

**Westungarische Universität Sopron**

**Széchenyi István Doktoratsschule**

**Arbeitgeberattraktivität von kleinen und mittleren Unternehmen**

Empirische Untersuchung über Attraktivitätsfaktoren bei der Arbeitgeberwahl und über eingeschätzte Stärken und Schwächen kleiner und mittlerer Unternehmen als Arbeitgeber bei deutschen, niederländischen und ungarischen Marketingstudenten

**Dissertation**

Frank Brimmen, M.A., MBA

**Betreuer der Dissertation:**

Prof. Dr. habil. Csaba Székely D.Sc.

Sopron

2015



# ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT VON KLEINEN UND MITTLEREN UNTERNEHMEN

Értekezés doktori (PhD) fokozat elnyerése érdekében

Készült a Nyugat-magyarországi Egyetem  
Széchenyi István Gazdálkodás- és szervezéstudományok Doktori Iskola  
Vállalkozás gazdaságtan és menedzsment programja keretében

Írta:  
**FRANK BRIMMEN**

Témavezető: Prof. Dr. Székely Csaba DSc

Elfogadásra javaslom (igen / nem)

.....  
(aláírás)

A jelölt a doktori szigorlaton 100 %-ot ért el,

Sopron, 2011. január 26.

.....  
a Szigorlati Bizottság elnöke

Az értekezést bírálóként elfogadásra javaslom (igen /nem)

Első bíráló:

Dr. .... igen /nem

.....  
(aláírás)

Második bíráló:

Dr. .... igen /nem

.....  
(aláírás)

A jelölt az értekezés nyilvános vitáján ..... %-ot ért el

Sopron, .....

.....  
a Bíráló Bizottság elnöke

A doktori (PhD) oklevél minősítése: .....

.....  
Az EDHT elnöke

# Inhaltsverzeichnis

<b>BEWERTUNGSBOGEN</b> .....	<b>III</b>
<b>INHALTSVERZEICHNIS</b> .....	<b>IV</b>
<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS</b> .....	<b>VII</b>
<b>TABELLENVERZEICHNIS</b> .....	<b>VIII</b>
<b>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS</b> .....	<b>X</b>
<b>1 VORWORT</b> .....	<b>1</b>
<b>2 ERLÄUTERUNG DER FORSCHUNGSTHEMATIK</b> .....	<b>2</b>
2.1 EINFÜHRUNG .....	2
2.2 DEMOGRAFISCHE HERAUSFORDERUNGEN IN DEN BETRACHTETEN LÄNDERN.....	3
2.3 BEDEUTUNG KLEINER UND MITTLERER UNTERNEHMEN IN EUROPA .....	10
2.3.1 <i>Quantitative und qualitative Abgrenzung von kleinen und mittleren Unternehmen</i> .....	10
2.3.2 <i>Gesamtwirtschaftliche Bedeutung kleiner und mittlerer Unternehmen</i> .....	12
2.4 ZUSAMMENFASSUNG DER PROBLEMSTELLUNG.....	14
<b>3 ERLÄUTERUNG DES FORSCHUNGSPROZESSES</b> .....	<b>16</b>
3.1 EINGRENZUNG DER UNTERSUCHTEN ZIELGRUPPE .....	16
3.2 ERLÄUTERUNG DER FORSCHUNGSFRAGE UND DER ZIELSETZUNG .....	16
3.3 FORSCHUNGSDESIGN .....	18
3.3.1 <i>Datenerhebung</i> .....	19
3.3.2 <i>Zusammenfassung des Untersuchungsprozesses</i> .....	20
3.4 HYPOTHESEN .....	21
3.4.1 <i>Hypothesengenerierung</i> .....	21
3.4.2 <i>Erläuterung der Untersuchungshypothesen</i> .....	23
<b>4 GRUNDLAGEN DES PERSONALMANAGEMENTS</b> .....	<b>30</b>
4.1 MENSCHENBILDER IN DER WISSENSCHAFT .....	30
4.2 ÖKONOMISCHE UND VERHALTENSWISSENSCHAFTLICHE ANSÄTZE DES PERSONALMANAGEMENTS ...	33
4.2.1 <i>Ökonomische Ansätze</i> .....	35
4.2.1.1 <i>Informationsasymmetrie zwischen Unternehmen und externen Bewerbern</i> .....	35
4.2.1.2 <i>Transaktionskostentheoretische Überlegungen</i> .....	39
4.2.2 <i>Verhaltenswissenschaftliche Theorien des Personalmanagements</i> .....	40
4.2.2.1 <i>Stimulus-Response-Modelle</i> .....	41
4.2.2.2 <i>Die Anreiz-Beitrags-Theorie</i> .....	42
4.2.2.3 <i>Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Theorie</i> .....	44
4.2.2.4 <i>Drei-Faktoren-Theorie</i> .....	45
4.3 ZWISCHENFAZIT .....	45

<b>5</b>	<b>PRÄFERENZBILDUNG ZUM ARBEITGEBER DER WAHL .....</b>	<b>47</b>
5.1	GRUNDLAGEN DES PERSONALMARKETINGS.....	47
5.1.1	<i>Gegenstand des Personalmarketings.....</i>	47
5.1.2	<i>Differenzierung der Personalmarketingansätze .....</i>	48
5.2	AUFBAU EINER ARBEITGEBERMARKE .....	50
5.2.1	<i>Grundlagen von Marken.....</i>	50
5.2.2	<i>Grundlagen einer Arbeitgebermarke.....</i>	51
5.2.2.1	Differenzierung zwischen Identität und Image.....	53
5.2.2.2	Funktionen von Arbeitgebermarken .....	56
5.2.2.3	Möglichkeiten zur Identifikation von Markentreibern.....	58
5.2.2.4	Stufen der Präferenzbildung .....	59
5.2.3	<i>Konzeptioneller Aufbau einer Arbeitgebermarke .....</i>	61
5.2.3.1	Zielebene .....	61
5.2.3.2	Strategieebene .....	62
5.2.3.3	Maßnahmen .....	66
5.3	ZWISCHENFAZIT.....	68
<b>6</b>	<b>STUDIEN ZUR ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT .....</b>	<b>70</b>
6.1	EINFÜHRENDE ERLÄUTERUNGEN ZU ARBEITGEBERSTUDIEN .....	70
6.2	DIE BELIEBTESTEN ARBEITGEBER BEI DEUTSCHEN, NIEDERLÄNDISCHEN UND UNGARISCHEN STUDENTEN.....	71
6.2.1	<i>Absolventenstudien.....</i>	71
6.2.1.1	trendence Graduate Barometer .....	71
6.2.1.2	Universum: Ideal Employer Rankings.....	72
6.2.2	<i>Arbeitgeber-Benchmarking.....</i>	73
6.2.2.1	Great Place To Work Institute .....	73
6.2.2.2	Top Job 2014: Die 100 besten Arbeitgeber im Mittelstand .....	73
6.2.2.3	Effactory/Intermediair - Beste Werkgevers 2014 .....	74
6.2.2.4	Best Employers Study Hungary 2013.....	74
6.3	KRITISCHE BETRACHTUNG DER PRÄFERENZSTUDIEN .....	75
6.4	ZWISCHENFAZIT.....	77
<b>7</b>	<b>EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG ZUR ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT.....</b>	<b>79</b>
7.1	ANFORDERUNGEN AN EMPIRISCHE UNTERSUCHUNGEN .....	79
7.1.1	<i>Sicherstellung der Forschungsanforderungen in der Untersuchung.....</i>	80
7.1.2	<i>Informationen zur praktischen Durchführung der Befragung .....</i>	85
7.1.3	<i>Erläuterung des finalen Fragebogens .....</i>	87
7.1.4	<i>Methoden zur Datenauswertung.....</i>	91
7.2	AUSWERTUNG DER EMPIRISCHEN UNTERSUCHUNG .....	97
7.2.1	<i>Allgemeine Darstellung der untersuchten Arbeitsplatzfaktoren .....</i>	97
7.2.2	<i>Allgemeine Informationen zur Unternehmenswahl .....</i>	101
7.2.3	<i>Hypothesentests .....</i>	103

7.2.3.1	Überprüfung der Hypothese 1 .....	104
7.2.3.2	Überprüfung der Hypothese 2 .....	109
7.2.3.3	Überprüfung der Hypothese 3 .....	112
7.2.4	<i>Ermittlung von Clustern zu den studentischen Präferenzen</i> .....	115
<b>8</b>	<b>ABSCHLIEßENDE BEANTWORTUNG DER HYPOTHESEN</b> .....	<b>120</b>
8.1	BEANTWORTUNG DER HYPOTHESE 1 .....	120
8.2	BEANTWORTUNG DER HYPOTHESE 2 .....	121
8.3	BEANTWORTUNG DER HYPOTHESE 3 .....	122
<b>9</b>	<b>MÖGLICHKEITEN ZUR STEIGERUNG DER ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT</b> .....	<b>123</b>
9.1	DIFFERENZIERUNG DER WICHTIGSTEN MARKENTREIBER NACH STAATSANGEHÖRIGKEIT.....	123
9.2	DIFFERENZIERUNG DER WICHTIGSTEN MARKENTREIBER NACH GESCHLECHT .....	129
9.3	DIFFERENZIERUNG DER WICHTIGSTEN MARKENTREIBER NACH STUDIENLEISTUNG.....	131
9.4	FOKUSSIERUNG AUF EIN PRÄFERENZCLUSTER .....	134
<b>10</b>	<b>FAZIT</b> .....	<b>136</b>
10.1	ZUSAMMENFASSUNG.....	136
10.2	KURZDARSTELLUNG DER NEUEN ERKENNTNISSE FÜR DIE WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTEN .....	138
10.3	KRITISCHE WÜRDIGUNG UND WEITERER FORSCHUNGSBEDARF.....	139
	<b>LITERATURVERZEICHNIS</b> .....	<b>141</b>
	<b>VERZEICHNIS DER ANHÄNGE</b> .....	<b>171</b>
	<b>EHRENWORTERKLÄRUNG</b> .....	<b>320</b>

## Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1: Prognostizierte Bevölkerungsentwicklungen in der EU-27</i> .....	5
<i>Abbildung 2: Fertilitätsraten Deutschlands, der Niederlande und Ungarns</i> .....	6
<i>Abbildung 3: Bevölkerungswachstum in Ungarn (nach NUTS-3-Regionen)</i> .....	7
<i>Abbildung 4: Bevölkerungswachstum in Deutschland (nach NUTS-3-Regionen)</i> .....	8
<i>Abbildung 5: Bevölkerungswachstum in den Niederlanden (nach NUTS-3-Regionen)</i> .....	9
<i>Abbildung 6: Forschungsprozess der Dissertation</i> .....	21
<i>Abbildung 7: Bilden und Überprüfen von Theorien</i> .....	22
<i>Abbildung 8: Entwicklung der Menschenbilder</i> .....	31
<i>Abbildung 9: Erfolgsauswirkungen des Employer Branding</i> .....	57
<i>Abbildung 10: Marktbearbeitungsstrategien beim Employer Branding</i> .....	65
<i>Abbildung 11: Semantisches Differential der affektiven Empfindungen hinsichtlich KMU von Studenten und KMU</i> .....	99
<i>Abbildung 12: Profile von kognitiven Arbeitgeberfaktoren bei deutschen, niederländischen und ungarischen Studenten mit signifikant unterschiedlichen Bedeutungsbeimessungen</i> .....	105
<i>Abbildung 13: Profile kognitiv wahrgenommener Stärken und Schwächen von KMU mit signifikant unterschiedlichen Bewertungen von deutschen, niederländischen und ungarischen Studenten</i> .....	107
<i>Abbildung 14: Semantisches Differential der signifikant unterschiedlichen Empfindungen hinsichtlich KMU von deutschen, niederländischen und ungarischen Studenten</i> .....	108
<i>Abbildung 15: Profile von kognitiven Arbeitgeberfaktoren männlicher und weiblicher Studenten mit signifikant unterschiedlichen Bedeutungsbeimessungen</i> .....	110
<i>Abbildung 16: Profile kognitiv wahrgenommener Stärken und Schwächen von KMU mit signifikant unterschiedlichen Bewertungen von männlichen und weiblichen Studenten</i> .....	111
<i>Abbildung 17: Profil signifikanter Zusammenhänge von Studienleistung und der Bedeutungsbeimessung kognitiver Arbeitgeberfaktoren</i> .....	113
<i>Abbildung 18: Profil signifikanter Zusammenhänge von Studienleistung und der Einschätzung von Stärken und Schwächen bzgl. kognitiver Arbeitgeberfaktoren bei KMU</i> .....	113

# Tabellenverzeichnis

<i>Table 1: Klassifizierung von KMU des Instituts für Mittelstand</i> .....	10
<i>Table 2: Klassifizierung von KMU nach der Europäischen Kommission</i> .....	11
<i>Table 3: Schlüsselkennzahlen zu KMU in Europa (Schätzungen)</i> .....	12
<i>Table 4: Anzahl und Anteil der Unternehmensgrößen in Deutschland, den Niederlanden und Ungarn (exkl. Finanzwirtschaft)</i> .....	13
<i>Table 5: Beschäftigtenanzahl im verarbeitenden Gewerbe in Deutschland, den Niederlanden und Ungarn (exkl. Finanzwirtschaft)</i> .....	13
<i>Table 6: Ziele der relevanten Forschungsarten</i> .....	19
<i>Table 7: Das S-O-R-Modell</i> .....	42
<i>Table 8: Systematisierung von Identität und Image in Anlehnung an Erikson</i> .....	55
<i>Table 9: Segmentierungsmöglichkeiten im Employer Branding</i> .....	64
<i>Table 10: Interne und externe Employer Branding-Maßnahmen</i> .....	68
<i>Table 11: Übersicht der Befragungssystematik von AON Hewitt</i> .....	75
<i>Table 12: Hauptkritikpunkte an Absolventenstudien</i> .....	76
<i>Table 13: Hauptkritikpunkte am Arbeitgeber-Benchmarking</i> .....	77
<i>Table 14: Vergleich der Geschlechterverteilung der Studienrichtungen Sozialwissenschaften, Betriebswirtschaft und Jura mit der Stichprobe</i> .....	84
<i>Table 15: Anzahl der beantworteten Unternehmensfragebögen pro Land</i> .....	85
<i>Table 16: Abgefragte kognitive, affektive und konative Elemente innerhalb des Fragebogens</i> .....	91
<i>Table 17: Die wichtigsten Arbeitgeberfaktoren</i> .....	98
<i>Table 18: EPA-Faktoren des semantisches Differentials</i> .....	100
<i>Table 19: Vergleich der EPA-Werte von Studenten zu Empfindungen über KMU und der Selbsteinschätzung von KMU</i> .....	101
<i>Table 20: Praktische Erfahrungen der befragten Studenten</i> .....	102
<i>Table 21: Auswahl des Unternehmens im Praktikum</i> .....	102
<i>Table 22: Informationskanäle für die Unternehmenswahl beim Praktikum</i> .....	103
<i>Table 23: Arbeitgeberpräferenz der befragten Studenten</i> .....	103
<i>Table 24: Identifizierte Faktoren der Items zur Bedeutung verschiedener Arbeitgeberfaktoren</i> .....	115
<i>Table 25: Zusammensetzung der Cluster</i> .....	118

<b>Tabelle 26:</b> Aufteilung der untersuchten Merkmale auf die Cluster .....	119
<b>Tabelle 27:</b> Soll-Ist-Vergleich der wichtigsten kognitiven Arbeitgeberfaktoren für deutsche Studenten .	125
<b>Tabelle 28:</b> Soll-Ist-Vergleich der wichtigsten kognitiven Arbeitgeberfaktoren für niederländische Studenten .....	127
<b>Tabelle 29:</b> Soll-Ist-Vergleich der wichtigsten kognitiven Arbeitgeberfaktoren für ungarische Studenten .....	128
<b>Tabelle 30:</b> Soll-Ist-Vergleich der wichtigsten kognitiven Arbeitgeberfaktoren für männliche Studenten .....	129
<b>Tabelle 31:</b> Soll-Ist-Vergleich der wichtigsten kognitiven Arbeitgeberfaktoren für weibliche Studenten	131
<b>Tabelle 32:</b> Soll-Ist-Vergleich der wichtigsten kognitiven Arbeitgeberfaktoren für gute/sehr gute Studenten .....	132
<b>Tabelle 33:</b> Soll-Ist-Vergleich der wichtigsten kognitiven Arbeitgeberfaktoren für durchschnittliche/unterdurchschnittliche Studenten .....	133

## Abkürzungsverzeichnis

bspw.	beispielsweise
bzgl.	bezüglich
D	Deutschland
DGFP	Deutsche Gesellschaft für Personalführung
EPA	Evaluation, Potency, Activity
et al.	et alii
EU	Europäische Union
ggü.	gegenüber
HR	Human Resources
HU	Ungarn
Ibid.	Ibidem
i.d.R.	in der Regel
IfM	Institut für Mittelstand
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
MSA	Measure of sampling adequacy
NL	Niederlande
o.J.	ohne Jahr
o.O.	ohne Ort
S.	Seite
sog.	sogenannt
u.a.	und andere
v.a.	vor allem
z.B.	zum Beispiel

# 1 Vorwort

Die vorliegende Dissertation stellt den Abschluss eines mehrjährigen PhD-Studiums an der Westungarischen Universität Sopron dar. Hintergrund der Ausarbeitung sind die demografischen Veränderungen, denen sich die meisten Industrieländer ausgesetzt sehen. Es stellt sich hierbei die Frage, wie v.a. kleine und mittlere Unternehmen weiterhin qualifizierte Nachwuchskräfte gewinnen und bei Marketingstudenten zum Arbeitgeber der Wahl werden können.

Für die Unterstützung während der arbeitsreichen Zeit der Erstellung der Arbeit möchte ich mich zunächst herzlich bei Herrn Universitätsprofessor Dr. Csaba Székely bedanken. Während der Anfertigung meiner Dissertation hatte er jederzeit ein offenes Ohr für meine Fragen und setzte mit seiner konstruktiven Kritik entscheidende Impulse für die vorliegende Arbeit. Gleichfalls richtet sich mein Dank an die Prüfungskommission, bestehend aus Herrn Universitätsprofessor Dr. Markus Mau, Herrn Universitätsprofessor MMag. DDr. Dr. Bernhard F. Seyr und Herrn Universitätsprofessor Dr. Ferenc Tóth CSc. Mit ihren fachlichen Anregungen lieferten die Prüfer einen wertvollen Beitrag für die Arbeit. Ferner danke ich Herrn György Árendás, Frau Nikoletta Németh, Frau Dóra Rosta und Frau Veronika Kontor-Som, die mit ihrer organisatorischen Unterstützung wichtige Voraussetzungen für die erfolgreiche Beendigung des PhD-Studiums schafften. V.a. ohne die große Hilfe von Frau Kontor-Som wären mir viele Informationen verschlossen geblieben.

Auch einigen Arbeitskollegen möchte ich meinen Dank aussprechen. Paul Slaats, Ronald van der Meulen und Lars Kleinickel gaben mir wichtige Hinweise hinsichtlich der statistischen Auswertung. Ferner motivierten mich Olaf Bode, Maike Busch und Prof. Dr. Clemens Jäger bei der Erstellung der Arbeit und waren kritische Diskussionspartner.

Abschließend möchte ich noch herzlich meiner Familie danken. Anke, Laura und Anna waren im Rahmen des Studiums stets für mich eine große Motivation und mussten während der arbeitsreichen Zeit oft auf mich verzichten. Meinen Eltern Jutta und Helmut Brimmen gebührt ebenfalls ein großer Dank für ihre unermüdliche Unterstützung. Schließlich möchte ich mich noch sehr bei Wilfried Römer für die kritische Durchsicht der Arbeit und die vielen hilfreichen Anregungen bedanken.

Viersen, im Frühjahr 2015

## **2 Erläuterung der Forschungsthematik**

Im Folgenden wird die Forschungsthematik näher erläutert. Nach einer Einführung folgt die Erläuterung der demographischen Herausforderungen und der Bedeutung von KMU. Zum Abschluss des Kapitels wird schließlich die Problemstellung zusammengefasst.

### **2.1 Einführung**

In vielen Industrieländern ist eine Tendenz zur Überalterung der Gesellschaft zu erkennen. Arbeitnehmer geburtenstarker Jahrgänge nähern sich zunehmend dem Rentenalter, während auf der anderen Seite die Knappheit an jungen Nachwuchskräften aufgrund des Geburtenrückgangs zunimmt. Gerade in der heutigen Zeit, die durch ständigen Wandel geprägt ist, sind Mitarbeiter jedoch mehr denn je eine Quelle des Erfolgs. Nur mit dem Wissen der Mitarbeiter können Unternehmen auch in Zukunft konkurrenzfähig bleiben und somit zur Sicherung eines Unternehmens beitragen. Geeignete Mitarbeiter zu finden ist für Unternehmen also von essenzieller Bedeutung. In der heutigen Wissensgesellschaft sind Mitarbeiter für Unternehmen ein wichtiger, wenn nicht der wichtigste Erfolgsfaktor. Jedoch wird es für Unternehmen aufgrund des demografischen Wandels immer schwieriger, auf dem von hartem Wettbewerb gekennzeichneten Arbeitsmarkt geeignetes Personal zu rekrutieren.

Der Mangel an geeigneten Fach- und Führungskräften stellt Personalverantwortliche vor immer größere Herausforderungen.<sup>1</sup> Dies gilt insbesondere für KMU. Diese sind oftmals unbekannter und stehen im Schatten vieler Großunternehmen. Zudem verfügen diese i.d.R. über geringere finanzielle Ressourcen, was die Suche nach gutem Personal nicht erleichtert.<sup>2</sup>

In der Dissertation sollen die Wünsche von Marketingstudenten bei der Arbeitgeberwahl und deren Einstellungen bzgl. KMU und Großunternehmen identifiziert werden. Nur wenn KMU genaue Informationen über die Soll-Anforderungen (Wünsche der Studenten) und Ist-Einstellungen (kognitive, affektive und konative Dimension) der Zielgruppe haben, können sie im „War for Talent“ wettbewerbsfähig bleiben.

---

<sup>1</sup> Vgl. Kary (2012), S. 20

<sup>2</sup> Vgl. Breitkopf (2012), S. C7

Zur wissenschaftlichen Bearbeitung des Themas sind fundierte theoretische Grundlagen notwendig. So werden zunächst in den Erläuterungen zur Forschungsthematik die demografischen Herausforderungen in den betrachteten Länder Deutschland, Niederlande und Ungarn dargestellt. Ferner wird in diesem Kapitel näher auf KMU eingegangen.

In **Kapitel 3** wird der Forschungsprozess vorgestellt. Darin werden die Zielgruppe definiert und die Forschungsfrage sowie die Ziele dieser Arbeit erläutert. Ferner wird auf das Forschungsdesign der Untersuchung und die Hypothesen eingegangen.

Im darauffolgenden **Kapitel 4** werden die Grundlagen des Personalmanagements vorgestellt. Es werden verschiedene Menschenbilder in der Wissenschaft erläutert und es wird kritisch auf eine rein ökonomische Sichtweise des Menschen eingegangen. Anschließend werden Theorien zur Mitarbeitermotivation aufgezeigt, die die Basis für das Personalmarketing darstellen. Bei der Erläuterung der theoretischen Grundlagen des Personalmarketings werden verschiedene Ansätze vorgestellt und es wird detailliert auf die Informationsasymmetrie zwischen Unternehmen und externen Bewerbern eingegangen. Nach diesen Erläuterungen werden in **Kapitel 5** Möglichkeiten zur Präferenzbildung dargestellt. Besonderes Augenmerk wird dabei auf die Schaffung einer Arbeitgebermarke gelegt.

Vor der empirischen Untersuchung werden in **Kapitel 6** ausgewählte länder- und studiengangbezogene Studien zur Arbeitgeberattraktivität erläutert. Durch die anschließende empirische Forschung in **Kapitel 7**, bei der deutsche, niederländische und ungarische Studenten befragt werden, sollen die formulierten Untersuchungshypothesen überprüft und Erfolgsfaktoren für das Schaffen von Bewerberpräferenzen identifiziert werden.

In **Kapitel 8** werden die Hypothesen beantwortet und in **Kapitel 9** Möglichkeiten zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität von KMU dargestellt. Das Fazit in **Kapitel 10** schließt die Arbeit mit der Zusammenfassung, der Kurzdarstellung der neuen Erkenntnisse für die Wirtschaftswissenschaften sowie der kritischen Würdigung und der Erläuterung des weiteren Forschungsbedarfs ab.

## **2.2 Demografische Herausforderungen in den betrachteten Ländern**

In der McKinsey Studie „War for Talent“ wurden innerhalb eines Jahres in 77 Unternehmen verschiedener Branchen 6000 Führungskräfte befragt. Darüber hinaus

wurden noch 20 Unternehmen befragt, die „reich an Talenten“ erschienen. Das Ergebnis der Untersuchung war, dass gebildete Mitarbeiter, die technologieaffin und weltoffen sind, die wichtigste Unternehmensressource der nächsten Jahrzehnte darstellen werden.<sup>3</sup> Dies gilt insbesondere in der heutigen Zeit, in der Unternehmen einer großen Dynamik ausgesetzt sind. So lässt sich für Unternehmen nur schwer prognostizieren, wie sich die Umwelteinflüsse verändern. Insbesondere die Globalisierung – mit der Ausweitung der Geschäfte nach Ostasien – führte dabei zu einer hohen Umweltdynamik.<sup>4</sup> Der Globalisierung, einschließlich deren ungewollter Effekte, kann sich niemand mehr entziehen. Anstatt zur Sicherheit der Weltwirtschaft und zu einer Stabilisierung der wirtschaftlichen Sicherheit beizutragen, hat die Auflösung der bipolaren Welt nach dem Ende des Sozialismus und der aufkommenden Globalisierung eher zu einer Verschärfung der Unsicherheit.<sup>5</sup>

Während sich viele Unternehmen jahrzehntelang über die von ihnen hergestellten Produkte definierten, haben sich die Umstände heute verändert. Heutzutage stellen Mitarbeiter den wichtigsten Erfolgsfaktor der Unternehmen dar. Nur mit einem guten Team werden Unternehmen mit ihren Produkten konkurrenzfähig bleiben und Profit machen. Die Frage nach der Existenzberechtigung insbesondere von mittelständischen Unternehmen wird sich entsprechend nicht mehr primär auf der Produktebene, sondern auf der Personalebene entscheiden.<sup>6</sup> Demografische Veränderungen werden die Rekrutierungsbedingungen für Unternehmen jedoch in den nächsten Jahren und Jahrzehnten verschlechtern.<sup>7</sup> So wird in Europa bis zum Jahre 2050 der Anteil der 15-60 Jährigen an der Gesamtbevölkerung von 62% auf 49% sinken.<sup>8</sup> Bis zum Jahr 2050 wird sich die Bevölkerung der Europäischen Union um 50 Millionen Menschen verringern. Dies sind etwa zehn Prozent der aktuellen Bevölkerung und entspricht der Bevölkerungszahl von Polen und Griechenland zusammen.<sup>9</sup>

Die Bevölkerungszahlen werden sich in Zukunft in den einzelnen europäischen Staaten jedoch sehr unterschiedlich entwickeln. Aufgrund unterschiedlicher Entwicklungen bzgl.

---

<sup>3</sup> Vgl. Beechler/Woodward (2009), S. 274, vgl. auch Chambers et al. (1998), S. 44ff.

<sup>4</sup> Vgl. Jones/Bouncken (2008), S. 147

<sup>5</sup> Vgl. Balázs (o.J.), S. 1f.

<sup>6</sup> Vgl. Knoblauch/Kurz (2009), S. 18f.

<sup>7</sup> Vgl. Schamberger (2006), S. 2, vgl. auch Rose (2013), S. 61

<sup>8</sup> Vgl. Wilden et al. (2010), S. 56, vgl. auch Kingholz (2009), S. 65

<sup>9</sup> Vgl. Klingholz (2009), S. 62

der Geburtenrate und Lebenserwartung wird etwa die Hälfte der EU-27 einen Bevölkerungszuwachs aufweisen. Dies ist z.B. in Frankreich oder in Großbritannien der Fall. Die Bevölkerungen anderer Länder wiederum werden schrumpfen. Darunter fallen v.a. die Länder Mittel- und Osteuropas.<sup>10</sup> **Abbildung 1** zeigt die prognostizierte Bevölkerungsentwicklung der EU-Staaten.

**Abbildung 1:** Prognostizierte Bevölkerungsentwicklungen in der EU-27



Quelle: Wilkoszewski (2008)

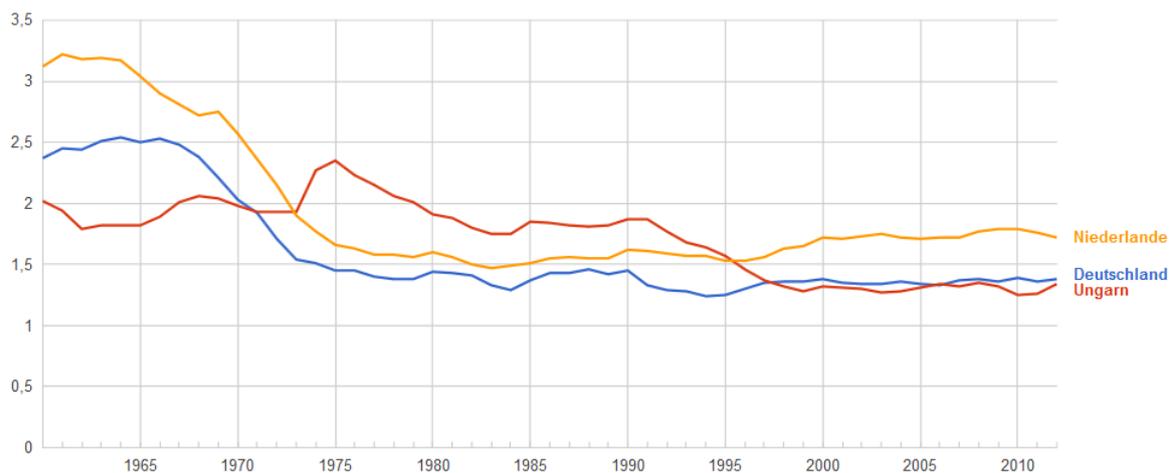
Alle europäischen Länder sehen sich zudem einem Überalterungsprozess ausgesetzt. Einige Nationen, wie Deutschland oder Rumänien haben darüber hinaus schon mit einer sinkenden Bevölkerung zu kämpfen.<sup>11</sup> In diesem Zusammenhang ist die Fertilitätsrate eine wichtige zu beachtende Kennziffer. Diese bezeichnet die Anzahl der Kinder, die eine Frau

<sup>10</sup> Vgl. Münch/Wilkoszewski (o.J.)

<sup>11</sup> Vgl. Klingholz (2009), S. 62. Weitere Daten zu Deutschland sind bei Preißing (2010), S. 11 zu finden.

während ihres Lebens zur Welt bringt.<sup>12</sup> Dort wo die Fertilitätsrate unter 2,1 liegt, gibt es mittelfristig keine Möglichkeit, den Trend des natürlichen Bevölkerungsrückgangs aufzuhalten.<sup>13</sup> **Abbildung 2** zeigt die niedrigen Fertilitätsraten der in dieser Arbeit betrachteten Länder.

**Abbildung 2:** Fertilitätsraten Deutschlands, der Niederlande und Ungarns



Quelle: Google Public Data (2015) nach Daten der Weltbank, Stand 5.2.2015

Die meisten europäischen Länder werden nur durch Zuwanderung ein Bevölkerungswachstum bzw. zumindest eine stabile Bevölkerungszahl erreichen können.<sup>14</sup> V.a. die ehemaligen kommunistischen Länder Zentral- und Osteuropas stehen dabei unter großem Druck. Dort liegen sowohl niedrige Fertilitätsraten als auch eine verstärkte Auswanderung junger Menschen vor. Die Konsequenz ist eine Überalterung der verbleibenden Bevölkerung.<sup>15</sup>

Von den osteuropäischen Ländern weisen vor allem Bulgarien und Ungarn starke Bevölkerungsrückgänge auf.<sup>16</sup> In Ungarn ist dabei ein Zentrum-Peripherie-Gefälle zwischen Budapest, das bis 2030 Bevölkerungszuwächse verzeichnen wird und den anderen Regionen, die Bevölkerungsverluste erleiden werden, festzustellen.<sup>17</sup>

<sup>12</sup> Vgl. Rump (2009), S. 17

<sup>13</sup> Vgl. Klingholz (2009), S. 62

<sup>14</sup> Vgl. Ibid., S. 62

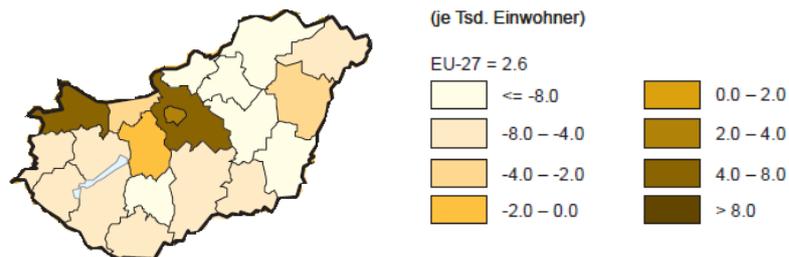
<sup>15</sup> Vgl. Ibid., S. 65

<sup>16</sup> Vgl. Davoudi et al. (2010), S. 795

<sup>17</sup> Vgl. Ibid., S. 802, vgl. auch Gans/Schmitz-Veltin (2010)

Diese Entwicklung deutet sich bereits jetzt an (siehe **Abbildung 3**). So wurden in Budapest und dem Komitat Pest im Jahr 2011 steigende Bevölkerungszahlen registriert, während in anderen Teilen des Landes die Bevölkerung abnahm. Eine Ausnahme bildet das Komitat Győr-Moson-Sopron, wo ebenfalls ein positives Bevölkerungswachstum zu verzeichnen war.

**Abbildung 3:** Bevölkerungswachstum in Ungarn (nach NUTS-3-Regionen<sup>18</sup>)



Ohne Maßstab, Stand: 2011

Quelle: Eurostat (2013a), verändert

Die Bevölkerungsentwicklung stellt lediglich die Ist-Situation des betrachteten Jahres dar und lässt keine Rückschlüsse auf künftige Entwicklungen zu. Daher soll zusätzlich die prognostizierte Entwicklung des Humankapitals in die Betrachtung einfließen.

Die Bevölkerungsanzahl beeinflusst nicht nur das Gesamtangebot aller Arbeitskräfte, sondern auch das Humankapital<sup>19</sup> einer Region, welches hochqualifizierte Personen umfasst.

Das Wissen, welches aus dem Humankapital resultiert, wird auch als der vierte Produktionsfaktor bezeichnet und erlangt eine wachsende Bedeutung für den unternehmerischen Erfolg. So wird der Wert eines Unternehmens zunehmend von Wissenskapital und weniger vom Buchwert, also vom physischen Vermögen, bestimmt.<sup>20</sup>

Das „Rostocker Zentrum zur Erforschung des Demografischen Wandels“ prognostiziert hinsichtlich des Humankapitals lediglich für Budapest und das Komitat Pest (NUTS-2:

<sup>18</sup> Weitere Erläuterungen zu den NUTS-Regionen: Vgl. Eurostat (2012)

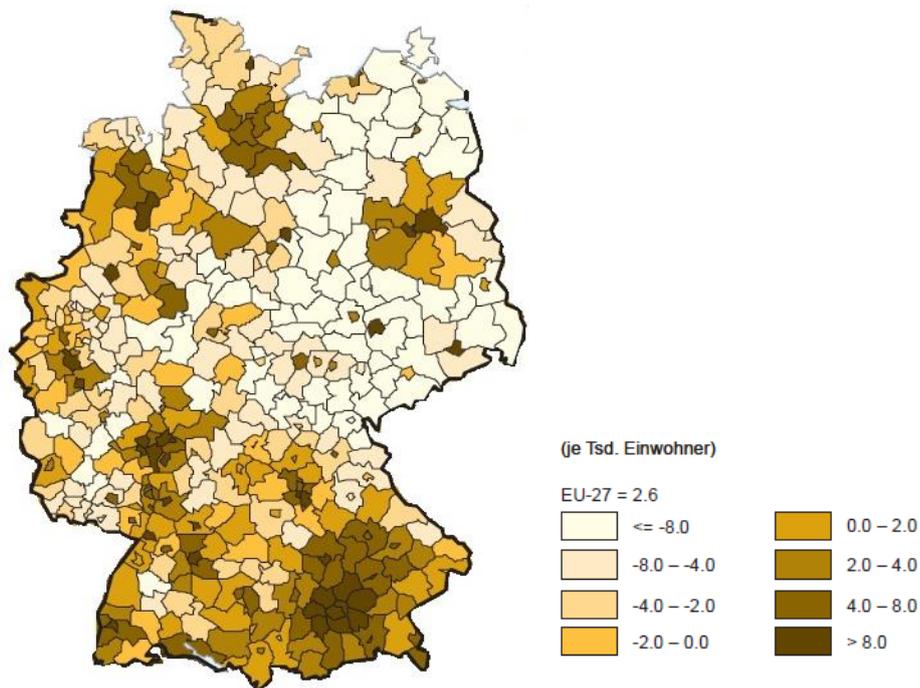
<sup>19</sup> Vgl. Tivig et al. (2008), S. 23

<sup>20</sup> Vgl. Jaeger (2004), S. 146, vgl. auch Prezewowsky (2007), S. 33f.

HU10) eine positive Entwicklung für die nächsten Jahrzehnte. Alle anderen Regionen sehen sich dagegen einem hohen Risiko ausgesetzt (siehe **Anhang 1**).<sup>21</sup>

Bei Betrachtung der Bevölkerungsentwicklung des Jahres 2011 in Deutschland ist festzustellen, dass der Bevölkerungsrückgang hauptsächlich den Osten Deutschlands trifft.<sup>22</sup> V.a. Süddeutschland, die Ballungsgebiete im Rhein-Main Gebiet sowie Hamburg und Berlin haben Bevölkerungszuwächse zu verzeichnen (siehe **Abbildung 4**).

**Abbildung 4:** Bevölkerungswachstum in Deutschland (nach NUTS-3-Regionen)



Ohne Maßstab, Stand: 2011

Quelle: Eurostat (2013a), verändert

Hinsichtlich des Humankapitals lassen sich in Deutschland v.a. Berlin (NUTS-2: DE30), Hamburg (DE60) und Dresden (DED2) sowie mit Abstufungen noch Darmstadt (DE71), Leipzig (DED3), Stuttgart (DE11), Karlsruhe (DE12), Freiburg (DE13), Tübingen (DE14) und Oberbayern (DE21) als chancenreiche Regionen identifizieren. Für die meisten anderen NUTS-2 Regionen in Deutschland wird eine kritische Entwicklung des Humankapitals prognostiziert.<sup>23</sup> Die genauen Daten können **Anhang 1** entnommen werden.

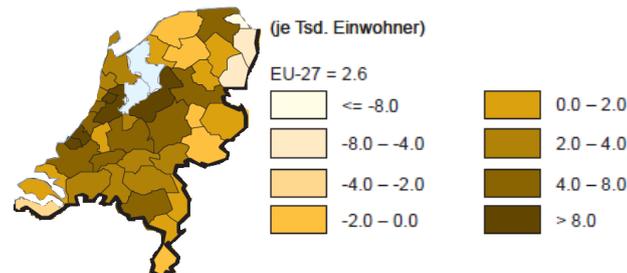
<sup>21</sup> Vgl. Tivig et al. (2008), S. C.4

<sup>22</sup> Vgl. Eurostat (2013a), S. 35

<sup>23</sup> Vgl. Tivig et al. (2008), S. C.2f.

Hinsichtlich des niederländischen Bevölkerungswachstums fällt eine positivere Entwicklung als in den anderen betrachteten Ländern auf. So weisen nur vier der NUTS-3 Regionen (v.a. die COROP-Regionen<sup>24</sup> Delfzijl, aber auch Ost-Groningen, Südost-Drenthe und Seeländisch Flandern) einen starken Bevölkerungsrückgang von mehr als vier Prozent im Jahre 2011 auf (siehe **Abbildung 5**).

**Abbildung 5:** Bevölkerungswachstum in den Niederlanden (nach NUTS-3-Regionen)



Ohne Maßstab, Stand: 2011

Quelle: Eurostat (2013a), verändert

In Bezug auf das Humankapital werden nur Drenthe (NUTS-2: NL13) und Zeeland (NL34) negativ bewertet. Die Entwicklung bzgl. hochqualifizierter Arbeitskräfte wird dort in den nächsten Jahrzehnten negativ eingeschätzt. Bis auf Limburg (NL), welches neutral eingeschätzt wird, wird für alle anderen Provinzen eine positive Entwicklung vorhergesagt (siehe **Anhang 1**).<sup>25</sup>

Generell kann festgehalten werden, dass in den nächsten Jahren nahezu alle europäischen Arbeitsmärkte vom soziodemografischen Wandel und einem „War for Talent“ betroffen sind. Viele hochqualifizierte Mitarbeiter werden in diesem Jahrzehnt aus dem Berufsleben ausscheiden, sodass ein großer Ersatzbedarf auf eine rückläufige Entwicklung des potenziellen Arbeitnehmerbestandes trifft. Der Arbeitsmarkt steht damit vor dem Wandel von einem Arbeitgeber- hin zu einem Arbeitnehmermarkt.<sup>26</sup> Alleine für die größte Volkswirtschaft Europas Deutschland stehen laut Schätzungen im Jahr 2020 etwa 4 Millionen Arbeitskräfte weniger zur Verfügung als im Jahre 2005.<sup>27</sup> Dennoch muss die Entwicklung differenziert betrachtet werden. So liegen, wie **Kapitel 2.2** gezeigt hat,

<sup>24</sup> Die 40 COROP-Regionen entsprechen den niederländischen NUTS-3 Regionen. Vgl. Centraal Bureau voor de Statistiek (2014)

<sup>25</sup> Vgl. Tivig et al. (2008), S. C.5

<sup>26</sup> Vgl. Kirchgeorg/Müller (2011), S. 80

<sup>27</sup> Vgl. Flato/Reinbold-Scheible (2008), S. 39

sowohl zwischen den Ländern als auch innerhalb der Länder sehr unterschiedliche Entwicklungen hinsichtlich des Bevölkerungswachstums und des Humankapitals vor.

## 2.3 Bedeutung kleiner und mittlerer Unternehmen in Europa

Wie bereits in der Problemstellung beschrieben, stellt die Personalgewinnung insbesondere für KMU eine große Herausforderung dar. Die Forschung wird daher auf diese Unternehmen beschränkt. Zum besseren Verständnis sollen zunächst KMU definiert und im Anschluss deren wirtschaftliche Bedeutung dargestellt werden.

### 2.3.1 Quantitative und qualitative Abgrenzung von kleinen und mittleren Unternehmen

Trotz der großen Bedeutung des Mittelstandes gibt es keine allgemein anerkannte Definition. Zur näheren Beschreibung können quantitative und qualitative Kriterien herangezogen werden. Quantitative Kriterien sind z.B. die Höhe des Umsatzes und des Gewinns, die Zahl der Mitarbeiter oder Marktanteile.<sup>28</sup> In der Praxis ist die quantitative Methode die gebräuchlichere. Jedoch bieten quantitative Kriterien für die Klassifizierung nur einen vereinfachenden Anhaltspunkt, da unterschiedliche Wirtschaftsbereiche zusammengefasst sind, jeder Bereich jedoch spezifische Besonderheiten aufweist.<sup>29</sup>

Das IfM definiert Mittelstand anhand der quantitativen Kriterien Beschäftigtenzahl und Umsatz.<sup>30</sup> Anhand dieser Kriterien können KMU als Unternehmen mit bis zu 499 Mitarbeitern und einem Jahresumsatz von weniger als 50 Millionen Euro definiert werden.<sup>31</sup> (siehe **Tabelle 1**)

**Tabelle 1:** Klassifizierung von KMU des Instituts für Mittelstand

Größenklasse	Mitarbeiterzahl	Jahresumsatz
Kleine Unternehmen	≤ 9	< € 1Millionen
Mittlere Unternehmen	≤ 499	1 bis < € 50 Millionen
Mittelstand (KMU zusammen)	≤ 499	< € 50 Millionen
Großunternehmen	> 500	≥ € 50 Millionen

Eigene Darstellung nach: IFM Bonn (2012), Wolf et al. (2009), S. 15

<sup>28</sup> Vgl. Wolf et al. (2009), S. 14

<sup>29</sup> Vgl. Knop (2009), S. 7

<sup>30</sup> Vgl. Wolf et al. (2009), S. 14

<sup>31</sup> Vgl. IfM Bonn (2012)

amit ist die Definition des IfM großzügiger formuliert als die der EU-Kommission. Die Europäische Kommission hat zuletzt im Jahr 2006 eine neue Definition ausgesprochen. Ein KMU muss alle drei Zugehörigkeitskriterien – d.h. Mitarbeiterzahl, Jahresumsatz oder Bilanzsumme und Unabhängigkeit – erfüllen.<sup>32</sup> Unabhängigkeit bedeutet in diesem Zusammenhang, dass kein anderes Unternehmen einen Anteil von mehr als 25% des betreffenden Unternehmens besitzen darf.<sup>33</sup> Da die Kriterien der EU-Kommission Bedingung zur Förderfähigkeit von KMU-spezifischer EU-Förderprogramm sind, kommt ihren Kriterien eine besondere Bedeutung zu.<sup>34</sup> Die Definition der EU scheint sich durchzusetzen. So wurde sie bspw. mittlerweile auch von der KfW übernommen.<sup>35</sup> **Tabelle 2** zeigt die Einteilung nach der Europäischen Kommission.

