mittelstandsinstitut* an der Universität Bamberg. Ihre Forschungsschwerpunkte sind: unternehmenstypspezifische Wachstumsstrategien, Strategie und Erfolg. Arbeitsschwerpunkte im vorliegenden Bericht: 5, 8, 9, 10, 12

## Die Schriftenreihe

In der Schriftenreihe **Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge** (BBB) werden die Forschungsarbeiten des *Deloitte Mittelstandsinstituts* jeweils als bibliographisch selbständige Titel veröffentlicht.

Alle bislang erschienenen Arbeiten sind auf der Homepage des *Deloitte Mittelstandsinstituts* unter der Rubrik Forschung frei verfügbar:

[www.dmi-bamberg.de](http://www.dmi-bamberg.de)