**Tabelle 2:** Klassifizierung von KMU nach der Europäischen Kommission<sup>36</sup>

Größenklasse	Mitarbeiterzahl	Umsatz	oder	Jahresbilanzsumme
Kleinstunternehmen	< 10	≤ 2 € Millionen		≤ 2 € Millionen
Kleine Unternehmen	< 50	≤ 10 € Millionen		≤ 10 € Millionen
Mittlere Unternehmen	< 250	≤ 50 € Millionen		≤ 43 € Millionen

Eigene Darstellung nach: Europäische Kommission (2012)

Wolter und Hauser sehen die Abgrenzung von KMU durch rein quantitative Kriterien kritisch. So könnten Großunternehmen in beliebig große, nur formal unabhängige, kleine Unternehmen zerlegt werden. Dennoch würde sich ein solches Unternehmen trotz vergleichbarer Größenordnung immer noch erheblich von einem konzernfreien mittelständischen Unternehmen unterscheiden. Vor diesem Hintergrund können eher qualitative Kriterien den Mittelstand charakterisieren.<sup>37</sup> Qualitative Kriterien beziehen bei der Betrachtung z.B. bestimmte Betriebstypen oder die Art der Betriebsführung mit ein. So werden hierbei die Eigentumsverhältnisse, die Struktur der Unternehmensführung, die Finanzierungssituation bzw. soziologische Gegebenheiten innerhalb der Unternehmen betrachtet.<sup>38</sup> Die anzuwendende Mittelstandsdefinition sollte handhabbar sein. Daher muss

<sup>32</sup> Vgl. Knop (2009), S. 8

<sup>33</sup> Vgl. IfM Bonn (2013)

<sup>34</sup> Vgl. Knop (2009), S. 8

<sup>35</sup> Vgl. Wolf et al. (2009), S. 14

<sup>36</sup> Die Klassifikation der Europäischen Kommission wird für den empirischen Teil der Arbeit genutzt.

<sup>37</sup> Vgl. Wolter/Hauser (2001), S. 29f.

<sup>38</sup> Vgl. Knop (2009), S. 9

mit den zur Verfügung stehenden Daten eine möglichst objektive und nachvollziehbare Abgrenzung von mittelständischen zu anderen Unternehmen gewährleistet werden.<sup>39</sup>

### 2.3.2 Gesamtwirtschaftliche Bedeutung kleiner und mittlerer Unternehmen

KMU stellen für ganz Europa einen entscheidenden Faktor für Wirtschaftswachstum und Beschäftigung dar. In der Europäischen Union stellen sie 99,8% der Unternehmen und sind somit ein entscheidender Faktor für Wirtschaftswachstum und Beschäftigung.<sup>40</sup> KMU erwirtschafteten im Jahr 2012 etwa 58% der Wertschöpfung der gewerblichen Wirtschaft der EU und stellten etwa zwei Drittel aller Arbeitsplätze.<sup>41</sup> Zwischen 2002 und 2008 haben sie in den 27 EU-Mitgliedsstaaten 9,4 Mio. Arbeitsplätze geschaffen, was einer jährlichen Beschäftigungszunahme von 1,9% entspricht. Im Vergleich dazu lag die jährliche Beschäftigungszunahme bei großen Unternehmen bei 0,8%. Zurückzuführen ist dies auf die stärker gestiegene Anzahl von KMU. Deren Zahl stieg zwischen 2002 und 2008 um 2,4 Mio. (+13%), während die Zahl großer Unternehmen nur um die Anzahl 2.000 (+5%) zugenommen hat.<sup>42</sup> Die wirtschaftliche Bedeutung von KMU kann daher als herausragend angesehen werden.<sup>43</sup> **Tabelle 3** stellt einige Schlüsselkennzahlen zu KMU in Europa dar.

**Tabelle 3:** Schlüsselkennzahlen zu KMU in Europa (Schätzungen)

	Anzahl der Unternehmen		Mitarbeiter	
	Anzahl	%	Anzahl	%
Kleinstunternehmen	18,78 Mio.	92,1	37,50 Mio.	28,7
Kleine Unternehmen	1,35 Mio.	6,6	26,70 Mio.	20,5
Mittlere Unternehmen	0,23 Mio.	1,1	22,62 Mio.	17,3
KMU (gesamt)	20,36 Mio.	99,8	86,81 Mio.	66,5
Großunternehmen	0,043 Mio.	0,2	43,79 Mio.	33,5
Gesamt	20,40 Mio.	100	130,60 Mio.	100

Eigene Darstellung nach: Gagliardi et al. (2013), S. 10 (Werte gerundet)

Neben der Arbeitsplatzbedeutung sind KMU auch durch ihre stabilisierende Wirkung von großer Bedeutung. Diese resultiert u.a. aus der Konzentration auf lokale und regionale Nischenmärkte und der Stabilität der Kundenbeziehungen. Des Weiteren tragen KMU zu

<sup>39</sup> Vgl. Wolter/Hauser (2001), S. 32

<sup>40</sup> Vgl. Europäische Kommission (2010)

<sup>41</sup> Vgl. Schiersch/Kritikos (2014), S. 278, vgl. auch Weber-Rey (2011), S. 75

<sup>42</sup> Vgl. Europäische Kommission (2010)

<sup>43</sup> Vgl. Knop (2009), S. 10

einem vielfältigen Güterangebot in der Fläche bei und üben somit einen positiven Einfluss auf eine regional ausgeglichene Wirtschaftsstruktur aus.<sup>44</sup>

**Tabelle 4** stellt die Unternehmensgrößen der drei berücksichtigten Länder gegenüber. Die Niederlande und v.a. Ungarn liegen bei der Anzahl der Kleinstunternehmen mit 90,3% bzw. 94,7% deutlich vor Deutschland (82,8%). Der Anteil der Kleinunternehmen liegt dagegen in Deutschland (14,1%) vor den beiden anderen Ländern. Beim Anteil der mittleren und großen Unternehmen liegen die drei Länder etwa gleich auf.

**Tabelle 4:** Anzahl und Anteil der Unternehmensgrößen in Deutschland, den Niederlanden und Ungarn (exkl. Finanzwirtschaft)

	Anzahl Gesamt	Kleinst-unternehmen	Klein-unternehmen	Mittlere Unternehmen	Groß-unternehmen
Deutschland	2.038.420	82,8	14,1	2,6	0,5
Niederlande	623.174	90,3	8,0	1,5	0,3
Ungarn	553.853	94,7	4,4	0,8	0,1

Letzter Stand: 2009

Eurostat (2013b)

Die Unterschiede werden durch die Betrachtung der Anzahl der Beschäftigten im verarbeitenden Gewerbe untermauert. So arbeiten in Deutschland die meisten Beschäftigten in Großunternehmen (54,3%), gefolgt von Ungarn mit 46,4% und den Niederlanden mit 34,2%. Niederländer sind dagegen zu einem höheren Anteil als die anderen betrachteten Länder in kleinen und mittleren Unternehmen beschäftigt. In Ungarn arbeiten hingegen prozentual mehr Beschäftigte in Kleinstunternehmen als in Deutschland bzw. den Niederlanden. (siehe **Tabelle 5**)

**Tabelle 5:** Beschäftigtenanzahl im verarbeitenden Gewerbe in Deutschland, den Niederlanden und Ungarn (exkl. Finanzwirtschaft)

	Kleinstunternehmen	Kleinunternehmen		Mittlere Unternehmen	Großunternehmen
	Weniger als 10 Beschäftigte	10-19 Beschäftigte	20-49 Beschäftigte	50-249 Beschäftigte	250 oder mehr Beschäftigte
Deutschland	5,0	7,8	7,5	25,5	54,3
Niederlande	8,8	9,1	16,3	31,6	34,2
Ungarn	9,8	6,8	11,1	26,0	46,4

In Prozent der Gesamtzahl der Beschäftigten im verarbeitenden Gewerbe des betrachteten Landes

Eigene Darstellung nach: OECD (2012), S. 79

<sup>44</sup> Vgl. Forster (2006), S. 674

## 2.4 Zusammenfassung der Problemstellung

Kleine und mittlere Unternehmen sind in ganz Europa von großer wirtschaftlicher Bedeutung. Sie stellen 99,8% aller Unternehmen und schufen zwischen 2002 und 2008 mehr als neun Millionen Arbeitsplätze. Im Umkehrschluss lässt sich daraus eine große Nachfrage der Unternehmen nach Mitarbeitern ableiten. Für kleine und mittlere Unternehmen stellt sich insbesondere im Hinblick auf die demografischen Veränderungen die Frage, wie die hohe Nachfrage nach geeignetem Personal auch zukünftig gedeckt werden kann.

Unternehmen stehen daher bei der Akquise von qualifiziertem Personal vor immer größeren Schwierigkeiten.<sup>45</sup> Hierbei ist jedoch zwischen der Situation bei hoch- und niedrigqualifizierten Arbeitskräften zu unterscheiden. Arbeitslosigkeit kann daher als eine Frage der Bildung angesehen werden. So sind Akademiker i.d.R. seltener arbeitslos als Gering- und Nichtqualifizierte. Während es bspw. an gut ausgebildeten Technikern fast europaweit mangelt, ist die Anzahl niedrigqualifizierter Personen unter den Langzeitarbeitslosen besonders hoch.<sup>46</sup> Dieser Fachkräftemangel wird sich in den nächsten Jahren noch weiter verschärfen, wenn die geburtenstarken Jahrgänge in Rente gehen.<sup>47</sup>

Wegen professionellerer personalpolitischer Strukturen und Instrumente sowie einer von vielen Bewerbern empfundenen höheren Attraktivität größerer Unternehmen, werden Großunternehmen voraussichtlich im Kampf um die Talente vor KMU liegen. Hinzu kommt, dass KMU meist über eine geringere Ausstattung an finanziellen, personellen und zeitlichen Ressourcen verfügen, um sich mit langfristigen Fragestellungen auseinander zu setzen. So steht das operative Tagesgeschäft meist im Fokus und längerfristige strategische Überlegungen rücken in den Hintergrund.<sup>48</sup> Entsprechend kann die Personalpolitik bei KMU oftmals als informell und durch Ad-hoc-Entscheidungen charakterisiert werden. Kleinere Unternehmen kümmern sich zwar um Personalangelegenheiten, haben jedoch nur selten einen Experten für Personalmanagement im Hause. Erst Unternehmen mit mehr als 100 Beschäftigten formalisieren in der Regel ihre Personalangelegenheiten. Diese Gegebenheiten erschweren auch die Suche nach neuen Mitarbeitern.<sup>49</sup> Hinzu kommt, dass in Großunternehmen ein anderes Bewusstsein bezüglich der Auswirkungen des

---

<sup>45</sup> Vgl. Schamberger (2006), S. 2, vgl. auch Petkovic (2007), S. 2

<sup>46</sup> Vgl. Karsch/Klingholz (2008), S. 5

<sup>47</sup> Vgl. Breitkopf (2012), S. C7

<sup>48</sup> Vgl. Schlick et al. (2009), S. 46

<sup>49</sup> Vgl. Mayson/Barrett (2006), S. 449

demografischen Wandels vorherrscht als in KMU. So bejahte die Mehrheit der Großunternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern die Frage, ob der demografische Wandel sie in Zukunft vor Probleme stellen werde. Die Mehrzahl der kleinen und mittleren Unternehmen verneinte die Frage.<sup>50</sup> Neben diesen KMU-spezifischen Problemen kommt noch die Problematik der asymmetrischen Informationsverteilung des Arbeitsmarktes hinzu. Da ein Bewerber vor dem Eintritt in ein Unternehmen nur unvollständig die wahren Qualitäten des zukünftigen Arbeitgebers erfassen kann, bleiben oftmals Informationen z.B. über das Arbeitsklima oder Karrieremöglichkeiten innerhalb des Unternehmens weitestgehend unbekannt. Falls ein Bewerber nur ein unklares Bild vom zukünftigen Arbeitgeber gewonnen hat oder er zu falschen Erkenntnissen gekommen ist, könnte er von einem Eintritt in ein Unternehmen absehen und sich für ein anderes Unternehmen entscheiden, welches aus seiner Sicht ein geringeres Risiko darstellt.<sup>51</sup>

---

<sup>50</sup> Vgl. Schlick et al. (2009), S. 46f.

<sup>51</sup> Vgl. Wilden et al. (2010), S. 59

## **3 Erläuterung des Forschungsprozesses**

### **3.1 Eingrenzung der untersuchten Zielgruppe**

Bereits **Kapitel 2.2** hat gezeigt, dass gebildete Mitarbeiter in den nächsten Jahrzehnten die wichtigste Unternehmensressource darstellen. Der Umschwung von einer Industrie- in eine Wissensgesellschaft bringt eine Veränderung der Anforderungsprofile der Arbeitnehmer mit sich. V.a. hochqualifizierte Mitarbeiter, die sog. „knowledge workers“, die in wissensintensiven Bereichen tätig sind, werden zunehmend wichtiger.<sup>52</sup> Dies gilt u.a. auch für das Marketing und den Vertrieb. Mit zunehmender Marktorientierung sind Marketing- und Vertriebsverantwortungen in die Unternehmensspitze gerückt. Produkt- und Kundengruppen werden zu strategischen Geschäftseinheiten zusammengefasst. Das Marketing unterstützt dabei heutzutage in der sog. Customer-driven Company alle Unternehmensebenen.<sup>53</sup> Folglich wird die Nachfrage nach Wirtschaftswissenschaftlern insbesondere aus den Bereichen Vertrieb, Marketing und Produktmanagement in den nächsten fünf Jahren weiter zunehmen.<sup>54</sup> Die Rekrutierungsbedingungen für Unternehmen verschlechtern sich hingegen in den nächsten Jahren und Jahrzehnten zunehmend.<sup>55</sup> So schrumpfen v.a. die Länder Mittel- und Osteuropas.<sup>56</sup> V.a. in vom demografischen Wandel stärker betroffenen Regionen werden Unternehmen größere Probleme bei der Akquise neuer Mitarbeiter haben (siehe **Kapitel 2.2**). Der Fokus dieser Arbeit liegt daher auf deutschen, niederländischen und ungarischen Studenten der Wirtschaftswissenschaften mit dem Studienschwerpunkt Marketing.

### **3.2 Erläuterung der Forschungsfrage und der Zielsetzung**

In **Kapitel 2** wurde bereits erläutert, dass die Herausforderungen, denen sich Unternehmen und insbesondere KMU ausgesetzt sehen, zahlreich sind. In der vorliegenden Arbeit soll geklärt werden, welche Faktoren Studenten bei der Arbeitgeberwahl wichtig sind und welche Stärken und Schwächen sie KMU zuweisen. Dadurch sollen die Unternehmen Anregungen erhalten, wie sie zum Arbeitgeber der Wahl bei potenziellen Arbeitnehmern werden können.

---

<sup>52</sup> Vgl. Stotz/Wedel (2009), S. 45

<sup>53</sup> Vgl. Winkelmann (2010), S. 106f.

<sup>54</sup> Vgl. Staufenbiel (2014), S. 4ff.

<sup>55</sup> Vgl. Schamberger (2006), S. 2

<sup>56</sup> Vgl. Münch/Wilkoszewski (o.J.)

Die daraus abgeleitete Forschungsfrage dient der Strukturierung der Arbeit und soll einen Erkenntnisgewinn bringen. Eine Forschungsfrage enthält meist einige Unterfragen, die zusätzliche Ansatzpunkte liefern, welche Informationen zur Beantwortung der Forschungsfrage recherchiert werden müssen.<sup>57</sup>

Die Forschungsfrage lautet: Wie können es kleine und mittlere Unternehmen schaffen, zum Arbeitgeber der Wahl bei Marketingstudenten zu werden?

- Unterfrage 1: Welche Faktoren sind Studenten bei der Arbeitgeberwahl wichtig? (siehe **Kapitel 7.2.1**)
- Unterfrage 2: Welche Stärken und Schwächen weisen Marketingstudenten KMU zu? (siehe **Kapitel 7.2.1**)
- Unterfrage 3: Präferieren Marketingstudenten KMU oder Großunternehmen als Arbeitgeber? (siehe **Kapitel 7.2.2**)
- Unterfrage 4: Unterscheiden sich verschiedene Zielgruppen hinsichtlich der Erwartungen an einen Arbeitgeber, der Bewertung der Stärken und Schwächen von KMU sowie der Arbeitgeberwahl voneinander bzw. liegen Zusammenhänge vor? (siehe **Kapitel 7.2.3**)
- Unterfrage 5: Welche Präferenzcluster können hinsichtlich der Arbeitgeberfaktoren unterschieden werden? (siehe **Kapitel 7.2.4**)

Aus der Problemstellung (siehe **Kapitel 2**), der Forschungsfrage und den Unterfragen lassen sich verschiedene Ziele ableiten, die im Rahmen der Ausarbeitung erreicht werden sollen.

- Darstellung der Informationsasymmetrie zwischen Arbeitgebern und Bewerbern (siehe **Kapitel 4**)
- Erläuterung der Möglichkeiten für Unternehmen zur Präferenzbildung als Arbeitgeber der Wahl (siehe **Kapitel 5**)
- Ermittlung der beliebtesten Arbeitgeber anhand von Studien zur Arbeitgeberattraktivität (siehe **Kapitel 6**)

Die zuvor genannten Ziele dienen als Grundlage für die weitere Forschung.

Die nachfolgenden Ziele sollen anhand einer empirischen Untersuchung erreicht werden:

---

<sup>57</sup> Vgl. Berger (2010), S. 60

- Identifikation von Arbeitgeberpräferenzen und Überprüfung unterschiedlicher Bewertungen und Einstellungen deutscher, niederländischer und ungarischer Studenten (siehe **Kapitel 7.2.3.1**). Empirisch untersucht wird dieses Unterziel anhand der Hypothese 1 (siehe **Kapitel 3.4.2**).
- Identifikation von Arbeitgeberpräferenzen und Überprüfung geschlechtsspezifischer Unterschiede hinsichtlich der Bewertungen und Einstellungen zu KMU (siehe **Kapitel 7.2.3.2**). Dieses Unterziel wird anhand der Hypothese 2 überprüft (siehe **Kapitel 3.4.2**).
- Evaluierung möglicher Zusammenhänge zwischen der Studienleistung und den Bewertungen, Einstellungen und Arbeitgeberpräferenzen (siehe **Kapitel 7.2.3.3**). Informationen darüber sollen im Rahmen der Überprüfung der Hypothese 3 (siehe **Kapitel 3.4.2**) gewonnen werden.
- Identifikation möglicher Präferenzcluster unter den Studenten (siehe **Kapitel 7.2.4**).
- Ableitung zielgruppenspezifischer Möglichkeiten zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität (**Kapitel 9**).

### 3.3 Forschungsdesign

Das Forschungsdesign bezeichnet das methodische Vorgehen und hat für das Gelingen eines Forschungsprojektes eine große Bedeutung.<sup>58</sup> Dabei kann zwischen explorativen, deskriptiven und kausalen Ansätzen unterschieden werden. Explorative Forschungen dienen dazu, ein weitgehend unbekanntes Untersuchungsgebiet zu verstehen und zu strukturieren. Damit wird es u.a. möglich, die Problemstellung genau zu definieren oder Forschungshypothesen abzuleiten. Sekundärforschungen bieten sich hierbei als ein erster Schritt zur Datenerhebung an. Explorative Untersuchungen werden auch als Vorphase zur deskriptiven Forschung genutzt, um den dortigen Untersuchungsgegenstand näher zu bestimmen. Die deskriptive Forschung unterscheidet sich von der explorativen hinsichtlich der festgelegten Forschungsziele und der Kenntnis über die zu beschaffende Information.<sup>59</sup> Deskriptive Forschung kann in Querschnitts- und Längsschnittanalyse unterteilt werden. Während Querschnittsanalysen Vergleiche verschiedener Objektklassen zu einem Zeitpunkt darstellen, stellen Längsschnittanalysen Entwicklungen im Zeitverlauf dar.<sup>60</sup> Der kausale Ansatz kann schließlich zur Analyse der Ursache-Wirkung-Verbindung angewandt

---

<sup>58</sup> Vgl. Paier (2010), S. 32

<sup>59</sup> Vgl. Esch et al. (2011), S. 92f.

<sup>60</sup> Vgl. Raab et al. (2009a), S. 25

werden. Dieser Ansatz stellt eine Weiterführung der explorativen und deskriptiven Untersuchungen dar.<sup>61</sup>

Die Forschungsansätze, die dieser Dissertation maßgeblich zugrunde liegen, sind der explorative und der deskriptive Ansatz (siehe **Tabelle 6**). So werden zum einen bislang wenig untersuchte Aspekte, wie landesspezifische Unterschiede bei der Arbeitgeberwahl und deren Bedeutung auf die Präferenzbildung bei kleinen und mittlerer Unternehmen, erforscht. Zum anderen werden die Einflüsse von Variablen auf die Arbeitgeberwahl mittels einer Querschnittsanalyse analysiert.

**Tabelle 6:** Ziele der relevanten Forschungsarten

<b>Forschungsart</b>	<b>Ziele</b>
Explorativ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strukturierung einer unbekanntem Untersuchungsthematik</li> <li>• Identifikation relevanter Variablen</li> </ul>
Deskriptiv	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Präzise Beschreibung von Marktbeständen</li> <li>• Ermittlung von Zusammenhängen zwischen Variablen</li> <li>• Erstellung von Prognosen</li> </ul>

Eigene Darstellung nach: Esch et al. (2011), S. 93

### 3.3.1 Datenerhebung

Nach der Erklärung der Untersuchungsansätze sollen die Möglichkeiten der Datenerhebung erläutert werden. Forschungen können grundsätzlich in Primär- und Sekundärforschung unterteilt werden. Im Allgemeinen wird empfohlen, mittels Sekundärforschung ein Problem zu lösen. Dies liegt v.a. in der Tatsache begründet, dass Sekundärforschungen weniger zeit- und kostenintensiv sind.<sup>62</sup> Unter einer Sekundärforschung wird die Aufbereitung, Analyse und Auswertung von Daten verstanden, die schon vorhanden sind und früher bereits für andere Zielsetzungen erhoben wurden. Sollte eine Auswertung von sekundären Datenquellen nicht möglich sein ist es notwendig eine Primärforschung durchzuführen. Die Sekundärforschung kann anhand von konventionellen Datenquellen offline oder internetbasiert erfolgen.<sup>63</sup> In einer Primärforschung werden spezifische, neue Erhebungen zu einem gegebenen Problem und Informationsbedarf durchgeführt.<sup>64</sup> Die Befragung ist dabei die geläufigste

---

<sup>61</sup> Vgl. Esch et al. (2011), S. 93

<sup>62</sup> Vgl. Wöhe (2005), S. 464f.

<sup>63</sup> Vgl. Weis/Steinmetz (2008), S. 61f.

<sup>64</sup> Vgl. Kamenz (2001), S. 58

Erhebungsmethode. Hierbei kann die Kommunikation zwischen dem Interviewer und dem Befragten mündlich, telefonisch oder schriftlich erfolgen.<sup>65</sup>

In der vorliegenden Dissertation werden sowohl sekundäre als auch primäre Quellen genutzt. Bei den Sekundärquellen werden u.a. Statistiken über KMU und Arbeitgeberstudien ausgewertet. Der Schwerpunkt der Untersuchung liegt jedoch auf der Primärforschung. Um die Möglichkeiten von KMU hinsichtlich der Präferenzbildung als Arbeitgeber der Wahl zu ermitteln, werden die Arbeitgeberpräferenzen der Studierenden mittels eines Fragebogens ermittelt (siehe **Anhang 2 – Anhang 4**). Des Weiteren werden KMU zur Einschätzung der eigenen Stärken und Schwächen befragt (siehe **Anhang 5 – Anhang 7**), um einen Abgleich der Einschätzungen von Studenten (Fremdbild) und Unternehmensseite (Selbstbild) zu ermöglichen und so für die befragten Unternehmen präzise Empfehlungen aussprechen zu können.

### **3.3.2 Zusammenfassung des Untersuchungsprozesses**

Die Vorgehensweise des Untersuchungsprozesses ist zusammenfassend in **Abbildung 6** dargestellt. Im Rahmen der Voruntersuchung wird in der Problemstellung detailliert das Untersuchungsproblem erläutert. Daraus wird im nächsten Schritt die Forschungsfrage abgeleitet. So soll in dieser Arbeit untersucht werden, wie es kleine und mittlere Unternehmen schaffen können, zum Arbeitgeber der Wahl bei Marketingstudenten zu werden.

Die Fragestellung und die sich daran anschließende Zielformulierung bilden den Ausgangspunkt für die weitere Forschung. Zum Abschluss der Voruntersuchung können auf Basis wissenschaftlicher Theorien oder eigener Beobachtungen Hypothesen gebildet werden. Diese sollen zum Erreichen des Untersuchungsziels beitragen.

In der Hauptuntersuchung wird zunächst Sekundärforschung betrieben. Die Auswertung von Quellen und die Schaffung der theoretischen Basis bilden die Grundlage für die anschließende Primärforschung. In der empirischen Untersuchung werden die Hypothesen schließlich in der Praxis überprüft.

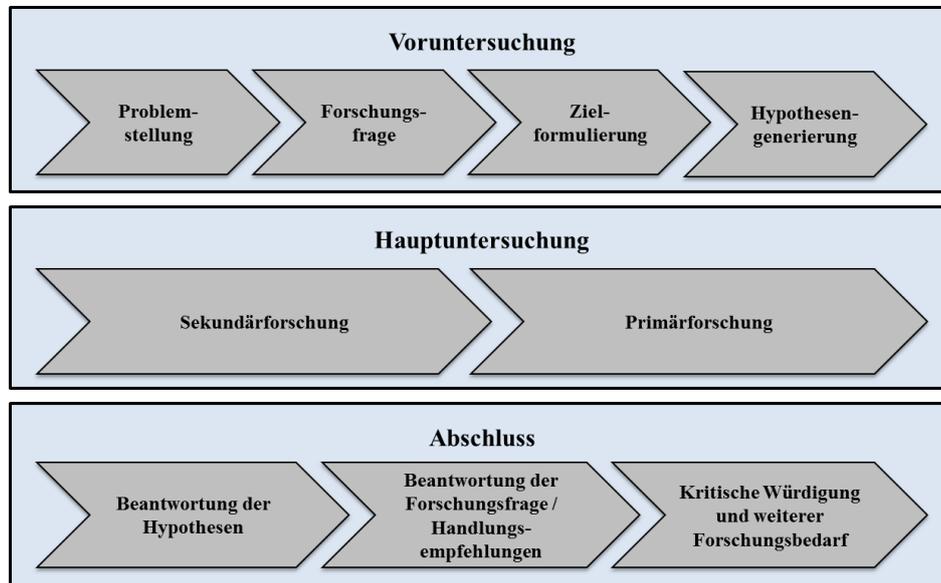
Zum Abschluss der Dissertation werden die Hypothesen und die Forschungsfrage beantwortet. Dabei sollen Empfehlungen an kleine und mittlere Arbeitgeber gegeben werden, wie diese zum Arbeitgeber der Wahl bei Marketingstudenten werden können. Eine

---

<sup>65</sup> Vgl. Wöhe (2005), S. 465

kritische Würdigung und die Erläuterung des weiteren Forschungsbedarfs schließen die Dissertation ab.

**Abbildung 6:** Forschungsprozess der Dissertation



Eigene Darstellung

### 3.4 Hypothesen

#### 3.4.1 Hypothesengenerierung

Das grundsätzliche Ziel von Wissenschaft ist laut Popper eine befriedigende Erklärung für alles zu finden, was einer Erklärung zu bedürfen erscheint.<sup>66</sup> Die wissenschaftliche Tätigkeit besteht dabei aus zwei Teilen – aus der Findung bzw. Erfindung von wissenschaftlichen Hypothesen und aus ihrer Überprüfung.<sup>67</sup>

Der Begriff Hypothese wird oftmals synonym für Vermutungen oder Meinungen über unsichere oder singuläre Sachverhalte verwendet. Diese Aussagen stellen jedoch nach wissenschaftlichem Verständnis keine Hypothesen dar.<sup>68</sup> Hypothesen gehen stattdessen über den Einzelfall hinaus, sind widerlegbar und stellen Annahmen über reale Sachverhalte dar.<sup>69</sup> Wie ein Wissenschaftler letztendlich eine Hypothese entwickelt, ist laut Popper einer logischen Rekonstruktion weder fähig noch bedürftig. Nicht fähig, da Hypothesen oftmals

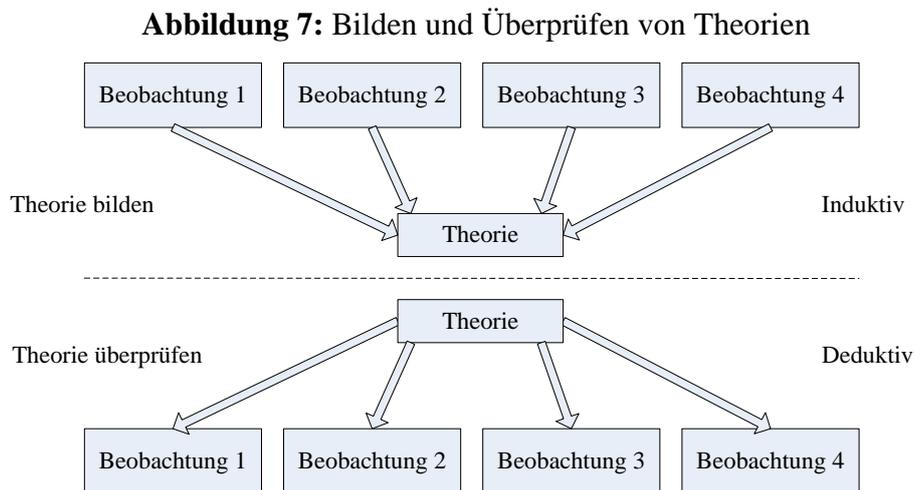
<sup>66</sup> Vgl. Popper (1973), S. 213

<sup>67</sup> Vgl. Schurz (2007), S. 27

<sup>68</sup> Vgl. Bortz/Döring (2006), S. 4

<sup>69</sup> Vgl. Ibid., S. 8

durch reine Intuition gewonnen werden, ohne dass nach ersichtlichen Regeln vorgegangen wurde. Nicht bedürftig, da es erkenntnislogisch belanglos ist, wie ein Wissenschaftler auf eine Hypothese kommt. Wichtig ist stattdessen einzig deren Überprüfung.<sup>70</sup> Dabei werden Annahmen (Hypothesen) anhand der Realität überprüft. Stellen sich diese Hypothesen bei der Überprüfung als falsch heraus, scheitern also empirisch, so sind sie falsifiziert. Hat sich eine Hypothese jedoch in der Untersuchung bewährt, so kann sie als vorläufig bestätigt aufrecht erhalten werden. Vorläufig, da spätere Erkenntnisse immer noch dazu führen können, die Hypothese entgegen den vorliegenden Untersuchungsergebnissen zu verwerfen.<sup>71</sup> Da auch vorhandenes Wissen immer wieder kritisch hinterfragt werden muss, gibt es niemals sicheres Wissen und somit keine sicheren Grundlagen der Erkenntnis, weder in der Theorie noch in der Praxis. Vorhandenes Wissen nicht in die Suche nach neuen Erkenntnissen einzubauen wäre jedoch wenig sinnvoll.<sup>72</sup> Als Folge ergibt sich ein theoretisches Hypothesenkonstrukt, das induktiv aus vorliegenden Erkenntnissen und Theorien, der Beobachtung der Realität und vorangegangener Empirie abgeleitet werden kann.<sup>73</sup> Nachfolgend werden diese Hypothesen dann deduktiv, d.h. vom Allgemeinen zum Besonderen hin, überprüft. Man benötigt dafür entsprechend zunächst die allgemeine Theorie, um auf deren Basis Aussagen zu Einzelereignissen ableiten zu können.<sup>74</sup> **Abbildung 7** zeigt den Weg von der Theoriebildung hin zu deren Überprüfung.



Eigene Darstellung nach: de Vaus (2001), S. 6

<sup>70</sup> Vgl. Schurz (2007), S. 27f., vgl. auch Töpfer (2010), S. 66 und Kromrey (2006), S. 53

<sup>71</sup> Vgl. Raab et al. (2009a), S. 13f., vgl. auch Töpfer (2010), S. 55

<sup>72</sup> Vgl. Raab et al. (2009a), S. 24

<sup>73</sup> Vgl. Waiguny (2011), S. 6, vgl. auch Kuß (2012), S. 21f.

<sup>74</sup> Vgl. Töpfer (2010), S. 66f., vgl. auch Bortz/Döring (2006), S. 30

### 3.4.2 Erläuterung der Untersuchungshypothesen

In der Arbeit sollen die Faktoren, die Studenten bei der Arbeitgeberwahl wichtig sind und die studentischen Einschätzungen bzgl. der Stärken und Schwächen von KMU identifiziert werden. Dadurch sollen KMU Anregungen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität gegeben werden (siehe **Kapitel 3.2**). Zum Erreichen des Untersuchungsziels können aus den Voruntersuchungen, eigenen Beobachtungen und wissenschaftlichen Theorien Hypothesen abgeleitet werden.

Im Folgenden werden die drei wissenschaftlichen Hypothesen erläutert. Diese stellen Behauptungen über Beziehungen zwischen Variablen dar. Von einer wissenschaftlichen Hypothese wird dann gesprochen, wenn sie sich auf reale Sachverhalte bezieht, die empirisch nachprüfbar sind. Ferner sollte die Hypothese über den Einzelfall hinaus gehen und es muss zumindest implizit die Formalstruktur eines falsifizierbaren Konditionalsatzes zugrunde liegen.<sup>75</sup> Wissenschaftliche Hypothesen sind recht allgemein gehalten und werden durch die statistischen Subhypothesen präzisiert und in eine quantitative Form gebracht.<sup>76</sup>

***Hypothese 1:** Wenn sich deutsche, niederländische und ungarische Studenten grundlegend unterscheiden, dann liegen mehr Unterschiede als Gemeinsamkeiten bei der Bedeutungsbeimessung kognitiver Arbeitgeberfaktoren, kognitiv und affektiv wahrgenommener Stärken und Schwächen von KMU sowie Unterschiede bei der Arbeitgeberwahl vor.*

Bei der Hypothese 1 handelt es sich um eine Unterschiedshypothese. Hierbei wird eine Aussage über die Verteilung bestimmter Merkmale in unterschiedlichen Teilstichproben getroffen.<sup>77</sup> Als Ausgangspunkt für die Aufstellung dieser Hypothese dienen eigene Beobachtungen, Gespräche mit anderen Dozenten über die Wahl von Praktikumsunternehmen<sup>78</sup> sowie auch Studien zur Kulturforschung.<sup>79</sup> So konnten hierdurch

---

<sup>75</sup> Vgl. Bortz/Döring (2006), S. 4

<sup>76</sup> Vgl. Ibid., S. 8

<sup>77</sup> Vgl. Töpfer (2010), S. 202

<sup>78</sup> U.a. mit Herrn Rainer Borgmann (Praktikums- und Diplomkoordinator an der Fontys International Business School), Prof. Dr. Peter Runia (Dozent an der Fachhochschule für Oekonomie und Management und ehem. Studiengangleiter für International Marketing an der Fontys International Business School, ehemals Fontys Internationale Hogeschool Economie)

<sup>79</sup> Einen Überblick hierzu bieten Kutschker/Schmid (2011), S. 702ff., Felser (2010), S. 27f. Laut Welge/Holtbrügge (2006), S. 211ff. ist die Motivationswirkung von Anreizen in hohem Maße kulturgebunden.

erste Unterschiede bei Entscheidungen bzw. Präferenzen von deutschen und niederländischen Studenten festgestellt werden. Während deutsche Studenten bei der Praktikumssuche eher zu großen Unternehmen tendieren, präferieren niederländische Studenten eher kleinere oder mittlere Unternehmen. Die scheinbaren Unterschiede sollen in der Arbeit empirisch überprüft werden.

Die bei der quantitativen Befragung erhaltenen Antworten werden bei der statistischen Überprüfung der folgenden Subhypothesen miteinander verglichen.

***Subhypothese 1.1:*** *Deutsche, niederländische und ungarische Studenten weisen hinsichtlich der Bedeutungsbeimessung kognitiver Arbeitgeberfaktoren mehr Unterschiede als Gemeinsamkeiten auf.*

In dieser Subhypothese wird überprüft, ob Marketingstudenten aus den betrachteten Ländern kognitiven Arbeitgeberfaktoren die gleiche Bedeutung zuweisen oder ob sich die Bewertungen hinsichtlich der Arbeitgeberfaktoren signifikant unterscheiden (siehe Fragebatterie 5 des Fragebogens).

***Subhypothese 1.2:*** *Deutsche, niederländische und ungarische Studenten weisen hinsichtlich der Einschätzung kognitiv wahrgenommener Stärken und Schwächen von KMU mehr Unterschiede als Gemeinsamkeiten auf.*

Hierbei werden die Studenten aus den betrachteten Ländern anhand der Fragebatterie 6 des Fragebogens auf signifikante Unterschiede hinsichtlich der kognitiv wahrgenommenen Stärken und Schwächen von KMU überprüft.

***Subhypothese 1.3:*** *Deutsche, niederländische und ungarische Studenten weisen hinsichtlich affektiver Empfindungen bzgl. KMU mehr Unterschiede als Gemeinsamkeiten auf.*

Die Subhypothese 1.3 bezieht sich auf affektive Empfindungen der Studenten hinsichtlich KMU. Anhand der Itembatterie 7 des semantischen Differentials des Fragebogens werden die Antworten der deutschen, niederländischen und ungarischen Studenten auf signifikante Unterschiede überprüft.

***Subhypothese 1.4:*** *Deutsche, niederländische und ungarische Studenten unterscheiden sich in konativer Hinsicht bzgl. der Arbeitgeberwahl.*

Bei dieser Subhypothese soll durch eine statistische Auswertung der Antworten zur Frage 4 Unterschiede in der Handlungsabsicht deutscher, niederländischer und ungarischer Studenten identifiziert werden.

Bei der statistischen Überprüfung der Subhypothesen werden die relevanten Items jeweils auf die folgende Null- und Alternativhypothese getestet.

*H0: Deutsche, niederländische und ungarische Studenten unterscheiden sich nicht voneinander.*

*H1: Deutsche, niederländische und ungarische Studenten unterscheiden sich voneinander.*

Bei der Überprüfung werden die Items auf signifikante Unterschiede getestet. Liegen in  $\leq 50\%$  der getesteten Items signifikante Unterschiede vor, werden die Subhypothesen 1.1-1.3 abgelehnt (siehe hierzu das Bewertungsschema in **Anhang 8**). Die Subhypothese 1.4 wird hingegen dann abgelehnt, wenn keine Unterschiede hinsichtlich der Arbeitgeberwahl vorliegen. Wird mindestens eine Subhypothese abgelehnt, so ist auch die Hypothese 1 falsifiziert.

Die Ergebnisse dieses Hypothesentests können für Arbeitgeber Konsequenzen im Hinblick auf die Ausgestaltung des Arbeitsplatzangebotes haben. So soll durch die Überprüfung der Hypothese 1 geklärt werden, ob die Entwicklung eines einheitlichen Angebotes und die Herausstellung wichtiger Arbeitgeberfaktoren über Ländergrenzen hinweg – d.h. für Studenten aus verschiedenen Ländern – sinnvoll ist oder ein differenziertes Angebot geschaffen werden muss.

***Hypothese 2:*** *Wenn sich männliche und weibliche Studenten grundlegend unterscheiden, dann liegen mehr Unterschiede als Gemeinsamkeiten bei der Bedeutungsbeimessung kognitiver Arbeitgeberfaktoren, kognitiv und affektiv wahrgenommener Stärken und Schwächen von KMU sowie Unterschiede bei der Arbeitgeberwahl vor.*

Die Hypothese 2 stellt ebenfalls eine Unterschiedshypothese dar.<sup>80</sup> Bei der Überprüfung werden die kognitiven und affektiven Bewertungen der männlichen und weiblichen Befragten miteinander verglichen.

Als Grundlage für die Hypothese 2 dienen Studien zur Geschlechterforschung. Darin ist erkennbar, dass trotz des deutlichen Anstiegs der Bildungsbeteiligung und der Erwerbstätigkeit von Frauen, Männer und Frauen weiterhin unterschiedlich auf Wirtschaftsbereiche und Berufsfelder verteilt sind (horizontale Segregation). Daneben sind die beiden Geschlechter ungleich in der Berufshierarchie anzutreffen (vertikale Segregation). Frauen sind häufiger in unteren Hierarchieebenen anzutreffen, haben immer

---

<sup>80</sup> Vgl. Töpfer (2010), S. 202

noch schlechtere Aufstiegsmöglichkeiten und werden schlechter entlohnt.<sup>81</sup> Die Geschlechtersegregation am Arbeitsmarkt findet sich nicht nur in Deutschland, sondern – wenn auch in anderen Ausprägungen – auch in anderen Ländern vor.<sup>82</sup> Geschlechterrollen ergeben sich aus kulturellen Erwartungen, die festlegen, wie Männer und Frauen denken, fühlen bzw. sich verhalten sollen. Obwohl sich das Sozialverhalten gegenwärtig ändert, leben die Geschlechtsstereotype fort.<sup>83</sup> In international vergleichenden Studien wurde herausgefunden, dass Frauen Hausarbeit, Kinderversorgung und Erwerbsarbeit in ihrem Zeitbudget abstimmen. Männer dagegen beteiligen sich weiterhin nur in geringem Maße an der Hausarbeit. Die Trennung zwischen Beruf und Familie wird von ihnen weiterhin aufrechterhalten. Der Geschlechterrollenwandel ist somit asymmetrisch.<sup>84</sup> Doch Unterschiede sind nicht erst im Berufsleben, sondern bereits bei Schülern festzustellen. So wurde bei einer Befragung von Hauptschülern aus dem Jahr 2004 festgestellt, dass es zwischen den Wünschen von Jungen und Mädchen kaum Überschneidungen gibt. Dies manifestiert sich u.a. in unterschiedlichen Berufswünschen oder in der unterschiedlichen Ausprägung von Berufswahlkriterien. Während Jungen den Verdienst als deutlich wichtiger einstufen als die Mädchen, spielte für diese die Möglichkeit anderen helfen zu können, eine wichtige Rolle.<sup>85</sup> Weitere Untersuchungen deuten ebenfalls auf geschlechterspezifische Unterschiede hin.<sup>86</sup>

***Subhypothese 2.1:** Männliche und weibliche Studenten weisen hinsichtlich der Bedeutungsbeimessung ausgewählter kognitiver Arbeitgeberfaktoren mehr Unterschiede als Gemeinsamkeiten auf.*

Hierbei wird untersucht, ob männliche und weibliche Studenten ähnliche Einstellungen hinsichtlich der Bedeutung verschiedener Arbeitgeberfaktoren haben oder ob sich die Bedeutungsbeimessung unterscheidet (siehe Fragebatterie 5 des Fragebogens).

***Subhypothese 2.2:** Männliche und weibliche Studenten weisen hinsichtlich der Einschätzung kognitiv wahrgenommener Stärken und Schwächen von KMU mehr Unterschiede als Gemeinsamkeiten auf.*

---

<sup>81</sup> Vgl. Lenz/Adler (2010), S. 202, vgl. auch Felser (2010), S. 29

<sup>82</sup> Vgl. Lenz/Adler (2010), S. 203

<sup>83</sup> Vgl. Joas (2007), S. 310

<sup>84</sup> Vgl. Ibid., S. 308

<sup>85</sup> Vgl. Queisser (2010), S. 144

<sup>86</sup> Vgl. Hall (2011), S. 19ff., vgl. auch Budde et al. (2009), S. 194ff. und Rodax/Rodax (1996), S. 95f.

Bei dieser Subhypothese werden männliche und weibliche Studenten anhand der Fragebatterie 6 des Fragebogens auf signifikante Unterschiede hinsichtlich der kognitiv wahrgenommenen Stärken und Schwächen von KMU überprüft.

***Subhypothese 2.3:** Männliche und weibliche Studenten weisen hinsichtlich affektiver Empfindungen bzgl. KMU mehr Unterschiede als Gemeinsamkeiten auf.*

Die Subhypothese 2.3 bezieht sich auf affektive Empfindungen der Studenten hinsichtlich KMU. Mit Hilfe des semantischen Differentials (Itembatterie 7 des Fragebogens) werden die Antworten der männlichen und weiblichen Studenten auf signifikante Unterschiede überprüft.

***Subhypothese 2.4:** Männliche und weibliche Studenten unterscheiden sich in konativer Hinsicht bzgl. der Arbeitgeberwahl.*

Durch die statistische Auswertung der Antworten zur Frage 4 sollen Unterschiede in der Handlungsabsicht von männlichen und weiblichen Studenten identifiziert werden.

Bei der statistischen Überprüfung werden die relevanten Items jeweils auf die folgende Null- und Alternativhypothese getestet.

*H0: Männliche und weibliche Studenten unterscheiden sich nicht voneinander.*

*H1: Männliche und weibliche Studenten unterscheiden sich voneinander.*

Beim Hypothesentest werden die Items auf signifikante Unterschiede getestet. Liegen in  $\leq 50\%$  der getesteten Items signifikante Unterschiede vor, werden die Subhypothesen 2.1-2.3 abgelehnt (siehe hierzu das Bewertungsschema in **Anhang 8**). Die Subhypothese 2.4 wird hingegen dann abgelehnt, wenn keine Unterschiede hinsichtlich der Arbeitgeberwahl vorliegen. Wird mindestens eine Subhypothese abgelehnt, so ist die Hypothese 2 falsifiziert.

Sollten signifikante Unterschiede zwischen männlichen und weiblichen Studenten vorliegen, hätte dies Konsequenzen im Hinblick auf die Ausgestaltung einer Arbeitgebermarke. Unternehmen müssten dann eine geschlechterspezifische Arbeitgebermarke entwickeln, um dadurch die gewünschte Zielgruppe passgenau anzusprechen.

**Hypothese 3:** *Es gibt einen Zusammenhang zwischen der Studienleistung und der Mehrzahl der Bedeutungsbeimessungen kognitiver Arbeitgeberfaktoren, der kognitiv und affektiv wahrgenommenen Stärken und Schwächen von KMU sowie der Arbeitgeberwahl.*

Die Untersuchungshypothese 3 ist eine Zusammenhangshypothese. Diese besagt, dass ein Zusammenhang zwischen zwei Merkmalen (im vorliegenden Fall zwischen den Studienergebnissen und der Bewertung) besteht.<sup>87</sup> Als Ausgangspunkt für die Aufstellung dieser Hypothese dienen eigene Beobachtungen und Gespräche mit anderen Dozenten über die Wahl von Praktikumsunternehmen.<sup>88</sup> Studenten mit besseren Leistungen verbinden mit größeren Unternehmen die besseren Karrierechancen und entscheiden sich tendenziell häufiger für ein großes Unternehmen. Diese Beobachtungen sollen durch die Überprüfung der aufgestellten Hypothese empirisch getestet werden.

Bei der statistischen Überprüfung der Hypothese 3 werden die Antworten von Studenten mit unterschiedlichen Studienergebnissen miteinander verglichen. Dabei soll untersucht werden, ob es einen Zusammenhang zwischen den Studienergebnissen und den Antworten der Studenten gibt.

**Subhypothese 3.1:** *Es besteht zwischen der Studienleistung und der Bedeutungsbeimessung ausgewählter kognitiver Arbeitgeberfaktoren in der Mehrzahl der abgefragten Items ein Zusammenhang.*

Es wird hierbei untersucht, ob ein Zusammenhang zwischen der Studienleistung und der Bedeutungsbeimessung verschiedener kognitiver Arbeitgeberfaktoren vorliegt. Dies geschieht durch die statistische Überprüfung der Fragebatterie 5 des Fragebogens.

**Subhypothese 3.2:** *Es besteht zwischen der Studienleistung und der Einschätzung kognitiv wahrgenommener Stärken und Schwächen von KMU in der Mehrzahl der abgefragten Items ein Zusammenhang.*

Hierbei wird überprüft, ob ein Zusammenhang zwischen der Studienleistung und den kognitiv wahrgenommenen Stärken und Schwächen von KMU besteht. Dieser Zusammenhang wird mit Hilfe der Fragebatterie 6 des Fragebogens überprüft.

---

<sup>87</sup> Vgl. Bortz/Döring (2006), S. 506f.

<sup>88</sup> U.a. mit Herrn Rainer Borgmann (Praktikums- und Diplomkoordinator an der Fontys International Business School), Prof. Dr. Peter Runia (Dozent an der Fachhochschule für Oekonomie und Management und ehem. Studiengangsleiter für International Marketing an der Fontys International Business School, ehemals Fontys Internationale Hogeschool Economie)

**Subhypothese 3.3:** *Es besteht zwischen der Studienleistung und der affektiven Empfindung von KMU in der Mehrzahl der abgefragten Items ein Zusammenhang.*

Bei dieser Subhypothese wird der Zusammenhang zwischen der Studienleistung und den affektiven Empfindungen der Studenten hinsichtlich KMU überprüft. Dies geschieht anhand des semantischen Differentials (Itembatterie 7 des Fragebogens).

**Subhypothese 3.4:** *Es besteht ein Zusammenhang zwischen der Studienleistung und der Arbeitgeberwahl (konative Komponente).*

Hierbei sollen durch die Auswertung der Antworten zur Frage 4 Zusammenhänge zwischen der Studienleistung und der Handlungsabsicht identifiziert werden.

Bei der statistischen Überprüfung werden die relevanten Items jeweils auf die folgende Null- und Alternativhypothese getestet.

*H0: Es besteht kein Zusammenhang zwischen den Merkmalen.*

*H1: Es besteht ein Zusammenhang zwischen den Merkmalen.*

Liegen in  $\leq 50\%$  der getesteten Items signifikante Zusammenhänge vor, werden die Subhypothesen 3.1-3.3 abgelehnt (siehe hierzu das Bewertungsschema in **Anhang 9**). Die Subhypothese 3.4 wird hingegen dann abgelehnt, wenn kein Zusammenhang zwischen der Studienleistung und der Arbeitgeberwahl vorliegt. Wird mindestens eine Subhypothese abgelehnt, so ist auch die Hypothese 3 falsifiziert.

Noten sind für Arbeitgeber v.a. bei der Auswahl von Nachwuchsführungskräften i.d.R. von großer Bedeutung.<sup>89</sup> Falls Studenten mit guten bzw. sehr guten Studienleistungen andere Arbeitgeberfaktoren präferieren als Studenten mit durchschnittlichen oder unterdurchschnittlichen Studienleistungen, könnten Unternehmen daraus wichtige Informationen für eine effektive Zielgruppenansprache gewinnen.

---

<sup>89</sup> Vgl. Schamberger (2006), S. 43

## 4 Grundlagen des Personalmanagements

Mitarbeiter stellen einen entscheidenden Faktor für die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens dar (siehe **Kapitel 3.1**). Zur Charakterisierung der Bewerber und um deren Entscheidungen nachvollziehen zu können, werden zunächst verschiedene Menschenbilder der Wissenschaft erläutert. Diese Erläuterungen stellen eine Hinführung zu den ökonomischen und verhaltenswissenschaftlichen Theorien des Personalmanagements dar.

### 4.1 Menschenbilder in der Wissenschaft

In den Gesellschaftswissenschaften wird auf unterschiedliche Menschenbilder zurückgegriffen. Adam Smith sah den Menschen als streng rationales und gewinn- bzw. nutzenmaximierendes Wesen an, welches bei wirtschaftlichen Aktivitäten nur seiner Brieftasche und nicht seinem Herzen folgt.<sup>90</sup>

Im Laufe der Theoriengeschichte wurde der Homo Oeconomicus jedoch fortlaufend modifiziert.<sup>91</sup> So differenziert Schein (1980) im Rahmen des Personalmanagements zwischen vier Grundtypen des Menschen. Er fasst dabei verschiedene Menschenbilder aus diversen Forschungsansätzen zusammen<sup>92</sup> und unterscheidet zwischen dem rational-ökonomischen, dem sozialen, dem sich-selbst-verwirklichenden<sup>93</sup> und dem komplexen Mensch.<sup>94</sup> **Abbildung 8** zeigt die Entwicklung der Menschenbilder im zeitlichen Kontext.

---

<sup>90</sup> Vgl. Rolle (2005), S. 228; „People do not follow their hearts when they buy or sell or work – they follow their wallets.“ frei nach Adam Smith, zitiert in: Hass (2007), S. 20

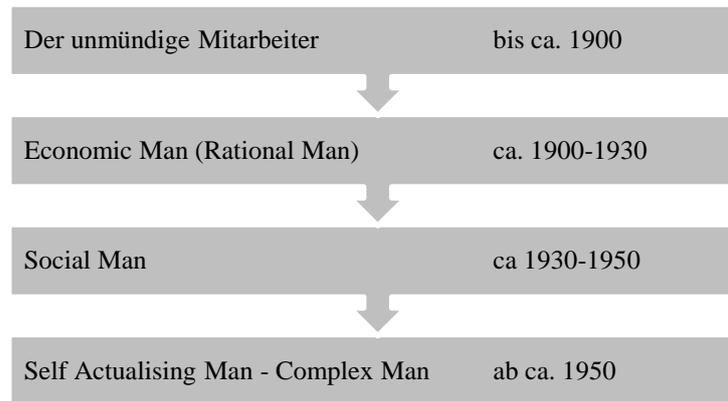
<sup>91</sup> Rolle (2005), S. 228 nennt folgende Gründe, die eine Modifikation notwendig erscheinen ließen: Informationsproblem, Motivationsproblem, Problem der Sprachlosigkeit, Problem der fehlenden Entlastung durch Institutionen.

<sup>92</sup> Vgl. Scholz (2014b), S. 290f.

<sup>93</sup> Vgl. Schein (1980), S. 50ff.

<sup>94</sup> Vgl. Ibid., S. 93f.

### Abbildung 8: Entwicklung der Menschenbilder



Eigene Darstellung nach: Jung (2010), S. 375, Scholz (2014b), S. 123, Schein (1980), S. 50ff. und 93f.

Die Differenzierung in die vier vorgestellten Grundtypen spiegelt weniger eine eigenständige Klassifikationsleistung von Schein wider, sondern fasst unterschiedliche Menschenbilder aus diversen Forschungsansätzen zusammen. So macht er keine konkreten Aussagen darüber, inwieweit die Menschenbilder der Realität entsprechen. Nur der komplexe Mensch, der sich aus der ständig verändernden Mischung der anderen Menschenbilder ergibt, scheint von Schein präferiert zu werden.<sup>95</sup>

Während die neoklassischen Ökonomen im Homo Oeconomicus einen isoliert handelnden Menschen sahen, der nicht durch andere beeinflusst wird, betonen Soziologen beim Modell des Homo Sociologicus die starke soziale Abhängigkeit, wobei die individuellen Handlungsmotive zu kurz kamen (siehe für weitere Ausführungen **Anhang 10**).<sup>96</sup> An die Stelle der beiden Modelle tritt nach Esser das RREEMM-Modell. In diesem Modell wird der Mensch als Resourceful, Restricted, Expecting, Evaluating, Maximizing Man definiert. Ursprünglich geht das Modell auf William H. Meckling zurück, der seine Version REMM-Modell nannte.<sup>97</sup>

*„Man is Resourceful, he ‘reasons‘ about the consequences of changes in his environment and his own behavior; he is an Evaluator, he has preferences, and*

<sup>95</sup> Vgl. Scholz (2014a), S. 124

<sup>96</sup> Vgl. Weik/Lang (2005), S. 70

<sup>97</sup> Vgl. Jäger/Weinzierl (2007), S. 109

*finally, he is a Maximizer, he acts so as to achieve the highest level of 'good' as he perceives it.*"<sup>98</sup>

Lindenberg fügte noch die Aspekte der Restriktion des Handelns und der Erwartungen hinzu, welche Meckling offenbar als selbstverständlich ansah.<sup>99</sup> Die Abkürzung RREEMM steht für die zentralen menschlichen Eigenschaften, die eine soziologische Theorie unterstellen kann und muss.<sup>100</sup> Das Modell vermeidet die Einseitigkeiten des wirtschaftlichen und des sozialen Menschenbildes. Zudem sind die Variablen und Annahmen einfach und überschaubar.<sup>101</sup> Dieses Modell fügt die Grundannahmen des wirtschaftlichen und sozialen Menschen zusammen. Aus dem Modell des Homo Oeconomicus entstammen die aus der Situation und Ressourcenausstattung auferlegten Restriktionen und das Kriterium der Nutzenmaximierung. Aus dem Modell des Homo Sociologicus wurden die Orientierung an festen Normen und Werten, also die Eigenschaft, bestimmte Dinge von der Umwelt zu erwarten sowie die Fähigkeit, Dinge bewerten und damit Handlungsalternativen selektieren zu können, übernommen.<sup>102</sup>

Laut Esser ist das RREEMM-Modell des Handelns dem des Homo Oeconomicus überlegen, da dieses nur von sicheren Erwartungen und stabilen Bewertungen ausgehe. Auch gegenüber dem Modell des Homo Sociologicus ergeben sich beim RREEMM-Modell Vorteile, weil es nicht annimmt, dass Handeln nur als Folge der Umwelt zu verstehen ist.<sup>103</sup> Wie beim Homo Oeconomicus wird auch beim RREEMM von Entscheidungssituationen ausgegangen, von vollständigen Informationen wird bei diesem Modell jedoch abgerückt. Handlungsalternativen werden demnach so gewählt, mit welcher Wahrscheinlichkeit diese zur Nutzenmaximierung führen.<sup>104</sup>

In Reaktion auf veränderte Rahmenbedingungen der ökonomischen Arbeits- und Konsumwelt wurde das Konzept des self-actualizing man entwickelt.<sup>105</sup> Hierunter wird ein sich selbst entwickelndes und sich selbst verwirklichendes Wesen verstanden, das nach

---

<sup>98</sup> Meckling (1976), S. 545 zitiert in: Esser (1999), S. 238

<sup>99</sup> Vgl. Esser (1999), S. 238, vgl. auch Rolle (2005), S. 234

<sup>100</sup> Vgl. Hill (2002), S. 40

<sup>101</sup> Vgl. Esser (1999), S. 239

<sup>102</sup> Vgl. Lamnek (2008), S. 169

<sup>103</sup> Vgl. Haller (1999), S. 310

<sup>104</sup> Vgl. Euler (2006) S. 28

<sup>105</sup> Schon das soziale Menschenbild war eine Reaktion auf Veränderungen der Berufswelt, der gesellschaftlichen und politischen Entwicklungen sowie eines veränderten Bildungs- und Anspruchsniveaus der 1950er Jahre. Vgl. Rolle (2005), S. 235

Autonomie strebt und durch freie Entfaltung motiviert wird. Diesem Menschenbild entspringen Motivationstheorien über Führung und Herrschaft, Partizipation, Delegation und Kooperation. Gleichzeitig gewann hierbei die Personalentwicklung an Bedeutung.<sup>106</sup> Forschungen ergaben, dass die bisherigen Modelle den Menschen in seiner Komplexität jedoch nicht vollständig erfassten. So haben Menschen zwar hierarchisch geordnete Motive, deren Hierarchie ist jedoch variabel und situationsgebunden veränderbar. Durch Erfahrung entwickelt der Mensch wiederum neue Motive.<sup>107</sup> Der sich aus diesem Sachverhalt ergebende Complex Man stellt damit eine verhaltenswissenschaftliche Herangehensweise in Bezug auf den handelnden Menschen dar. Einseitige Menschenbilder sollen hierbei zugunsten komplexer Annahmen überwunden werden. Der Mensch ist demnach nicht in einen ökonomisch handelnden, sozialen bzw. selbstverwirklichenden Menschen zu unterteilen. Stattdessen erfasst der Complex Man die Umwelt nur begrenzt rational und kognitiv. Seine Motivation bezieht er aus einer Mischung ökonomischer Anreize, sozialer Beziehungen, der Sinnhaftigkeit seiner Tätigkeit und situativen Reizen. Auf dieses komplexe Menschenbild geht die verhaltenswissenschaftlich orientierte Personalwirtschaftslehre zurück.<sup>108</sup>

## **4.2 Ökonomische und verhaltenswissenschaftliche Ansätze des Personalmanagements**

Die allgemeinen Ansätze mit grundlegendem Bezug für das Personalmanagement entstammen der allgemeinen Managementforschung. Im Rahmen des Personalmanagements werden diese Ansätze herangezogen, um u.a. die Auswirkungen des Personalmanagements auf die Einstellungen und Verhaltensweisen der Mitarbeiter zu erklären. Hierbei kann zwischen den arbeitsökonomischen und verhaltenswissenschaftlichen Ansätzen differenziert werden.<sup>109</sup> Beide Ausrichtungen unterscheiden sich in Bezug auf die Komplexität des Menschenbildes.<sup>110</sup> Die verhaltenswissenschaftliche Personallehre unterscheidet sich von der ökonomischen v.a. darin, dass sie nicht auf einem geschlossenen bzw. kohärenten Theoriefundament

---

<sup>106</sup> Vgl. Jung (2010), S. 380

<sup>107</sup> Vgl. Schumacher, Geschwill (2009), S. 31

<sup>108</sup> Vgl. Beck (2005), S. 11

<sup>109</sup> Vgl. Stock-Homburg (2013), S. 38

<sup>110</sup> Vgl. Beck (2005), S. 10f.

aufbaut.<sup>111</sup> Ihr Ausgangspunkt ist meist ein praktisches Personalproblem, welches es zu lösen gilt.<sup>112</sup> Die Grundlage der personalökonomischen Ansätze bilden drei Annahmen über das menschliche Verhalten. So geht die individuelle Nutzenmaximierung davon aus, dass Menschen durch die für sie beste Handlungsalternative ihren persönlichen Nutzen maximieren. Opportunismus bezeichnet in diesem Zusammenhang die Verfolgung der individuellen Interessen, auch durch das bewusste Schaden anderer Personen. Rationalität besagt schließlich, dass sich kein Mensch so verhält, dass er sich absichtlich selbst schadet. Entsprechend bezeichnet Rationalität nicht die objektiv, sondern die subjektiv beste Entscheidung.<sup>113</sup> Während die klassische Personalökonomie also vom Homo Oeconomicus ausgeht, analysiert die neuere verhaltenswissenschaftliche Personalwirtschaftslehre das faktisch-situative Verhalten von Personen und geht hierbei von einem komplexen Menschenbild aus.<sup>114</sup> Die verhaltenswissenschaftlichen Ansätze versuchen Auswirkungen der Aktivitäten des Personalmanagements auf die psychische Befindlichkeit und das Verhalten von Mitarbeitern zu analysieren.<sup>115</sup> Dabei werden Erkenntnisse der Verhaltenswissenschaften (v.a. Soziologie und Psychologie) mit in die Überlegungen einbezogen. Trotz aller Abgrenzungsversuche existiert eine große Übereinstimmung zwischen beiden Betrachtungsweisen.<sup>116</sup> So verwundert die Gegenüberstellung von Personalökonomik und Verhaltenswissenschaften, da das Verhaltensmodell des personalökonomischen Ansatzes des Homo Oeconomicus nur eine spezielle Ausformung des verhaltenswissenschaftlichen Ansatzes ist. Der individuelle Nutzenmaximierer der personalökonomischen Betrachtung versucht bei gegebenen und unveränderbaren Präferenzen unter bestimmten Restriktionen die für ihn beste, nutzenmaximale Alternative zu wählen.<sup>117</sup> Ökonomische Ansätze liefern daher Grundlagen zur Erklärung ökonomischer Konsequenzen verschiedener Aktivitäten im Personalmanagement.<sup>118</sup>

Der grundsätzliche Unterschied zwischen beiden Betrachtungsweisen liegt also nicht darin, dass die verhaltenswissenschaftliche Personalwirtschaft von einem irrationalen Verhalten

---

<sup>111</sup> Vgl. Werkmann-Karcher/Rietiker (2010), S. 9, laut Backes-Gellner wird Personalwirtschaftslehre bis auf wenige Ausnahmen nicht als ökonomische Disziplin betrieben. Vgl. Backes-Gellner (1993), S. 514

<sup>112</sup> Vgl. Klimecki/Gmür (2005), S. 28

<sup>113</sup> Vgl. Holtbrügge (2007), S. 30

<sup>114</sup> Vgl. Beck (2005), S. 10f.

<sup>115</sup> Vgl. Ibid., S. 56

<sup>116</sup> Vgl. Göbel (2002), S. 314f.

<sup>117</sup> Vgl. Ibid., S. 314, vgl. auch Jost (2000), S. 316

<sup>118</sup> Vgl. Stock-Homburg (2013), S. 41

der Akteure ausgeht. Jedoch unterscheiden sich die Annahmen über Ziele und Nutzensvorstellungen der (potenziellen) Mitarbeiter. Diese aus den unterschiedlichen Menschenbildern abgeleiteten Ziele stellen den entscheidenden Unterschied zwischen den beiden Ansätzen dar.<sup>119</sup> Im Folgenden werden zur Herleitung des Personalmarketings und des Employer Branding relevante Ansätze erläutert.

#### **4.2.1 Ökonomische Ansätze**

Die ökonomischen Ansätze sehen das Personal als Investitionsgut und heben die kostenseitigen Konsequenzen aller Personalfragen hervor.<sup>120</sup> Zur Darstellung der Auswirkungen greift der personalökonomische Ansatz auf zwei Theorien der Neuen Institutionenökonomik zurück. Dies sind die Principal-Agent-Theorie und die Transaktionskostentheorie.<sup>121</sup>

##### **4.2.1.1 Informationsasymmetrie zwischen Unternehmen und externen Bewerbern**

Jensen und Meckling (1976) gelten als die Gründer der Principal-Agent-Theorie.<sup>122</sup> Diese ist nicht auf Unternehmen beschränkt, sondern versucht diverse Sachverhalte zu erklären und beschäftigt sich mit möglichen Konsequenzen asymmetrischer Information zwischen Vertragspartnern.<sup>123</sup> Vor dem Hintergrund der Agencytheorie lassen sich Zieldivergenzen zwischen dem Arbeitgeber und dem Arbeitnehmer darstellen.<sup>124</sup> Es wird davon ausgegangen, dass bei einer Vertragsgestaltung eines Principals (Unternehmen) und eines Agents (Mitarbeiters) unterschiedliche Nutzenfunktionen aufeinandertreffen, die wegen einer asymmetrischen Informationsverteilung zu Leistungsstörungen führen können.<sup>125</sup>

Ein Agent wird von einem Principal mit der Durchführung bestimmter Aufgaben betraut. Dabei besteht das Problem, dass der Principal das Handeln des Agenten nicht vollständig beobachten kann. Der Agent hat entsprechend einen Handlungsspielraum, den er zur

---

<sup>119</sup> Vgl. Göbel (2002), S. 316

<sup>120</sup> Vgl. Kolb et al. (2010), S. 14

<sup>121</sup> Vgl. Holtbrügge (2007), S. 33ff.

<sup>122</sup> Im Folgenden wird auf die für das Thema dieser Arbeit relevante Principal-Agent-Theorie eingegangen. Vgl. Göbel (2002), S. 292ff. Für weitere Ausführungen zu ökonomischen Theorien der Personalökonomik siehe: Ridder (2013), S. 61ff., Erlei et al. (2007), S. 69ff., Wolf/Lazear (2001)

<sup>123</sup> Vgl. Voigt (2009), S. 84

<sup>124</sup> Vgl. Göbel (2002), S. 292f.

<sup>125</sup> Vgl. Scholz (2014a), S. 423

Maximierung seines eigenen Nutzens verwenden kann.<sup>126</sup> Für den Principal ist demnach die Gefahr groß, dass der Agent nur seinen persönlichen Nutzen maximiert und nicht mehr im besten Interesse des Principals handelt.<sup>127</sup> Innerhalb der Principal-Agent-Theorie werden hauptsächlich Informationsasymmetrien zu Gunsten des Agenten behandelt. Diese liegen dann vor, wenn z.B. ein Unternehmen (als Principal) über Motive, Handlungsmöglichkeiten und Leistungsverhalten von Mitarbeitern (als Agenten) nicht vollständig informiert ist. Dabei können die folgenden vier Ursachen unterschieden werden.<sup>128</sup>

- **Hidden characteristics**

Dem Principal bleiben bei Vertragsabschluss die für ihn bedeutenden Eigenschaften des Agenten mehr oder weniger verborgen. Dies gilt u.a. bei Personalauswahlverfahren. Dadurch kann es zur adversen Selektion, also zur Auswahl ungeeigneter Kandidaten kommen. Neben der Informationsasymmetrie spielen Zieldivergenzen eine Rolle. Da sich jeder Agent gut verkaufen möchte, werden Fehler und Schwächen verheimlicht.<sup>129</sup>

- **Hidden intention**

Hierbei besteht das Informationsproblem darin, dass der Principal ex-ante (d.h. vor Vertragsabschluss) nur unvollständige Informationen über die Absichten und Motive des Agenten hat.<sup>130</sup> So sind Ziele und Motive potenzieller Mitarbeiter für Arbeitgeber kaum überprüfbar. Damit besteht die Gefahr ungeeignete Bewerber einzustellen.

- **Hidden action**

Der Principal kann die Aktivitäten des Agenten nicht oder nur verbunden mit Kosten beobachten. Dies ist z.B. in Teams der Fall, in denen die Einzelleistungen der Teammitglieder nicht aus dem gesamten Teamergebnis abgeleitet werden können.<sup>131</sup> Der Prinzipal weiß bei einem ungünstigen Ergebnis nicht, ob das schlechte Ergebnis

---

<sup>126</sup> Vgl. Voigt (2009), S. 84

<sup>127</sup> Vgl. Göbel (2002), S. 100

<sup>128</sup> Vgl. Stock-Homburg (2013), S. 47

<sup>129</sup> Vgl. Göbel (2002), S. 101

<sup>130</sup> Vgl. Fritsch (2014), S. 260

<sup>131</sup> Vgl. Stock-Homburg (2013), S. 47

auf unzureichende Anstrengungen des Agenten oder auf vom Agenten nicht beeinflussbare Faktoren zurückzuführen ist.<sup>132</sup>

- **Hidden information**

Hierbei kann der Principal die Handlungen des Agenten zwar problemlos beobachten, jedoch kann er seine Leistungen nicht hinreichend beurteilen. Dies liegt z.B. dann vor, wenn Mitarbeiter als Agenten relativ spezifische Leistungen, wie Beratungs-, Forschungs- oder Entwicklungsleistungen für ein Unternehmen als Principal erbringen und das Unternehmen den Erfolg nicht direkt bewerten kann.<sup>133</sup>

Auf unvollkommenen Märkten, wie dem Arbeitsmarkt, stehen den Marktteilnehmern nie alle Informationen zur Verfügung, sodass es zu Informationsasymmetrien kommt.<sup>134</sup> Die Marktteilnehmer besitzen bei ihrer Entscheidungsfindung also nicht alle erforderlichen Informationen.<sup>135</sup> Aus Sicht der Unternehmensleitung wird bei allen strategischen und operativen Maßnahmen bezüglich des Personals über einen möglichst effektiven Einsatz der Ressource Mensch nachgedacht. Bei der Betrachtung muss jedoch nicht immer nur das Unternehmen als Principal betrachtet werden. Grundsätzlich kann auch aus Arbeitnehmersicht als Principal argumentiert werden.<sup>136</sup> So sehen sich Bewerber bei der Arbeitgeberwahl einer ungleichen Informationsverteilung ausgesetzt, da ihnen nicht alle Informationen über ihren zukünftigen Arbeitgeber zur Verfügung stehen.<sup>137</sup> Über bestimmte Arbeitsplatzcharakteristika wie Entscheidungsspielräume, Arbeitsbelastung und Unternehmenscharakteristika, wie Betriebsklima oder Entwicklungsmöglichkeiten, sind Arbeitnehmer schlechter informiert als der Arbeitgeber.<sup>138</sup> Da beide Seiten bei einer Vertragsauflösung Wechselkosten haben, ist eine schlechte Übereinstimmung von Arbeitsplatzanforderung und Arbeitnehmereigenschaften für keine Seite wünschenswert.<sup>139</sup> Die Beseitigung der Asymmetrien verursacht Kosten und erfolgt niemals vollständig. Ein bestimmter Grad an Unsicherheit bleibt somit immer vorhanden.<sup>140</sup> Bezogen auf den

---

<sup>132</sup> Vgl. Fritsch (2014), S. 260

<sup>133</sup> Vgl. Stock-Homburg (2013), S. 47

<sup>134</sup> Vgl. Andratschke et al. (2009), S. 56, vgl. auch Baum/Kabst (2011), S. 331

<sup>135</sup> Vgl. Petkovic (2007), S. 114

<sup>136</sup> Vgl. Göbel (2002), S. 321

<sup>137</sup> Vgl. Petkovic (2007), S. 114

<sup>138</sup> Vgl. Schmidtke (2002), S. 63

<sup>139</sup> Vgl. Göbel (2002), S. 293

<sup>140</sup> Vgl. Andratschke et al. (2009), S. 57

Arbeitsmarkt liegt eine Informationsverteilung zu Ungunsten der potenziellen Arbeitnehmer vor.<sup>141</sup> Das Bedürfnis nach Information über den potenziellen Arbeitgeber und dessen Umfeld ist sehr groß. Jedoch zeigt sich jener für Bewerber sehr intransparent. Die Wahl des Arbeitgebers ist somit mit einer recht großen Unsicherheit verbunden.<sup>142</sup>

Beim Informationsverhalten der Transaktionspartner kann in Screening und Signaling unterschieden werden. Während Screening die von der schlechter informierten Marktseite ausgehenden Informationsaktivitäten bezeichnet, ist Signaling die Informationsübertragung von der besser zur schlechter informierten Marktseite. Beim Signaling versucht ein Anbieter, möglichst glaubwürdige Informationen über sich zu verbreiten.<sup>143</sup> Diese dienen Bewerbern als Indikatoren für die tatsächlichen Arbeitsbedingungen innerhalb einer Organisation. So suchen zukünftige Mitarbeiter jede verfügbare Information, um ihren Bemühungen, eine für sie möglichst vernünftige Entscheidung zu treffen, gerecht zu werden.<sup>144</sup>

Beide Aktivitäten – sowohl Screening als auch Signaling – können als vertrauensbildende Maßnahme verstanden werden.<sup>145</sup> Da Vertrauen nicht direkt gestaltet werden kann, muss es bei den Kompetenzen eines Akteurs ansetzen, welche die Bildung einer Vertrauensbasis erst ermöglichen.<sup>146</sup> Signaling dient Informationssuchenden somit zur Qualitätsbeurteilung. Hierbei versuchen sie bspw. Garantien, Preise oder Marken als Signale heranzuziehen. V.a. Marken können dabei zur Kommunikation nichtbeobachtbarer Eigenschaften einen wichtigen Beitrag leisten.<sup>147</sup> Ursprünglich wurde das Signaling als eine vom Agenten (potenzieller Arbeitnehmer) ausgehende Aktivität verstanden, mit der er versucht, dem Principal (potenzieller Arbeitgeber) seine Fähigkeiten aufzudecken, indem er z.B. bestimmte Bildungsabschlüsse erwirbt, um im Anschluss mit den Zeugnissen seine Fähigkeiten zu signalisieren.<sup>148</sup> Mit der im Arbeitsmarkt vorherrschenden Informationsasymmetrie zu Ungunsten des Bewerber sind Suchaktivitäten verbunden, die

---

<sup>141</sup> Vgl. Schmidtke (2002), S. 186

<sup>142</sup> Vgl. Andratschke et al. (2009), S. 57

<sup>143</sup> Vgl. Gerhard (2004), S. 21

<sup>144</sup> Vgl. Backhaus et al. (2002), S. 295

<sup>145</sup> Vgl. Ripperger (2003), S. 68

<sup>146</sup> Vgl. Grüninger/John (2004), S. 168

<sup>147</sup> Vgl. Wilden et al. (2010), S. 59, vgl. auch Kirmani/Rao (2000), S. 66ff.

<sup>148</sup> Vgl. Göbel (2002), S. 294f.

Unsicherheit verringern sollen.<sup>149</sup> Entsprechend ist im Arbeitsmarkt nicht nur mit einem arbeitnehmerseitigen, sondern auch mit arbeitgeberseitigem Signaling zu rechnen, um Unsicherheit bzgl. Arbeitsplatz- und Unternehmenscharakteristika bei Bewerbern zu reduzieren.<sup>150</sup> Die Bedeutung des Signaling aus Sicht des Arbeitssuchenden kann unterschiedlich ausfallen. Liegt ein geringer Kenntnisstand bezogen auf ein Unternehmen vor, so steigt die Bedeutung des Signaling.<sup>151</sup>

Neben Screening und Signaling nennt u.a. Göbel (2002) als weitere Maßnahme die Self Selection. Diese beruht auf Aktivitäten des Principals und des Agents und kann als Mischung von Screening und Signaling angesehen werden. Der Principal bietet dem Agenten die Arbeitsbedingungen an, die als Signal nur auf passende Arbeitnehmer wirken und somit zu einer Selbstauswahl führen.<sup>152</sup> Durch Self Selection sollen unerwünschte Bewerber aussortiert werden und nur optimal geeignete eingestellt werden. Als eine mögliche Strategie kann ein hohes Gehalt angeboten werden. Aus dem dadurch generierten großen Bewerberpool können in Folge nur die besten Mitarbeiter ausgewählt werden. Falls jedoch nur ein hohes Gehalt ohne Qualifikationsanforderungen angeboten wird, würden zu viele schlecht qualifizierte Bewerber angezogen. Neben einer Schwemme von Bewerbungen gäbe es den weiteren Nachteil, dass wahrscheinlich einige ungeeignete Bewerber durch den Auswahlprozess kämen und eingestellt würden. Folglich besteht hier die Gefahr der adversen Selektion, welche dann auftritt, wenn bestimmte Verfahrensweisen systematisch die falsche Art von Mitarbeitern anziehen, die gewünschte Zielgruppe jedoch nicht erreicht wird.<sup>153</sup>

#### 4.2.1.2 Transaktionskostentheoretische Überlegungen

Die Transaktionskostentheorie ist ein zentraler ökonomischer Erklärungsansatz personalwirtschaftlicher Fragen.<sup>154</sup> Dieser Theorie liegt die Annahme zu Grunde, dass die Abwicklung von Transaktionen im Markt nicht kostenlos ist, sondern dass Transaktionskosten für die Anbahnung, Formulierung, Schließung, Überwachung,

---

<sup>149</sup> Vgl. Böttger (2012), S. 31

<sup>150</sup> Vgl. Schmidtke (2002), S. 186

<sup>151</sup> Vgl. Baum/Kabst (2011) S. 332

<sup>152</sup> Vgl. Göbel (2002), S. 295

<sup>153</sup> Vgl. Wolff/Lazear (2001), S. 138f.

<sup>154</sup> Vgl. Stock-Homburg (2008), S. 36

Durchsetzung und Anpassung von Verträgen anfallen.<sup>155</sup> Zu differenzieren sind hierbei Ex-ante-Transaktionskosten und Ex-post-Transaktionskosten. Ex-ante-Transaktionskosten fallen im Vorfeld einer Austauschbeziehung an. Hierunter fallen Informationskosten (z.B. durch das Einholen zusätzlicher Referenzen), Vereinbarungskosten (z.B. Kosten für Verhandlungen) und Abwicklungskosten (z.B. Einrichtung des Arbeitsplatzes). Zu den Ex-post-Transaktionskosten gehören Kontrollkosten (z.B. bei der Überprüfung der Einhaltung von Verträgen), Anpassungskosten (z.B. Schulungen für neue Mitarbeiter) und Auflösungskosten (bei der Beendigung der Arbeitsbeziehung).<sup>156</sup>

#### **4.2.2 Verhaltenswissenschaftliche Theorien des Personalmanagements**

Im Gegensatz zur neoklassischen Theorie, die von einem vollkommen informierten, rationalen Menschen ausgeht, basieren verhaltenswissenschaftliche Ansätze auf den Annahmen, dass Entscheider nur über begrenzte Informationskapazitäten verfügen und dass ihre Bereitschaft sich in Organisationen zu engagieren begrenzt ist.<sup>157</sup> Grundlage hierbei ist die Annahme, dass Menschen zwar intentional rational handeln, kognitive Grenzen der Informationsaufnahme jedoch objektiv rationale Entscheidungen verhindern. Ferner ist die Bewertung zukünftiger Entscheidungen schwierig und das Wissen über alle Handlungsalternativen begrenzt.<sup>158</sup> Diese Theorie geht dabei von einem komplexen Menschenbild aus (siehe **Kapitel 4.1**).<sup>159</sup>

Im Zusammenhang mit den verhaltenswissenschaftlichen Theorien ist Motivation von großer Bedeutung. So nimmt diese in allen Bereichen, in denen Menschen Aktivitäten bzw. Tätigkeiten ausführen, eine wichtige Rolle ein.<sup>160</sup> Der Begriff Motivation bezeichnet die Bereitschaft eines Menschen zu handeln, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen.<sup>161</sup> Motivationstheorien dienen dabei der Erklärung des Zustandekommens und der Wirkungen von Motivation auf das menschliche Verhalten. Allen Motivationstheorien liegt zu Grunde, dass Motivation durch die Existenz von Bedürfnissen und durch

---

<sup>155</sup> Vgl. Holtbrügge (2007), S. 34

<sup>156</sup> Vgl. Stock-Homburg (2008), S. 36f.

<sup>157</sup> Vgl. Matys (2006), S. 23

<sup>158</sup> Vgl. Matys (2006), S. 253ff.

<sup>159</sup> Vgl. Beck (2005), S. 11

<sup>160</sup> Vgl. Mayer (2009), S. 225

<sup>161</sup> Vgl. Hungenberg/Wulf (2011) in: Stock-Homburg (2013), S. 67

wahrgenommene Möglichkeiten zur Bedürfnisbefriedigung ausgelöst und gesteuert wird.<sup>162</sup> Nur wenn Einvernehmen darüber herrscht, was Menschen motiviert und antreibt, können konkrete Erwartungen der Mitarbeiter an Unternehmen abgeleitet werden.<sup>163</sup> Bei Betrachtung der Motivationstheorien ist festzustellen, dass trotz der Vielzahl an Theorien keine ganzheitliche, geschlossene Motivationstheorie existiert. Bei vielen Motivationstheorien steht jedoch die Arbeitsmotivation im Fokus der Betrachtung.<sup>164</sup>

#### 4.2.2.1 Stimulus-Response-Modelle

Zum Generieren realistischer Aussagen über das Verhalten von Wirtschaftssubjekten in Unternehmen und Märkten werden in zunehmendem Maße verhaltenswissenschaftliche Erkenntnisse verwendet. Dieses Vorgehen setzt sich mit dem tatsächlichen Verhalten von Personen und Organisationen auseinander.<sup>165</sup> Im Rahmen der Motivationstheorien stellen Stimulus-Response-Modelle die Basis dar. Demnach wird ein Stimulus (Anreiz) generiert, der dann zu einer bestimmten Reaktion führt. Im einfachen Fall führt jeder Stimulus zu einem eindeutigen Response (S-R-Modell). Die Reaktion kann, laut S-I-R- bzw. S-O-R-Modell,<sup>166</sup> jedoch auch von intervenierenden Variablen abhängen. Hierbei sind das Anspruchsniveau des Individuums (neue Reize werden mit den bisher empfangenen Reizen verglichen, wodurch der durchschnittliche Reizwert aufgrund neuer Stimuli angepasst wird), die Antriebsstruktur des Individuums (Ziele leiten sich über Lernprozesse aus der Vergangenheit ab und führen zu einer situationsspezifischen Umsetzung des Reizes) und die Reaktionszeit (die Geschwindigkeit mit der ein Individuum auf einen Reiz reagiert) von Bedeutung.<sup>167</sup>

Zur Erklärung des menschlichen Verhaltens bezieht sich die verhaltensbezogene Marketingtheorie auf das S-O-R-Schema. Die drei Variablenklassen setzen sich dabei aus den auf den Organismus wirkenden Stimuli (S), den beobachtbaren Reaktionen (R) und den sog. intervenierenden Variablen zusammen, die die nicht beobachtbaren psychischen Zustände und die Beziehungen im Organismus (O) zur Erklärung dieser Variablen

---

<sup>162</sup> Vgl. Drumm (2008) S. 391

<sup>163</sup> Vgl. Schumacher/Geschwill (2009), S. 29

<sup>164</sup> Vgl. Mayer (2009), S. 230

<sup>165</sup> Vgl. Meffert/Bruhn (2006), S. 99

<sup>166</sup> Die Begriffe können synonym verwendet werden. Vgl. z.B. Foscht/Swoboda (2007), S. 30 und Scholz (2014a), S. 114

<sup>167</sup> Vgl. Scholz (2014a), S. 114f.

darstellen.<sup>168</sup> Das S-O-R-Modell untersucht nicht nur den Zusammenhang zwischen einer beobachtbaren, unabhängigen Input-Variablen (Stimuli: z.B. Markenname) und einer beobachtbaren Output-Variablen (Reaktion: z.B. Markenwahl), sondern auch die nicht beobachtbaren Zustände und Prozesse innerhalb des Individuums (Organismus).<sup>169</sup> Reize können nach ihrer wahrgenommenen Wirkung oder nach ihrer Wirkung unterschieden werden. So können Reize emotional oder rational bzw. informativ wahrgenommen werden. Andererseits lassen sie sich in drei wirkungsspezifische Kategorien, emotional wirkende Reize (z.B. visuell, akustisch, olfaktorisch), kognitiv wirkende Reize (z.B. gedankliche Konflikte, Widersprüche, Überraschungen) oder physisch wirkende Reize (z.B. Größe, Farbe) differenzieren (siehe **Tabelle 7**).<sup>170</sup>

**Tabelle 7:** Das S-O-R-Modell

Stimulus	Organismus	Reaktion
Innere Reize: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stoffwechselfvorgänge</li> <li>• Gedankliche Aktivitäten</li> </ul> Äußere Reize: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Physische Umwelt (z.B. Werbeanzeigen)</li> <li>• Nähere soziale Umwelt (z.B. Familie, Freunde)</li> <li>• Weitere soziale Umwelt (z.B. kulturelles Umfeld)</li> </ul>	Affektive Prozesse: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gefühls- bzw. emotionale Komponente</li> </ul> Kognitive Prozesse: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wahrnehmungs- bzw. Wissenskomponente</li> </ul> Konative Prozesse: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Handlungstendenz</li> </ul>	Emotionale/Affektive Reaktion: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Begeisterung bzw. Freude als Reaktion auf einen Reiz</li> </ul> Kognitive Reaktion: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Überzeugung bzw. Wissensaufbau</li> </ul> Konative Reaktion: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eigentliche Reaktion, welche sich in einer Handlung äußert</li> </ul>

Eigene Darstellung nach: Bausback (2007), S. 18ff., Bauer (1976), S. 150f.

#### 4.2.2.2 Die Anreiz-Beitrags-Theorie

Im Rahmen der verhaltensorientierten Betriebswirtschaftslehre bildet die Anreiz-Beitrags-Theorie die traditionelle Grundlage des Personalmarketings. Sie befasst sich mit der Frage, warum eine Person bereit ist, einer Organisation beizutreten und in einer bestimmten Rolle an ihren Aktivitäten teilzunehmen.<sup>171</sup> Die Anreiz-Beitrags-Theorie geht auf Chester I. Barnard zurück. Er sah eine Organisation als einen zweckorientierten Kooperationsverbund an, dessen Funktionsfähigkeit von der Bereitschaft zur konstruktiven Mitarbeit ihrer Mitglieder abhängt. Um den Fortbestand einer Organisation zu sichern,

<sup>168</sup> Vgl. Meffert/Bruhn (2006), S. 99

<sup>169</sup> Vgl. Sponheuer (2010), S. 46, vgl. auch Schneider, W (2013), S. 147

<sup>170</sup> Vgl. Bausback (2007), S. 18f.

<sup>171</sup> Vgl. Scholz (2014a), S. 113

muss ein Gleichgewicht zwischen den unterschiedlichen kooperationsrelevanten Einflüssen sichergestellt werden. Demnach müssen formelle und informelle Beziehungen, interne und externe Ansprüche sowie das Verhältnis von Anreizen und Beiträgen ausbalanciert werden. Da der Erfolg einer Organisation von der Kooperationsbereitschaft der Individuen abhängt, sind deren Erwartungen an die Organisation zu berücksichtigen und darauf aufbauend Anreize zur Mitarbeit zu schaffen. Die Anreize können sowohl materieller als auch immaterieller Natur sein. Folglich steht nicht nur der Lohn im Vordergrund, sondern es müssen vielmehr auch z.B. die Möglichkeit der Partizipation, Freiräume oder die Identifikation mit einem besonderen Organisationsimage beachtet werden.<sup>172</sup>

Eine Organisation ist demnach ein System mit interaktivem Verhalten zwischen Menschen. Jede Partei erhält darin für ihren Beitrag Anreize. Die Beziehung zu dem Unternehmen wird aufrechterhalten, solange die Differenz zwischen Anreiz und Beitrag höher ist, als beim Verlassen der Organisation. Das Ziel eines Unternehmens ist es, so viele Anreize mit dem Produkt „Arbeitsplatz“ zu assoziieren, dass die durch das Unternehmen angebotenen Anreize die von den Arbeitnehmern geforderten Beiträge überwiegen.<sup>173</sup> Beispiele für Anreize sind leistungsbezogene Beförderungen, eine leistungsgerechte Entlohnung, Maßnahmen zur Verbesserung des Betriebsklimas, eine mitarbeitergerechte Arbeitsplatzgestaltung oder Entfaltungsspielräume.<sup>174</sup>

Mit der Anreiz-Beitrags-Theorie und der darauf aufbauenden Koalitionstheorie wird die Beziehung des Unternehmens mit den Koalitionären in den Betrachtungsmittelpunkt gerückt.<sup>175</sup> Folglich müssen Organisationen versuchen, die Bedürfnisse und Nutzenfunktionen der Zielgruppe so zu beeinflussen, dass diese die angebotenen Vergütungen als ausreichende Anreize wahrnehmen. Hierbei sind v.a. die Vergütungen gemeint, die über die bloße Gehaltszahlung hinausgehen.<sup>176</sup>

Cyert/March erweiterten die Anreiz-Beitrags-Theorie zur Koalitionstheorie.<sup>177</sup> Hierbei wird das Unternehmen als Anspruchscoalition verschiedener Teilnehmer mit unterschiedlichen

---

<sup>172</sup> Vgl. Scherm/ Pietsch (2007), S. 21f.

<sup>173</sup> Vgl. Schmidtke/Backes-Gellner (2002), S. 322

<sup>174</sup> Vgl. Jung (2011), S. 404f., vgl. auch Stock-Homburg (2013), S. 56

<sup>175</sup> Vgl. Bardmann (2011), S. 309

<sup>176</sup> Vgl. Matys (2006), S. 32

<sup>177</sup> Vgl. Cyert/March (1963), S. 27f., vgl. auch Bardmann (2011), S. 309

Interessen angesehen. Ein Gleichgewicht unter den Organisationsteilnehmern herrscht dann, wenn die Anreize ausreichen, sie zur Leistungserbringung zu bewegen. Dieser Theorie entsprechend ist eine Koalition durch das Aufeinandertreffen von Mitgliedern mit unterschiedlichen Zielen und durch Zielkonflikte geprägt.<sup>178</sup> Laut March und Simon bewerten die Mitglieder einer Organisation die von ihr gebotenen Anreize in Bezug auf die Beiträge, die sie selbst an die Organisation leisten. Wird diese Theorie auf die Situation in einem Unternehmen angewandt, so bestimmt das zuvor genannte Bewertungsverhältnis nicht nur das Verhalten der Mitarbeiter, sondern ist auch ausschlaggebend für das Verlassen von einem und den Eintritt in ein Unternehmen. Die Anreize der Unternehmen dienen der Bedürfnisbefriedigung der Mitarbeiter und der Motivation zu weiteren Leistungen.<sup>179</sup>

#### 4.2.2.3 Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Theorie

Die Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Theorie (VIE-Theorie) von Vroom gehört zu den am häufigsten angewandten Erklärungsansätzen hinsichtlich Arbeitgeberwahlentscheidungen. Der ursprünglich als Motivationstheorie bekannte Ansatz besagt, dass Arbeitsplatzsuchende eine Nutzenmaximierungsstrategie verfolgen.<sup>180</sup> Hiernach wählen Menschen die Alternativen, die den subjektiv wahrgenommenen Nutzen maximieren. Die Theorie basiert auf der Beobachtung, dass Individuen nur dann bereit sind eine Anstrengung auf sich zu nehmen, wenn damit ein angestrebtes Ziel erreicht werden kann.<sup>181</sup>

Vroom (1964) unterscheidet zwischen Valenz (subjektiver intrinsischer Wert bzw. die Anziehungskraft von Handlungsergebnissen), Instrumentalität (Verknüpfungsart der mehr oder weniger wertvollen Handlungsergebnisse, z.B. die Annahme, dass eine qualitativ hervorragende Leistung zu einem hohen Lohn führt) und Erwartung (subjektive Beurteilung der Ausführbarkeit von Handlungen).<sup>182</sup>

Die Theorie erklärt nicht nur den Aufbau der Motivation, sondern auch unterschiedliche Reaktionen von Arbeitnehmern auf angebotene Anreize. So kann schlussfolgernd festgehalten werden, dass Arbeitnehmer abhängig von der individuellen Attraktivität der

---

<sup>178</sup> Vgl. Cyert/March (1963), S. 117, vgl. auch Mayr (2009), S. 55

<sup>179</sup> Vgl. Jung (2011), S. 404f.

<sup>180</sup> Vgl. Bouncken/Bornewasser (2012), S. 78, vgl. auch Vroom (1964), S. 19

<sup>181</sup> Vgl. Holtbrügge (2007), S. 20f.

<sup>182</sup> Vgl. Kirchler (2011), S. 353

Belohnung für eine Handlung, von der individuellen Wahrnehmung, ob eine bestimmte Handlung zu einer erwarteten Belohnung führt und von der individuellen Bewertung der eigenen Fähigkeiten die Handlung ausführen zu können, motiviert werden.<sup>183</sup>

Die Entscheidungsgrundlage für die Arbeitgeberwahl basiert folglich auf subjektiv definierten Arbeitgeberfaktoren, die dem Bewerber den maximalen Nutzen bieten. Der Nutzen in maximaler Ausprägung scheint nach Vroom das entscheidende Kriterium für oder gegen einen Arbeitgeber zu sein. Daraus folgt für das Personalmanagement, dass es zielgruppenorientiert die für den Arbeitnehmer relevanten Faktoren ausrichtet und so den wahrgenommenen Nutzen der Bewerber erhöht.<sup>184</sup>

#### 4.2.2.4 Drei-Faktoren-Theorie

Laut der Drei-Faktoren-Theorie nehmen drei Faktoren Einfluss auf die Bewerberentscheidung. Die Theorie der objektiven Faktoren sieht die Arbeitgeberwahl als eine rationale Entscheidung an. Demnach werden beobachtbare und messbare Organisationscharakteristika verglichen. Die Theorie der subjektiven Faktoren richtet den Fokus auf emotionale und persönliche Variablen bei der Unternehmenswahl. Die Theorie des kritischen Kontakts sieht hingegen den ersten Kontakt zwischen dem Bewerber und dem potenziellen Arbeitgeber als entscheidend für die Einstellung des Bewerbers an.<sup>185</sup>

Damit geht die von Behling, Labovitz und Gainer entwickelte Theorie einen Schritt weiter als z.B. die von Vroom, da sie zwischen objektiven und subjektiven Faktoren unterscheiden und davon ausgehen, dass Bewerber nur über unzureichende Informationen verfügen und diese somit nach Möglichkeiten suchen das Informationsdefizit auszugleichen.<sup>186</sup>

### 4.3 Zwischenfazit

Das **Kapitel 4** stellte verschiedene Menschenbilder in der Wissenschaft und darauf basierende ökonomische und verhaltenswissenschaftliche Ansätze des Personalmanagements vor. Die Menschenbilder haben große Bedeutung für das Personalmanagement. So geht die Personalökonomik vom Homo Oeconomicus aus,

---

<sup>183</sup> Vgl. Ridder (2013), S. 43f.

<sup>184</sup> Vgl. Bouncken/Bornewasser (2012), S. 78

<sup>185</sup> Vgl. Ibid., vgl. auch Andratschke et al. (2009), S. 54f.

<sup>186</sup> Vgl. Schmidtke (2002), S. 49

während sich der verhaltenswissenschaftliche Personalmanagementansatz auf den Complex Man bezieht. Dieser neuere Ansatz versucht einseitige Menschenbilder zugunsten komplexer Annahmen zu überwinden. Der Mensch ist demnach nicht in einen ökonomisch handelnden, sozialen bzw. selbstverwirklichenden Menschen zu unterteilen. Stattdessen erfasst der Complex Man die Umwelt nur begrenzt rational und kognitiv. Seine Motivation bezieht er aus einer Mischung ökonomischer Anreize, sozialer Beziehungen, der Sinnhaftigkeit seiner Tätigkeit und situativen Reizen.

Auf dem Arbeitsmarkt kommt es wegen unvollständiger Informationen zu Informationsasymmetrien. Bei der Entscheidungsfindung besitzen die Vertragsparteien also nicht alle erforderlichen Informationen. Die Beseitigung von Unsicherheit ist bei der Gewinnung von Mitarbeitern von großer Bedeutung. Hier kann das Signaling ein wichtiger Lösungsansatz bei der Vertrauensbildung sein. Dabei stellen u.a. Marken einen Informationsanker dar, damit Bewerber v.a. nichtbeobachtbare Eigenschaften beurteilen können.

Unterschiedliche Motive bzw. Motivstrukturen sowie divergierende Wahrnehmungen oder Kalkulationen über die Attraktivität von Belohnungen oder die Relation von Einsatz und Ertrag sind bei der Höhe und Ausrichtung von Anreizstrukturen von großer Bedeutung. Folglich ist von einem differenzierten Menschenbild auszugehen.<sup>187</sup> So vielfältig wie die Motive sind auch die Motivationstheorien. Diesen liegt zwar allen zu Grunde, dass Motivation durch die Existenz von Bedürfnissen und durch wahrgenommene Möglichkeiten zur Bedürfnisbefriedigung ausgelöst und gesteuert wird. Statt einer ganzheitlichen, geschlossenen Motivationstheorie, existieren viele, sich teilweise überschneidende Ansätze.

---

<sup>187</sup> Vgl. Ridder (2013), S. 44

## **5 Präferenzbildung zum Arbeitgeber der Wahl**

Um die nichtbeobachtbaren Eigenschaften eines Arbeitgebers beurteilen zu können, suchen Bewerber nach Anhaltspunkten. Personalmarketing und insbesondere Employer Branding nehmen bei der Gestaltung der Arbeitgeberattraktivität eine große Bedeutung ein. Anschließend wird dann auf Branding und dessen Bezug zur Arbeitgeberattraktivität eingegangen sowie Möglichkeiten zur Schaffung einer Arbeitgebermarke aufgezeigt.

### **5.1 Grundlagen des Personalmarketings**

Beim Personalmarketing dominieren soziologische, sozial-psychologische und verhaltenswissenschaftliche Ansätze. Einige andere Autoren versuchen davon abweichend Personalmarketing ökonomisch zu fundieren.<sup>188</sup> Die unterschiedlichen Richtungen bewegen sich jedoch anscheinend aufeinander zu. So kann hierbei als Beispiel der mit verhaltenswissenschaftlichen Aspekten versehene Homo Oeconomicus genannt werden, der u.a. auch loyal oder kollegial sein kann und viele verschiedene Arten von Nutzen kennt. Andererseits interessiert sich die Ökonomik nun auch für die Bildung von Präferenzen, sodass verhaltenswissenschaftliche Themen, wie die Sozialisation der Menschen in der Familie, integriert werden. Gerade das Human Resource Management hat schon heute die teilweise Integration beider Perspektiven vollzogen.<sup>189</sup> Schaefer (2008) schlägt bei der Integration informationsökonomischer und verhaltenswissenschaftlicher Ansätze ein sukzessives Vorgehen vor, bei dem die Informationsökonomik aufgrund der Geschlossenheit und Konsistenz den theoretischen Rahmen darstellt und mit Erkenntnissen der Verhaltenswissenschaften ergänzt wird.<sup>190</sup>

#### **5.1.1 Gegenstand des Personalmarketings**

Marketing bedeutet auf Märkten tätig zu sein, um potenzielle Tauschvorgänge zur Zufriedenheit der Bedürfnisse und Wünsche der Menschen zu bewirken.<sup>191</sup> Im Unternehmen sollen Marketingaktivitäten als eine Art Grundeinstellung verstanden

---

<sup>188</sup> Vgl. Schamberger (2006), S.14

<sup>189</sup> Vgl. Göbel (2002), S. 320f.

<sup>190</sup> Vgl. Schaefer (2008), S. 88

<sup>191</sup> Vgl. Kotler/Bliemel (2006), S. 24

werden. Diese Einstellung hat sich im Lauf der Zeit als neue Denkweise nach dem Produktions-, Produkt- und Verkaufskonzept herausgebildet.<sup>192</sup>

Im Marketing sollen nicht die Bedürfnisse und Wünsche des Unternehmens, sondern die des Zielmarktes in den Mittelpunkt gestellt werden. Wenn das Unternehmen die Wünsche des Marktes kennt und sie wirksamer befriedigt als Wettbewerber, werden die Ziele des Unternehmens erfüllt. Marketing setzt dabei an vielen Stellen an und bezieht verschiedene Teile des Unternehmens mit ein. Personalmarketing kann in diesem Zusammenhang als eine mitarbeiterorientierte Ausrichtung des Unternehmens verstanden werden, die sich an die Bedürfnisse, Einstellungen und Wünsche aktueller und potenzieller Mitarbeiter richtet.<sup>193</sup> Personalmarketing ist keineswegs nur für große Unternehmen eine wichtige Aufgabe. Auch KMU kommen, wenn sie auf dem externen Arbeitsmarkt mit Großunternehmen konkurrieren, nicht am Aufbau eines Instrumentariums für Personalmarketing vorbei. Die Besonderheiten von KMU sind dabei jedoch zu berücksichtigen. So können auch sehr kleine Unternehmen mit wenig spezialisierten Arbeitsfeldern bspw. für Generalisten unter den potenziellen Bewerbern attraktiv sein.<sup>194</sup>

### **5.1.2 Differenzierung der Personalmarketingansätze**

Die Anreiz-Beitrags-Theorie gilt als die Basis des Personalmarketings (siehe **Kapitel 4.2.2.2**). Der Grundgedanke besteht darin, den Interessen und Erwartungen der Mitarbeiter weitgehend gerecht zu werden, damit sie dem Unternehmen ihre volle Arbeitsleistung zur Verfügung stellen.<sup>195</sup> Seit den 70er Jahren taucht Personalmarketing immer wieder in leicht veränderter Form auf. Begriff, Ziele, Gegenstand und Methodik des Personalmarketings sind jedoch bis heute umstritten.<sup>196</sup>

Zunächst kann zwischen einem engen und einem weiten Personalmarketing differenziert werden. Hierbei kann Personalmarketing eng als eine einzelne Funktion der Personalwirtschaft definiert werden. Personalmarketing beschränkt sich in diesem Fall nur auf die Gewinnung neuer Mitarbeiter. Die weiter gefasste Definition sieht

---

<sup>192</sup> Vgl. Ibid., S. 29

<sup>193</sup> Vgl. Felser (2010), S. 1f.

<sup>194</sup> Vgl. Drumm (2008), S. 295

<sup>195</sup> Vgl. Scholz (2014a), S. 487f.

<sup>196</sup> Vgl. Drumm (2008), S. 293

Personalmarketing als weitumfassendes Konzept an.<sup>197</sup> Dabei stellt Personalmarketing eine Querschnittsfunktion dar, die sich sowohl an potenzielle als auch an bestehende Arbeitnehmer richtet. Der Vorteil des letztgenannten Ansatzes liegt daher in der integrativen Perspektive.<sup>198</sup>

Ferner lässt sich in ein explizites und implizites Personalmarketing unterscheiden. Beim expliziten Ansatz wird Personalmarketing als Leitbild und Denkweise des Unternehmens und aller Führungskräfte angesehen. Der Mensch wird dabei in den Mittelpunkt der Personalarbeit gestellt. So sollen die Erwartungen der bestehenden und potenziellen Mitarbeiter erfüllt werden.<sup>199</sup> Demgegenüber steht das implizite Personalmarketing, deren Vertreter Maßnahmen des Personalmarketings zwar bejahen, Personalmarketing an sich jedoch nicht als eigenständige wissenschaftliche Disziplin ansehen.<sup>200</sup> Die verschiedenen Ansätze sind in **Anhang 11** dargestellt.<sup>201</sup>

Zunehmend rücken im Rahmen des Personalmarketings die Möglichkeiten eines Unternehmens zur Positionierung auf dem Arbeitsmarkt in den Fokus der Betrachtung.<sup>202</sup> Im Rahmen des Employer Branding soll dabei eine definierte und einzigartige Unternehmens- und Arbeitgeberidentität in den Köpfen der relevanten Zielgruppe als Arbeitgebermarke verankert werden, die verschiedene Funktionen<sup>203</sup> für aktuelle und potenzielle Mitarbeiter ausüben soll (siehe **Kapitel 5.2**).<sup>204</sup>

Ausgehend von der Koalitionstheorie (siehe **Kapitel 4.2.2.2**) kann ein Unternehmen als ein zielgerichtetes Sozialsystem aufgefasst werden. Die Unternehmensmarke stellt in diesem Zusammenhang ein gesamtunternehmerisches Nutzenbündel mit spezifischen Merkmalen dar, das dafür sorgt, dass sich dieses Nutzenbündel von anderen, welche dieselben Basisbedürfnisse erfüllen, aus Sicht der relevanten Zielgruppen nachhaltig differenziert.<sup>205</sup>

Basierend auf der Unternehmensmarke hat sich bei den Personalverantwortlichen die Idee einer eigenen Version einer Unternehmensmarke, nämlich der Arbeitgebermarke,

---

<sup>197</sup> Vgl. Scholz (2014a), S. 488, vgl. auch Kirchgeorg/Müller (2011), S. 65 und Drumm (2008), S. 293

<sup>198</sup> Vgl. Scholz (2014a), S. 488

<sup>199</sup> Vgl. Strutz (1993), S. 14f.

<sup>200</sup> Vgl. Hentze/Kammel (2001), S. 242

<sup>201</sup> Für weitere ältere Ansätze siehe Schamberger (2006), S. 18ff.

<sup>202</sup> Vgl. Esch et al. (2005), S. 5, vgl. auch Stock-Homburg (2013), S. 133

<sup>203</sup> Siehe **Kapitel 5.2.2.2**

<sup>204</sup> Vgl. Kirchgeorg/Müller (2011), S. 76

<sup>205</sup> Vgl. Meffert/Bierwirth (2005), S. 146f.

festgesetzt. So ist heute das Employer Branding, also der Aufbau einer Arbeitgebermarke, ein aktuelles Thema im Personalwesen.<sup>206</sup>

Die Unterschiede zwischen Personalmarketing und Employer Branding können als gering angesehen werden. Vielmehr kann es als konsequente strategisch orientierte Weiterentwicklung des Personalmarketings angesehen werden.<sup>207</sup> Bis heute sind die Begriffe jedoch nicht eindeutig geklärt und voneinander abgegrenzt. So wird Personalmarketing oftmals eher operativ angesehen, d.h. man beschränkt sich hier auf die Instrumente des Personalmarketings, während Employer Branding eher die strategische Ausrichtung betont.<sup>208</sup> Andere Autoren sehen den Aufbau einer Arbeitgebermarke als das Ergebnis eines erfolgreichen Personalmarketings, welches sich nicht nur an potenzielle, sondern auch an bestehende Mitarbeiter richten soll.<sup>209</sup> Kolb sieht Employer Branding dagegen lediglich als neuen Begriff bzw. neue Ausrichtung des externen Personalmarketings an.<sup>210</sup>

## **5.2 Aufbau einer Arbeitgebermarke**

### **5.2.1 Grundlagen von Marken**

Der Begriff Marke wurde über die Jahre hinweg in Wissenschaft und Praxis je nach Verständnis und Verwendungszweck sehr unterschiedlich definiert. Diese Begriffsvielfalt hält bis heute an.<sup>211</sup> Grundsätzlich ist eine Marke das Ergebnis einer Vielzahl und über einen längeren Zeitraum durchgeführter Maßnahmen sowie der darauf basierenden Erfahrungen der Nachfrager.<sup>212</sup>

Im Laufe der Jahre hat sich die Bedeutung von Marken verändert. So bezogen sie sich zunächst nur auf Produkte und dienten dazu, Kunden zu gewinnen bzw. zu halten und einen Preisaufschlag im Vergleich zu anderen Produkten zu erheben. Mit immer kürzer werdenden Produktlebenszyklen gewannen Unternehmensmarken eine größere Bedeutung. Investitionen in Produktmarken wurden verringert, da es immer schwieriger wurde die

---

<sup>206</sup> Vgl. Hatch/Schultz (2009), S. 117

<sup>207</sup> Vgl. Kolb et al. (2010), S. 90

<sup>208</sup> Vgl. Andratschke et al. (2009), S. 11, vgl. auch DGFP (2012), S. 12f., Stotz/Wedel (2009), S. 10, und Kirchgeorg/Müller (2011), S. 79

<sup>209</sup> Vgl. Scholz (2014b), S. 142, vgl. auch Zaugg (2009), S. 354

<sup>210</sup> Vgl. Kolb et al. (2010), S. 83

<sup>211</sup> Vgl. Burmann et al. (2005), S. 5

<sup>212</sup> Vgl. Steiner (2011), S. 5

Kosten der verschiedenen Produktmarken wieder zurückzugewinnen.<sup>213</sup> Markenpolitik wird zunehmend als ein zentraler unternehmerischer Erfolgsfaktor betrachtet. Durch entsprechendes Management kann sich daraus für ein Unternehmen ein strategischer Wettbewerbsvorteil entwickeln.<sup>214</sup>

Ausgehend von verschiedenen Auffassungen des Markenbegriffs und als Reaktion auf veränderte Markt- und Umweltbedingungen haben sich bei der Markenführung verschiedene Ansätze herausgebildet.<sup>215</sup> Heute sollten Marken identitätsbasiert geführt werden. D.h. es wird hierbei auf soziologische, psychologische und kommunikationstheoretische Grundlagen zurückgegriffen. Diese umfassende Vorgehensweise wird dadurch gerechtfertigt, dass Marken nicht mehr nur allein Produkten oder Dienstleistungen, sondern zunehmend auch sozialen Phänomenen, wie bspw. Organisationen zugeordnet werden.<sup>216</sup>

Unternehmen sind heute zunehmend mit der Tatsache konfrontiert, Stellung gegenüber den Forderungen von Anspruchsgruppen zu beziehen. Ohne Einbeziehung des politischen, sozialen und gesellschaftlichen Kontextes bei der strategischen Positionierung kann kein Unternehmen mehr erfolgreich sein. So wird bspw. der Wettbewerb um neue Märkte und Ressourcen – wie Kapital und Mitarbeiter – immer intensiver. Darüber hinaus verfügen Konsumenten u.a. durch das Internet über bessere Informationen über Unternehmen. Hinzu kommt noch ein wachsendes Umweltbewusstsein und Forderungen von Regierungen oder regierungsnahen Institutionen, dass Unternehmen an gesellschaftlichen Entwicklungen teilnehmen und Verantwortung übernehmen sollen.<sup>217</sup>

## **5.2.2 Grundlagen einer Arbeitgebermarke**

Zum Verständnis darüber, wer überhaupt eine Arbeitgebermarke schaffen kann, soll in diesem Rahmen kurz der Begriff Arbeitgeber definiert werden. Dieser lässt sich zum einen aus der rechtlichen Perspektive definieren. So können natürliche und juristische Personen sowie Körperschaften des öffentlichen Rechts, die mindestens eine Person beschäftigen und eine monetäre Gegenleistung erbringen, als Arbeitgeber definiert werden. Zur Klärung der Frage, welche Leistungsfaktoren eines Arbeitgebers in einer Arbeitgebermarke

---

<sup>213</sup> Vgl. Hatch/Schultz (2009), S. 117

<sup>214</sup> Vgl. Bamert (2005), S. 59

<sup>215</sup> Vgl. Ibid., S. 61, vgl. auch Meffert/Burmann (2005), S. 20ff.

<sup>216</sup> Vgl. Kernstock (2012), S. 9

<sup>217</sup> Vgl. Kernstock et al. (2006), S. 5f.

Eingang finden, kann der Arbeitgeberbegriff zum anderen mit einer weiter und einer enger gefassten Definition erklärt werden. Ein Arbeitgeber im weiteren Sinn umfasst alle Faktoren, die die Attraktivität und die Wahl eines Arbeitnehmers mitbestimmen.<sup>218</sup> Beispiele hierfür sind der Standort und die Produkte eines Unternehmens. Die enge Begriffsdefinition umfasst hingegen ausschließlich Kriterien, die vom Personalmanagement des Unternehmens aktiv mitgestaltet werden können. Hierunter fallen z.B. das Anspruchsniveau der Tätigkeit, Karriereperspektiven oder Weiterbildungsmöglichkeiten im Unternehmen. Je nach Zielsetzung des Employer Branding ist die entsprechende Definition zu wählen.<sup>219</sup>

Eine Arbeitgebermarke muss immer im Einklang mit einer Unternehmensmarke stehen. So kann eine exzellente Unternehmensreputation eine Eintrittskarte darstellen, auf die eine Arbeitgebermarke aufbaut.<sup>220</sup>

Durch eine starke Position auf dem Arbeitsmarkt soll es Unternehmen leichter fallen, ausreichend qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen. Laut Stock-Homburg (2013) zeichnet sich eine starke Position auf dem Arbeitsmarkt insbesondere durch folgende Merkmale aus:

- einen guten Zugang zu interessanten Arbeitsmarktsegmenten,
- eine relativ hohe Bekanntheit des Unternehmens auf dem Arbeitsmarkt,
- eine gute Reputation des Unternehmens als Arbeitgeber,
- attraktive Tätigkeitsschwerpunkte im Unternehmen und
- umfassende Möglichkeiten des Unternehmens bzgl. der Vergütung.<sup>221</sup>

Eine positive Arbeitgebermarke stellt dabei eine wachsende strategische Relevanz für den Erfolg eines Unternehmens dar.<sup>222</sup> So wird in der Wissenschaft, wie in der Praxis, Markenführung aktuell ausführlich diskutiert. Sowohl Top-Manager als auch Marketingwissenschaftler beurteilen Markenpolitik als einen zentralen unternehmerischen Erfolgsfaktor, der durch entsprechendes Management zu strategischen

---

<sup>218</sup> Berthon et al. (2005), S. 155 definieren Arbeitgeberattraktivität als „the envisioned benefits that a potential employee sees in working for a specific organisation.“

<sup>219</sup> Vgl. Petkovic (2007), S. 44f.

<sup>220</sup> Vgl. Nagel (2011), S. 151

<sup>221</sup> Vgl. Stock-Homburg (2013), S. 133

<sup>222</sup> Vgl. Ibid., S. 26

Wettbewerbsvorteilen führen kann.<sup>223</sup> Die Position eines Unternehmens auf dem Arbeitsmarkt hängt laut Windolf (1986) insbesondere von der Unternehmensgröße und der Art der Leistungserstellung eines Unternehmens ab. Demnach nehmen v.a. kleine Unternehmen eine schwache Position ein.<sup>224</sup> In der Präferenzbildung stellt sich v.a. das Image eines Unternehmens als ein entscheidender Faktor heraus.<sup>225</sup> Daher gilt es geeignete Maßnahmen zur Schaffung eindeutiger Arbeitgeberpräferenzen bei den potenziellen Arbeitnehmern einzuleiten.<sup>226</sup> Aus verhaltenswissenschaftlicher Sicht müssen laut Esch (2006) zur Präferenzbildung klare Gedächtnisstrukturen und Einstellungen bzw. Images aufgebaut werden.<sup>227</sup>

#### 5.2.2.1 Differenzierung zwischen Identität und Image

Die unternehmenseigene Markenidentität muss zum Zielmarkt und zur Zielgruppe passen, da sich ansonsten Widerstände formieren können. Um mit einer Marke die erwünschte Wirkung zu erzeugen, sollte sich die Markenidentität an länderspezifische Gegebenheiten anpassen. Dabei sind insbesondere kulturelle Unterschiede zwischen dem Heimat- und dem ausländischen Markt zu beachten.<sup>228</sup>

Für eine starke Positionierung des Unternehmens stellt das Arbeitgeberimage eine wichtige Bedingung dar.<sup>229</sup> Es bezeichnet nämlich die spezifische Ausprägung der Attraktivität eines Unternehmens als Arbeitgeber.<sup>230</sup> Ein besseres Image ermöglicht es Unternehmen auch unter schwierigen Arbeitsmarktbedingungen, den Bedarf an Mitarbeitern zu decken. Das Arbeitgeberimage ist eingeordnet in übergeordnete Images wie das Unternehmensimage oder das Branchenimage und setzt sich aus einer Vielzahl von Faktoren zusammen. Zu den imagebildenden Faktoren zählen bspw. Branchenzugehörigkeit, Bekanntheitsgrad, Karrieremöglichkeiten, Sozialleistungen, Internationalität oder der Markterfolg.<sup>231</sup>

---

<sup>223</sup> Vgl. Bamert (2005), S. 59, vgl. auch Kernstock et al. (2006), S. 2ff.

<sup>224</sup> Vgl. Stock-Homburg (2013), S. 133

<sup>225</sup> Vgl. Andratschke et al. (2009), S. 3

<sup>226</sup> Vgl. Petkovic (2007), S. 1

<sup>227</sup> Vgl. Esch (2006), S. 38

<sup>228</sup> Vgl. Esch (2006a), S. 88f.

<sup>229</sup> Vgl. Holtbrügge (2007), S. 74

<sup>230</sup> Vgl. Büdenbender/Strutz (2011), S. 214

<sup>231</sup> Vgl. Holtbrügge (2007), S. 74. Die genannten Faktoren werden im Fragebogen wieder aufgegriffen (siehe **Kapitel 7.1.3**)

Zur Bildung einer starken Arbeitgebermarke (Employer Branding) sollte eine größtmögliche Übereinstimmung zwischen der Wahrnehmung der Arbeitgeberattraktivität (Image) und dem auf dem Markenkern basierenden Nutzenversprechen (Identity) angestrebt werden.<sup>232</sup> Die Identität, also das Nutzenversprechen des Unternehmens, ist eine Kombination mehrerer Merkmale oder Eigenschaften, die aufeinander abgestimmt sein müssen. So wie sich die Identität einer Person über mehrere Jahre entwickelt, benötigt eine Markenidentität zur Entfaltung ebenfalls einen längeren Zeitraum.<sup>233</sup> Image kann in diesem Zusammenhang weitgehend deckungsgleich mit dem Begriff Einstellung verwendet werden. Man versteht darunter die innere Bereitschaft eines Individuums, auf bestimmte Stimuli der Umwelt konsistent positiv oder negativ zu reagieren.<sup>234</sup> Das Image stellt folglich ein mehrdimensionales Einstellungskonstrukt dar.<sup>235</sup>

Unternehmen, die eine Imageänderung anstreben, müssen viel Geduld haben. Ein bestehendes Image sitzt zunächst einmal in den Köpfen fest, auch wenn sich ein Unternehmen längst verändert hat. Diese Veränderungsresistenz lässt sich damit erklären, dass man dazu neigt, weitere Informationen über ein bestehendes Objekt nur noch dann zu beachten, wenn sie zum vorhandenen Image passen. Um den Empfänger für neue Informationen zugänglich zu machen und somit von einer Imageveränderung zu überzeugen, sind starke Konträrreize notwendig.<sup>236</sup> Aufgrund unmittelbarer oder mittelbarer Erfahrungen mit einem Objekt entwickeln Individuen somit Überzeugungen, Vorurteile oder Meinungen. Bei der Interpretation und Analyse von Einstellungen lassen sich kognitive, affektive und konative Komponenten (Drei-Komponenten-Theorie) unterscheiden (siehe hierzu die Ausführungen in **Kapitel 4.2.2.1**).<sup>237</sup> **Tabelle 8** stellt verschiedene Bezugsobjekten die interne und externe Perspektive bei der Betrachtung gegenüber.

---

<sup>232</sup> Vgl. DGFP (2012), S. 14. Zum Abgleich der wahrgenommenen Arbeitgeberattraktivität mit den Nutzenversprechen von Arbeitgebern, werden im Rahmen der Dissertation neben Studenten auch Unternehmen befragt.

<sup>233</sup> Vgl. Burmann/Meffert (2005), S. 56

<sup>234</sup> Vgl. Meffert et al. (2008), S. 121

<sup>235</sup> Vgl. Foscht/Swoboda (2007), S. 113

<sup>236</sup> Vgl. Kotler/Bliemel (2006), S. 891

<sup>237</sup> Vgl. Foscht/Swoboda (2007), S. 65

**Tabelle 8:** Systematisierung von Identität und Image in Anlehnung an Erikson

Bezugsobjekt der Identität	Perspektive der Identitätsfeststellung	
	Interne Perspektive (Selbstbild)	Externe Perspektive (Fremdbild)
<b>Individuen</b>	Identität einer Person (persönliche Identität)	Image einer Person (soziale Identität)
<b>Gruppen von Menschen</b>	Identität von Gruppen (wahrgenommene Identität der Gruppenmitglieder von ihrer eigenen Gruppe)	Image von Gruppen (von Nichtgruppenmitgliedern wahrgenommene Identität einer fremden Gruppe)
<b>Andere Objekte, wie z.B. Marken</b>	Internes Selbstbild der Marke = Markenidentität	Externes Fremdbild der Marke = Markenimage

Quelle: Burmann et al. (2003), S. 14

Die persönliche Identität bezeichnet das Selbstbild und dient einem Menschen zur Abgrenzung von anderen Personen. Die soziale Identität steht demgegenüber für das Fremdbild und wird als Image einer Person bezeichnet. Neben der Selbstreflexion ist die Wechselseitigkeit einer Innen- und Außenperspektive von Bedeutung. Die persönliche Identität wird entsprechend mit der Wahrnehmung durch Dritte verglichen und angepasst. Die zweite Kategorie der Identitätsbezugsobjekte bilden Gruppen von Menschen. Die Identität von Gruppen kennzeichnet soziale Systeme, wie Kulturen oder Organisationen und umfasst die Eigenschaften der Gruppe, die gleich bleiben, auch wenn einzelne Gruppenmitglieder die Gruppe verlassen. Die Gruppenidentität bezeichnet gemeinsame Werte, Überzeugungen, Eigenschaften oder das Verhalten. Dagegen äußert sich die gruppenexterne Identitätszuschreibung in dem Gruppenimage. In die dritte Identitätskategorie fällt u.a. die Identität von Marken. Die Markenidentität setzt sich aus einem kollektiven, selbstreferenziellen Prozess der Führungskräfte und Mitarbeiter eines Unternehmens und aus der Interaktion mit markenexternen Personen und Personengruppen sowie deren Wahrnehmung der eigenen und anderer Marken zusammen. Markenimage und Markenidentität befinden sich somit in einem ständigen Austauschprozess, der zu Veränderungen bei der Identität und dem Image einer Marke führen kann.<sup>238</sup>

---

<sup>238</sup> Vgl. Burmann et al. (2003), S. 14ff.

### 5.2.2.2 Funktionen von Arbeitgebermarken

Aus verhaltenstheoretischer Sicht geben Marken eine Orientierungshilfe.<sup>239</sup> So werden Bewerber über die Erwartungen des Unternehmens informiert.<sup>240</sup> Dies hilft Bewerbern, die oft nur oberflächliches Wissen über den potenziellen Arbeitgeber haben, im Entscheidungsprozess der Arbeitgeberwahl.<sup>241</sup> Eine Marke erhöht dabei die Markttransparenz, sodass die Nachfrager schneller die für sie passenden Leistungen identifizieren können. Durch die Austauschbarkeit vieler Marken wird diese Funktion heute oftmals nicht mehr erfüllt. Aus transaktionskostentheoretischer Sicht werden durch Marken die Informations- und Suchkosten verringert (siehe **Kapitel 4.2.1.2**).

Des Weiteren hat eine Marke eine Vertrauensfunktion. So wird einer Marke u.a. aufgrund ihrer Bekanntheit und Kompetenz Vertrauen entgegengebracht. Da bei Transaktionsprozessen zwischen Anbietern und Nachfragern Informationsasymmetrien auftreten, kann durch eine Marke Vertrauen geschaffen werden.<sup>242</sup> Das Vertrauen eines Mitarbeiters oder Bewerbers in die Marke eines Unternehmens bezeichnet dessen positive Erwartungen bezüglich des zukünftigen Verhaltens des Unternehmens. Es basiert auf der Leistungsfähigkeit des Markenanbieters und dessen Leistungswilligkeit.<sup>243</sup> Der Schaffung von Vertrauen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer kommt eine große Bedeutung zu. Entsprechend nimmt die vertrauensbildende Wirkung einer Arbeitgebermarke eine zentrale Stellung im Rahmen des Employer Branding ein. Zukünftige Ereignisse und Aktionen der Partner eines Arbeitsverhältnisses sind nicht sicher vorhersehbar und vorab regelbar. Signale über das zukünftige Verhalten können beim Interaktionspartner daher Vertrauen schaffen.<sup>244</sup> Schon vor Eintritt eines Mitarbeiters in ein Unternehmen kann Employer Branding somit vertrauensbeeinflussend wirken. Bewerber haben konkrete Vorstellungen über einen attraktiven Arbeitgeber und welche Attribute dieser aufweisen sollte. Während des Suchprozesses des potenziellen Arbeitnehmers ermöglicht eine Arbeitgebermarke mit ihren Attributen den Abgleich zwischen den Wünschen des Kandidaten und dem personalpolitischen Angebot des Unternehmens.<sup>245</sup>

---

<sup>239</sup> Vgl. Erz et al. (2008), S.22

<sup>240</sup> Vgl. Reitzle (2005), S. 881f.

<sup>241</sup> Vgl. Buckesfeld (2010), S. 29

<sup>242</sup> Vgl. Burmann et al. (2012), S. 2

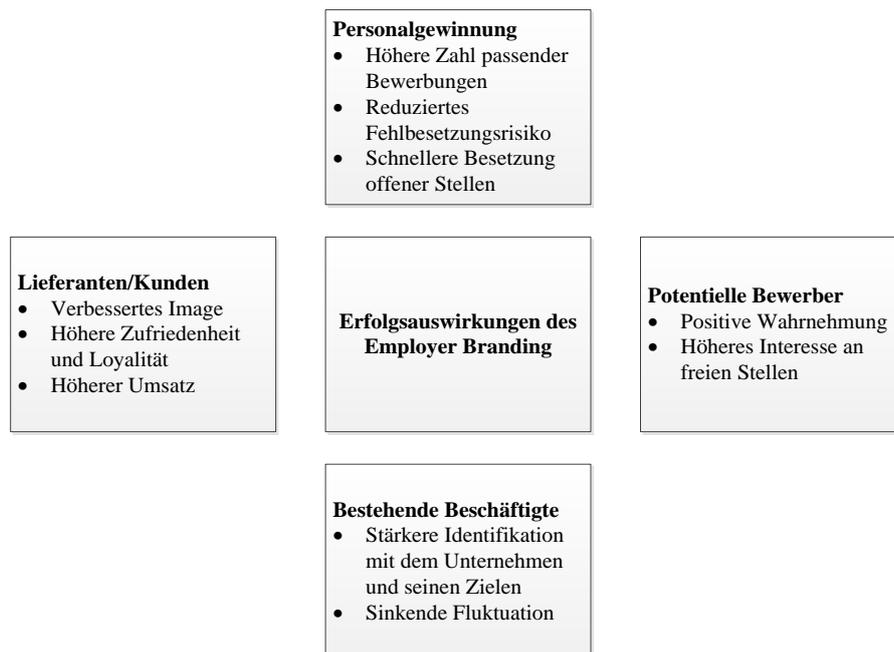
<sup>243</sup> Vgl. Bruhn (2005), S. 1050f.

<sup>244</sup> Vgl. Stritzke (2010), S. 161f.

<sup>245</sup> Vgl. Ibid., S. 163

Eine Marke kann darüber hinaus für die Nachfrager eine Prestigefunktion erfüllen. Marken können damit Menschen ihre eigene Identität vermitteln.<sup>246</sup> Daneben können Marken eine identitätsstiftende Wirkung entfalten. So können Nachfrager Attribute der Marke auf sich selbst übertragen und sich selbst definieren. In diesem Fall steht die Marke für wichtige Motivatoren des Verhaltens der Nachfrager. Dieser symbolischen Funktion kommt heutzutage eine immer größere Bedeutung zu. Aus den beschriebenen nachfrageseitigen Funktionen ergeben sich Chancen für Unternehmen. So kann ein professionelles Markenmanagement Präferenzen für das eigene Leistungsangebot schaffen und es damit gleichzeitig auch von der Konkurrenz differenzieren. Eine positive Markenbeurteilung trägt somit dazu bei, die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber zu steigern (siehe **Anhang 12**).<sup>247</sup> Die Vorteile einer Arbeitgebermarke beziehen sich auf eine Vielzahl von Stakeholdern. Wie **Abbildung 9** zeigt, kann eine Arbeitgebermarke auch Einfluss auf die Lieferanten- und Kundenbeziehung sowie auf die bestehenden Beschäftigten haben.

**Abbildung 9:** Erfolgsauswirkungen des Employer Branding



Eigene Darstellung nach: Stock-Homburg (2013), S. 140

<sup>246</sup> Vgl. Burmann et al. (2005), S. 13

<sup>247</sup> Vgl. Burmann et al. (2012), S. 3

Employer Branding gewinnt zunehmend an Bedeutung. Insbesondere zur Gewinnung von High Potentials kann dadurch ein Selbstselektionsprozess geeigneter Bewerber initiiert werden. Ein entsprechendes Employer Branding kann die Attraktivität der Marke und des Unternehmens bei aktuellen und potenziellen Mitarbeitern erhöhen. Potenzielle Mitarbeiter entscheiden anhand einer subjektiven Beurteilung ob sie zur Marke passen. In der folgenden Selektionsphase liegt die Aufgabe beim Unternehmen, die subjektive Passung des Mitarbeiters zu überprüfen und Mitarbeiter mit einer aus Sicht des Unternehmens hohen Passung zu selektieren. Statt sich auf High Potentials zu fokussieren sollten vielmehr die Right Potentials selektiert werden. Folglich kommt es auf eine Wertekongruenz zwischen der Persönlichkeit der Marke und dem Bewerber sowie auf die Wertekongruenz zwischen einem fiktiven idealen Bewerber und dem tatsächlichen Bewerber an.<sup>248</sup>

Durch eine klare und zugespitzte Positionierung des Unternehmens als Arbeitgeber will sich ein Unternehmen von anderen abheben, ähnlich wie man es von z.B. Automobilmarken kennt (BMW – Freude am Fahren. Sportlichkeit und Dynamik, Audi – Fortschrittliche Technologie und zukunftsweisendes Design). Hierdurch sollen klare Assoziationen vermittelt werden und damit zur Unverwechselbarkeit führen. Dabei geht es nicht darum viele positive Aspekte des Unternehmens als Arbeitgeber herauszustellen, sondern klare Schwerpunkte zu setzen. So muss eine Unternehmensmarke eine Wertung enthalten, langfristig ausgelegt sein und somit keinen aktuellen Einflüssen ausgesetzt sein. Ferner muss sie von innen aufgebaut werden. Hierzu sind sowohl die Arbeitgebereigenschaften als auch die Stärken der Wettbewerber und die Präferenzen der Zielgruppen zu berücksichtigen.<sup>249</sup>

### 5.2.2.3 Möglichkeiten zur Identifikation von Markentreibern

Zum Aufbau einer Arbeitgebermarke sind verschiedene Aspekte, wie die Stärken des Arbeitgebers, Präferenzen der Zielgruppe oder die Wettbewerbssituation zu analysieren. Anhaltspunkte für die Präferenzen der Studenten lassen sich durch Unternehmensrankings oder durch Imageuntersuchungen gewinnen.<sup>250</sup>

---

<sup>248</sup> Vgl. Esch/Strödter (2012), S. 151

<sup>249</sup> Vgl. Kolb et al. (2010), S. 89f.

<sup>250</sup> Vgl. Scherm/Süß (2011), S. 35

Eine Arbeitgebermarke ist das Ergebnis einer Vielzahl über einen längeren Zeitraum durchgeführter Maßnahmen und sich daraus ergebenden Erfahrungen, Wissen und Gefühlen.<sup>251</sup> Ausgangspunkt für markenpolitische Entscheidungen ist eine Analyse der Rahmenbedingungen und der Ausgangssituation der eigenen Marke.<sup>252</sup> Eine systematische und kontinuierliche Marktforschung ist daher für ein erfolgreiches Employer Branding unumgänglich. Unter Marktforschung wird in diesem Zusammenhang die systematische Sammlung, Aufbereitung, Analyse und Interpretation von Daten verstanden, die zur Ausrichtung und Evaluierung der Arbeitgebermarke gesammelt werden. Damit die zur Umsetzung des Employer Branding relevanten Botschaften formuliert werden können, müssen zunächst die relevanten personalpolitischen Markentreiber identifiziert werden. Diese bezeichnen die Werte, Attribute und Nutzelemente einer Arbeitgebermarke, die das Wahlverhalten eines Individuums am stärksten beeinflussen. Zur Identifizierung der Markentreiber bietet sich eine Befragung potenzieller Nachwuchskräfte an. Hierdurch kann zunächst ein Profil eines idealen Arbeitgebers erstellt werden. Im nächsten Schritt können dann die von den potenziellen Arbeitnehmern empfundenen Stärken und Schwächen ermittelt und so ein Wahrnehmungsprofil vom zukünftigen Arbeitgeber erstellt werden.<sup>253</sup> Zur Arbeitgeberattraktivität liegen diverse Studien vor. Eine Vielzahl der Studien ähnelt sich jedoch in den untersuchten Anforderungskriterien,<sup>254</sup> weshalb diese als Grundlage der Fragebogenerstellung dienen.<sup>255</sup>

#### 5.2.2.4 Stufen der Präferenzbildung

Die Präferenzbildung für ein bestimmtes Produkt geschieht in mehreren Stufen. Sie orientiert sich v.a. an Preis- und Qualitätsmerkmalen.<sup>256</sup> Zunächst lernt der Konsument die auf dem Markt angebotenen Marken und ihre Eigenschaften kennen. Die Gesamtheit aller zur Auswahl stehenden Marken wird als Total Set bezeichnet. Eine Person nimmt daraus jedoch nur eine Teilmenge – das Awareness Set – wahr. Daraus wird diese Person wiederum einen Teil im Processed Set näher betrachten. Der andere Teil wird nicht näher zur Kenntnis genommen, da dem Kunden bspw. nicht genügend relevante Informationen

---

<sup>251</sup> Vgl. Petkovic (2007), S. 178

<sup>252</sup> Vgl. Burmann/Meffert (2005), S. 77

<sup>253</sup> Vgl. Petkovic (2007), S. 182f.

<sup>254</sup> Vgl. Böttger (2012), S. 184ff., siehe zu Attraktivitätsfaktoren auch: Petkovic (2007), S. 189ff., Stotz/Wedel (2009), S. 104f., Grobe (2003), S. 34ff.

<sup>255</sup> Siehe auch **Kapitel 7.1.3**

<sup>256</sup> Vgl. Reinecke/Janz (2007), S. 251f.

zur Verfügung stehen. Die Existenz der Marken ist zwar bekannt, jedoch empfindet er die Marken als nebulös (Foggy Set). Im Processed Set sind hingegen Marken, die von vornherein ausscheiden (Reject Set), andere wiederum kommen in die engere Wahl und gelangen in das Accept bzw. Choice Set, da die Mindestansprüche erfüllt werden. Weitere Marken gelangen in das Hold Set. Diese Marken wären dann akzeptabel, wenn der Preis oder die Leistung verbessert würden. Im Accept Set fühlt sich der Kunde am besten informiert, er hat höchstes Vertrauen in seine Informationsbeurteilung. Oft wird die Stärke einer Marke nur anhand des Bekanntheitsgrades oder Marktanteils beurteilt. Unternehmen müssen sich entsprechend stark in das Bewusstsein der Menschen bringen. Daneben gilt es aber die tiefergehenden Gründe für die Wahl einer Marke aufzudecken.<sup>257</sup>

Eine besondere Bedeutung bei der Produktbeurteilung kommt dem wahrgenommenen Risiko zu. Aus verhaltenswissenschaftlicher Sicht können die Risikotypen in zwei Arten zusammengefasst werden. Zu nennen sind hierbei das ökonomische Risiko (leistungsbezogen und finanziell) und das soziale bzw. psychologische Risiko, welches in einer Minderung des sozialen Ansehens aufgrund einer falschen Produktwahl zum Ausdruck kommt. Zur Verringerung des Risikos sind Marken- oder Geschäftstreue typische Strategien.<sup>258</sup>

Das Relevant Set-Konzept lässt sich auch auf das Bewerberverhalten übertragen. Bewerber stehen einer Vielzahl von möglichen Arbeitgebern gegenüber. Aus den bekannten Unternehmen des Awareness Set gelangen diejenigen ins Relevant Set, bei denen eine klare Vorstellung über das Vorliegen bestimmter Attraktivitätskriterien vorliegt. Wie bei Konsumgütern, sind auch Bekanntheit und Wissen, welche zu einer spontanen Erinnerung und zu einer positiven Einstellung führen, von großer Bedeutung.<sup>259</sup> So werden nicht alle Alternativen beachtet, sondern nur die, die zur Menge der wahrgenommenen und von vornherein akzeptierten Alternativen gehören.<sup>260</sup> Am Ende des Präferenzbildungsprozesses steht der Employer of Choice, der sich durch einen maximalen Nutzen für aktuelle und potenzielle Mitarbeiter auszeichnet.<sup>261</sup>

Arbeitgeber versuchen die Gunst der Mitarbeiter und Bewerber zu gewinnen und den Status des Arbeitgebers der Wahl zu erreichen. Durch eine frühzeitige Positionierung und

---

<sup>257</sup> Vgl. Kotler/Bliemel (2006), S. 356f.

<sup>258</sup> Vgl. Böcker/Helm (2003), S. 176

<sup>259</sup> Vgl. Petkovic (2007), S. 14

<sup>260</sup> Vgl. Kroeber-Riel/Esch (2011), S. 57

<sup>261</sup> Vgl. Petkovic (2007), S. 14, vgl. auch Beba (1993), S. 62

durch eine Kommunikation auf dem Arbeitsmarkt können positive Berührungspunkte zu potenziellen Mitarbeitern entstehen und den Arbeitgeber in das Bewusstsein der Bewerber rücken.<sup>262</sup>

### 5.2.3 Konzeptioneller Aufbau einer Arbeitgebermarke

#### 5.2.3.1 Zielebene

Die Formulierung präziser Ziele ist die Grundvoraussetzung, um geeignete Strategien und Maßnahmen zur Zielerreichung zu entwickeln und den Zielerreichungsgrad beurteilen zu können. Als Ziele können bspw. Vorgaben der Personalbedarfsplanung über Anzahl und Qualität der benötigten Mitarbeiter herangezogen werden. So sind hierbei z.B. Zahlen über die zu erwartenden Bewerbungen oder die Anzahl notwendiger Neueinstellungen zu nennen. Besonderes Augenmerk sollte auf psychografische Ziele, wie Bekanntheit oder Image des Arbeitgebers, gelegt werden. Diese Zielgrößen geben den Status der Beziehung zwischen Arbeitgeber und den Bewerbern bzw. Mitarbeitern vor einer Verhaltensreaktion wieder. Zum Erreichen der Ziele sind Strategien festzulegen.<sup>263</sup>

Die Ziele des Employer Branding stellen eine Art Wegweiser für die im weiteren Prozess zu treffenden Entscheidungen dar. Die Ziele müssen von den Unternehmenszielen abgeleitet und mit ihnen vernetzt werden. Grundsätzlich lassen sich drei Zieltypen für eine Arbeitgebermarke unterscheiden: konative Ziele, kognitive Ziele und affektive Ziele.<sup>264</sup> Konative Ziele beziehen sich auf das Schaffen von Arbeitgeberpräferenzen, in Form einer Bewerbung, eines Vertragsabschlusses, der Loyalität oder einer Weiterempfehlung. Zu den kognitiven Zielen gehören die Erhöhung des Bekanntheitsgrades, die Steigerung der wahrgenommenen personalpolitischen Qualität durch Identifizierung und Fokussierung auf die personalpolitischen Treiber der Arbeitgebermarke sowie die Erhöhung der wahrgenommenen Einzigartigkeit. Affektive Ziele sind die Erhöhung des Vertrauens, der Identifikation und der Sympathie seitens der aktuellen, potenziellen und ehemaligen Mitarbeiter zum Unternehmen (siehe auch **Kapitel 4.2.2.1**).<sup>265</sup>

---

<sup>262</sup> Vgl. Hagen (2011), S. 89

<sup>263</sup> Vgl. Hagen (2011), S. 73f.

<sup>264</sup> Vgl. Stotz/Wedel (2009), S. 102

<sup>265</sup> Vgl. Petkovic (2007), S. 183f., vgl. auch Wiltinger/Wiltinger (2006), S. 917

### 5.2.3.2 Strategieebene

Auf Unternehmensebene muss zunächst eine Entscheidung über die strategische Ausrichtung des Unternehmens festgelegt werden.<sup>266</sup> Dabei ist zu prüfen, ob die Ziele mit der Strategie erreicht werden können. Die strategische Lücke kann dann mit Hilfe der Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff geschlossen werden.<sup>267</sup> Scholz (2014a) greift im Rahmen des Personalmarketings auf Ideen der Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff zurück und differenziert zwischen Intensiv-, Integrativ- und Diversifikationsstrategien.

**Intensivstrategien** eignen sich für Entwicklungs-, Erhaltungs- und Revitalisierungsaufgaben. Dabei soll in Anlehnung an Ansoff ein erhöhter Absatz der gegenwärtigen Produkte auf den gegenwärtigen Märkten, eine Expansion mit den gegenwärtigen Produkten auf neue Märkte oder den Absatz verbesserter Produkte auf gegenwärtigen Märkten erfolgen. Hierbei wird zwischen drei Strategien unterschieden: Bei der **Pushstrategie** spricht das Unternehmen die bisherigen Zielgruppen auf den bewährten Arbeitsmärkten an (z.B. Hochschulabsolventen bestimmter Fächerkombinationen). Das Unternehmen soll hierbei das bestehende Image erfolgreicher kommunizieren, ohne es zu verändern. Dazu werden die Marketinganstrengungen intensiviert. Auch bei der **Relaunchstrategie** werden die bestehenden Zielgruppen adressiert. Jedoch wird bei dieser Strategie das Anreizsystem für die Bewerber verbessert. So werden z.B. das Arbeitsklima oder die Teamorientierung betont. Bei der **Zielgruppenstrategie** werden die vorhandenen Produkte an neue Zielgruppen kommuniziert. Dies kann durch eine regionale Expansion oder durch die Erschließung neuer Zielgruppen geschehen. Hierbei könnten z.B. Arbeitnehmer anderer Regionen oder aus Anrainerstaaten angesprochen werden.

**Integrativstrategien** verändern das Arbeitsplatzangebot. Das Unternehmen bildet dabei entweder die Mitarbeiter im Unternehmen weiter oder es fokussiert sich auf die Suche nach angemessen qualifizierten Mitarbeitern. Folgt ein Unternehmen im Rahmen der Integrativstrategien einer **Expansionsstrategie**, dehnt es seine Bemühungen auf qualifikationsniedrigere Zielgruppen aus, parallel dazu nehmen Beförderungen innerhalb des Unternehmens zu. Maßnahmen zur Personalentwicklung sind hierbei v.a. für die neuen Mitarbeiter unerlässlich. Folgt das Unternehmen der **Akquisitionsstrategie**, besorgt es sich angemessen qualifizierte Mitarbeiter, die nicht mehr weitergebildet werden müssen.

---

<sup>266</sup> Vgl. Bruhn et al. (2002), S. 188, vgl. auch Körner et al. (2009), S. 96

<sup>267</sup> Vgl. Körner et al. (2009), S. 96. Siehe hierzu auch die Ausführungen zur originären Strategie: Ansoff (1957), S. 113f.

Hierbei geht es folglich nicht um Personalentwicklung, sondern um Personalsuche und -selektion.

**Diversifikationsstrategien** zielen auf Innovationen im Bereich des Produktangebotes ab. Auf das Personalmarketing übertragen ergeben sich im Rahmen der **Anreiz-Innovationsstrategie** Möglichkeiten durch Schaffen gänzlich neuer Anreize – wie das Einrichten von Betriebskindergärten oder das Einführen flexibler Arbeitszeitmodelle. Bei der **Personal-Innovationsstrategie** werden potenzielle Mitarbeiter angesprochen, die mit dem Unternehmen bisher nicht in Kontakt kamen, wie bspw. ausländische Fachkräfte.<sup>268</sup>

Nach Festlegen der grundsätzlichen Ausrichtung des Produkt-Markt-Angebotes erfolgt die Segmentierung des Marktes. Die hier zugrundeliegende weite Definition von **Segmentierung** umfasst sowohl die enge Definition, also die Bildung von Segmenten als auch die daran anschließende segmentspezifische Marktbearbeitung.<sup>269</sup>

Ein Arbeitgeber muss sich demnach im Rahmen der Marktsegmentierung zunächst fragen, in welchen Regionen er präsent sein möchte und ob sich die Aktivitäten auf beide Geschlechter und alle Ausbildungsqualifikationen richten oder nur auf bestimmte. Des Weiteren muss ein Unternehmen überlegen, ob es nur einen bestimmten Bewerbertyp, wie z.B. einen leistungs-, sicherheits-, oder risikogepprägten Bewerber, ansprechen möchte.<sup>270</sup> Laut Meffert et al. (2008) haben klassische Segmentierungskriterien zunehmend an Bedeutung verloren, sodass zunehmend psychografische Kriterien bei der Bildung von Segmenten von Bedeutung sind.<sup>271</sup> Moroko/Uncles (2009) schlagen vor, im Rahmen des Employer Branding den Blick von den beobachtbaren Faktoren, wie Alter, Abschluss, Universität oder Notendurchschnitt, zu lösen und nichtbeobachtbare Faktoren, wie den Karrierefokus oder gewünschte Karriereaspekte in die Betrachtung miteinzubeziehen (siehe **Tabelle 9**).<sup>272</sup>

---

<sup>268</sup> Vgl. Scholz (2014a), S. 520f.

<sup>269</sup> Vgl. Freter (2008), S. 26

<sup>270</sup> Vgl. Reich (1993), S. 171f.

<sup>271</sup> Vgl. Meffert et al. (2008), S. 196f

<sup>272</sup> Vgl. Moroko/Uncles (2009), S. 191f., vgl. auch Meffert et al. (2008), S. 196. Einen anderen Ansatz, jedoch mit ähnlichen Segmentierungskriterien, verfolgt Stock-Homburg (2013), S. 151 mit der Differenzierung in demografische, sozioökonomische, psychografische, nutzenbezogene und verhaltensbezogene Aspekte.

**Tabelle 9:** Segmentierungsmöglichkeiten im Employer Branding

Segmentierungsbasis	Segmentierungsgrad
<i>Beobachtbare Faktoren</i>	
Alter	Babyboomer, Generation X, Generation Y
Seniorität	Absolventen, Junior Manager, Senior Manager, Vorstandsmitglieder
Arbeitsplatztyp	Technisch, Serviceunterstützung, Produktion
Dauerhaftigkeit	Dauerhaft, vertraglich, gelegentlich
Arbeitnehmerlebenszyklus	Bewerber, Berufsanfänger, Mitarbeiter, Alumni
Beschäftigungsdauer	Kurz-, mittel-, oder langfristig
Standort	Hauptsitz, Niederlassung bzw. Stadt, Land, Region
<i>Nichtbeobachtbare Faktoren</i>	
Karrierefokus	Industrie, Berufung, Unternehmen
Lebensabschnitt	Junger Single, arbeitendes Familienmitglied, Vorruheständler, Altersteilzeit
Gewünschte Karriereaspekte	Sicherheit, Stabilität, Vorhersagbarkeit; Veränderung, Wachstum, Möglichkeiten; Ausbildung, Weiterbildung; Vergütung; Flexibilität

Eigene Darstellung nach: Moroko/Uncles (2009), S. 191

Bei der **Marktbearbeitung** ist zwischen der undifferenzierten, der differenzierten und der konzentrierten Strategie zu unterscheiden.<sup>273</sup> Beim undifferenzierten Marketing werden alle Zielgruppen mit einem einheitlichen Einsatz der Marketinginstrumente bearbeitet.<sup>274</sup> Während hierbei die Arbeitgebermarke für die verschiedenen Zielgruppen nicht verändert wird, wird in der differenzierten Strategie für jede Zielgruppe eine eigene Strategie entwickelt. Bei der konzentrierten Marktbearbeitung beschränkt man sich auf nur eine Zielgruppe und spricht diese mit allen vorhandenen Ressourcen an (siehe **Abbildung 10**).<sup>275</sup>

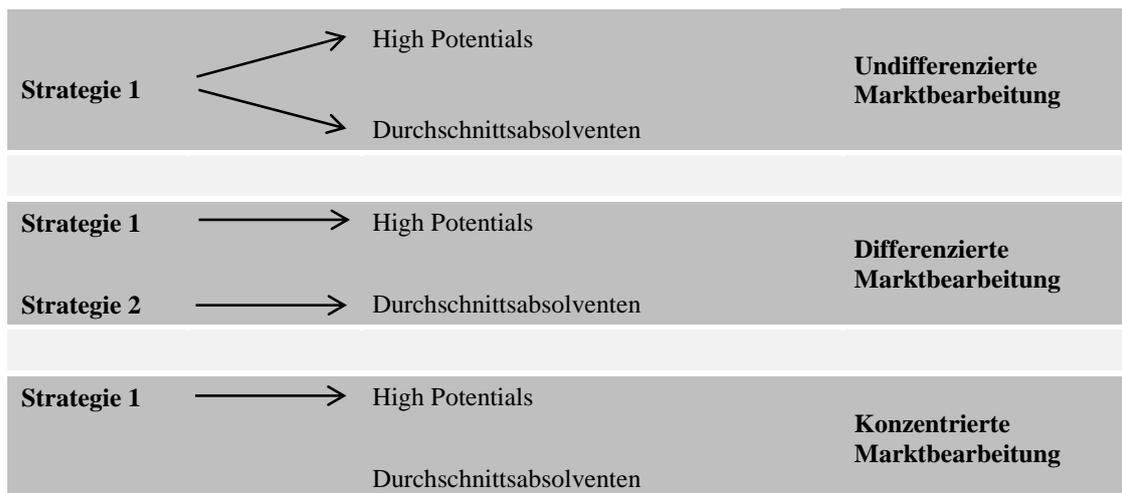
---

<sup>273</sup> Vgl. Stotz-Wedel (2009), S. 106

<sup>274</sup> Vgl. Meffert/Bruhn (2006), S. 260

<sup>275</sup> Vgl. Burg/Heuser (2009), S. 511

**Abbildung 10:** Marktbearbeitungsstrategien beim Employer Branding



Eigene Darstellung nach: Simon et al. (1995), S. 152

Es stellt sich die Frage, wie sich ein Arbeitgeber zur Erreichung der personalpolitischen Ziele im Arbeitsmarkt positionieren soll.<sup>276</sup> Laut Scholz (2014a) können drei **Positionierungskonzepte** unterschieden und im Personalmarketing angewandt werden.

- **Positionierung durch Information**

Die objektiven Eigenschaften des Unternehmens bzw. des Arbeitsplatzes werden betont. Markante Produktinformationen, wie z.B. Arbeitsplatzgarantien für werdende Eltern oder die Möglichkeit zur Halbtagsarbeit plus Promotion für Hochschulabsolventen sollten in den Fokus gestellt werden. Neuartige und unterscheidbare Merkmale sollen bei potenziellen Mitarbeitern einen positiven Eindruck hinterlassen.

- **Positionierung durch Emotion**

Hierdurch soll ein emotionaler Nutzen, wie z.B. Sozialkompetenz oder Leistungsorientierung vermittelt werden. Wenn objektive Produkteigenschaften in dem Maße austauschbar sind, dass der potenzielle Mitarbeiter kein Interesse daran hat, können Emotionen hilfreich sein. Werden Soft Facts, wie Familiensinn oder Teamorientierung fokussiert, kann eine emotionale Positionierung ebenfalls sinnvoll sein.<sup>277</sup>

<sup>276</sup> Vgl. Reich (1993), S. 172

<sup>277</sup> Vgl. Scholz (2014a), S. 522

- **Positionierung durch Emotion und Information**

Oftmals sind Bewerbern die Eigenschaften des Arbeitgebers nicht hinreichend bekannt. In diesem Fall muss der Bewerber über die wahren Eigenschaften des Angebotes informiert werden. Eine Information reicht jedoch nicht aus, da Informationen nur dann das Verhalten des Empfängers ändern, wenn diese für den Empfänger als relevant empfunden werden.<sup>278</sup> Folglich werden bei dieser Positionierungsart sowohl objektive als auch emotionale Aspekte des Unternehmens bzw. des Arbeitsplatzes angesprochen.<sup>279</sup>

Die Markenpositionierung ist die zentrale Entscheidung bei der Gestaltung einer Arbeitgebermarke. Im Rahmen des Employer Branding wird der Positionierungszustand als Employer Value Proposition (EVP) bezeichnet.<sup>280</sup> Sie fasst, basierend auf den Attraktivitätsfaktoren und den Employer Branding-Zielen, die Nutzenversprechen zusammen. Die Positionierung muss dabei zur Identität des Unternehmens, also zu den wahren Werten und Arbeitsbedingungen, passen. Dabei sind die Nutzenerwartungen und Ansprüche der Zielgruppe bestmöglich zu erfüllen. Ferner sollte eine Differenzierung gegenüber der Positionierung anderer konkurrierender Arbeitgeber gegeben sein.<sup>281</sup> Beim Festlegen der Positionierungsstrategie müssen rationale und emotionale Einstellungsdimensionen bei potenziellen Arbeitnehmern angesprochen werden. Entsprechend sind sowohl objektive als auch emotionale Aspekte zu berücksichtigen. Mit zunehmendem Wettbewerb um geeignete Arbeitskräfte rückt der Aufbau und die Profilierung einer Arbeitgebermarke zunehmend in den Fokus der Positionierungsstrategien.<sup>282</sup>

#### 5.2.3.3 Maßnahmen

Zur Gewinnung von Nachwuchskräften muss Kontakt zu potenziellen Bewerbern hergestellt werden. Für das Gestalten der Bewerber-Unternehmens-Beziehung stehen verschiedene Gestaltungsinstrumente zur Verfügung. Zu nennen sind hier die Instrumente

---

<sup>278</sup> Vgl. Kroeber-Riel/Esch (2011), S. 58f.

<sup>279</sup> Vgl. Scholz (2014a), S. 522

<sup>280</sup> Da sich die Untersuchung nicht auf ein Unternehmen beschränkt, wird in der empirischen Untersuchung die Unternehmenssicht bzgl. verschiedener Arbeitgeberfaktoren von mehreren KMU abgefragt und zusammengefasst ausgewertet (siehe hierzu **Kapitel 7.1.2**). Hierdurch kann ein generalisiertes Soll-Selbstbild erstellt werden. Auf den Begriff Employer Value Proposition wird nicht weiter eingegangen.

<sup>281</sup> Vgl. Stotz/Wedel (2009), S. 103

<sup>282</sup> Vgl. Kirchgeorg/Müller (2011), S. 76

Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik des Marketingmix. Die Instrumente sind auf die speziellen Zwecke des Personalmarketings anzupassen. Dies gilt insbesondere vor dem Hintergrund, dass das Personalmarketing eine Form des Beschaffungsmarketings darstellt.<sup>283</sup>

Über die Systematisierung des Personalmarketingmix findet sich in der Literatur eine Vielzahl von Vorschlägen.<sup>284</sup> Grundsätzlich stellt der Personalmarketingmix eine Kombination aller Maßnahmen zur Präferenzbildung und –erhaltung gegenüber Mitarbeitern und dem Mitarbeiterpotenzial dar. In Anlehnung an das absatzorientierte Marketing schlägt Wunderer z.B. einen Ansatz vor, bei dem zwischen Positions-, Potenzial-, Rekrutierungs-, Kontrahierungs- und Kommunikationsmix unterschieden wird.<sup>285</sup> Andere Autoren lehnen sich dagegen enger an die 4 Ps (Product, Price, Place Promotion) an und haben den Ansatz um die Bereiche Prozesse und People aus dem Service-Marketing erweitert. So umfasst Leistungspolitik (Product) die Gestaltung des Arbeitsplatzangebotes. Dieses beinhaltet u.a. Informationen über Arbeitsinhalte, Stellenprofile und Arbeitszeiten. Gehaltspolitik (Price) hat ein leistungs- und zielgruppenadäquates Gehaltsniveau und dessen Entwicklung zum Gegenstand. Es können Mitarbeitern sowohl monetäre als auch nichtmonetäre Leistungen geboten werden. Die Standortpolitik (Place) beschäftigt sich mit dem Arbeitsumfeld. Da der Arbeitsplatz oft über den eigenen Wohnort des Arbeitnehmers entscheidet, ist die Standortfrage für viele Bewerber von besonderer Bedeutung. Die Kommunikationspolitik (Promotion) kann als ein Schlüssel zur Profilierung am Arbeitsmarkt gesehen werden. Neben den unpersönlichen (z.B. Stellenanzeigen) sind hierbei die persönlichen Kommunikationsinstrumente (z.B. Informationsveranstaltungen, soziale Netzwerke) von Relevanz. Durch Ergänzen des klassischen Ansatzes durch die Bereiche Prozesse und People soll den Bedürfnissen und Erwartungen der Mitarbeiter im Personalmarketing Ausdruck verliehen werden. Die Anregungen sollten auch bei der Gestaltung der internen Prozesse aufgenommen werden.<sup>286</sup>

Das Design der Markenidentität und ein detailliertes Wissen des Zielmarktes und der Zielgruppe sind Voraussetzungen für eine effiziente und effektive Konfiguration des

---

<sup>283</sup> Vgl. Hagen (2011), S. 41

<sup>284</sup> Vgl. Kirchgeorg/Müller (2011), S. 76

<sup>285</sup> Vgl. Beba (1993), S. 57

<sup>286</sup> Vgl. Kirchgeorg/Müller (2011), S. 76ff.

Personalmarketingmix. Der Kommunikationsmix ist hierbei von besonderer Bedeutung und hat die Aufgabe, die Zielgruppe anzusprechen. Er ist verantwortlich für den Transport der Employer Brand und bildet eine Brücke zwischen den verschiedenen Maßnahmen.<sup>287</sup>

Die Marke muss umfassend und widerspruchsfrei kommuniziert werden, da die Markenbotschaft Vertrauen in die Leistungen der Marke schaffen muss.<sup>288</sup>

Dennoch scheitern oftmals markenorientierte Veränderungsprozesse, wenn in der Implementierungsphase der Fokus zu stark nur auf die Kommunikation gelegt wird. Je nach Zielgruppe sollte daher ein wirkungsvoller Instrumentenmix entwickelt werden.<sup>289</sup>

Erst durch das Zusammenspiel aller unternehmensspezifischer Maßnahmen kann eine Arbeitgebermarke aufgebaut werden. Dabei können grundsätzlich interne und externe Employer Branding-Maßnahmen unterschieden werden (siehe **Tabelle 10**).<sup>290</sup>

**Tabelle 10:** Interne und externe Employer Branding-Maßnahmen

Internes Employer Branding	Externes Employer Branding
HR Produkte/Prozesse (z.B. Sozialleistungen)	Kommunikation (z.B. Internet-Karriereseiten)
Führung (z.B. Führungskräfteentwicklung)	Networking (z.B. Empfehlungsprogramme)
Gestaltung der Arbeitswelt (z.B. Arbeitszeitmodelle)	Bewerbermanagement (z.B. Interviews)
Interne Kommunikation (z.B. Intranet)	Corporate Reputation (z.B. Erfolg der Produkte/Dienstleistungen)

Eigene Darstellung nach: DGFP (2012), S. 53, Kriegler (2012), S. 302, Stotz/Wedel (2009), S. 107ff.

### 5.3 Zwischenfazit

Um die Informationsasymmetrie zwischen einem potenziellen Mitarbeiter und einem Arbeitgeber zu minimieren, ist das Schaffen von Vertrauen eine wichtige Voraussetzung. Bei der Präferenzbildung zum Arbeitgeber der Wahl kommt der vertrauensbildenden Wirkung einer Arbeitgebermarke somit eine große Bedeutung zu. Da zukünftige Handlungen nicht vorhersehbar sind, können Signale zu den Erwartungen bei Interaktionspartnern Vertrauen schaffen.

<sup>287</sup> Vgl. Beck (2005), S. 63, vgl. auch Petkovic (2008), S. 27

<sup>288</sup> Vgl. Gerhard (2004), S. 31

<sup>289</sup> Vgl. DGFP (2012), S. 53

<sup>290</sup> Vgl. Stotz/Wedel (2009), S. 107ff.

Zur Identifizierung von Markentreibern, die Vertrauen zu einem Arbeitgeber aufbauen, bietet sich eine Befragung potenzieller Nachwuchskräfte an. Dadurch kann ein Profil eines idealen Arbeitgebers erstellt werden und die von den potenziellen Arbeitnehmern empfundenen Stärken und Schwächen ermittelt werden.

Um Arbeitgeber der Wahl zu werden, müssen sich Unternehmen detailliert mit der Schaffung eines Arbeitsplatzes auseinandersetzen. Dazu bietet sich der Personalmarketingmix an, der eine optimale Kombination, Koordination und Integration von wichtigen Stellgrößen des Personalmarketings beschreibt. Hierbei ist jedoch anzumerken, dass es kein einheitlich strukturiertes Maßnahmenpaket gibt.

Zur Gestaltung des Arbeitgeberangebots müssen Unternehmen zunächst Kenntnisse über die affektiven, kognitiven und konativen Prozesse der potenziellen Bewerber erlangen. Durch das Wissen über Gefühls- und Wahrnehmungskomponenten sowie über die Handlungstendenz der potenziellen Bewerber können Unternehmen ihre Maßnahmen effektiv auf die Zielgruppe ausrichten. Nur so kann sich ein Unternehmen als starke Arbeitgebermarke positionieren. Zu beachten ist, dass die Versprechen eines Unternehmens mit den wahren Werten und Arbeitsbedingungen übereinstimmen müssen.

## 6 Studien zur Arbeitgeberattraktivität

Untersuchungen zur Arbeitgeberattraktivität stellen eine Möglichkeit zum Vergleich verschiedener Unternehmen dar (siehe **Kapitel 5.2.2.3**). Hierbei können Absolventenbefragungen und Arbeitgeber-Benchmarking voneinander unterschieden werden.

Im folgenden Kapitel werden die besten bzw. beliebtesten Arbeitgeber Deutschlands, der Niederlande und Ungarns gegenübergestellt. Dadurch kann festgestellt werden, ob große Unternehmen oder KMU die beliebteren bzw. besseren Arbeitgeber sind. Kritische Anmerkungen zu Arbeitgeberstudien und ein Zwischenfazit schließen dieses Kapitel ab.

### 6.1 Einführende Erläuterungen zu Arbeitgeberstudien

Im Zusammenhang mit Marketing- und Brandingaktivitäten von Unternehmen stehen Awards, die für besonders gutes Personalmanagement, eine herausragende Unternehmenskultur, ein hervorragendes Arbeitgeberimage oder eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit verliehen werden.<sup>291</sup>

Die Ergebnisse der Arbeitgeberstudien werden in der Regel in Form eines Rankings und einer prozentualen Intensität dargestellt. Für potenzielle Arbeitnehmer können die Studien Einfluss auf die Arbeitgeberwahl haben. Für die Arbeitgeber wiederum liefern die Studien Erkenntnisse zu Präferenzen von Arbeitnehmern bzgl. der Unternehmenswahl. Ferner tragen sie zur Verbesserung des Bekanntheitsgrades, des Images und der Reputation bei. Die Rekrutierung neuer Mitarbeiter wird dadurch erleichtert und die Motivation sowie die Bindung der Mitarbeiter kann durch die Auszeichnung „bester Arbeitgeber“ gestärkt werden.<sup>292</sup>

Zur Erfassung der Bewerberabsicht bieten sich Befragungen von Studenten an, die bald ihr Studium beenden (Absolventen). Durch das Erfragen des Relevant Set und der Präferenzen hinsichtlich des zukünftigen Arbeitgebers können die Wunscharbeitgeber identifiziert werden (Absolventenstudien). Die Präferenzen spiegeln das akquisitorische Potenzial der Unternehmen wider, auf das die nach Studienabschluss zur Verfügung stehenden Fach- und Führungskräfte zugreifen können. Arbeitnehmer- oder Young-Professional-Studien

---

<sup>291</sup> Vgl. Kolb et al. (2010), S. 90

<sup>292</sup> Vgl. Stotz/Wedel (2009), S. 21

geben Informationen über die Zufriedenheit und die Wechselabsichten von im Arbeitsverhältnis stehenden Akademikern. Zu den etablierten Absolventenstudien zählen das Absolventenbarometer von trendence und die Universum graduate surveys.<sup>293</sup>

## **6.2 Die beliebtesten Arbeitgeber bei deutschen, niederländischen und ungarischen Studenten**

Die empirische Überprüfbarkeit der Präferenz nutzt das Personalmarketing seit Ende der 1990er Jahre, um umfangreiche Präferenzstudien beim akademischen Fach- und Führungsnachwuchs durchzuführen.<sup>294</sup> Folgend wird eine Auswahl von Studien zu Arbeitgeberpräferenzen vorgestellt.<sup>295</sup>

### **6.2.1 Absolventenstudien**

#### 6.2.1.1 trendence Graduate Barometer

Seit 1999 führt das trendence Institut jährlich die Absolventenbefragung „Graduate Barometer – German Edition“ durch. Mehr als 14.000 Studenten haben zwischen September 2013 und Januar 2014 an der Befragung über die Präferenzen bzgl. ihres Berufseinstiegs teilgenommen.<sup>296</sup> Im Rahmen einer anonymen Untersuchung gaben die Studenten Auskunft über ihre Ziele und Wünsche sowie Erwartungen und Forderungen an Arbeitgeber.<sup>297</sup> Jedem Befragten wird eine alphabetisch sortierte Unternehmensliste vorgelegt. Die Bekanntheit und die Arbeitgeberattraktivität werden in einem mehrstufigen Verfahren erfragt. Jeder Befragte kann maximal drei Top-Arbeitgeber wählen, welche in das Ranking mit einfließen.<sup>298</sup>

Laut Studie bevorzugen Studenten wirtschaftswissenschaftlicher Studiengänge in Deutschland große Unternehmen. So sind unter den Top 10-Arbeitgebern ausschließlich Großunternehmen zu finden. V.a. Autokonzerne sind für Studenten interessant. So zählen mit BMW, Audi, Volkswagen, Porsche und Daimler fünf Automobilkonzerne zu den zehn beliebtesten Arbeitgebern (siehe **Anhang 13**).

---

<sup>293</sup> Vgl. Petkovic (2007), S. 28

<sup>294</sup> Vgl. Ibid., S. 25

<sup>295</sup> Die Auswahl umfasst Studien, die bereits über mehrere Jahre durchgeführt werden und sich somit auf dem Markt etabliert haben.

<sup>296</sup> Vgl. Trendence (2014a)

<sup>297</sup> Vgl. Trendence (2014b)

<sup>298</sup> Vgl. Trendence (2014c)

In den Niederlanden wurden die Daten zwischen November 2013 und März 2014 erhoben. In diesem Zeitraum nahmen 450 wirtschaftswissenschaftliche Studenten an der Befragung teil.<sup>299</sup> Unter die Top 10 Arbeitgeber fallen ausschließlich niederländische und internationale Großunternehmen. So sind die drei beliebtesten Arbeitgeber Heineken International, Google und Unilever (siehe **Anhang 14**).

An der ungarischen Befragung nahmen zwischen November 2013 und März 2014 mehr als 4.500 Studenten der Wirtschaftswissenschaften teil.<sup>300</sup> Die Befragten präferieren große internationale Unternehmen. Wie **Anhang 15** zeigt, steht Google, gefolgt von Audi und Apple an der Spitze der Nennungen.

#### 6.2.1.2 Universum: Ideal Employer Rankings

Universum fragt für die Ideal Employer Rankings Studenten verschiedener Studienrichtungen nach der empfundenen Attraktivität potenzieller Arbeitgeber.<sup>301</sup> Die Befragungen finden auf nationaler, länderübergreifender oder globaler Ebene statt<sup>302</sup> – in Deutschland zuletzt zwischen November 2013 und März 2014. Dabei wurden 11.173 Studenten wirtschaftswissenschaftlicher Studiengänge nach ihren Arbeitgeberpräferenzen gefragt.<sup>303</sup> Auch bei dieser Befragung dominieren Automobilkonzerne die Top 10. So sind mit Audi, BMW, Porsche, Volkswagen und Daimler/Mercedes-Benz fünf Automobilkonzerne unter den zehn beliebtesten Arbeitgebern zu finden (siehe **Anhang 16**).

Auf der niederländischen Seite wurden 8.132 Studenten von 32 Universitäten und Fachhochschulen nach ihren Wunscharbeitgebern gefragt. Die Befragung fand zwischen Oktober 2013 und April 2014 statt.<sup>304</sup> Neben großen niederländischen Unternehmen (wie KLM, Heineken, Unilever oder Rabobank) sind in den Top 10 große internationale Unternehmen (wie Google oder Coca-Cola) anzutreffen (siehe **Anhang 17**).<sup>305</sup>

---

<sup>299</sup> Vgl. Trendence (2014e)

<sup>300</sup> Vgl. Trendence (2014f)

<sup>301</sup> Vgl. Universum (2014a)

<sup>302</sup> Vgl. Universum (2014b)

<sup>303</sup> Vgl. Universum (2014c), S. 5

<sup>304</sup> Vgl. Universum (2014d)

<sup>305</sup> Für Ungarn liegen keine Daten vor.

## 6.2.2 Arbeitgeber-Benchmarking

### 6.2.2.1 Great Place To Work Institute

Am Wettbewerb “Deutschlands Beste Arbeitgeber” können deutsche oder ausländische Unternehmen sowie öffentliche und private Organisationen ab einer Mindestgröße von 50 Mitarbeitern in Deutschland teilnehmen. Nach standardisierten Bewertungskriterien wird aus allen Teilnehmern das Ranking der besten Arbeitgeber ermittelt. Die Zahl der Befragten variiert nach Unternehmensgröße. In Unternehmen mit bis zu 250 Mitarbeitern wurde eine Vollerhebung durchgeführt, in Unternehmen ab 251 Mitarbeitern wurde eine Zufallsstichprobe erhoben.<sup>306</sup> Durch dieses Untersuchungsdesign kann für verschiedene Unternehmensgrößen eine differenzierte Angabe der besten Arbeitgeber erfolgen. Die Ergebnisse sind in **Anhang 18** dargestellt.

Die Great Place To Work Erhebung findet in insgesamt 40 Ländern statt, darunter auch in den Niederlanden. Die Erhebung ist damit die weltweit umfangreichste Befragung zur Arbeitgeberattraktivität. In den Niederlanden finden Befragungen unterteilt nach Large & Multinational Companies (L&MNC – mehr als 250 Mitarbeitern oder Teil eines multinationalen Unternehmens), Small & Medium Sized Enterprises (SME – zwischen 50-250 Mitarbeitern) und Small & Young Enterprises (SYE – zwischen 20-50 Mitarbeitern) statt.<sup>307</sup> **Anhang 19** zeigt die Ergebnisse der Untersuchung.<sup>308</sup>

### 6.2.2.2 Top Job 2014: Die 100 besten Arbeitgeber im Mittelstand

Seit 2002 wird durch die Top Job Studie die Personalarbeit deutscher mittelständischer Unternehmen bewertet.<sup>309</sup> Zur besseren Vergleichbarkeit der Teilnehmer werden die Unternehmen in drei Größenklassen unterteilt. Kleine und mittlere Unternehmen zwischen 20-100 Mitarbeitern sind der Klasse A, zwischen 101-500 Mitarbeitern der Klasse B und zwischen 501-5.000 Mitarbeitern der Klasse C zugeordnet.<sup>310</sup>

Die teilnehmenden Unternehmen wurden dabei anhand der folgenden Kriterien evaluiert.

- Führung & Vision
- Motivation & Dynamik

---

<sup>306</sup> Vgl. Great Place To Work (2014a)

<sup>307</sup> Vgl. Great Place To Work (2014b)

<sup>308</sup> Für Ungarn liegen keine Daten vor.

<sup>309</sup> Vgl. Top Job (2014a)

<sup>310</sup> Vgl. Top Job (2014b)

- Kultur & Kommunikation
- Mitarbeiterentwicklung & -perspektive
- Familienorientierung & Demografie
- Internes Unternehmertum<sup>311</sup>

Die besten Arbeitgeber der drei Größenklassen sind easySoft, Baierl & Demmelhuber Innenausbau und Endress Hauser Conducta. **Anhang 20** zeigt die vollständige Übersicht der besten Top Job-Arbeitgeber des Jahres 2014.

#### 6.2.2.3 Effectory/Intermediar - Beste Werkgevers 2014

Effectory und Intermediar bestimmen jährlich die besten Arbeitgeber der Niederlande. Im Jahr 2012 äußerten mehr als 200.000 Arbeitnehmer zu ca. 300 Arbeitgebern ihre Meinung.<sup>312</sup> Die Teilnehmer haben hierbei 60 Fragen (davon 58 geschlossene Fragen) zu ihren Arbeitgebern beantwortet.<sup>313</sup> Dabei wurden sie zu ihrer Tätigkeit, den Arbeitsbedingungen, Kollegen, Vorgesetzten, zur Entlohnung und zu den Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen befragt.<sup>314</sup> Stichting Buurtzorg und ZLM Verzekeringen sind laut den teilnehmenden Arbeitnehmern die besten Arbeitgeber der Niederlande (siehe **Anhang 21**).

#### 6.2.2.4 Best Employers Study Hungary 2013

Die besten ungarischen Arbeitgeber werden bei der Untersuchung des Beratungsunternehmens AON Hewitt in drei Unternehmensgrößen eingeteilt: Unternehmen mit 50 bis unter 250, mit 250 bis 1.000 und mit mehr als 1.000 Mitarbeitern. Nur Unternehmen, in denen die Mitarbeiter-, Führungskräfte- und Personalmanagementfragebögen beantwortet werden, kommen für die Auswahl der besten Arbeitgeber in Frage (siehe **Tabelle 11**).<sup>315</sup>

---

<sup>311</sup> Vgl. Top Job (2014c)

<sup>312</sup> Vgl. Effectory (2014a)

<sup>313</sup> Vgl. Effectory (2014b)

<sup>314</sup> Vgl. Effectory (2014c)

<sup>315</sup> Vgl. AON Hewitt (2013a)

**Tabelle 11:** Übersicht der Befragungssystematik von AON Hewitt

Mitarbeiter	Führungskräfte	Personalmanagement
Generelle Zufriedenheit	Engagement der Führungskräfte	HR-Manager werden persönlich konsultiert, um den Fragebogen zur HR-Praxis im Unternehmen gemeinsam auszufüllen.
Engagement	Unternehmensstrategie	
Reputation des Unternehmens, Attraktivität	Prioritäten beim Personalmanagement	
Anpassen der Unternehmensziele	Übereinstimmung beim Führungsstil	
Vertrauen zu Führungskräften		
Leistungsbezogene Vergütung		
Arbeitsumfeld		
Anerkennung der Leistung und Weiterentwicklung		
Zusätzlich können die Mitarbeiter noch weitere persönliche Anmerkungen machen.		

Eigene Darstellung nach: AON Hewitt (2013a)

Laut AON Hewitt sind solche Organisationen auf lange Sicht erfolgreich, die

- im Stande sind, talentierte Mitarbeiter anzuwerben,
- engagierte Mitarbeiter haben,
- erfahrene und vertrauensvolle Führungskräfte haben,
- die Organisation hinsichtlich der Ziele motivieren kann,
- Aspekte der Nachhaltigkeit in die HR-Strategie und das Tagesgeschäft einbauen.

Basierend auf den genannten Erfolgsfaktoren, können die in **Anhang 22** genannten Unternehmen als die besten Unternehmen Ungarns angesehen werden.<sup>316</sup>

### 6.3 Kritische Betrachtung der Präferenzstudien

In den HR-Abteilungen wird den Arbeitgeberrankings höchste Aufmerksamkeit gewidmet. Nicht nur für die Arbeitgeber-, sondern auch für die Bewerberseite sind die Untersuchungen relevant. Für Bewerber ist es ein Anreiz, den Berufseinstieg bei einem Top-Arbeitgeber zu finden. Für HR-Manager sind sie eine wichtige Ressource, den begrenzten Pool an Talenten und deren Einschätzungen bzgl. der Arbeitgeber kennenzulernen und für das Management und die Marketing-Professionals sind sie Beleg für die Attraktivität der angebotenen Produkte und Dienstleistungen und dem damit verbundenen Lifestyle. Ein Kritikpunkt der Studien liegt darin, dass Studenten

---

<sup>316</sup> Vgl. AON Hewitt (2014a)

Unternehmen nur von außen bewerten, ohne wirkliche Einblicke in die Unternehmen erhalten zu haben.<sup>317</sup> **Tabelle 12** zeigt weitere Hauptkritikpunkte an Absolventenstudien.

**Tabelle 12:** Hauptkritikpunkte an Absolventenstudien

Kritikpunkt	Erklärung
Vermutungen	Präferenzangaben basieren oftmals auf Annahmen, ohne detaillierte Informationen über die genannten Arbeitgeber zu haben.
Vermischung von Produkt- und Unternehmensimage	Oftmals wird aus einem ansprechenden Image des Produktes ein entsprechendes Arbeitgeberimage abgeleitet.
Vorlieben	Die Präferenz für einen bestimmten Arbeitgeber resultiert aufgrund oftmals mangelnder Informationen aus einer allgemeinen Vorliebe zum Unternehmen, der Branche, des Produktes oder des Standort.
Rankings	Obere Platzierungen im Ranking haben wenig mit guter Personalarbeit, sondern mehr mit einem guten Personalmarketing zu tun.
Vielfalt der Präferenzrankings	Aufgrund unterschiedlicher Erhebungsdesigns weisen die Studien unterschiedliche Rankings auf. Dies birgt die Gefahr der Übersättigung.
Vorgegebene Unternehmen	Oft beziehen sich die Präferenzen auf im Fragebogen vorgegebene Unternehmen. Weitere Präferenzarbeitgeber aus dem Mittelstand bleiben oftmals unberücksichtigt.
Keine geschlechter- oder potenzialspezifische Differenzierung	Eine geschlechter- oder potenzialspezifische Differenzierung der erfragten Präferenzen findet nicht statt.
Methodologie	In z.B. europaweit durchgeführten Studien werden nur die größten Unternehmen in ausgewählten Ländern berücksichtigt. Aufgrund fehlender Erfahrungen mit den Unternehmen beziehen sich die Präferenzwerte meist auf das Image oder das Produkt des Unternehmens.
Soziale Unerwünschtheit	Angaben werden durch sozialen Druck gesellschaftsfähig angepasst. Gehalt oder Karriere werden daher oftmals nicht priorisiert.

Eigene Darstellung nach: Naundorf/Spengler (2012), S. 31f., Petkovic (2007), S. 38ff., Scholz (2010), S. 228, Stotz/Wedel (2009), S. 24f.

Die Zahl der verliehenen Arbeitgeber-Awards hat zuletzt stark zugenommen.<sup>318</sup> So haben sich seit 1990 alleine im deutschsprachigen Raum 30 Employer-Awards-Anbieter etabliert, die für sich beanspruchen, gute Personalarbeit bewerten zu können. Teilnehmen an den Wettbewerben können Arbeitgeber, die sich auf eigene Initiative einer objektivierten Beurteilung ihrer Arbeitsplatzqualität und Arbeitgeberattraktivität durch Dritte für aktuelle

<sup>317</sup> Vgl. Preller (2011), S. 44

<sup>318</sup> Vgl. Kolb et al. (2010), S. 90

und potenzielle Mitarbeiter unterziehen möchten. Die Awards unterscheiden sich sehr stark, sodass Vergleiche und Empfehlungen, welcher Award für welches Unternehmen geeignet ist, praktisch nicht möglich sind.<sup>319</sup> Aufgrund der Vielzahl an Untersuchungen ist es nicht einfach, den Überblick bzgl. der Auszeichnungen zu behalten. Ferner ist kritisch zu bemerken, dass die Beteiligung an vielen Auszeichnungen und damit eine gute Platzierung mitunter zu kaufen ist. Zudem sind den Zielgruppen oftmals die Auszeichnungen weniger bekannt.<sup>320</sup> **Tabelle 13** zeigt die Hauptkritikpunkte der Arbeitgeberstudien auf.

**Tabelle 13:** Hauptkritikpunkte am Arbeitgeber-Benchmarking

Kritikpunkt	Erklärung
Vergleichbarkeit der Ergebnisse	Unterschiedliche Teilnahmemodalitäten gewährleisten nur eine geringe Vergleichbarkeit der Ergebnisse.
Ranking umfasst wenige Arbeitgeber	Durch die Freiwilligkeit der Teilnahme wird der Arbeitgebermarkt nur bruchstückhaft abgebildet.
Verfälschung der Ergebnisse	Da die Studienergebnisse veröffentlicht werden, können Mitarbeiter durch ihr Unternehmen zur positiven Stimmabgabe bewogen werden.

Eigene Darstellung nach Petkovic (2007), S. 38ff., Stotz/Wedel (2009), S. 24

## 6.4 Zwischenfazit

In **Kapitel 6** wurden die besten bzw. beliebtesten Arbeitgeber der untersuchten Länder vorgestellt. Es hat sich gezeigt, dass die Ergebnisse teils erheblich voneinander abweichen, sowohl zwischen den verschiedenen Studienarten (Absolventenbefragung bzw. Arbeitgeber-Benchmarking) als auch zwischen den untersuchten Ländern. Grundsätzlich scheinen große bekannte Unternehmen bei Absolventen beliebter zu sein. Die Studien lassen jedoch keine Rückschlüsse auf Erfolgskriterien zu und sind allgemein gehalten. So können zwar die beliebtesten Arbeitgeber der Business-Studenten ermittelt werden, genaue Rückschlüsse auf die Wünsche – der in dieser Arbeit als Zielgruppe definierten Absolventen mit dem Studienschwerpunkt Marketing – sind nicht möglich.

Auch wenn Absolventenbefragungen zeigen, dass Studenten große Unternehmen bevorzugen, so ergibt die interne Betrachtung der Unternehmen beim Arbeitgeber-

<sup>319</sup> Vgl. Naundorf/Spengler (2012), S. 28

<sup>320</sup> Vgl. Kolb et al. (2010), S. 90

Benchmarking, dass kleine und mittlere Unternehmen im Stande sind, zu den besten Arbeitgebern zu gehören.

Da aus den Ergebnissen schlussfolgernd keine genauen Erfolgsfaktoren abgeleitet werden können, um an detaillierte Ergebnisse hinsichtlich der Erfolgsfaktoren eines Arbeitgebers der Wahl zu gelangen, ist eine Primärforschung erforderlich.

## **7 Empirische Untersuchung zur Arbeitgeberattraktivität**

Zur Identifikation der Attraktivitätsfaktoren werden im Rahmen der empirischen Untersuchung in **Kapitel 7** die Hypothesen getestet. Vor der Untersuchung sollen zunächst die Anforderungen an empirische Untersuchungen dargestellt werden. Hierbei werden u.a. der Fragebogen, der Stichprobenumfang und die angewandten Methoden zur Auswertung erläutert. In den sich anschließenden Hypothesentests wird untersucht, welche Präferenzen Marketingstudenten haben und inwiefern sich Studenten zwischen den Nationalitäten und Geschlechtern unterscheiden bzw. ob ein Zusammenhang zwischen den Einschätzungen und den Studienergebnissen vorliegt. Die Ermittlung von Präferenzclustern unter den Studenten schließt das Kapitel ab.

### **7.1 Anforderungen an empirische Untersuchungen**

Die empirische Forschung muss bei der Durchführung wissenschaftlicher Untersuchungen bestimmte Anforderungen erfüllen. So sollen Befragungen in einer aussagekräftigen Form durchgeführt werden. Dies bedeutet, dass die Informationserhebung der Objektivität, der Validität, der Reliabilität und der Generalisierbarkeit unterworfen ist.<sup>321</sup>

Objektivität besagt, dass die Messergebnisse unabhängig vom Untersuchungsleiter sind. Verschiedene Personen, die unabhängig voneinander die Messergebnisse registrieren, müssen entsprechend zum gleichen Ergebnis kommen. Zu unterscheiden ist zwischen Durchführungsobjektivität (möglichst keine Beeinflussung der Auskunftspersonen durch den Untersuchungsleiter bei der Befragung), Auswertungsobjektivität (möglichst wenige Freiheitsgrade bei der Auswertung der Messergebnisse, d.h. weitgehende standardisierte Befragung) und Interpretationsobjektivität (möglichst wenige Freiheitsgrade bei der Interpretation der Ergebnisse).<sup>322</sup> Validität kennzeichnet, ob und inwieweit die wissenschaftliche, begrifflich-theoretische Konstruktion dem empirischen Sachverhalt auf den sich die Untersuchung richtet, angemessen ist.<sup>323</sup> Dies bedeutet, dass das erfasst werden soll, was auch tatsächlich gemessen wird.<sup>324</sup> Das Kriterium der Reliabilität fordert, dass eine wiederholte Messung unter gleichen Bedingungen zum gleichen Messergebnis führt, auch wenn sie von verschiedenen Personen durchgeführt wird. Schließlich besagt die

---

<sup>321</sup> Vgl. Töpfer (2010), S. 231

<sup>322</sup> Vgl. Berekoven et al. (2009), S. 80

<sup>323</sup> Vgl. Przyborski/Wohlrab-Sahr (2010), S. 36

<sup>324</sup> Vgl. Berekoven et al. (2009), S. 82

Generalisierbarkeit von Ergebnissen, dass das Ausmaß, mit dem von einzelnen Beobachtungen auf die Allgemeinheit geschlossen werden kann, möglichst groß ist.<sup>325</sup> Bei der Generalisierbarkeit geht es um die Frage der Induktion, also inwieweit einzelne Beobachtungen auf allgemeine Zusammenhänge schließen lassen. Der Schluss von einzelnen Beobachtungen auf alle jemals möglichen ist nicht zulässig. Bei der empirischen Forschung gibt es jedoch eingeschränkte Formen des induktiven Schließens. Eine Form stellt hierbei die Repräsentativität dar. Anstatt jedoch von Repräsentativität zu sprechen, was kein statistischer Fachbegriff ist, sind vielmehr Angaben zur Stichprobentechnik sinnvoller, da eine Stichprobe niemals sämtliche Merkmalsausprägungen einer Population repräsentiert. Mit Hilfe der Erläuterung der Art und Weise einer Stichprobenziehung lassen sich die Ergebnisse einer Studie hingegen wesentlich besser einordnen.<sup>326</sup>

### **7.1.1 Sicherstellung der Forschungsanforderungen in der Untersuchung**

Eine Beeinflussung der Probanden fand weder vor noch während der Befragung statt. Die Befragten konnten ihre Antworten frei wählen. Auch die anschließende Auswertung der Fragebögen und Interpretation der Daten fand objektiv und ohne Verfälschung bzw. Manipulation der Ergebnisse statt.

Im Oktober/November des Jahres 2012 wurde im Rahmen des Promotionsprojektes eine Voruntersuchung zum Thema Arbeitgeberpräferenzen an der Fontys International Business School in Venlo (Niederlande) und der Westungarischen Universität in Sopron (Ungarn) durchgeführt. Hierdurch konnten erste Erkenntnisse über Präferenzen von Studenten gewonnen werden, welche in der vorliegenden Dissertation wissenschaftlich überprüft werden. Ferner konnten mittels der Voruntersuchung Erkenntnisse für die Optimierung des Fragebogens gewonnen werden. So wurde daraufhin die Skalierung und die abgefragten Arbeitgeberfaktoren angepasst.

Vor der finalen Datenerhebung wurde noch ein Pretest durchgeführt, welcher der Validierung des optimierten Fragebogens diente. Pretests sind bei schriftlichen Befragungen unumgänglich<sup>327</sup> und dienen der Eingrenzung und Präzisierung der

---

<sup>325</sup> Vgl. Töpfer (2010), S. 231f.

<sup>326</sup> Vgl. Przyborski/Wohlrab-Sahr (2010), S. 45f.

<sup>327</sup> Vgl. Friedrichs (1990), S. 245

Indikatoren. Dadurch kann die Verständlichkeit und Eindeutigkeit der einbezogenen Indikatoren gewährleistet werden.<sup>328</sup>

Während des Pretests war der Verfasser dieser Arbeit anwesend und stand für Fragen zur Verfügung. Anmerkungen wurden aufgenommen und der Fragebogen bzw. die Items des Fragebogens präzisiert oder gestrichen. So fielen nach der Diskussion mit der Pretest-Gruppe in den Fragebatterien 5 und 6 einige Items weg bzw. wurden zusammengefasst, da diese entweder als undeutlich formuliert oder als doppelt aufgeführt angesehen wurden (siehe **Anhang 23**).

Die Reliabilität wurde durch eine Test-Retest-Untersuchung gewährleistet. Hierbei wird derselbe Test derselben Stichprobe zweimal vorgelegt.<sup>329</sup> Da eine erneute Befragung aller Probanden mit erheblichem Aufwand verbunden gewesen wäre, wurde der Test-Retest im kleineren Rahmen mit der Pretest-Gruppe durchgeführt.<sup>330</sup> Der erste Test fand am 10.03.2014 statt. Der Retest wurde am 19.03.2014 durchgeführt. Da im Retest ähnliche Antworten wie im ersten Test gegeben wurden, kann gefolgert werden, dass die Reliabilität gegeben ist. Zur Überprüfung wurden die Medianwerte der bewerteten Items verglichen und Unterschiede anhand des Wilcoxon-Vorzeichen-Rangtests überprüft.<sup>331</sup> Es traten hierbei keine signifikanten Abweichungen zwischen den abhängigen Stichproben auf ( $p > 0,05$ ,  $N = 28$ ).<sup>332</sup> Nähere Informationen liefert **Anhang 24**.

Zur Erläuterung der Generalisierbarkeit der Befragungsergebnisse soll folgend näher auf die Stichprobe der Befragung eingegangen werden.

Bei quantitativen Befragungen ist grundsätzlich zwischen einer Voll- und einer Teilerhebung zu unterscheiden. Aus finanziellen, zeitlichen und organisatorischen Gründen ist eine Vollerhebung bei einer großen Grundgesamtheit nicht realisierbar. Stattdessen bietet sich eine Teilerhebung an. Da diese Untersuchung Rückschlüsse auf die Grundgesamtheit erbringen soll, muss die Auswahl der Stichprobe so erfolgen, dass von dem Ergebnis der Erhebung möglichst exakt auf die Verhältnisse der Gesamtmenge

---

<sup>328</sup> Vgl. Töpfer (2010), S. 289

<sup>329</sup> Vgl. Bortz/Döring (2006), S. 196

<sup>330</sup> Vgl. Schumann (2012), S. 41

<sup>331</sup> Siehe **Kapitel 7.1.4**

<sup>332</sup> Hierbei wurden nur die im Test und Retest identisch vorhandenen ordinalskalierten Items zur Bedeutung von Arbeitgeberfaktoren geprüft. Überarbeitete Items wurde wegen der fehlenden Vergleichbarkeit nicht berücksichtigt. Ebenso wurden die Faktoren zur Identifikation der Stärken und Schwächen nicht getestet, da diese identisch mit den abgefragten Items zur Bedeutung von Arbeitgeberfaktoren sind.

geschlossen werden kann.<sup>333</sup> Eine Stichprobe stellt somit ein Miniaturbild der Grundgesamtheit dar. Je besser die Stichprobe die Grundgesamtheit repräsentiert, desto präziser sind Rückschlüsse über diese möglich.<sup>334</sup>

Ist die Grundgesamtheit sehr groß, so ist der notwendige Stichprobenumfang vom Umfang dieser unabhängig. Bei einem Stichprobenumfang von  $\leq 5\%$  der Grundgesamtheit und bei  $p = 0,5$ , wie im vorliegenden Fall, kann die folgende Formel zur Bestimmung der Stichprobengröße verwendet werden.<sup>335</sup>

$$n = \frac{z^2 \cdot p \cdot q}{e^2}$$

n = Stichprobenumfang

z = Sicherheitsfaktor

p = Anteil der Elemente in der Stichprobe, die die Merkmalsausprägung aufweisen

q = Anteil der Elemente in der Stichprobe, die die Merkmalsausprägung nicht aufweisen

e = Standardfehler

Für die Berechnung der Stichprobe ergibt sich daraus:

$$n = \frac{1,96^2 \cdot 50 \cdot 50}{5^2}$$

Der gewählte Sicherheitsfaktor  $z = 1,96$  gewährleistet, dass mit großer Sicherheit (95%) das Stichprobenergebnis nicht mehr als  $1,96 \sigma_p$  vom gesuchten wahren Wert abweicht.<sup>336</sup>

Daraus folgt bei einem akzeptierten Standardfehler von  $e = 5\%$  eine Stichprobengröße von  $n = 384$ .<sup>337</sup>

Die Befragung unterliegt gewissen Beschränkungen. So wird bei der genannten Berechnung der Stichprobengröße für eine repräsentative Befragung grundsätzlich von einer uneingeschränkten Zufallsstichprobe ausgegangen. In der Arbeit ist die

---

<sup>333</sup> Vgl. Berekoven et al. (2009), S. 45

<sup>334</sup> Vgl. Bortz/Schuster (2010), S. 80, vgl. auch Schwaiger/Zimmermann (2009), S. 423

<sup>335</sup> p und q sind im Voraus nicht bekannt und werden so für den ungünstigsten Fall mit je 0,5 (50%) angesetzt. Vgl. Berekoven et al. (2009), S. 60

<sup>336</sup> Bartlett II et al. (2001), S. 45 erscheint für die meisten wissenschaftlichen Untersuchungen eine Irrtumswahrscheinlichkeit von 5% und ein daraus resultierender Sicherheitsfaktor von  $z = 1,96$  angemessen.

<sup>337</sup> Vgl. Bortz/Döring (2006), S. 422, vgl. auch Weis/Steinmetz (2008), S. 92ff. und Bartlett II et al. (2001), S. 47

Auswahlgrundlage jedoch nicht ausreichend, um eine zufällige Stichprobe zu ziehen.<sup>338</sup> So liegen keine Informationen über die genaue Anzahl von Marketing- bzw. marketingaffinen Studenten wirtschaftswissenschaftlicher Studiengänge aus den Untersuchungsländern vor. Eine uneingeschränkte Zufallsstichprobe, d.h. dass jedes Element der Grundgesamtheit die gleiche Chance besitzt, ausgewählt zu werden, ist für diese Untersuchung nicht realisierbar.

Erfahrungen zeigen jedoch, dass die Ergebnisse hinsichtlich der Fehlerbereiche und des Stichprobenumfangs auch bei Verfahren der bewussten Auswahl zu verwendbaren Ergebnissen führen.<sup>339</sup> Bei diesem Verfahren bekommen nicht alle Untersuchungseinheiten eine echte Auswahlchance. Es findet u.a. dann Anwendung, wenn die Erhebung nicht auf der Auskunftspflicht der Befragten, sondern auf einer freiwilligen Beantwortung beruht.<sup>340</sup> Auch in Pilotstudien findet dieses Verfahren Verwendung.<sup>341</sup>

Das in dieser Arbeit gewählte Stichprobenverfahren ist das Quota- bzw. Quotenverfahren. Dieses ist das in der Markt- und Meinungsforschung am meisten angewandte Auswahlverfahren.<sup>342</sup> Es gehört zu den nichtzufallsorientierten bzw. zu den Verfahren der bewussten Auswahl. Die Auswahl der Erhebungseinheiten erfolgt daher nicht nach dem Zufallsprinzip, sondern gezielt und überlegt nach sachrelevanten Merkmalen. Dabei wird versucht, die Merkmale (Quoten) einer Stichprobe so zu wählen, dass ein möglichst repräsentatives Abbild der Grundgesamtheit entsteht.<sup>343</sup> Laut Raab et al. (2009a) bietet sich dieses Verfahren an, wenn Aussagen darüber gewonnen werden sollen, welche Gruppen sich in ihrem Verhalten von anderen unterscheiden.<sup>344</sup> Um ein hohes Maß an Repräsentativität für die Grundgesamtheit zu gewinnen, werden im allgemeinen nicht nur eine, sondern mehrere Quoten angegeben.<sup>345</sup>

Die Stichprobe der vorliegenden Arbeit verhält sich bzgl. des Nationalitäten- und Geschlechterverhältnisses proportional zur Grundgesamtheit.

Wie in **Tabelle 14** bereits zu erkennen ist, setzt sich die relevante Stichprobe aus 237 deutschen, 104 niederländischen und 47 ungarischen Studenten zusammen. Der errechnete

---

<sup>338</sup> Vgl. Krug et al. (1999), S. 63

<sup>339</sup> Vgl. Berekoven et al. (2009), S. 61, vgl. auch Raab et al. (2009b), S. 76

<sup>340</sup> Vgl. zur Begründung nichtzufälliger Stichproben: Krug et al. (1999), S. 63f.

<sup>341</sup> Vgl. Hartung et al. (1995), S. 317

<sup>342</sup> Vgl. Hartung et al. (1995), S. 318

<sup>343</sup> Vgl. Berekoven et al. (2009), S. 49, vgl. auch Weis/Steinmetz (2008), S. 103

<sup>344</sup> Vgl. Raab et al. (2009a), S. 59

<sup>345</sup> Vgl. Hartung et al. (1995), S. 318

Stichprobenumfang wurde damit erreicht.<sup>346</sup> **Anhang 25** liefert detailliertere Informationen zur Stichprobe.<sup>347</sup> Ein Vergleich der prozentualen Anteile lässt darauf schließen, dass große Ähnlichkeiten zwischen der Stichprobe und Grundgesamtheit vorliegen. Eine Aussage darüber, ob die Stichprobe wirklich der Grundgesamtheit entspricht, kann mit Hilfe des Chi<sup>2</sup>-Goodness of Fit Tests getroffen werden.<sup>348</sup>

Nach der Durchführung des Tests ist festzuhalten, dass bei einem Signifikanzniveau von 5% keine signifikanten Unterschiede zwischen der Stichprobe und den erwarteten Werten vorliegen (Chi<sup>2</sup>-Goodness of Fit Test; p = 0,182, N = 388). Folglich lässt die Stichprobe Aussagen für die Grundgesamtheit zu.<sup>349</sup>

**Tabelle 14:** Vergleich der Geschlechterverteilung der Studienrichtungen Sozialwissenschaften, Betriebswirtschaft und Jura mit der Stichprobe<sup>350</sup>

Studenten der Studienrichtungen Sozialwissenschaften, Betriebswirtschaft und Jura (gesamt)	Männlich		Weiblich	
	Eingeschriebene Studenten der Grundgesamtheit	Stichprobe	Eingeschriebene Studenten der Grundgesamtheit	Stichprobe
672.123 deutsche Studenten	331.357 (49,3%)	115 (48,5%)	340.766 (50,7%)	122 (51,5%)
252.850 niederländische Studenten	131.988 (52,2%)	54 (51,9%)	120.862 (47,8%)	50 (48,1%)
157.156 ungarische Studenten	55.948 (35,6%)	13 (27,7%)	101.208 (64,4%)	34 (72,3%)

Datengrundlage: European Commission (2013), S. 113

Neben Studenten wurden zusätzlich noch 69 potenzielle mittelständische Arbeitgeber über die Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens befragt. Die abgefragten Faktoren des Fragebogens lehnen sich eng an die des Studentenfragebogens an, da nur so ein

<sup>346</sup> Zur Durchführung statistischer Tests wird zu einem Mindeststichprobenumfang von  $n > 30$  geraten. Vgl. Anderson et al. (2009), S.261, vgl. Sekaran/Bougie (2009), S. 296, auch Raab et al. (2009b), S.76, vgl. Schöneck/Voß (2013), S. 71. Sachs/Hedderich (2006), S. 301 nennen diesen Stichprobenumfang als mit hoher Wahrscheinlichkeit repräsentativ. Raab et al. (2009a), S. 59 erachten für aussagekräftige Ergebnisse bei Quotierungsverfahren 20 Personen als Mindestanzahl je Untersuchungsgruppierung. Die in **Tabelle 14** abzulesende geringe Teilstichprobengröße bei männlichen ungarischen Studenten fällt bei der Untersuchung nicht negativ ins Gewicht, da in der Arbeit allein generelle Unterschiede hinsichtlich der Geschlechter, der Nationalitäten und Studenten verschiedener Studienergebnisse der Grundgesamtheit untersucht werden und somit eine hinreichende Anzahl an Probanden für aussagekräftige Ergebnisse vorliegen.

<sup>347</sup> Die Antworten der zwei slowakisch-, zwei spanisch- und fünf türkischstämmigen Studenten werden in der Arbeit nicht berücksichtigt.

<sup>348</sup> Vgl. hierzu **Kapitel 7.1.4**

<sup>349</sup> Der Chi<sup>2</sup>-Goodness of Fit-Test kommt bei der Geschlechterverteilung zu den gleichen Aussagen wie bei der Verteilung der Nationalitäten.

<sup>350</sup> Der Klassifizierung liegt die ISCED (International Standard Classification of Education) zugrunde. Vgl. hierzu Unesco 2014. Eine Übersicht mit einer tiefergehenden Unterteilung stand nicht zur Verfügung.

Vergleich mit den Antworten der Studenten erfolgen kann. Diese Befragung hat zum Ziel, erste Unterschiede zwischen Arbeitgebern und Studenten zu identifizieren. Da eine uneingeschränkte Zufallsstichprobe im Rahmen der Arbeit aus Zeit- und Kostengründen nicht gewährleistet werden kann, wurde die Methode der typischen Auswahl gewählt. Dabei wurden Untersuchungseinheiten bestimmt, die vor dem Hintergrund des erarbeiteten Sachwissens als typisch für die Grundgesamtheit gelten.<sup>351</sup>

Die Auswahlkriterien waren, dass die befragten Unternehmen KMU weniger als 250 Mitarbeiter und maximal einen Jahresumsatz von 50 Millionen Euro haben. Ferner wurden KMU aus verschiedenen Branchen (Dienstleistung und verarbeitendes Gewerbe) und Ländern (Deutschland, Niederlande und Ungarn) befragt, um die Ergebnisse mit den Studenten der jeweiligen Nationalität abgleichen und abschließend konkrete Empfehlungen für diese Unternehmen aussprechen zu können (siehe **Tabelle 15**).<sup>352</sup>

**Tabelle 15:** Anzahl der beantworteten Unternehmensfragebögen pro Land

Land	Anzahl der beantworteten Fragebögen
Deutschland	34
Niederlande	21
Ungarn	14

Eigene Darstellung

### 7.1.2 Informationen zur praktischen Durchführung der Befragung

Wie in **Kapitel 7.1.1** bereits erläutert, wurde mit dem Quotenverfahren ein nicht zufälliges Stichprobenverfahren gewählt. Um ein realistisches Abbild der Grundgesamtheit zu erreichen, wurden gezielt männliche und weibliche Studenten der Studienrichtung Marketing bzw. wirtschaftswissenschaftliche Studenten mit Marketingaffinität aus Deutschland, den Niederlanden und Ungarn sowie Studenten mit und ohne Berufserfahrung aus verschiedenen Semestern angesprochen. So sollten Antworten von Studenten mit unterschiedlichen Erfahrungen gewonnen werden.

Bei den Befragungen in Deutschland und den Niederlanden wurde auf ein ausgeglichenes Geschlechterverhältnis geachtet. In Ungarn wurde eine Mehrzahl von Frauen ggü.

<sup>351</sup> Vgl. Hartung et al. (1995), S. 316

<sup>352</sup> Der Aufbau einer Arbeitgebermarke kann letztlich immer nur unternehmensbezogen unter Berücksichtigung der eigenen Ressourcen geschehen und kann nicht für alle KMU verallgemeinert werden. Die Erkenntnisse über Einschätzungen der KMU (Selbstbild) sollen somit dazu dienen, für die befragten Unternehmen Handlungsempfehlungen auszusprechen. Für alle weiteren KMU sollen die Ergebnisse und Empfehlungen als Orientierungshilfe gelten.

männlichen Befragten angestrebt (siehe **Tabelle 14**). Während in Deutschland und den Niederlanden ein direkter Einfluss (Die Befragung erfolgt hier durch den Autor) bzw. ein indirekter Einfluss (durch die Durchführer der Befragung) auf die gewählten Teilstichproben genommen werden konnte, war dieser Umstand in Ungarn nicht gegeben. Dennoch konnte durch die Befragung die Grundgesamtheit recht ähnlich abgebildet werden.

Die Fragebögen wurden zum einen persönlich vom Verfasser ausgeteilt. Zum anderen wurden Probanden von Professoren bzw. Dozenten und studentischen Projektteams persönlich kontaktiert oder es wurde ihnen der Link zum digitalisierten Fragebogen weitergeleitet.<sup>353</sup> Die Studenten konnten so auch online den über die Fragebogenplattform „Adobe FormsCentral“ erstellten Fragebogen ausfüllen. Ferner wurden noch einzelne eigene bzw. studentische Kontakte von anderen Hochschulen befragt und andere Hochschulen kontaktiert.<sup>354</sup> Informationen zu den Hochschulstandorten und der jeweiligen Befragungsart liefert **Anhang 26**. Die Befragung fand anonym statt. Zur Erhöhung der Teilnahmebereitschaft wurde den Studenten mittels eines Gewinnspiels ein Anreiz gesetzt. Sie konnten bei Interesse an einer Teilnahme am Gewinnspiel am Ende des Fragebogens ihre Email-Adresse angeben.

Zwecks Vergleich der Einschätzungen von Studenten mit denen von KMU wurden Mitarbeiter von KMU mit Hilfe eines digitalisierten Fragebogens online befragt. Dies geschah ebenfalls anonym über die Fragebogenplattform „Adobe FormsCentral“. Die KMU konnten freiwillig ihre Email-Adresse angeben, um die Ergebnisse der Untersuchung zu erhalten. Auf deutscher und niederländischer Seite wurden u.a. Personen aus KMU angesprochen, zu denen berufliche Kontakte bestehen sowie Alumni der Fontys International Business School, Venlo, die in KMU beruflich tätig sind. Ferner wurde der Link zum Fragebogen noch über das Businessnetzwerk Xing in den Foren MKB Zakennetwerk und Plattform Mittelstand sowie über LinkedIn an Unternehmen verbreitet. Ungarische Unternehmen wurden zudem mittels einer Unternehmensliste der ungarischen

---

<sup>353</sup> Zu danken ist in diesem Zusammenhang insbesondere Prof. Dr. Csaba Székely, Prof. Dr. Volker Lombeck, Prof. Dr. Clemens Jäger, Herrn Ralf Mauer, Eric Jordans, Ulrike Nederstigt, Rogier Crijns, Gabriella Kohlmann, Ulrike Witberg, Frau Dr. Mariska van der Giessen sowie studentischen Befragungsteams.

<sup>354</sup> Die Kontaktaufnahme zur Budapest Business School, Corvinus Universität Budapest, Universität von Debrecen sowie zu Vereinigungen von Marketingstudenten in den Niederlanden war, trotz teilweise mehrmaliger Kontaktaufnahme, nicht erfolgreich. Auch eine weiter angelegte Untersuchung innerhalb des Fontys-Hochschulverbandes an anderen Standorten stellte sich wegen interner Richtlinien als nicht möglich heraus.

Industrie- und Handelskammer (Magyar Kereskedelmi és Iparkamara) individuell per E-Mail kontaktiert.<sup>355</sup>

### 7.1.3 Erläuterung des finalen Fragebogens

Den Probanden wurden die Fragen in schriftlicher Form vorgelegt. Diese relativ kostengünstige und leicht praktikable Untersuchungsvariante erfordert einen hohen Grad an Strukturiertheit des Befragungsinhalts im Vorfeld und verzichtet auf steuernde Eingriffe des Interviewers. Der Nachteil der schriftlichen Befragung ist die schwer zu kontrollierende Erhebungssituation. So werden schriftliche Befragungen oft auch per Post oder per Email verschickt und entziehen sich damit der Kontrolle des Untersuchungsleiters.<sup>356</sup>

Es kann zwischen verschiedenen Standardisierungsgraden differenziert werden. Der Standardisierungsgrad drückt hierbei aus, wie stark die Zahl der Fragen, der Fragenablauf und der verwendete Wortlaut vorgegeben sind.<sup>357</sup> Der für die Erhebung der Arbeitgeberpräferenzen entwickelte Fragebogen ist ein vollstandardisierter Fragebogen, d.h. er ist nicht gestaltbar und folgt einem starren Ablauf. Diese Form ist insbesondere dann zu bevorzugen, wenn – wie in der vorliegenden Dissertation beabsichtigt – Daten miteinander verglichen werden.<sup>358</sup>

Die Befragung in drei Ländern mit drei unterschiedlichen Sprachen machte eine Anfertigung des Fragebogens in deutscher, niederländischer und ungarischer Sprache notwendig.<sup>359</sup>

Im Rahmen der Befragung sollten Studenten zu elf Fragen bzw. Fragebatterien Antworten geben. Bevor Fragen zu ihren Wünschen und Einstellungen gestellt wurden, sollten die Studenten zunächst zu ihren Erfahrungen in Unternehmen Auskunft geben. Hier gilt es einen ersten Eindruck über die Berufserfahrungen der Befragten zu gewinnen. Die zweite Frage bezieht sich darauf, wie Studenten mit Berufserfahrung auf das Unternehmen aufmerksam geworden sind. In der Auswertung können so wichtiger empfundene

---

<sup>355</sup> Vgl. Ungarische Industrie- und Handelskammer (2014), Die Kontaktaufnahme zur Industrie- und Handelskammer Győr-Moson-Sopron war erfolglos.

<sup>356</sup> Vgl. Raab-Steiner/Benesch (2012), S. 46f.

<sup>357</sup> Vgl. Wesemeier (2002), S. 136

<sup>358</sup> Vgl. Raab-Steiner/Benesch (2012), S. 47, vgl. auch Töpfer (2010), S. 244f.

<sup>359</sup> Die Erstellung des deutschen Fragebogens und die Übersetzung in die niederländische Sprache fanden durch den Autor selber statt. Die Übersetzung ins Ungarische wurde von Herrn Prof. Dr. Székely bzw. Frau Veronika Kontor-Som organisiert bzw. vorgenommen (siehe **Anhang 2 – Anhang 4**)

Kommunikationsmaßnahmen von weniger wichtigen unterschieden werden. Die dritte Frage richtet sich nach der Art der Unternehmenswahl. Hierdurch soll ermittelt werden, wie viele Probanden gezielt bzw. zufällig ihre Wahl für ein Großunternehmen oder ein KMU getroffen haben. Daran anschließend wurden Studenten (mit und ohne Berufserfahrung) gebeten, Auskunft zu geben, ob sie sich bei der Wahl eines (neuen) Arbeitgebers für ein Großunternehmen oder für ein KMU entscheiden würden oder ob keine Präferenz vorliegt.

Bei den Fragen 1-4 wird auf die Nominalskala zurückgegriffen. Dabei kann lediglich eine Zuordnung bzw. Nichtzuordnung (Ja/Nein) vorgenommen werden. Dies lässt somit nur die Bildung absoluter oder relativer Häufigkeiten zu.<sup>360</sup>

In den anschließenden Itembatterien<sup>361</sup> liegt der Fokus auf tendenziell rationale/kognitive Faktoren bei der Arbeitgeberwahl.<sup>362</sup> Diese Faktoren basieren auf Überzeugungen zum Einstellungsobjekt.<sup>363</sup>

Fragen nach der Bedeutung diverser Arbeitgeberfaktoren und den Stärken und Schwächen von Großunternehmen bzw. KMU lassen bei der Auswertung einen Abgleich mit den Einschätzungen der studentischen Probanden zu.

Die abgefragten Items lehnen sich an bisherige Untersuchungen von Arbeitgeberanforderungen an.<sup>364</sup> Vor der Finalisierung wurde der Fragebogen mit Studenten der Pretest-Gruppe diskutiert und zwecks Einschränkung der Befragungszeit auf die wesentlichen Items beschränkt (siehe **Kapitel 7.1.1**).

Zur besseren Strukturierung des Fragebogens orientieren sich die genannten Itembatterien grob an der klassischen 4P-Systematik von McCarthy (siehe **Kapitel 5.2.3.3**).<sup>365</sup> Dabei werden vier arbeitgeberbezogene Themengebiete abgefragt. Bei *Product* kann zwischen Reputation/Zukunftsfähigkeit, Internationalität, Arbeitsumfeld und Jobeinstieg/Perspektive differenziert werden. Bei *Price* werden Faktoren hinsichtlich der Entlohnung

---

<sup>360</sup> Vgl. Weis/Steinmetz (2008), S. 141

<sup>361</sup> Der Aufstellung der Frage- bzw. Itembatterien geht meist kein formaler Prozess der Itemselektion voraus, sondern ist vielmehr pragmatisch ausgerichtet. Vgl. Nieschlag et al. (1997), S. 693

<sup>362</sup> Vgl. hierzu auch: Stotz/Wedel (2009), S. 104

<sup>363</sup> Vgl. Aronson et al. (2004), S. 248

<sup>364</sup> Laut Böttger (2012) S. 184ff. liegt trotz der Vielzahl vorhandener Studien zur Arbeitgeberattraktivität eine hohe Ähnlichkeit in der Auswahl der untersuchten Anforderungskriterien vor. Siehe zu den Kriterien u.a. auch: Petkovic (2007), S. 189ff, Stotz/Wedel (2009), S. 104f., Grobe (2003), S. 34ff., Scholz (2014a), S. 514f., Maurer et al. (1992), S. 822

<sup>365</sup> Das 4P-System des Marketinginstrumentariums hat sich in der deutschsprachigen Marketingliteratur durchgesetzt und unterscheidet zwischen Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik. Vgl. Becker (2006), S. 487

(Einstiegsgehalt, Zusatzleistungen und Urlaubstage) und bei *Place* Faktoren zum Standort (u.a. Attraktivität des Standortes, Miet- und Immobilienpreise) aufgeführt. Unter *Promotion* fallen schließlich Kommunikationsmaßnahmen (siehe **Anhang 27**).

Die Messungen der Merkmalswerte erfolgt mit Hilfe einer Skala. Eine Skala ist eine Anordnung von Werten, denen Merkmalsausprägungen eindeutig zugeordnet werden.<sup>366</sup> Für die Messung der Einstellungen (Einschätzung der Bedeutung von Arbeitgeberfaktoren und der Stärken/Schwächen von Großunternehmen bzw. KMU) wird eine 5-stufige Ratingskala verwendet. Die Skalenpunkte werden verbal beschrieben. Die Befragten konnten so angeben, ob sie ein Item als „unwichtig“ (1), „wenig wichtig“ (2), „neutral“ (3), „wichtig“ (4) oder „sehr wichtig“ (5) einschätzen. Ferner konnten die Studenten „keine Angabe“ ankreuzen, falls sie sich nicht zu dem abgefragten Item äußern konnten bzw. wollten.

Bei Skalen, die eine höhere Differenzierung ermöglichen, steigt die Genauigkeit der Aussagen. So ist der Proband bei einer Ratingskala mit zu wenigen Abstufungspunkten gezwungen, mehreren Alternativen die gleiche Punktzahl zuzuweisen, auch wenn sie nicht gleich präferiert werden.<sup>367</sup> Ferner stellt sich die Frage, ob die Stufenzahl geradzahlig oder ungeradzahlig sein soll. Ungeradzahlige Ratingskalen enthalten eine neutrale Mittelkategorie. Damit erleichtern sie bei unsicheren Urteilen das Ausweichen auf diese Kategorie. Andererseits können sich hierdurch Verfälschungen durch eine übermäßige zentrale Tendenz der Probanden ergeben.<sup>368</sup> Die im Fragebogen verwendete 5-stufige Skala lässt den Probanden die Möglichkeit einer neutralen Bewertung und drängt sie somit nicht, sich für eine Tendenz entscheiden zu müssen.<sup>369</sup>

Eine alleinige kognitiv-rationale Betrachtung der Stärken und Schwächen von KMU bzw. Großunternehmen reicht für das Erlangen tiefergehender Erkenntnisse über die wahren Beweggründe einer Entscheidung nicht aus. Eine weitere differenziertere Messung ist daher notwendig.<sup>370</sup> Das semantische Differenzial stellt hierbei die bekannteste Methode

---

<sup>366</sup> Vgl. Schwarze (2009), S. 28

<sup>367</sup> Vgl. Helm/Steiner (2008), S. 250f.

<sup>368</sup> Vgl. Bortz/Döring (2006), S. 179. Siehe hierzu auch die weiteren Ausführungen zum Ambivalenz-Indifferenz-Problem.

<sup>369</sup> Bei der Wahl der Skalierung ist zu beachten, dass es keinen Konsens hinsichtlich der Verwendung von Skalenniveaus gibt. So lassen sich Skalen zwischen 2-3 und 21 Einheiten finden. Vgl. Blinda (2007), S. 211

<sup>370</sup> Vgl. Burmann/Feddersen (2007), S. 125, vgl. auch Esch et al. (2006), S. 326 und Foscht/Swoboda (2007), S. 65, (siehe auch **Kapitel 5.2.2.1**)

der mehrdimensionalen Imagemessung dar.<sup>371</sup> Folglich sollten nach der Bewertung der Stärken und Schwächen von Großunternehmen bzw. KMU mit Hilfe eines semantischen Differenzials die affektiven Einstellungen der Probanden gegenüber KMU überprüft werden. Diese basieren, im Gegensatz zu den kognitiven Faktoren, auf Emotionen und Werten.<sup>372</sup> Ausgehend von der Überzeugung, dass Gefühle weitestgehend sprachgebunden sind, werden durch das semantische Differenzial auch die hinter einem sprachlichen Ausdruck vermuteten emotionalen Erlebnisse miterfasst.<sup>373</sup> Daher eignet sich dieses Instrument besonders für die Messung von Stereotypen.<sup>374</sup> Hierbei wurden die Befragten gebeten, ein Einstellungsobjekt mit einer Reihe von Adjektiven zu beschreiben. Diese Liste von Adjektiven stellt Gegensatzpaare gegenüber. Jedes kann als einfache Skala aufgefasst werden. Sowohl die Endpunkte als auch die Zwischenstufen sind dabei von 1-7 nummeriert.<sup>375</sup> Durch affektive/emotionale Elemente können Unternehmen eine Arbeitgeberpersönlichkeit schaffen, die über reine rationale/kognitive Elemente hinaus geht.<sup>376</sup> Das 13 Begriffspaare umfassende semantische Differenzial lehnt an den Ausführungen von Grobe<sup>377</sup> an und wurde durch weitere Elemente des universellen semantischen Differenzials von Osgood und Hofstätter ergänzt.<sup>378</sup> Durch die Berechnung von Mittelwerten für jedes Gegensatzpaar auf Basis der gegebenen Antworten kann ein Profil innerhalb des semantischen Raumes ermittelt werden.<sup>379</sup>

Da gegen Ende einer Befragung die Probanden auskunftsfreudiger sind, endet der Fragebogen mit persönlichen Fragen<sup>380</sup> –zum Geschlecht, zur Staatsangehörigkeit, zur Einschätzung der eigenen Studienergebnisse und zur Hochschule bzw. dem Hochschulstandort.

Wie in **Kapitel 5.2.3.1** beschrieben, gibt es für eine Arbeitgebermarke konative, kognitive und affektive Ziele. Die potenziellen Bewerber sollten daher auf allen drei Ebenen angesprochen werden. Entsprechend wurde bei der Fragengestaltung die Gefühls- bzw.

---

<sup>371</sup> Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg (2003), S. 198

<sup>372</sup> Vgl. Aronson et al. (2004), S. 248

<sup>373</sup> Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg (2003), S. 108, vgl. auch Aronson et al. (2004), S. 198

<sup>374</sup> Vgl. Bortz/Döring (2006), S. 185

<sup>375</sup> Vgl. Schnell et al. (2011), S. 166f., vgl. auch Mayer (2013), S. 88

<sup>376</sup> Vgl. Stotz/Wedel (2009), S. 104

<sup>377</sup> Vgl. Grobe (2003), S. 66

<sup>378</sup> Vgl. Bortz/Döring (2006), S. 185, vgl. auch Mayer (2013), S. 89

<sup>379</sup> Vgl. Paier (2010), S. 71, vgl. auch Nieschlag et al. (1997), S. 713

<sup>380</sup> Vgl. Weis/Steinmetz (2008), S. 138

emotionale Ebene, die Wahrnehmungs- bzw. Wissensebene und die Handlungstendenz der Probanden abgefragt (siehe **Tabelle 16**).

**Tabelle 16:** Abgefragte kognitive, affektive und konative Elemente innerhalb des Fragebogens

<b>Kognitive Elemente</b> (Wahrnehmungs- bzw. Wissenskomponente)	<b>Affektive Elemente</b> (Gefühls- bzw. emotionale Komponente)	<b>Konative Elemente</b> (Handlungstendenz)
<b>Erhöhung des Bekanntheitsgrades</b>	<b>Erhöhung des Vertrauens, Sympathie mit dem Unternehmen</b>	<b>Bewerbungstendenz, Wunscharbeitgeber</b>
Fragebatterie 5 (Bedeutung von Arbeitgeberfaktoren)	Fragebatterie 7 (Assoziationen mit KMU)	Frage 3 (Gezielte oder zufällige Arbeitgeberwahl)
Fragebatterie 6 (Stärken und Schwächen von Großunternehmen und KMU)		Frage 4 (Entscheidung für welchen Arbeitgeber)

Eigene Darstellung auf Basis von **Kapitel 4.2.2.1** und **Kapitel 5.2.3.1**

#### 7.1.4 Methoden zur Datenauswertung

Die ausgefüllten Fragebögen wurden vom Autor in das Programm SPSS Statistics Version 20 von IBM eingegeben und ausgewertet.

Bei den Methoden der Datenanalyse kann zwischen uni-, bi- und multivariaten Verfahren unterschieden werden. Univariate Methoden bilden die einfachste Form der Datenauswertung und untersuchen eine Variable (z.B. Alter, Geschlecht etc.) über alle Messelemente einer Erhebung. Bei der Auswertung ist es wichtig, die Skalierung der Daten zu beachten. Bei den bivariaten Methoden werden Abhängigkeiten und Zusammenhänge zwischen zwei Variablen analysiert. Dabei wird die Stärke einer Beziehung gemessen. Je nachdem, ob nominal-, ordinal- oder metrischskalierte Daten vorliegen, sind im Analyseprozess unterschiedliche Methoden einzusetzen.<sup>381</sup> Univariate Verfahren haben v.a. Häufigkeitsverteilungen, bivariate Verfahren u.a. Kreuztabellen zum Gegenstand.<sup>382</sup>

Während Nominalskalen nur die Bildung absoluter und relativer Häufigkeiten zulassen, sind mit Hilfe von Ordinalskalen zuverlässige mathematisch-statistische Operationen möglich.<sup>383</sup> So lassen sich hierbei Ausprägungen eines Merkmals in eine natürliche

<sup>381</sup> Vgl. Raab et al. (2009a), S. 197f.

<sup>382</sup> Vgl. Töpfer (2010), S. 257

<sup>383</sup> Vgl. Weis/Steinmetz (2008), S. 141

Reihenfolge bringen.<sup>384</sup> Die für den Fragebogen verwendete Ratingskala liefert streng genommen nur ordinale Daten. Oftmals werden diese jedoch wie metrische Daten behandelt. Damit sind die statistischen Voraussetzungen für das Intervallskalenniveau erfüllt und es sind neben der Erstellung einer Rangordnung auch noch weitere Rechenoperationen durchführbar. Begründet werden kann dies dadurch, dass die Abstände auf der Skala als gleich groß aufgefasst werden. So ist der Unterschied z.B. zwischen 1 und 2 gleich groß wie der zwischen 4 und 5. Damit sind die mathematischen Voraussetzungen für eine Intervallskala erfüllt.<sup>385</sup> Im Rahmen der statistischen Tests wird diese weitergefasste Definition genutzt.<sup>386</sup>

Die in der Arbeit angewandten und nachfolgend kurz erläuterten Tests werden den nichtparametrischen Test zugeordnet.<sup>387</sup> Diese setzen keine Verteilungsannahmen voraus. Der Begriff nichtparametrisch bezieht sich auf die Tatsache, dass nicht Parameter der Verteilung, wie z.B. der Erwartungswert einer Normalverteilung im Fokus stehen, sondern allgemeine Charakteristika.<sup>388</sup> Durch diese Tests kann einerseits ein möglicher Zusammenhang zwischen Merkmalen untersucht werden. Andererseits lassen sich durch nichtparametrische Tests Gruppenunterschiede identifizieren.<sup>389</sup> Die bei der Auswertung der Daten genutzten Tests werden folgend kurz vorgestellt.

### **Chi<sup>2</sup>-Test<sup>390</sup>**

Beim Chi<sup>2</sup>-Test wird eine Nullhypothese einer Gegen- oder Alternativhypothese gegenübergestellt. Bei der Untersuchung soll herausgefunden werden, ob die Alternativhypothese als weitgehend gesichert angesehen werden darf oder ob die Nullhypothese beibehalten werden muss. Bei der Überprüfung wird ein Signifikanzniveau festgelegt, ab dem die Alternativhypothese bestätigt werden kann. Üblicherweise wird

---

<sup>384</sup> Vgl. Schwarze (2009), S. 28

<sup>385</sup> Vgl. Berekoven et al. (2009), S. 68, vgl. auch Berger (2010), S. 186, Mayer (2013), S. 83, Bortz/Döring (2006), S. 176 und Nieschlag et al. (1997), S. 693f.

<sup>386</sup> Vgl. Riesenhuber (2006), S. 10

<sup>387</sup> Die Überprüfung der Variablen anhand des Kolmogorov-Smirnov-Tests und des Shapiro-Wilk-Tests ergab keine Normalverteilung. In allen untersuchten Fällen liegen höchstsignifikante Ergebnisse vor ( $p \leq 0,001$ ). Bei der anschließenden Betrachtung der Q-Q-Diagramme ergaben sich ebenfalls in mehreren Fällen Abweichungen von der Normalverteilung (siehe **Anhang 28 – Anhang 30**).

<sup>388</sup> Vgl. Gertheiss/Tutz (2009), S. 448

<sup>389</sup> Vgl. Eckey et al. (2005), S. 261

<sup>390</sup> Angewandt in **Kapitel 7.1.1, Kapitel 7.2.2 und Kapitel 7.2.3**

hierbei das 5% (signifikant) bzw. das 1% Niveau (hochsignifikant) festgelegt.<sup>391</sup> Zwei Variablen einer Kreuztabelle gelten als voneinander unabhängig, wenn die beobachtbaren Häufigkeiten mit den erwarteten Häufigkeiten der einzelnen Zellen übereinstimmen.<sup>392</sup> Beim Chi<sup>2</sup>-Test kann zwischen dem Chi<sup>2</sup>-Test-Anpassungstest, dem Chi<sup>2</sup>-Unabhängigkeitstest und dem Chi<sup>2</sup>-Homogenitätstest differenziert werden:

#### **- Chi<sup>2</sup>-Anpassungstest**

Der Chi<sup>2</sup>-Anpassungstest ist ein Einstichprobentest. Auf einem vorab festgelegten Signifikanzniveau kann getestet werden, ob die Verteilung eines beliebig skalierten Erhebungsmerkmals einem bestimmten Verteilungsmodell entspricht.<sup>393</sup> Da mit Hilfe des Chi<sup>2</sup>-Anpassungstests überprüft werden kann, ob die zugrunde gelegte Verteilung der Stichprobe mit der Verteilung der Grundgesamtheit übereinstimmt, ist er ein wichtiger Test im Rahmen der nichtparametrischen Testverfahren. Da die Güte der Anpassung einer theoretischen Verteilung an eine empirische überprüft wird, wird dieser Test auch Goodness of Fit-Test genannt.<sup>394</sup>

#### **- Chi<sup>2</sup>-Unabhängigkeitstest**

Der Chi<sup>2</sup>-Unabhängigkeitstest ist ebenfalls ein Einstichprobentest, mit dem auf einem vorab festgelegten Signifikanzniveau getestet werden kann, ob zwei Erhebungsmerkmale statistisch voneinander unabhängig sind.<sup>395</sup> Dabei wird überprüft ob die Nullhypothese (H<sub>0</sub>: Die Merkmale sind unabhängig) oder die Alternativhypothese (H<sub>1</sub>: Die Merkmale sind abhängig) angenommen wird.<sup>396</sup>

#### **- Chi<sup>2</sup>-Homogenitätstest**

Der Chi<sup>2</sup>-Homogenitätstest gehört zu den Zwei- und Mehrfachstichprobentests.<sup>397</sup> Mit Hilfe des Homogenitätstests kann getestet werden, ob zwei oder mehr unabhängig gewonnene empirische Verteilungen eines Merkmals als Stichproben aus derselben Grundgesamtheit aufgefasst werden können bzw. aus Grundgesamtheiten, die dieselbe Verteilung haben.

---

<sup>391</sup> Vgl. Janssen/Laatz (2007), S. 262

<sup>392</sup> Vgl. Bühl/Zöfel (2005), S. 245

<sup>393</sup> Vgl. Eckstein (2012), S. 67

<sup>394</sup> Vgl. Stiefl (2011), S. 175

<sup>395</sup> Vgl. Eckstein (2012), S. 157

<sup>396</sup> Vgl. Martens (2003), S. 110

<sup>397</sup> Vgl. Auer/Rottmann (2011), S. 399

Die Vorgehensweise entspricht der des Chi<sup>2</sup>-Unabhängigkeitstests.<sup>398</sup> Zur Beantwortung der Frage, ob es Unterschiede in der Verteilung einer abhängigen Variable in verschiedenen Gruppen gibt, erfolgt die Überprüfung der Nullhypothese (H<sub>0</sub>: Die Verteilung der abhängigen Variablen ist in allen Gruppen gleich) bzw. der Alternativhypothese (Die Gruppen unterscheiden sich hinsichtlich der Verteilung der abhängigen Variablen).<sup>399</sup>

### **Kolmogorov-Smirnov-Test**<sup>400</sup>

Der Kolmogorov-Smirnov-Test vergleicht die beobachtete Verteilung mit einer theoretischen Verteilung. Angewandt werden kann der Test, wenn die Daten mindestens ordinal skaliert sind.<sup>401</sup> Der Kolmogorov-Smirnov-Test dient i.d.R. der Überprüfung auf Normalverteilung. Ist  $p < 0,05$ , dann liegt eine signifikante Abweichung von der Normalverteilung vor.<sup>402</sup>

### **Kruskal-Wallis-Test**<sup>403</sup>

Der Kruskal-Wallis-Test ist ein Verfahren zur Auswertung ordinalskalierteter Daten von mehr als zwei unabhängigen Gruppen.<sup>404</sup> Mit diesem Test kann überprüft werden, ob verschiedene Stichproben aus einer Grundgesamtheit mit der gleichen Verteilungsfunktion angehören. Die Nullhypothese lautet, dass die Verteilung der betrachteten Stichproben identisch ist. Die Alternativhypothese behauptet dagegen, dass mindestens zwei Verteilungen hinsichtlich der Lage unterschiedlich sind.<sup>405</sup> Zur Identifikation der sich signifikant unterscheidenden Gruppen ist ein Post-hoc-Test durchzuführen. Hierbei ist die nach der Bonferroni-Korrektur adjustierte Signifikanz zu verwenden.<sup>406</sup>

---

<sup>398</sup> Vgl. Schira (2009), S. 523. Einige Autoren wie z.B. Groß (2010), S. 164, Eckstein (2006), S. 320 oder Tiede/Voss (2000) sehen keine nennenswerten Unterschiede zwischen dem Unabhängigkeits- und Homogenitätstest.

<sup>399</sup> Vgl. Hatzinger et al. (2011), S. 203

<sup>400</sup> Angewandt in **Kapitel 7.1.4**

<sup>401</sup> Vgl. Cooper/Schindler (2005), S. 662

<sup>402</sup> Vgl. Bühl/Zöfel (2005), S. 312

<sup>403</sup> Angewandt in **Kapitel 7.2.3** und **Kapitel 9.4**

<sup>404</sup> Vgl. Bortz/Döring (2006), S. 164

<sup>405</sup> Vgl. Duller (2008), S. 214

<sup>406</sup> Vgl. Dormann (2013), S. 201, vgl. auch Bühner/Ziegler (2009), S. 551

### **Mann-Whitney-U-Test**<sup>407</sup>

Der Mann-Whitney-U-Test wird zum Überprüfen von zwei unabhängigen Stichproben verwendet.<sup>408</sup> Dieser Test ist primär ein Instrument für ordinalskalierte Daten.<sup>409</sup> Er prüft, ob die Unterschiede in zwei Gruppen bzgl. der abhängigen Variablen zufällig oder systematisch sind. Die Nullhypothese, dass kein signifikanter Unterschied zwischen zwei untersuchten Gruppen hinsichtlich eines erhobenen Merkmals besteht, wird hierbei überprüft.<sup>410</sup>

### **Rangkorrelationskoeffizient nach Spearman**<sup>411</sup>

Der Rangkorrelationskoeffizient ist ein Maß für den Zusammenhang zwischen zwei ordinalskalierten bzw. nicht normalverteilten intervallskalierten Daten.<sup>412</sup> Der Korrelationskoeffizient kann Werte zwischen -1 und +1 annehmen. Während bei einem Wert von 0 kein Zusammenhang existiert, besteht bei -1 ein stark entgegengerichteter Zusammenhang und für +1 ein starker, gleichgerichteter Zusammenhang zwischen den Variablen.<sup>413</sup>

### **Shapiro-Wilk-Test**<sup>414</sup>

Neben dem Kolmogorov-Smirnov-Test kann auch der Shapiro-Wilk-Test zur Überprüfung einer Verteilung auf Normalverteilung genutzt werden. Auch hierbei wird überprüft ob die Nullhypothese (H0: Es liegt eine Normalverteilung vor) oder die Alternativhypothese (H1: Es liegt keine Normalverteilung vor) angenommen wird. Dieser Test kann nach der Modifikation durch Royston (1982) auch für große Stichproben genutzt werden und gilt heute als bestes Verfahren.<sup>415</sup> Der Test gilt als konservativ und daher weniger schnell signifikant als der Kolmogorov-Smirnov-Test.<sup>416</sup>

---

<sup>407</sup> Angewandt in **Kapitel 7.2.3** und **Kapitel 9**

<sup>408</sup> Vgl. Bühl/Zöfel (2005), S. 294

<sup>409</sup> Vgl. Reuschenbach (2006), S. 508, vgl. auch Raab-Steiner/Benesch (2012) S. 127

<sup>410</sup> Vgl. Rasch et al. (2010), S. 144

<sup>411</sup> Angewandt in **Kapitel 7.2.3.3**

<sup>412</sup> Vgl. Schendera (2004), S. 497

<sup>413</sup> Vgl. Raab et al. (2009a), S. 225

<sup>414</sup> Angewandt in **Kapitel 7.1.4**, die Ergebnisse sind in **Anhang 28 – Anhang 30** zu finden.

<sup>415</sup> Vgl. Fromm (2012), S. 29

<sup>416</sup> Vgl. Bühner/Ziegler (2009), S. 94f.

### **Wilcoxon-Vorzeichen-Rangtest**<sup>417</sup>

Zur Überprüfung von Unterschieden in der zentralen Tendenz von Verteilungen eignet sich der Wilcoxon-Vorzeichen-Rangtest. Er beruht auf Rängen von Differenzen in den Variablenwerten.<sup>418</sup> Der Test kann immer dann angewandt werden, wenn Messwerte zweier Stichproben in irgendeiner Weise voneinander abhängig sind. Bei Annahme der Nullhypothese gibt es keinen Unterschied zwischen den verglichenen Variablen. Differenzen sind in dem Fall zufällig zu Stande gekommen. Die Alternativhypothese besagt das Gegenteil.<sup>419</sup>

Neben bivariaten Methoden<sup>420</sup> kommen auch multivariate Analysemethoden zur Anwendung. Mit Hilfe dieser Methoden können Fragestellungen, die eine Berücksichtigung mehrerer Variablen erfordern, untersucht werden.<sup>421</sup> Die in dieser Arbeit angewandten Methoden lassen sich den strukturentdeckenden Verfahren zuordnen und werden v.a. im Rahmen explorativer oder deskriptiver Forschungen – wie in dieser Arbeit – eingesetzt (siehe **Kapitel 3.3**).<sup>422</sup>

### **Clusteranalyse**<sup>423</sup>

Das Hauptziel der Clusteranalyse ist eine Anzahl von Objekten in homogene Gruppen zusammenzufassen. Bacher et al. (2010) beschreiben die Aufgabe der Clusteranalyse als das Auffinden einer empirischen Klassifikation, also der Klassifikation auf Basis empirischer Beobachtungen.<sup>424</sup> Die Clusteranalyse ist der Oberbegriff verschiedener Verfahren, die Objekte anhand ihrer Merkmalsausprägungen zu Gruppen so zusammenzufassen, dass die Ähnlichkeit zwischen den Objekten innerhalb eines Clusters möglichst groß und die Ähnlichkeit zwischen den Clustern möglichst gering ist.<sup>425</sup>

---

<sup>417</sup> Angewandt in **Kapitel 7.1.1**, **Kapitel 7.2.1** und **Kapitel 9**

<sup>418</sup> Vgl. Janssen/Laatz (2007), S. 583

<sup>419</sup> Vgl. Rasch et al. (2010), S. 161

<sup>420</sup> Die für die Arbeit relevanten und nach Datentypen unterteilten bivariaten Analysemethoden sind in **Anhang 31** dargestellt.

<sup>421</sup> Vgl. Raab et al. (2009a), S. 229

<sup>422</sup> Vgl. Töpfer (2010), S. 257

<sup>423</sup> Angewandt in **Kapitel 7.2.4**

<sup>424</sup> Vgl. Bacher et al. (2010), S. 15

<sup>425</sup> Vgl. Schendera (2010), S. 8

## **Faktorenanalyse<sup>426</sup>**

Die explorative Faktorenanalyse gehört zu den multivariaten Analysemethoden und dient dazu, Strukturen in großen Variablensets erkennen zu können. Mit Hilfe der Faktorenanalyse wird versucht, Beziehungszusammenhänge so zu strukturieren, dass Gruppen von Variablen identifiziert werden können, die hoch miteinander korreliert sind und sich von weniger korrelierten Gruppen unterscheiden.<sup>427</sup> Aus der Korrelationsmatrix extrahiert die Faktorenanalyse einen Faktor, der Gemeinsamkeiten der Faktoren erfasst. Die Faktorladungen der Variablen geben dabei an wie eng der Zusammenhang zwischen der Variablen und dem Faktor ist.<sup>428</sup> Die Faktorenanalyse gehört zu den datenreduzierenden Verfahren.<sup>429</sup>

## **7.2 Auswertung der empirischen Untersuchung**

### **7.2.1 Allgemeine Darstellung der untersuchten Arbeitsplatzfaktoren**

In **Kapitel 7.2.1** werden die Unterfrage 1 (Welche Faktoren sind Studenten bei der Arbeitgeberwahl wichtig?) und Unterfrage 2 (Welche Stärken und Schwächen weisen Marketingstudenten KMU zu?) überprüft.

Von den neun als am wichtigsten erachteten Faktoren bei der Arbeitgeberwahl (Mittelwert  $\geq 4$ , durch eine grüne Einfärbung gekennzeichnet) schätzen die befragten Studenten nur zwei Faktoren als stark ausgeprägt bei KMU ein (Mittelwert  $\geq 4$ , durch eine grüne Einfärbung gekennzeichnet). Wie in **Tabelle 17** zu sehen ist, deckt sich die Einschätzung der Studenten weitgehend mit der Meinung der befragten Mitarbeiter aus KMU. Die Ergebnisse deuten auf eine Diskrepanz zwischen den Wünschen der Studenten und den bei KMU erwarteten bzw. zu erwartenden Ausprägungen der Arbeitgeberfaktoren hin. Die gelbe Einfärbung steht hierbei für Werte, die  $\geq 3$  und  $< 4$  sind. Diese geben eine mittelmäßige Einschätzung wieder.

---

<sup>426</sup> Angewandt in **Kapitel 7.2.1**, **Kapitel 7.2.3** und **Kapitel 7.2.4**

<sup>427</sup> Vgl. Backhaus et al. (2011), S. 330

<sup>428</sup> Vgl. Bortz/Döring (2006), S. 147, weiterführende Erläuterungen zur Variablenmatrix, Faktorenextraktion und Rotation finden sich bei Schendera (2010), S. 183ff.

<sup>429</sup> Vgl. Bortz/Döring (2006), S. 378, vgl. auch Cooper/Schuster (2005), S. 590

**Tabelle 17:** Die wichtigsten Arbeitgeberfaktoren

	Bedeutung der Faktoren	Einschätzung der Studenten über KMU	Eigene Einschätzung der KMU
Freundschaftliches Arbeitsklima	4,37	4,33	4,31
Gute Aufstiegschancen	4,36	3,29	3,37
Sicherheit des Arbeitsplatzes	4,33	3,74	3,74
Guter Ruf als Arbeitgeber	4,24	3,55	3,74
Weiterbildungsangebote	4,15	3,24	3,26
Attraktive Jobeinstiegsmöglichkeiten	4,11	3,30	3,71
Herausfordernde Aufgaben	4,08	3,64	3,87
Teamarbeit	4,03	4,00	4,03
Flexible Gestaltung der Arbeitszeit	4,02	3,59	3,68

(Skalierung: Bedeutung der Faktoren (1) unwichtig – (5) sehr wichtig / Skalierung: Einschätzung (1) sehr schwach – (5) sehr stark)

Eigene Darstellung nach: Befragung 2014

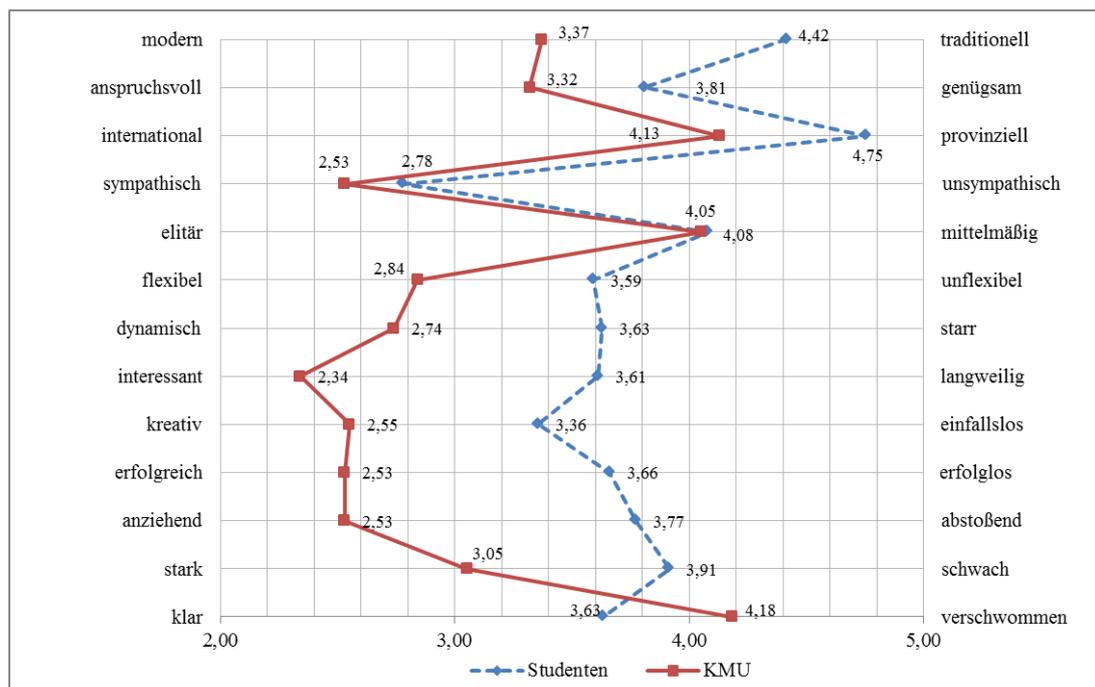
Bei Betrachtung der eingeschätzten Stärken und Schwächen fällt auf, dass Großunternehmen in den meisten Faktoren besser als KMU bewertet werden. Diese Unterschiede sind in den meisten Fällen signifikant (siehe hierzu die Ergebnisse des Wilcoxon-Vorzeichen-Rangtests im **Anhang 32**). Nur bei den Faktoren *Sicherheit des Arbeitsplatzes*, *freundschaftliches Arbeitsklima*, *Familienfreundlichkeit*, *Teamarbeit*, *flache Hierarchie*, *günstige Mieten und Immobilienpreise*, *Heimatsnähe* (siehe **Anhang 33**) werden KMU besser als Großunternehmen bewertet.

Betrachtet man die in **Anhang 34** dargestellten Selbsteinschätzungen der deutschen, niederländischen und ungarischen KMU fällt auf, dass es zwischen den Ländern Ähnlichkeiten aber auch Unterschiede gibt. So bewerten die Befragten ihr KMU grundsätzlich sehr positiv hinsichtlich eines *freundschaftlichen Arbeitsklimas* und der *Familienfreundlichkeit*. Große Unterschiede zwischen den Ländern finden sich hingegen u.a. bei den Faktoren *guter Ruf als Arbeitgeber*, *hoher Bekanntheitsgrad des Unternehmens*, *häufige Auslandsreisen*, *hohes Einstiegsgehalt* oder *Zusatzleistungen*.

Auffallend ist, dass die in deutschen KMU Befragten ihr Unternehmen kritischer als die in niederländischen und ungarischen einschätzen. Die deutschen Probanden aus KMU weisen ihren Unternehmen, verglichen mit denen der anderen Länder, die wenigsten Stärken (Mittelwert  $\geq 4$ ) und die meisten Schwächen (Mittelwert  $< 3$ ) zu. Die wenigsten Schwächen nennen hingegen die Mitarbeiter ungarischer KMU. Bis auf Schwächen in den Faktoren *Urlaubstage*, *Stellenanzeigen in Zeitungen/Zeitschriften* und *Unternehmenskontaktmessen* empfinden die ungarischen Arbeitnehmer ihre KMU als recht positiv (siehe **Anhang 35**).

Die affektiven Empfindungen wurden durch ein semantisches Differential ermittelt (siehe **Abbildung 11**). Anhand der Polaritätsprofile ist eine deutlich schwächere emotionale Empfindung der Studenten ggü. KMU, verglichen mit der Selbsteinschätzung der KMU zu erkennen. V.a. bei den Gegensatzpaaren *modern-traditionell*, *interessant-langweilig*, *erfolgreich-erfolglos* und *anziehend-abstoßend* liegen große Unterschiede zwischen den Bewertungen der Studenten und der KMU vor. Die Bewertungen liegen hier um mehr als eine Note auseinander. Studenten bewerteten nur das Gegensatzpaar *klar-verschwommen* positiver als die KMU selbst. Allein bei den Gegensatzpaaren *sympathisch-unsympathisch* und *elitär-mittelmäßig* gab es zwischen den Einschätzung der Studenten und KMU keine signifikanten Unterschiede (Wilcoxon-Vorzeichen-Rangtest:  $p > 0,05$ ). **Anhang 36** liefert weitere Informationen.

**Abbildung 11:** Semantisches Differential der affektiven Empfindungen hinsichtlich KMU von Studenten und KMU



Dargestellt sind jeweils die Mittelwerte (Skalierung: (1 – 7))

Eigene Darstellung nach: Befragung 2014

Neben der Darstellung eines Profils können die abgefragten Items durch die Faktorenanalyse<sup>430</sup> zu drei Dimensionen verdichtet werden. Diese Struktur innerhalb des semantischen Differentials wird EPA-Struktur genannt.<sup>431</sup> Hierbei handelt es sich um ein dreidimensionales System mit den Dimensionen Evaluation, Potency und Activity.<sup>432</sup> Liegt diese Struktur vor ist sichergestellt, dass alle relevanten Dimensionen des semantischen Differential abgefragt wurden.

*“EPA measurements are appropriate when one is interested in affective responses. The EPA system is notable for being a multivariate approach to affect measurement. It is also a generalized approach, applicable to any concept or stimulus, and thus it permits comparisons of affective reactions on widely disparate things.”<sup>433</sup>*

Im vorliegenden Fall können die Gegensatzpaare zu folgenden Faktoren zusammengefasst werden: Evaluation (= Faktor 3), Potency (= Faktor 2) und Activity (= Faktor 1). **Tabelle 18** zeigt die EPA-Faktoren des semantischen Differentials. Für die vollständige Faktorenanalyse siehe **Anhang 37**.

**Tabelle 18:** EPA-Faktoren des semantisches Differentials

<b>Faktor 1: Activity</b>	<b>Faktor 2: Potency</b>	<b>Faktor 3: Evaluation</b>
Sympathisch- unsympathisch	Erfolgreich-erfolglos	Modern-traditionell
Flexibel-unflexibel	Anziehend-abstoßend	Anspruchsvoll-genügsam
Dynamisch-starr	Stark-schwach	International-provinziell
Interessant-langweilig	Klar-verschwommen	Elitär-mittelmäßig
Kreativ-einfalllos	/	/

Eigene Darstellung

<sup>430</sup> Unter Verwendung der Varimax-Rotation nach der Hauptkomponentenmethode

<sup>431</sup> Die Eignungsüberprüfung der Korrelationsmatrix anhand des Kaiser-Meyer-Olkin-Kriteriums ergab eine hohe Eignung (meritorious) der Korrelationsmatrix für eine Faktorenanalyse (MSA bzw. KMO = 0,818), Vgl. Backhaus et al. (2011), S. 343. Die Zahl der extrahierenden Faktoren wurde anhand des Kaiser-Kriteriums bestimmt, welches besagt, dass die Zahl der extrahierenden Faktoren gleich der Zahl der Faktoren mit Eigenwerten größer eins sein soll. Vgl. Backhaus et al. (2011), S. 359.

<sup>432</sup> Zu Ausführungen über die EPA-Struktur des semantischen Differentials vgl. Osgood/Suci/Tannenbaum (1975), S. 36ff., Heise (1970), S. 235ff., Schnell et al. (2011), S. 168, Bortz/Döring (2006), S. 185f. und Schröder et al. (2013), S. 2

<sup>433</sup> Heise (1970), S. 235f.

**Tabelle 19** zeigt EPA-Werte des semantischen Differentials zu Empfindungen über KMU.<sup>434</sup> Studenten bewerten KMU im Faktor Evaluation (gut-schlecht) tendenziell negativ (rote Färbung) und in den Faktoren Potency (stark-schwach) sowie Activity (aktiv-passiv) leicht positiv (grüne Färbung). Im Gegensatz dazu sehen sich KMU in allen Dimensionen selber deutlich positiver. Die höheren EPA-Werte (0,28/0,93/1,40) spiegeln dies wider (grüne Färbung).

**Tabelle 19:** Vergleich der EPA-Werte von Studenten zu Empfindungen über KMU und der Selbsteinschätzung von KMU

Faktor	Empfindungen von Studenten über KMU (Fremdbild)	Empfindungen von KMU über sich selbst (Selbstbild)
Evaluation	-0,26	0,28
Potency	0,45	0,93
Activity	0,61	1,40

Negativste Empfindung -3; neutral 0; positivste Empfindung 3

Eigene Darstellung

Nicht nur zwischen Studenten und KMU, sondern auch zwischen den Unternehmen der untersuchten Ländern liegen unterschiedliche Einschätzungen vor. So empfinden sich niederländische KMU deutlich positiver als deutsche oder ungarische. Die befragten ungarischen Unternehmen empfinden sich hingegen selber als deutlich unattraktivere Arbeitgeber als die KMU aus den anderen Ländern. Siehe hierzu das Polaritätsprofil in **Anhang 38**.

### 7.2.2 Allgemeine Informationen zur Unternehmenswahl

In **Kapitel 7.2.2** wird u.a. die Unterfrage 3 (Präferieren Marketingstudenten KMU oder Großunternehmen als Arbeitgeber?) überprüft.

Die Mehrzahl der Studenten hat bereits Praxiserfahrung in einem Unternehmen sammeln können. Die meisten Studenten gaben hierbei an, schon in einem Großunternehmen gearbeitet zu haben. 166 Probanden (43,0%) haben dort mehrmonatige praktische Erfahrungen gesammelt. 104 Studenten (26,9%) – damit deutlich weniger Nennungen als bei Großunternehmen – waren bereits für ein KMU tätig. 36 Studenten (9,3%) haben in

<sup>434</sup> Errechnet in Anlehnung an: Dreier (1996), S. 325f. und Dimitrov (2012), S. 13. Die Werte ergeben sich durch die Addition der Item-Mittelwerte pro Faktor, welche durch die Faktorenanalyse zugeordnet wurden. Dabei wurde die Skala mit Werten von 1 (positiv) bis 7 (negativ) in eine Skala mit Werten von -3 (negativ) bis 3 (positiv) rekodiert.

einem Großunternehmen und einem KMU gearbeitet. Ferner haben 80 Studenten (20,7%) noch keine beruflichen Erfahrungen gesammelt (siehe **Tabelle 20**). Der Chi<sup>2</sup>-Test zeigt ein höchstsignifikantes Ergebnis ( $p < 0,001$ ,  $N = 386$ ). Die erwarteten und beobachteten Häufigkeiten der getesteten Variablen weichen signifikant voneinander ab (siehe **Anhang 39**).

**Tabelle 20:** Praktische Erfahrungen der befragten Studenten<sup>435</sup>

	Anzahl	Prozent
Großunternehmen	166	43,0
KMU	104	26,9
Großunternehmen und KMU	36	9,3
Keine Erfahrung	80	20,7
<b>Gesamt</b>	<b>386</b>	<b>100</b>

Eigene Darstellung nach: Befragung 2014

Nach der Art der Wahl des Praktikumsunternehmens befragt, antworteten 27,6%, dass sie sich gezielt für ein Großunternehmen, deutlich weniger (15,9%), dass sie sich bewusst für ein KMU entschieden hätten. 56,5% der befragten Studenten wählten das Unternehmen zufällig (siehe **Tabelle 21**). Die Ergebnisse sind höchstsignifikant (Chi<sup>2</sup>-Test:  $p < 0,001$ ,  $N = 308$ ). Die erwarteten und beobachteten Häufigkeiten der getesteten Variablen weichen auch in diesem Fall signifikant voneinander ab.

**Tabelle 21:** Auswahl des Unternehmens im Praktikum

	Anzahl	Prozent
Gezielt für Großunternehmen	85	27,6
Gezielt für KMU	49	15,9
Zufällige Wahl	174	56,5
<b>Gesamt</b>	<b>308</b>	<b>100</b>

Eigene Darstellung nach: Befragung 2014

In **Tabelle 22** sind die Informationskanäle aufgeführt, über die sich Studenten, die bereits Berufserfahrung gesammelt haben, über das jeweilige Unternehmens informiert. Mit deutlichem Abstand hatten *Empfehlungen* die größte Bedeutung bei der Wahl des Unternehmens (36,0%). Die *Unternehmenswebsite* (18,8%) und die *Suche im Internet per Suchmaschine* (15,5%) folgen auf den nächsten Plätzen. *Stellenanzeigen in Zeitungen oder Zeitschriften* (8,6%), *Social Media* (6,3%), *Unternehmenskontaktmessen* (4,0%) oder

---

<sup>435</sup> Die prozentualen Angaben der Tabellen stellen gerundete Wert dar.

*Arbeitsagenturen* (2,3%) nahmen bei der Unternehmenssuche nur hintere Plätze ein. Einige Studenten gaben zudem an, dass ihr Unternehmen *bekannt* sei (8,6%) und sie sich nicht weiter darüber informiert hätten. Die Ergebnisse des Chi<sup>2</sup>-Tests sind höchstsignifikant. ( $p < 0,001$ ,  $N = 303$ ). Die Variablen sind nicht gleichverteilt, sodass die Nullhypothese in diesem Fall abzulehnen ist.

**Tabelle 22:** Informationskanäle für die Unternehmenswahl beim Praktikum

	<b>Anzahl</b>	<b>Prozent</b>
Stellenanzeige in Zeitung/Zeitschrift	26	8,6
Unternehmenswebsite	57	18,8
Social Media	19	6,3
Empfehlung	109	36,0
Unternehmenskontaktmesse	12	4,0
Internet-Suchmaschine	47	15,5
Bekanntes Unternehmen	26	8,6
Agentur für Arbeit/Arbeitsamt	7	2,3
<b>Gesamt</b>	<b>303</b>	<b>100</b>

Eigene Darstellung nach: Befragung 2014

Auch hinsichtlich der Arbeitgeberpräferenzen liegen höchstsignifikante Ergebnisse vor (Chi<sup>2</sup>-Test:  $p < 0,001$ ,  $N = 384$ ). Mit 47,7% präferiert fast als die Hälfte der Probanden ein Großunternehmen und nur 21,9% ein KMU als Arbeitgeber. Jedoch sind noch 30,5% unentschieden (siehe **Tabelle 23**).

**Tabelle 23:** Arbeitgeberpräferenz der befragten Studenten

	<b>Anzahl</b>	<b>Prozent</b>
Großunternehmen	183	47,7
KMU	84	21,9
Keine Präferenz	117	30,5
<b>Gesamt</b>	<b>384</b>	<b>100</b>

Eigene Darstellung nach: Befragung 2014

Nach Erläutern der allgemeinen Bewertung und Einschätzung von kognitiven und affektiven Arbeitsplatzfaktoren und der konativen Entscheidungstendenz, sollen im Folgenden die Hypothesen – differenziert nach Nationalität, Geschlecht und Studienergebnissen – überprüft werden.

### 7.2.3 Hypothesentests

In **Kapitel 7.2.3** wird die Unterfrage 4 (Unterscheiden sich verschiedene Zielgruppen hinsichtlich der Erwartungen an einen Arbeitgeber, der Bewertung der Stärken und

Schwächen von KMU sowie der Arbeitgeberwahl voneinander bzw. liegen Zusammenhänge vor?) näher untersucht.

#### 7.2.3.1 Überprüfung der Hypothese 1

**Hypothese 1:** *Wenn sich deutsche, niederländische und ungarische Studenten grundlegend unterscheiden, dann liegen mehr Unterschiede als Gemeinsamkeiten bei der Bedeutungsbeimessung kognitiver Arbeitgeberfaktoren, kognitiv und affektiv wahrgenommener Stärken und Schwächen von KMU sowie Unterschiede bei der Arbeitgeberwahl vor.*

Nachfolgend wird untersucht, ob sich die Präferenzen deutscher, niederländischer und ungarischer Studenten unterscheiden. Dazu werden vier Subhypothesen getestet.

**Subhypothese 1.1:** *Deutsche, niederländische und ungarische Studenten weisen hinsichtlich der Bedeutungsbeimessung kognitiver Arbeitgeberfaktoren mehr Unterschiede als Gemeinsamkeiten auf.*

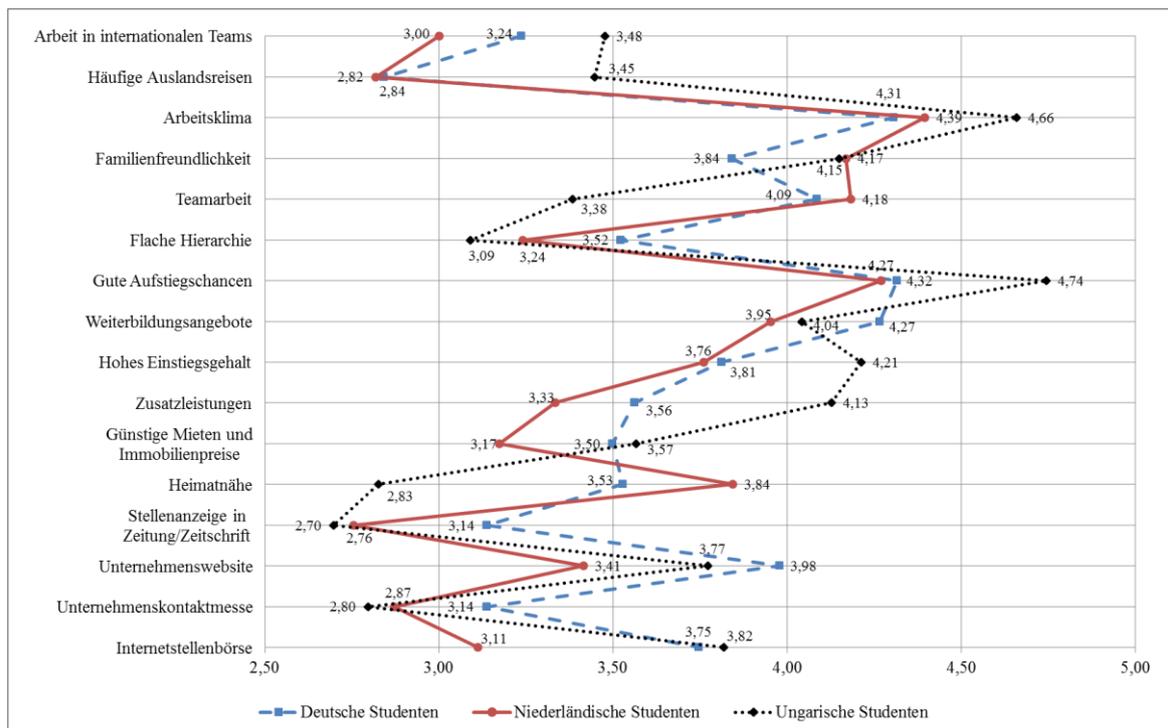
Die sich laut Kruskal-Wallis-Test und dem anschließenden Post-hoc-Test ergebenden signifikanten Unterschiede zwischen deutschen, niederländischen und ungarischen Studenten, sind in **Abbildung 12** dargestellt. In 16 von 28 Faktoren unterscheiden sich die abgefragten Items zur Bedeutungsbeimessung von Arbeitgeberfaktoren signifikant. Die Nullhypothese ist für diese Faktoren jeweils abzulehnen.

Die ungarischen Studenten legen großen Wert auf Internationalität. Mit Mittelwerten von 3,48 (*Arbeit in internationalen Team* – signifikant unterschiedlich zu niederländischen Studenten) und 3,45 (*häufige Auslandsreisen* – signifikant unterschiedlich zu deutschen und niederländischen Studenten) liegen die Bewertungen deutlich über denen der anderen Nationalitäten. Noch wichtiger sind für ungarische Studenten ein *freundschaftliches Arbeitsklima* (Mittelwert: 4,66 – signifikant unterschiedlich zu deutschen Studenten) und *gute Aufstiegschancen* (Mittelwert: 4,74 – signifikant unterschiedlich zu deutschen und niederländischen Studenten). Die Bedeutungsbeimessung eines *hohen Einstiegsgehaltes* (Mittelwert: 4,21) und der *Zusatzleistungen* (Mittelwert: 4,13) eines Arbeitgebers haben für ungarische Studenten ebenfalls eine signifikant höhere Bedeutung als für deutsche und niederländische. Anders sieht es bei der Beurteilung der *Heimatnähe* aus. Diesen Faktor bewerten ungarische Studenten mit einem Mittelwert von 2,83 als signifikant weniger wichtig als deutsche und niederländische. V.a. für die befragten Niederländer scheint

dieser Faktor mit einem Mittelwert von 3,84 jedoch eine wichtige Bedeutung zuzukommen.

Weitere Unterschiede sind zu finden bei den Faktoren *Familienfreundlichkeit* und *Weiterbildungsangebote* (deutsche und niederländische Studenten unterscheiden sich hier signifikant), der Bedeutung einer *flachen Hierarchie* (ungarische Studenten schätzen die Bedeutung als signifikant weniger wichtig ein als die deutschen) sowie der Bedeutung von *Teamarbeit* und *günstiger Mieten und Immobilienpreise*. *Teamarbeit* sehen ungarische Studenten von signifikant geringerer Bedeutung an (Mittelwert: 3,38) als deutsche (Mittelwert: 4,09) und niederländische Studenten (Mittelwert: 4,18). Dagegen sehen die befragten Niederländer *günstige Mieten und Immobilienpreise* als signifikant weniger wichtig an (Mittelwert: 3,17) als die deutschen (Mittelwert: 3,5) und ungarischen Befragten (Mittelwert: 3,57) an.

**Abbildung 12:** Profile von kognitiven Arbeitgeberfaktoren bei deutschen, niederländischen und ungarischen Studenten mit signifikant unterschiedlichen Bedeutungsbeimessungen



Dargestellt sind jeweils die Mittelwerte (Skalierung: (1) unwichtig – (5) sehr wichtig)<sup>436</sup>

Eigene Darstellung nach: Befragung 2014

<sup>436</sup> Zur besseren Übersichtlichkeit wird die Skalierung in den Abbildungen verkürzt dargestellt. Die jeweilige Skalierung ist jeweils unter der jeweiligen Abbildung angegeben.

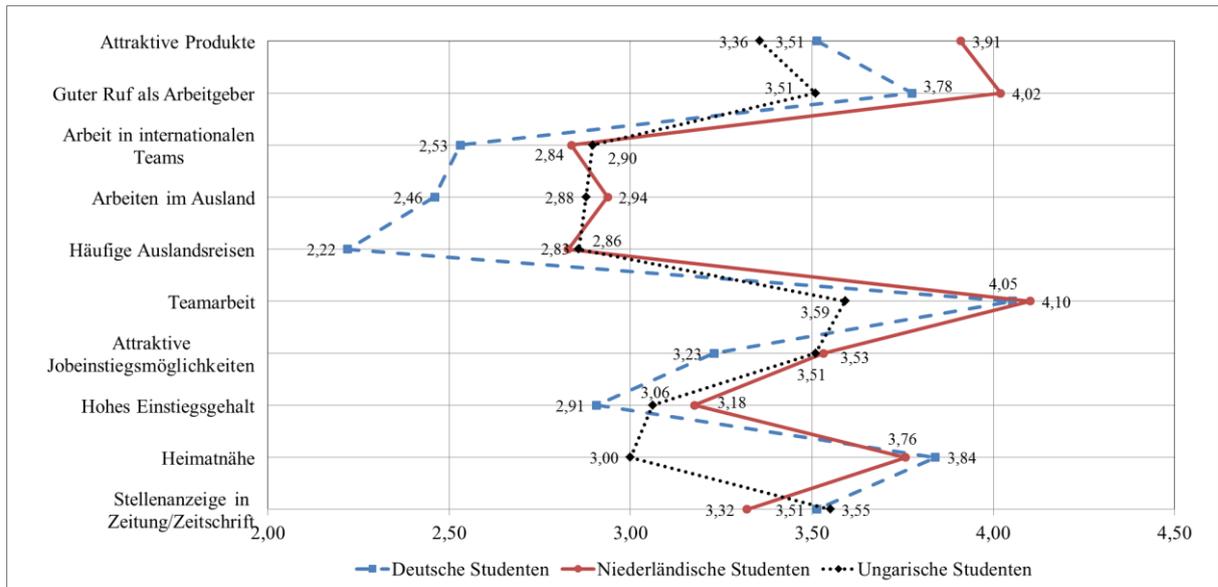
Das gesamte Profil der Studenten, einschließlich nicht signifikanter Unterschiede, ist **Anhang 40** zu entnehmen. **Anhang 41** zeigt die Ergebnisse des Kruskal-Wallis-Tests.

*Subhypothese 1.2: Deutsche, niederländische und ungarische Studenten weisen hinsichtlich der Einschätzung kognitiv wahrgenommener Stärken und Schwächen von KMU mehr Unterschiede als Gemeinsamkeiten auf.*

In zehn der 28 abgefragten Faktoren unterscheiden sich die Einschätzungen der Studenten signifikant (siehe **Abbildung 13**). Die Nullhypothese ist in diesen zehn Fällen abzulehnen.

Niederländische Studenten schätzen die *Attraktivität der Produkte* von KMU wesentlich stärker als deutsche oder ungarische Studenten ein. Ähnliches gilt für den *guten Ruf als Arbeitgeber*. Hier unterscheiden sich die Niederländer mit 4,00 signifikant von den Ungarn mit 3,37 (Mittelwert). KMU wurden in den Faktoren *Arbeit in internationalen Teams*, *Arbeiten im Ausland* und *häufige Auslandsreisen* von allen Nationalitäten als relativ schwach eingeschätzt. Die deutschen Probanden bewerteten alle drei Faktoren signifikant schwächer als ihre niederländischen bzw. ungarischen Pendanten (signifikante Unterschiede beim Faktor *häufige Auslandsreisen*). *Teamarbeit* wird hingegen von ungarischen Studenten in KMU signifikant schwächer (Mittelwert: 3,53) als von deutschen (Mittelwert: 4,05) und niederländischen (Mittelwert: 4,08) eingeschätzt. Die Faktoren *attraktive Jobeinstiegsmöglichkeiten* und *hohes Einstiegsgehalt* werden wiederum von den deutschen (Mittelwert: 3,18 bzw. 2,94) signifikant schwächer in KMU als von niederländischen Studenten (Mittelwert: 3,49 bzw. 3,21) bewertet. *Heimatnähe* hingegen sehen v.a. die ungarischen Studenten signifikant schwächer bei KMU ausgeprägt (Mittelwert: 2,95) als die niederländischen (Mittelwert: 3,76) und deutschen Befragten (Mittelwert: 3,84). Schließlich liegen noch bei der Einschätzung zu *Stellenanzeigen in Zeitungen/Zeitschriften* unterschiedliche Einschätzungen vor. Hierbei schätzen die niederländischen Probanden *Stellenanzeigen von KMU in Zeitungen bzw. Zeitschriften* signifikant schwächer ein (Mittelwert: 3,34) als die deutschen Befragten (Mittelwert: 3,61).

**Abbildung 13:** Profile kognitiv wahrgenommener Stärken und Schwächen von KMU mit signifikant unterschiedlichen Bewertungen von deutschen, niederländischen und ungarischen Studenten



Dargestellt sind jeweils die Mittelwerte (Skalierung: (1) sehr schwach – (5) sehr stark)

Eigene Darstellung nach: Befragung 2014

Das vollständige Profil ist in **Anhang 42** dargestellt. Zu den Ergebnissen des Kruskal-Wallis-Tests siehe **Anhang 43**. Zum Vergleich mit Großunternehmen wird auf das Profil der von den Studenten eingeschätzten Stärken und Schwächen in **Anhang 44** verwiesen.<sup>437</sup>

**Subhypothese 1.3:** Deutsche, niederländische und ungarische Studenten weisen hinsichtlich affektiver Empfindungen bzgl. KMU mehr Unterschiede als Gemeinsamkeiten auf.

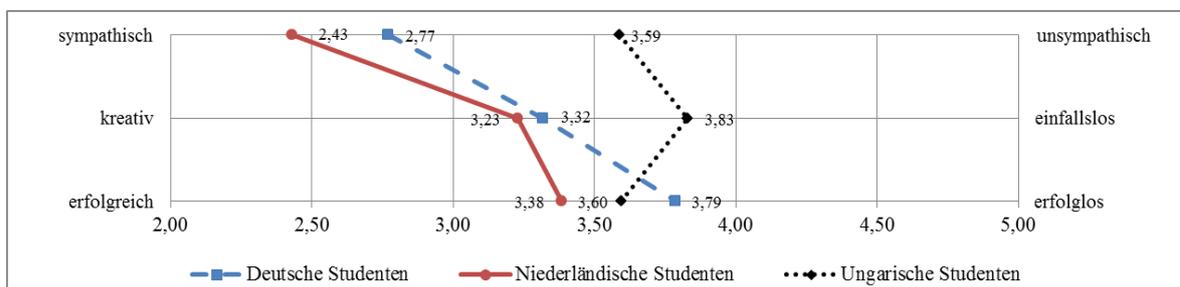
Bei Betrachtung der EPA-Werte der drei betrachteten Länder (Deutschland: E: -0,35/ P: 0,22/A: 0,63; Niederlande: E: -0,13/P: 0,33/A: 0,73; Ungarn: E: -0,13/P: 0,27/A: 0,24) fällt auf, dass deutsche Studenten KMU hinsichtlich der Faktoren Evaluation und Potency negativer bzw. weniger positiv als niederländische oder ungarische Studenten empfinden. Die befragten Ungarn empfinden KMU hinsichtlich des Faktors Activity weniger attraktiv als die Studenten der anderen Nationen. Niederländische Studenten schätzen hingegen KMU in den Faktoren Potency und Activity attraktiver als die anderen Nationalitäten ein

<sup>437</sup> Auf Großunternehmen wird im späteren Verlauf der Arbeit noch einmal eingegangen.

(vgl. zu den EPA-Faktoren auch **Tabelle 18**). Die EPA-Werte deuten auf unterschiedliche Empfindungen bei den Studenten verschiedener Nationalitäten hin.

Bei der statistischen Überprüfung können in drei der dreizehn Gegensatzpaare signifikante Unterschiede zwischen den drei Nationalitäten identifiziert werden (siehe **Abbildung 14**).<sup>438</sup> Die ungarischen Studenten (Mittelwert: 3,59) empfinden KMU als signifikant *unsympathischer* als deutsche (Mittelwert: 2,77) und niederländische (Mittelwert: 2,43). Ferner bewerten ungarische Studenten KMU als signifikant *einfallslöser* (Mittelwert: 3,83) als niederländische, die bei ihrer Empfindung eher zu  *kreativ*  tendieren (Mittelwert: 3,23). Schließlich liegen noch signifikante Unterschiede im Gegensatzpaar *erfolgreich-erfolglos* vor. Hierbei empfinden deutsche Studenten KMU tendenziell als *erfolglos* (Mittelwert: 3,79), während die niederländischen Probanden KMU als deutlich *erfolgreicher* empfinden (Mittelwert: 3,38). Die signifikant unterschiedlichen Empfindungen sind in **Abbildung 14** dargestellt.

**Abbildung 14:** Semantisches Differential der signifikant unterschiedlichen Empfindungen hinsichtlich KMU von deutschen, niederländischen und ungarischen Studenten



Dargestellt sind jeweils die Mittelwerte (Skalierung: 1 – 7)

Eigene Darstellung nach: Befragung 2014

**Anhang 45** zeigt das gesamte semantische Differential deutscher, niederländischer und ungarischer Studenten. In **Anhang 46** sind die Ergebnisse des Kruskal-Wallis-Tests dargestellt.

<sup>438</sup> Beim Gegensatzpaar anspruchsvoll – genügsam liegen nach der Bonferroni-Korrektur durch SPSS keine signifikanten Unterschiede vor.

**Subhypothese 1.4:** *Deutsche, niederländische und ungarische Studenten unterscheiden sich in konativer Hinsicht bzgl. der Arbeitgeberwahl.*

Deutsche Studenten – ebenso wie ungarische – tendieren eher zu Großunternehmen und weniger zu KMU. Niederländer unterscheiden sich hierbei von den anderen Nationalitäten. Sie bevorzugen KMU vor Großunternehmen.

Die Ergebnisse des Chi<sup>2</sup>-Tests sind höchstsignifikant ( $p \leq 0,001$ ,  $N = 384$ ). Cramers V deutet auf einen schwachen bis mittleren Zusammenhang der beiden Variablen Nationalität und Arbeitgeberwahl hin<sup>439</sup> ( $V = 0,225$ ,  $p \leq 0,001$ ,  $N = 384$ ). **Anhang 47** liefert hierzu weitere Informationen.

### 7.2.3.2 Überprüfung der Hypothese 2

**Hypothese 2:** *Wenn sich männliche und weibliche Studenten grundlegend unterscheiden, dann liegen mehr Unterschiede als Gemeinsamkeiten bei der Bedeutungsbeimessung kognitiver Arbeitgeberfaktoren, kognitiv und affektiv wahrgenommener Stärken und Schwächen von KMU sowie Unterschiede bei der Arbeitgeberwahl vor.*

**Subhypothese 2.1:** *Männliche und weibliche Studenten weisen hinsichtlich der Bedeutungsbeimessung ausgewählter kognitiver Arbeitgeberfaktoren mehr Unterschiede als Gemeinsamkeiten auf.*

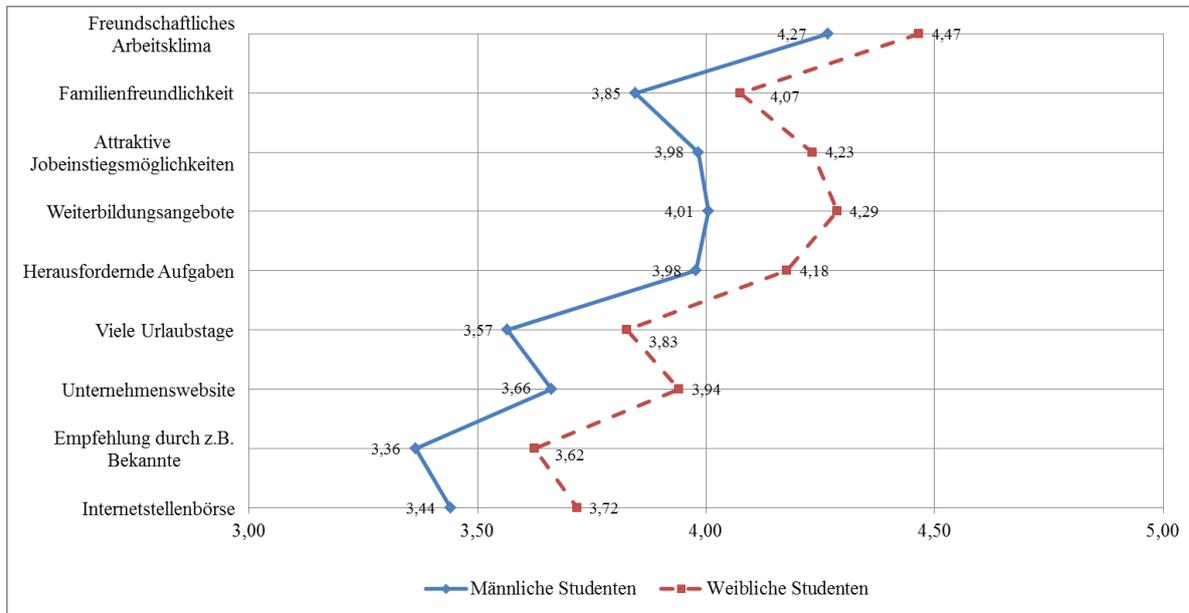
Bei neun Faktoren weichen die Bewertungen männlicher und weiblicher Studenten signifikant voneinander ab. Zwar ähneln sich die Profilverläufe, Frauen weisen jedoch allen in **Abbildung 15** aufgeführten Faktoren eine signifikant wichtigere Bedeutung als Männer zu. Besonders die Faktoren *freundschaftliches Arbeitsklima* (Mittelwert: 4,47), *Familienfreundlichkeit* (Mittelwert: 4,07), *attraktive Jobeinstiegsmöglichkeiten* (Mittelwert: 4,23), *Weiterbildungsangebote* (Mittelwert: 4,29) und *herausfordernde Aufgaben* (Mittelwert: 4,18) haben für Frauen eine wichtige bis sehr wichtige Bedeutung (Mittelwert  $\geq 4$ ). Von Männern werden die Faktoren *freundschaftliches Arbeitsklima* (Mittelwert: 4,27) und *Weiterbildungsangebote* (Mittelwert: 4,01) ebenfalls als wichtig bis

---

<sup>439</sup> Zur Untersuchung von nominalen Variablen oder Variablen bei denen eine nominal und die andere ordinal ist, kann Cramers V genutzt werden, um die Stärke eines Zusammenhangs zu testen (vgl. Bryman/Cramer 1996, S. 192). Die Werte für Cramers V liegen stets zwischen 0 und 1, wobei 0 für keine statistisch nachweisbare Abhängigkeit und 1 für eine totale Abhängigkeit beider Merkmale steht. Anzumerken ist hierbei, dass eine inhaltliche Bewertung des Testergebnisses immer eine Betrachtung der jeweiligen Häufigkeitstabellen erfordert (Vgl. Raab et al. 2009a, S. 223f.).

sehr wichtig (Mittelwert  $\geq 4$ ) erachtet, die restlichen sieben Faktoren werden allerdings mit einem Mittelwert von  $< 4$  bewertet und sind daher von geringerer Bedeutung bei der Arbeitgeberwahl.

**Abbildung 15:** Profile von kognitiven Arbeitgeberfaktoren männlicher und weiblicher Studenten mit signifikant unterschiedlichen Bedeutungsbeimessungen



Dargestellt sind jeweils die Mittelwerte (Skalierung: (1) unwichtig – (5) sehr wichtig)

Eigene Darstellung nach: Befragung 2014

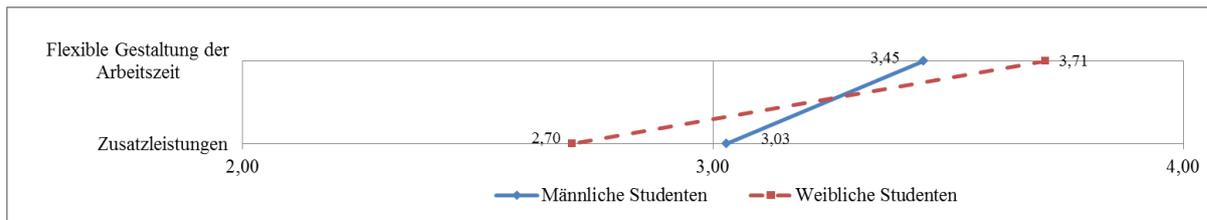
Das vollständige Profil ist in **Anhang 48** dargestellt. Zu den Ergebnissen des Mann-Whitney-U-Tests siehe **Anhang 49**.

**Subhypothese 2.2:** *Männliche und weibliche Studenten weisen hinsichtlich der Einschätzung kognitiv wahrgenommener Stärken und Schwächen von KMU mehr Unterschiede als Gemeinsamkeiten auf.*

Bei dieser Hypothese ist die jeweilige Nullhypothese für zwei der 28 getesteten Faktoren abzulehnen. In den 26 übrigen Faktoren liegen entsprechend keine signifikant unterschiedlichen Einschätzungen vor. Die befragten weiblichen Studenten schätzen eine *flexible Gestaltung der Arbeitszeit* bei KMU signifikant stärker als die befragten Männer ein. Hinsichtlich der *Zusatzleistungen* bei KMU, wie z.B. das Bereitstellen eines Firmenwagens, liegt die Einschätzung der weiblichen Befragten jedoch signifikant unter der der Männer (siehe **Abbildung 16**).

**Anhang 50** und **Anhang 51** zeigen die gesamten Profile der wahrgenommenen Stärken und Schwächen bzw. die Ergebnisse des durchgeführten Mann-Whitney-U-Tests. Zum Vergleich mit den Einschätzungen zu Großunternehmen sei in diesem Zusammenhang auf **Anhang 52** verwiesen.<sup>440</sup>

**Abbildung 16:** Profile kognitiv wahrgenommener Stärken und Schwächen von KMU mit signifikant unterschiedlichen Bewertungen von männlichen und weiblichen Studenten



Dargestellt sind jeweils die Mittelwerte (Skalierung: (1) sehr schwach – (5) sehr stark)

Eigene Darstellung nach: Befragung 2014

***Subhypothese 2.3:** Männliche und weibliche Studenten weisen hinsichtlich affektiver Empfindungen bzgl. KMU mehr Unterschiede als Gemeinsamkeiten auf.*

Die errechneten EPA-Werte des semantischen Differentials deuten darauf hin, dass die männlichen Befragten (E: -0,20/P: 0,29/A: 0,64) KMU in allen Dimensionen des semantischen Raums positiver als weibliche Studenten (E: -0,32/P: 0,22/A: 0,59) empfinden. Während die Faktoren Potency und Activity von beiden Geschlechtern leicht positiv bewertet werden, wird der Faktor Evaluation eher als negativ empfunden (vgl. zu den EPA-Faktoren auch **Tabelle 18**).

Die Überprüfung auf signifikante Unterschiede zwischen männlichen und weiblichen Studenten zeigt nur in einem Faktor signifikante Unterschiede. Männliche Studenten (Mittelwert: 3,81) empfinden KMU als erfolgreicher als weibliche Studenten (Mittelwert: 3,49). Die Nullhypothese ist somit bei einem Gegensatzpaar abzulehnen. Bei den übrigen zwölf Faktoren bleibt diese jedoch bestehen. Das vollständige semantische Differential bzw. die Ergebnisse des Mann-Whitney-U-Tests sind in **Anhang 53** bzw. **Anhang 54** dargestellt.

<sup>440</sup> Auf Großunternehmen wird im späteren Verlauf der Arbeit noch einmal eingegangen.

**Subhypothese 2.4:** *Männliche und weibliche Studenten unterscheiden sich in konativer Hinsicht bzgl. der Arbeitgeberwahl.*

Die meisten Studenten würden sich bei der Suche einer neuen Arbeitsstelle für ein Großunternehmen entscheiden. Als zweithäufigste Antwort gaben die Studenten an, keine Präferenz zu haben. Die wenigsten Studenten würden sich gezielt für ein KMU entscheiden. Zwischen den Geschlechtern liegen bei den Bewertungen keine signifikanten Unterschiede vor (Chi<sup>2</sup>-Test:  $p > 0,05$ ,  $N = 384$ ). Die ausführlichen Ergebnisse des Chi<sup>2</sup>-Tests sind in **Anhang 55** zu finden.

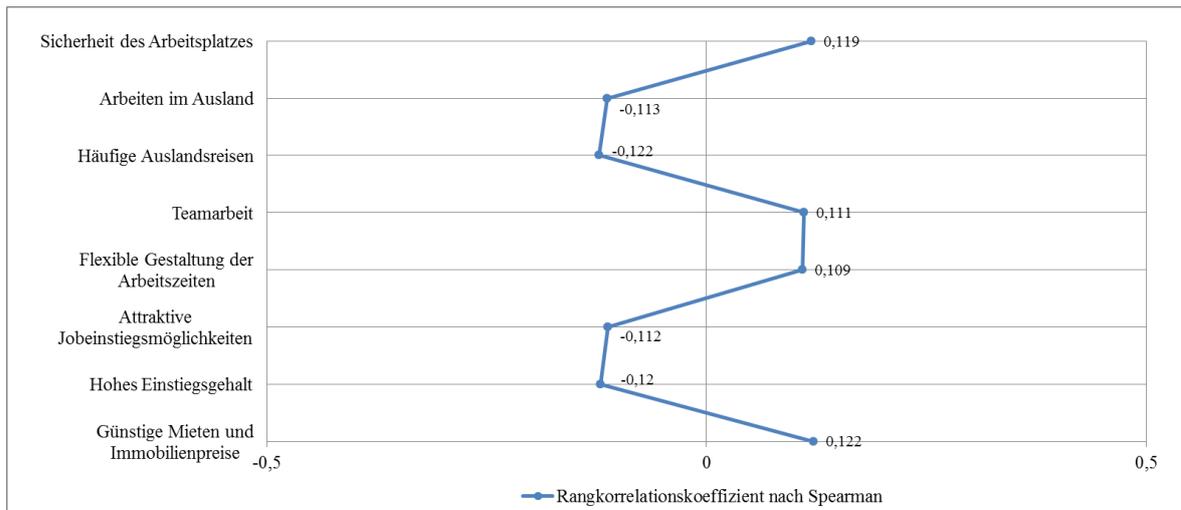
### 7.2.3.3 Überprüfung der Hypothese 3

**Hypothese 3:** *Es gibt einen Zusammenhang zwischen der Studienleistung und der Mehrzahl der Bedeutungsbeimessungen kognitiver Arbeitgeberfaktoren, der kognitiv und affektiv wahrgenommenen Stärken und Schwächen von KMU sowie der Arbeitgeberwahl.*

**Subhypothese 3.1:** *Es besteht zwischen der Studienleistung und der Bedeutungsbeimessung ausgewählter kognitiver Arbeitgeberfaktoren in der Mehrzahl der abgefragten Items ein Zusammenhang.*

In acht von 28 Fällen sind signifikante Zusammenhänge zwischen der Studienleistung und der Bedeutungsbeimessung von Arbeitgeberfaktoren festzustellen. Hierfür ist die jeweilige Nullhypothese abzulehnen. Für die restlichen Faktoren muss die Nullhypothese jedoch beibehalten werden. **Abbildung 17** zeigt, dass es nur schwache Zusammenhänge zwischen der Studienleistung und der Beurteilung der Faktoren gibt. Bei *Sicherheit des Arbeitsplatzes, Teamarbeit, flexibler Gestaltung des Arbeitsplatzes* und *günstiger Mieten und Immobilienpreise* liegt ein schwacher positiver Zusammenhang vor. Für diese Faktoren gilt, dass schlechtere Studenten diesen Faktoren eine größere Bedeutung beimessen als Studenten mit besseren Studienergebnissen. Für die Faktoren *Möglichkeit im Ausland zu arbeiten, häufige Auslandsreisen, attraktive Jobeinstiegsmöglichkeiten* und *hohes Einstiegsgehalt* liegt ein schwacher negativer Zusammenhang vor. Diese Faktoren werden von Studenten mit besseren Studienleistungen wichtiger als von schwächeren Studenten beurteilt (siehe hierzu auch **Anhang 56**). Die Ergebnisse der Korrelationsanalyse nach Spearman sind dem **Anhang 57** zu entnehmen.

**Abbildung 17:** Profil signifikanter Zusammenhänge von Studienleistung und der Bedeutungsbeimessung kognitiver Arbeitgeberfaktoren

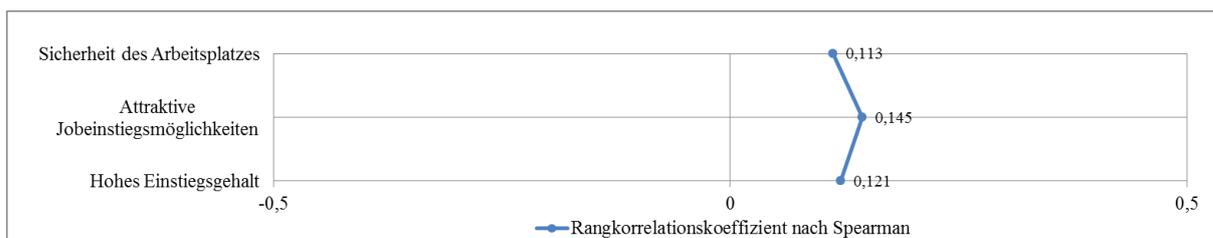


Eigene Darstellung nach: Befragung 2014

**Subhypothese 3.2:** *Es besteht zwischen der Studienleistung und der Einschätzung kognitiv wahrgenommener Stärken und Schwächen von KMU in der Mehrzahl der abgefragten Items ein Zusammenhang.*

Bei drei Faktoren liegen signifikante Zusammenhänge vor. Hierbei handelt es sich um schwache positive Korrelationen zwischen der Studienleistung und der Einschätzung der Stärken bzw. Schwächen. Wie **Abbildung 18** zeigt, korrelieren die Studienergebnisse schwach positiv mit den Faktoren *Sicherheit des Arbeitsplatzes*, *attraktive Jobeinstiegsmöglichkeiten* und einem *hohen Einstiegsgehalt*. Dies bedeutet, dass Studenten mit schlechteren Studienergebnissen diese Faktoren signifikant stärker bei KMU als bessere Studenten einschätzen (siehe auch **Anhang 58**). In **Anhang 59** ist die Korrelationsanalyse nach Spearman zu dieser Hypothese zu finden.

**Abbildung 18:** Profil signifikanter Zusammenhänge von Studienleistung und der Einschätzung von Stärken und Schwächen bzgl. kognitiver Arbeitgeberfaktoren bei KMU



Eigene Darstellung nach: Befragung 2014

Zum Vergleich mit den Einschätzungen guter/sehr guter und durchschnittlicher/unterdurchschnittlicherer Studenten zu Großunternehmen sei in diesem Zusammenhang auf **Anhang 60** verwiesen.<sup>441</sup>

***Subhypothese 3.3:** Es besteht zwischen der Studienleistung und der affektiven Empfindung von KMU in der Mehrzahl der abgefragten Items ein Zusammenhang.*

Die EPA-Werte des semantischen Raums zeigen, dass gute und sehr gute Studenten (E: -0,27/P: 0,23/A: 0,61) die Faktoren Evaluation und Activity etwas positiver einschätzen als durchschnittliche und unterdurchschnittliche Studenten (E: -0,32/P: 0,29/A: 0,57). Studenten mit schlechteren Studienleistungen empfinden KMU jedoch als etwas stärker (Potency) als bessere Studenten (siehe für die EPA-Faktoren auch **Tabelle 18**).

Nur im Gegensatzpaar *stark-schwach* liegt ein signifikanter Zusammenhang zwischen Studienleistung und Empfindung gegenüber KMU vor. Hierbei korreliert die Empfindung negativ mit der Studienleistung (Korrelation r: -0,111,  $p < 0,05$ , N = 356). Schwächere Studenten empfinden KMU stärker als diejenigen mit besseren Studienleistungen. Die Ergebnisse der Korrelationsanalyse nach Spearman sind dem **Anhang 61** zu entnehmen. Siehe hierzu auch ergänzend das Polaritätsprofil in **Anhang 62**.

***Subhypothese 3.4:** Es besteht ein Zusammenhang zwischen der Studienleistung und der Arbeitgeberwahl (konative Komponente).*

Die meisten Studenten mit sehr guten, guten und durchschnittlichen Studienergebnissen würden sich für ein Großunternehmen als Arbeitgeber entscheiden. Als zweithäufigste Antwort geben diese Studenten an, keine Präferenz zu haben. Die wenigsten dieser Studenten würden sich gezielt für ein KMU entscheiden. Einzig Probanden, die sich selbst als unterdurchschnittliche Studenten einschätzen, präferieren KMU.<sup>442</sup> Zwischen Studenten verschiedener Studienleistungen liegen bei den Bewertungen keine signifikanten Unterschiede vor (Chi<sup>2</sup>-Test:  $p > 0,05$ , N = 358, siehe **Anhang 63**).

---

<sup>441</sup> Auf Großunternehmen wird in **Kapitel 9** noch einmal eingegangen.

<sup>442</sup> Aufgrund der geringen Fallzahl für unterdurchschnittliche Studenten sind gesicherte Erkenntnisse über deren Arbeitgeberpräferenz nicht möglich. Die Ergebnisse stellen lediglich Tendenzen dar.

Die Ergebnisse werden durch den Chi<sup>2</sup>-Test der zusammengefassten Skalierung (gute/sehr gute Studenten bzw. durchschnittliche/unterdurchschnittliche Studenten) untermauert (Chi<sup>2</sup>-Test:  $p > 0,05$ ,  $N = 358$ , siehe **Anhang 64**).

#### 7.2.4 Ermittlung von Clustern zu den studentischen Präferenzen

In **Kapitel 7.2.4** wird die Unterfrage 5 (Welche Präferenzcluster können hinsichtlich der Arbeitgeberfaktoren unterschieden werden?) näher analysiert.

Zum Abschluss der Analysen sollen nachfolgend verschiedene Cluster identifiziert werden. Hierdurch sollen aus der gesamten Stichprobe verschiedene Segmente herausgearbeitet werden, die sich aus der Clusterung der Stichprobe ergeben.<sup>443</sup> Vor der Clusterung der Daten können zunächst die Items<sup>444</sup> mit Hilfe einer vorausgehenden explorativen Faktorenanalyse<sup>445</sup> zu fünf verschiedenen Faktoren zusammengefasst werden (siehe **Anhang 65**). Die identifizierten Faktoren sind in **Tabelle 24** dargestellt.

**Tabelle 24:** Identifizierte Faktoren der Items zur Bedeutung verschiedener Arbeitgeberfaktoren

Faktor 1: Karriere
Faktor 2: Arbeitsumfeld
Faktor 3: Internationalität
Faktor 4: Kompensation
Faktor 5: Prestige/Sicherheit

Eigene Darstellung

Mit diesen Faktoren können anschließend mittels der Clusteranalyse<sup>446</sup> verschiedene Segmente voneinander differenziert werden. Die Objektunterschiede sollen hierbei

---

<sup>443</sup> Vgl. Schendera (2010), S. 1ff.

<sup>444</sup> Für die Faktorenanalyse wurden die Items zur Bedeutung von Arbeitgeberfaktoren verwendet. Aufgrund sachlogischer Überlegungen wurden Faktoren zur Kommunikation ausgeschlossen. Die Faktoren lehnen sich an die Vorschläge von Meffert et al. (2008), S. 196 und Moroko/Uncles (2009), S. 191f. an. Demnach sollte der Fokus auf psychografischen Segmentierungskriterien liegen (siehe **Kapitel 5.2.3.2**).

<sup>445</sup> Die Eignungsüberprüfung der Korrelationsmatrix anhand des Kaiser-Meyer-Olkin-Kriteriums ergab eine „ziemlich gute“ Eignung (middling) der Korrelationsmatrix für eine Faktorenanalyse (MSA bzw. KMO = 0,787), vgl. Backhaus et al. (2011), S. 343. Die Zahl der extrahierenden Faktoren wurde anhand des Scree-Tests bestimmt. Vgl. Backhaus et al. (2011), S. 359, vgl. auch Schendera (2010), S. 211

<sup>446</sup> Es wurde hierbei die Clusterzentrenanalyse für große Fallzahlen gewählt. Vgl. Bühl/Zöfel (2005) ,S. 507ff. Das Verfahren beruht auf einer vorgegebenen Clusterzahl. Die inhaltliche Interpretierbarkeit der Clusterlösung hat dabei Vorrang vor formalen Teststatistiken. Vgl. Schendera (2010), S. 131

innerhalb der Cluster möglichst klein und zwischen den Clustern möglichst groß sein.<sup>447</sup> Durch die Interpretation der finalen Clusterzentren (siehe auch **Anhang 66**) können schließlich drei Cluster unterschieden werden.<sup>448</sup>

### **Cluster 1: Die Prestige- und Sicherheitsorientierten (N= 113 bzw. 36% der gültigen Werte)**

Studenten des ersten Clusters legen bei der Arbeitgeberwahl v.a. Wert auf das Gehalt und Zusatzleistungen, also auf eine adäquate Kompensation für ihre Leistung. Ferner sind das Arbeitsumfeld – wie ein attraktiver, heimatnaher Standort mit günstigen Mieten bzw. Immobilienpreisen sowie das Prestige und die Sicherheit des Arbeitgebers – wichtig. Der Arbeitgeber sollte nach Möglichkeit einen guten Ruf und einen hohen Bekanntheitsgrad haben sowie ein hohes Maß an Arbeitsplatzsicherheit bieten. Geringere Bedeutung hat dagegen der Faktor Karriere und noch weniger wird der Faktor Internationalität geschätzt. Studenten, die diesem Cluster angehören, wünschen einen sicheren und gut bezahlten Job in einem renommierten Unternehmen, streben jedoch keine internationale Karriere an. Studenten dieses Clusters lassen sich durch den Satz **„Ich wünsche mir einen sicheren und gut bezahlten Job in einem renommierten Unternehmen“** definieren.

### **Cluster 2: Die karriereorientierten Internationalen (N=117 bzw. 37% der gültigen Werte)**

Das zweite Cluster umfasst Studenten, denen Internationalität und Karriereaspekte wichtig sind. Dafür erwarten Sie eine adäquate Kompensation von Seiten des Arbeitgebers. Weniger bedeutend sind für diese Gruppe die Faktoren Prestige/Sicherheit (wie z.B. ein guter Ruf des Arbeitgebers, der Bekanntheitsgrad des Unternehmens oder die Arbeitsplatzsicherheit) und das Arbeitsumfeld (wie z.B. Teamarbeit, Arbeitszeiten oder Familienfreundlichkeit).

---

<sup>447</sup> Vgl. Bortz/Döring (2006), S. 377. Anhand der ANOVA-Tabelle in **Anhang 66** ist zu erkennen, dass sich für alle Variablen hohe F-Werte (d.h. der Quotient aus der Quadratsumme zwischen den Clustern und der Quadratsumme innerhalb der Cluster) und geringe Signifikanzwerte ergeben. Dies deutet darauf hin, dass die Werte der Cluster homogener sind, als die Werte in unterschiedlichen Clustern und die Clusteranalyse somit zu sinnvollen Clustern geführt hat. Vgl. Brosius (2013), S. 752. Im Falle einer Nichtsignifikanz läge dagegen keine zuverlässige Clusterlösung vor. Vgl. Schendera (2010), S. 140

<sup>448</sup> Laut Backhaus et al. (2011), S. 436 besteht immer ein Zielkonflikt zwischen der Homogenitätsanforderung an die Clusteranalyse und der Handhabbarkeit der Cluster-Lösung. Zur Lösung des Konfliktes können sachlogische Überlegungen hinsichtlich der Anzahl der Cluster herangezogen werden.

Studenten dieses Clusters möchten im internationalen Umfeld arbeiten und können durch den Satz „**Ich strebe eine internationale Karriere an.**“ charakterisiert werden.

### **Cluster 3: Die Genügsamen (N=86 bzw. 27% der gültigen Werte)**

Studenten dieses Clusters bewerten alle Faktoren als weniger wichtig bei der Arbeitgeberwahl. Die Werte der Clusterzentrenanalyse können so gedeutet werden, dass die Studenten keine großen Erwartungen an den Arbeitgeber haben und grundsätzlich froh über einen Jobeinstieg wären. V.a. bei der Kompensation für ihren Arbeitseinsatz verhalten sich die Studenten sehr zurückhaltend. Der Faktor Prestige/Sicherheit des neuen Jobs wird noch am wenigsten negativ bewertet. Studenten dieses Clusters können folglich mit dem Satz beschrieben werden: „**Das Wichtigste ist, dass ich überhaupt einen Job finde.**“

Nach der Identifikation der Cluster soll nun die Zusammensetzung der Cluster erläutert werden (siehe **Tabelle 25**).<sup>449</sup> Cluster 1 und Cluster 2 setzen sich mehrheitlich aus deutschen Studenten zusammen (82,71% bzw. 89,36%), niederländische und ungarische machen nur einen geringen Anteil dieser Cluster aus. Das Cluster 3 wird hauptsächlich von niederländischen Studenten geprägt. Diese haben daran mit 69,15% einen großen Anteil. Während dem Cluster 1 deutlich mehr Männer als Frauen angehören (58,43% zu 41,57%) ist die Verteilung in Cluster 2 recht ausgeglichen. Cluster 3 hingegen wird von Frauen dominiert (79,59% weibliche ggü. 20,41% männliche Studenten). Bzgl. der Studienergebnisse sind 61,46% des ersten Clusters gute und 33,66% durchschnittliche bzw. unterdurchschnittliche Studenten. Das zweite Cluster wird hauptsächlich von guten (71,88%) und sehr guten (19,79%) Studenten geprägt. In Cluster 3 dagegen dominieren durchschnittliche und unterdurchschnittliche (79,21%) Studenten.<sup>450</sup>

Die meisten Studenten der Cluster 1 (50,45%) und 2 (62,93%) streben ein Großunternehmen als Arbeitgeber an. Nur 24,32% der Studenten aus Cluster 1 und 12,93% aus Cluster 2 wünschen sich ein KMU als Arbeitgeber. Zu beachten ist jedoch, dass in diesen beiden Clustern etwa jeweils ein Viertel der Studenten noch keine Präferenz bzgl. eines Arbeitgebers haben.

---

<sup>449</sup> Die Erläuterungen und Berechnungen beziehen sich auf die gültigen Fälle der Clusteranalyse.

<sup>450</sup> Aufgrund der geringen Nennungen der Studienleistung „unterdurchschnittlich“ wurden die Antworten die mit „durchschnittlich“ und „unterdurchschnittlich“ geantwortet haben, zusammengefasst.

Anders sieht die Situation in Cluster 3 aus. Dort sind mit 45,35% die meisten Studenten ohne Präferenz. Die Vorlieben für Großunternehmen (29,07%) und KMU (25,58%) sind relativ ausgeglichen.

**Tabelle 25: Zusammensetzung der Cluster**

Merkmal		Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3
		<b>Angaben in %</b>		
<b>Staatsangehörigkeit</b>	Deutsch	82,71	89,36	7,45
	Niederländisch	11,11	2,84	69,15
	Ungarisch	6,17	7,80	23,40
	<b>Gesamt</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>Geschlecht</b>	Männlich	58,43	51,59	20,41
	Weiblich	41,57	48,31	79,59
	<b>Gesamt</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>Studienergebnisse</b>	Sehr gut	3,13	19,79	5,94
	Gut	61,46	71,88	7,92
	Durchschnittlich/unterdurchschnittlich	33,66	8,34	79,21
	<b>Gesamt</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>Arbeitgeberpräferenz</b>	Großunternehmen	50,45	62,93	29,07
	KMU	24,32	12,93	25,58
	Keine Präferenz	25,23	24,14	45,35
	<b>Gesamt</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Eigene Darstellung

V.a. bei dem Merkmal Staatsangehörigkeit fallen die unterschiedlichen Stichprobengrößen bei deutschen, niederländischen und ungarischen Studenten ins Gewicht. Daher soll nun noch die Aufteilung der untersuchten Merkmale (Staatsangehörigkeit, Geschlecht, Studienergebnisse) auf die einzelnen Cluster erläutert werden.

Deutsche Studenten belegen hauptsächlich das Cluster 2 (63,00%), gefolgt von Cluster 1 (33,50%). Dies lässt auf eine große Bedeutung von Karriere-, Geld- und Prestige/Sicherheitsaspekten schließen. Die niederländischen und ungarischen Befragten sind anscheinend genügsamer. So sind diese beiden Nationalitäten vor allem in Cluster 3 (NL: 83,33%, HU: 57,89%) anzutreffen. Mit 28,95% zählen zudem relativ viele ungarische Studenten zu den karriereorientierten Internationalen.

Sowohl Männer als auch Frauen sind überwiegend in Cluster 2 (Männer: 59,74%, Frauen 53,09%) vertreten. Während die weiblichen Studenten zu etwa einem Viertel in Cluster 3 (genügsam) einzuordnen sind, sind die männlichen Befragten (33,77%) stärker prestige- und sicherheitsorientiert als die weiblichen Befragten (22,84%).

Sehr gute (67,86%) und gute Studenten (48,25%) sind am häufigsten in Cluster 2 anzutreffen. Damit ist der Großteil dieser Studenten den karriereorientierten

Internationalen zuzuordnen. Ein relativ großer Teil (41,26%) der guten Studenten fällt jedoch auch in das Cluster 1, das prestige- und sicherheitsorientierte Studenten umfasst. Studenten mit durchschnittlichen und unterdurchschnittlichen Studienergebnissen finden sich dagegen überwiegend in Cluster 3 (die Genügsamen) wieder.

Die Studenten, die Großunternehmen bevorzugen, gehören zu 36,36% dem Cluster 1 und zu 47,40% dem Cluster 2 an. KMU werden dagegen v.a. von Studenten des ersten Clusters (42,19%) präferiert. Studenten ohne Arbeitgeberpräferenz gehören mehrheitlich dem Cluster 3 an (siehe **Tabelle 26**).

**Tabelle 26:** Aufteilung der untersuchten Merkmale auf die Cluster

Merkmal		Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Gesamt
Angaben in %					
<b>Staatsangehörigkeit</b>	Deutsch	33,50	63,00	3,50	<b>100</b>
	Niederländisch	11,59	5,13	83,33	<b>100</b>
	Ungarisch	13,18	28,95	57,89	<b>100</b>
<b>Geschlecht</b>	Männlich	33,77	59,74	6,49	<b>100</b>
	Weiblich	22,84	53,09	24,07	<b>100</b>
<b>Studienergebnisse zusammengefasst</b>	Sehr gut	10,71	67,86	21,49	<b>100</b>
	Gut	41,26	48,25	10,49	<b>100</b>
	Durchschnittlich/unterdurchschnittlich	27,89	6,56	65,57	<b>100</b>
<b>Arbeitgeberpräferenz</b>	Großunternehmen	36,36	47,40	16,23	<b>100</b>
	KMU	42,19	23,44	34,38	<b>100</b>
	Keine Präferenz	29,47	29,47	41,05	<b>100</b>

Eigene Darstellung

## 8 Abschließende Beantwortung der Hypothesen

Auf Basis der Analysen werden in diesem Kapitel die Hypothesen beantwortet. Hierzu wird zunächst auf die jeweiligen Subhypothesen eingegangen (siehe **Kapitel 3.4.2**).

### 8.1 Beantwortung der Hypothese 1

Nach der Beantwortung der Subhypothesen 1.1-1.4 wird abschließend die Hypothese 1 beantwortet.

**Subhypothese 1.1:** Die Überprüfung der drei Nationalitäten auf signifikante Unterschiede hinsichtlich kognitiver Arbeitgeberfaktoren ergab in 16 der 28 Items und damit in 57% der abgefragten Arbeitgeberfaktoren signifikante Unterschiede. In zwölf Faktoren (43%) lagen folglich keine signifikanten Unterschiede vor. Laut Bewertungsschema in **Anhang 8** liegen damit viele Unterschiede vor, sodass die Subhypothese 1.1 vorläufig bestätigt wird.<sup>451</sup>

**Subhypothese 1.2:** Die Nullhypothese wurde in 10 der 28 kognitiv wahrgenommenen Stärken und Schwächen (36%) abgelehnt. Damit liegen nur in wenigen Arbeitgeberfaktoren signifikante Unterschiede zwischen den Nationalitäten vor. In der Mehrzahl der Faktoren (18 Faktoren bzw. 64%) bewerten Studenten der drei betrachteten Länder nicht signifikant anders. Die Subhypothese 1.2 ist damit falsifiziert.

**Subhypothese 1.3:** In drei der 13 abgefragten affektiven Empfindungen (23%) liegen signifikant unterschiedliche Bewertungen vor. Zehn Items (77%) wurden nicht signifikant unterschiedlich bewertet. Dies bedeutet, dass es nur sehr wenige Unterschiede in der Bewertung affektiver Faktoren zwischen den Nationalitäten gibt. Die Subhypothese 1.3 ist damit falsifiziert.

**Subhypothese 1.4:** Bzgl. der Handlungsabsicht liegen signifikante Unterschiede zwischen den Antworten der Studenten aus Deutschland, den Niederlanden und Ungarn vor. So präferieren deutsche und ungarische Studenten Großunternehmen, niederländische hingegen KMU. Die Subhypothese 1.4 wird daher vorläufig bestätigt.

Abschließend kann zur **Hypothese 1** *„Wenn sich deutsche, niederländische und ungarische Studenten grundlegend unterscheiden, dann liegen mehr Unterschiede als Gemeinsamkeiten bei der Bedeutungsbeimessung kognitiver Arbeitgeberfaktoren, kognitiv*

---

<sup>451</sup> Vgl. für diese und die folgenden Bewertungen der Subhypothesen 1.1-1.3 das Schema in **Anhang 8**.

*und affektiv wahrgenommener Stärken und Schwächen von KMU sowie Unterschiede bei der Arbeitgeberwahl vor“* festgehalten werden, dass zwischen deutschen, niederländischen und ungarischen Studenten zwar in kognitiv-rationaler, wie auch in affektiver und konativer Hinsicht einige Unterschiede erkennbar sind, doch aufgrund der Falsifizierung der Subhypothesen 1.2 und 1.3 die Hypothese ebenfalls falsifiziert ist.

## **8.2 Beantwortung der Hypothese 2**

Nach der Beantwortung der Subhypothesen 2.1-2.4 wird abschließend die Hypothese 2 beantwortet.

**Subhypothese 2.1:** In neun von 28 Fällen (32%) liegen signifikante Unterschiede vor. In den restlichen 19 Faktoren (68%) gibt es keine signifikanten Unterschiede zwischen den Geschlechtern.<sup>452</sup> Damit liegen nur wenige Unterschiede zwischen den Geschlechtern vor, sodass die Subhypothese 2.1 falsifiziert ist.

**Subhypothese 2.2:** Bei der Einschätzung von zwei kognitiv wahrgenommener Stärken und Schwächen (7%) unterscheiden sich die männlichen und weiblichen Studenten signifikant. Dies bedeutet, dass es hinsichtlich kognitiv wahrgenommener Stärken und Schwächen von KMU nur sehr wenige Unterschiede zwischen männlichen und weiblichen Studenten gibt. Die Subhypothese 2.2 ist damit falsifiziert.

**Subhypothese 2.3:** Hinsichtlich einer Empfindung unterscheiden sich die beiden Geschlechter signifikant. Dies entspricht 8% der Items des semantisches Differentials. Auch hier liegen nur wenige Unterschiede zwischen männlichen und weiblichen Studenten vor. Die Subhypothese 2.3 ist damit falsifiziert.

**Subhypothese 2.4:** Männliche und weibliche Studenten unterscheiden sich nicht in ihrer Handlungstendenz bei der Arbeitgeberwahl. Auch diese Subhypothese ist somit falsifiziert.

Bei der **Hypothese 2** *„Wenn sich männliche und weibliche Studenten grundlegend unterscheiden, dann liegen mehr Unterschiede als Gemeinsamkeiten bei der Bedeutungsbeimessung kognitiver Arbeitgeberfaktoren, kognitiv und affektiv wahrgenommener Stärken und Schwächen von KMU sowie bei der Arbeitgeberwahl vor“* liegen in keiner Bewertungs- und Einstellungsdimension in der Mehrzahl der Faktoren

---

<sup>452</sup> Vgl. für diese und die folgenden Bewertungen der Subhypothesen 2.1-2.3 das Schema in **Anhang 8**.

bzw. der Arbeitgeberwahl signifikant unterschiedliche Aussagen vor. Die Hypothese kann somit nach dem Hypothesentest nicht bestätigt werden, sondern sie ist falsifiziert.

### **8.3 Beantwortung der Hypothese 3**

Nach der Beantwortung der Subhypothesen 3.1-3.4 wird abschließend die Hypothese 3 beantwortet.

**Subhypothese 3.1:** Bei acht Faktoren (29%) gibt es einen signifikanten Zusammenhang zwischen der Studienleistung und der kognitiven Beurteilung von Arbeitgeberfaktoren. Dies bedeutet, dass nur in wenigen Faktoren signifikante Zusammenhänge erkennbar sind.<sup>453</sup> Der überwiegende Anteil der Faktoren (71%) steht nicht in einem Zusammenhang mit der Studienleistung. Die Subhypothese 3.1 ist somit falsifiziert.

**Subhypothese 3.2:** Bei drei Einschätzungen der Stärken und Schwächen von KMU liegt ein signifikanter Zusammenhang mit der Studienleistung der befragten Studenten vor. Dies entspricht 11% der abgefragten Faktoren. Damit liegen nur in sehr wenigen Fällen signifikante Zusammenhänge vor. Die Subhypothese 3.2 ist damit falsifiziert.

**Subhypothese 3.3:** Bei einer Empfindung liegt ein signifikanter Zusammenhang mit der Studienleistung vor. Dies entspricht 8% der Items des semantischen Differentials. Somit ist auch die Subhypothese 3.3 falsifiziert.

**Subhypothese 3.4:** Hinsichtlich der Arbeitgeberentscheidung liegt kein signifikanter Zusammenhang zwischen der Studienleistung und der Handlungsabsicht vor. Die Subhypothese ist daher falsifiziert.

Die **Hypothese 3** lautet „*Es gibt einen Zusammenhang zwischen der Studienleistung und der Mehrzahl der Bedeutungsbeurteilungen kognitiver Arbeitgeberfaktoren, der kognitiv und affektiv wahrgenommenen Stärken und Schwächen von KMU sowie der Arbeitgeberwahl.*“ Es liegen zwar in einigen Bewertungs- und Einstellungsdimensionen signifikante Zusammenhänge mit der Studienleistung vor. Die meisten Faktoren weisen jedoch keinen Zusammenhang zwischen den Studienergebnissen und den Antworten auf. Die Hypothese kann somit nach dem Hypothesentest nicht bestätigt werden und ist daher falsifiziert.

---

<sup>453</sup> Vgl. für diese und die folgenden Bewertungen der Subhypothesen 3.1-3.3 das Schema in **Anhang 9**.

## 9 Möglichkeiten zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität

In **Kapitel 9** sollen Möglichkeiten zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität dargestellt und damit eine Antwort auf die Forschungsfrage „Wie können es kleine und mittlere Unternehmen schaffen, zum Arbeitgeber der Wahl bei Marketingstudenten zu werden?“ gegeben werden.

Wie in **Kapitel 5.2.2.2** gesehen, nimmt eine Arbeitgebermarke bei der Positionierung am Arbeitsmarkt durch die Schaffung von Vertrauen eine zentrale Rolle ein. Sie signalisiert Bewerbern die tatsächlichen Arbeitsbedingungen innerhalb einer Organisation und soll so die richtigen Bewerber ansprechen. Informationsasymmetrien zwischen Arbeitgeber- und Bewerberseite können durch den Abgleich der Bewerberwünsche mit dem Angebot des Arbeitgebers verringert werden können.

Die Bewerbern zu setzenden Anreize sollten jedoch nicht nur ökonomischer Natur sein, sondern wegen der Komplexität des Menschen (siehe **Kapitel 4.1**) auch nichtökonomische Komponenten umfassen. Das Markenmanagement hat sich bei der Gestaltung der Marke folglich an den vielfältigen Erwartungen der Bewerber zu orientieren, welche sich im Ideal-Image (Soll-Fremdbild) widerspiegeln. Durch die Unterteilung in einen Soll- und Ist-Zustand können durch die GAP-Analyse Schwächen einer Marke identifiziert werden.<sup>454</sup> Folgend werden dazu die Bedeutung der Faktoren bei der Arbeitgeberwahl (Soll-Situation bzw. Wünsche der Studenten) den Einschätzungen von Studenten bzw. KMU (Ist-Situation) gegenübergestellt und differenziert nach Nationalität, Geschlecht und Studienergebnissen betrachtet (siehe **Kapitel 5.2.2.1**). Die Ergebnisse der Analysen dienen hierbei als Grundlage der Betrachtung. Durch einen differenzierten Abgleich der Markentreiber mit dem Ist-Selbstbild können KMU Optimierungsansätze aufgezeigt werden, wie sie zum Arbeitgeber der Wahl bei Marketingstudenten werden können.

### 9.1 Differenzierung der wichtigsten Markentreiber nach Staatsangehörigkeit

Bei den kognitiven Faktoren können bei deutschen Studenten neun wichtige Arbeitgeberfaktoren (Mittelwert  $\geq 4$ ) identifiziert werden. Von diesen Faktoren werden nur zwei (*freundschaftliches Arbeitsklima* und *Teamarbeit*) als Stärke von KMU betrachtet. In den anderen Faktoren werden KMU nur mittelmäßig bewertet, während Großunternehmen

---

<sup>454</sup> Vgl. Burmann/Meffert (2005), S. 107

in den meisten Faktoren stark eingeschätzt werden. Beim Abgleich des Ist-Fremdbildes (Ist-Einschätzung der Studenten) mit dem Ist-Selbstbild der KMU sind viele ähnliche Einschätzungen erkennbar (siehe **Tabelle 27**). Da Soll- und Ist-Fremdbild der Studenten über KMU in sieben Faktoren signifikant voneinander abweichen, sollten KMU zur Verbesserung der Arbeitgeberattraktivität den Fokus zunächst auf die Optimierung der folgenden Arbeitgeberfaktoren legen: *Sicherheit des Arbeitsplatzes, gute Aufstiegschancen, Weiterbildungsangebote, guter Ruf als Arbeitgeber, herausfordernde Aufgaben, attraktive Jobeinstiegsmöglichkeiten* und *eine flexible Gestaltung der Arbeitszeit*.

Bei dem Faktor *attraktive Jobeinstiegsmöglichkeiten* liegen keine signifikanten Unterschiede zwischen Soll-Fremdbild und Ist-Selbstbild vor. Aufgrund der signifikanten Abweichungen des Ist-Fremdbildes über KMU und des Soll-Fremdbildes, sollten KMU das eigene Angebot jedoch noch deutlicher an die Zielgruppe kommunizieren.

Für die Faktoren *Sicherheit des Arbeitsplatzes, gute Aufstiegschancen, Weiterbildungsangebote, ein guter Ruf als Arbeitgeber, herausfordernde Aufgaben* und *eine flexible Gestaltung der Arbeitszeit* reicht eine Fokussierung auf eine Pushstrategie nicht aus. KMU sollten stattdessen das tatsächliche Angebot überarbeiten. Dies könnte durch eine Verbesserung der Arbeitgeberfaktoren (Relaunchstrategie) oder durch das Schaffen eines gänzlich neuen Angebots (Anreiz-Innovationsstrategie) hinsichtlich dieser Arbeitgeberfaktoren geschehen (siehe **Kapitel 5.2.3.2**).

**Tabelle 27:** Soll-Ist-Vergleich der wichtigsten kognitiven Arbeitgeberfaktoren für deutsche Studenten

Nr.	Arbeitgeberfaktoren	Einschätzung deutscher Studenten			Einschätzung deutscher KMU
		Soll-Fremdbild	Ist-Fremdbild (KMU)	Ist-Fremdbild (Großunternehmen)	Ist-Selbstbild
1	Sicherheit des Arbeitsplatzes	4,35	3,73*	3,57*	3,68**
2	Gute Aufstiegschancen	4,32	3,19*	4,12*	3,15**
3	Freundschaftliches Arbeitsklima	4,31	4,38	3,37*	4,19
4	Weiterbildungsangebote	4,27	3,19*	4,36	3,09**
5	Guter Ruf als Arbeitgeber	4,26	3,82*	4,12*	3,35**
6	Herausfordernde Aufgaben	4,14	3,63*	4,10	3,68**
7	Attraktive Jobeinstiegsmöglichkeiten	4,12	3,18*	4,01*	3,88
8	Flexible Gestaltung der Arbeitszeit	4,11	3,62*	3,62*	3,21**
9	Teamarbeit	4,09	4,05	3,73*	3,94

(Skalierung: Einschätzung Soll (1) unwichtig – (5) sehr wichtig / Skalierung: Einschätzung Ist (1) sehr schwach – (5) sehr stark)

\* signifikant unterschiedlich zur Einschätzung der Studenten (Soll) nach Wilcoxon-Vorzeichen-Rangtest

\*\* signifikant unterschiedlich zur Einschätzung der Studenten (Soll) nach Mann-Whitney-U-Test

Eigene Darstellung nach: **Anhang 34, Anhang 40, Anhang 42, Anhang 44, Anhang 67, Anhang 68, Anhang 69**

Auf der affektiven Seite schätzen die Studenten KMU bei den meisten Faktoren weder sehr positiv noch sehr negativ ein (siehe hierzu auch die Werte des semantischen Raums in **Kapitel 7.2.3.1**). Allein bei dem Gegensatzpaar *sympathisch-unsympathisch* bewerteten die deutschen Studenten KMU mit einem Mittelwert von 2,77 als sehr positiv (siehe **Anhang 45**). Zudem liegen in elf der 13 Gegensatzpaare signifikante Unterschiede zwischen den Empfindungen deutscher Studenten und der Selbsteinschätzung deutscher KMU vor. Bis auf eine signifikant positivere Einschätzung des Gegensatzpaares *klar-verschwommen*, sind die studentischen Einschätzungen in zehn Fällen signifikant schwächer als die Selbsteinschätzung der deutschen KMU (siehe **Anhang 38** und **Anhang 70**). Ggü. der Selbsteinschätzung von KMU sehen deutsche Studenten KMU signifikant weniger *modern, anspruchsvoll, international, elitär, dynamisch, interessant, kreativ, erfolgreich, anziehend und stark* an. Durch eine deutlichere Kommunikation v.a. über die drei wichtigsten Kommunikationskanäle *Unternehmenswebsite, Internetstellenbörse* und *Empfehlung* (siehe **Anhang 40**) könnten KMU die Zielgruppe besser über die wahren Qualitäten des Unternehmens informieren und emotionalisieren.

Bei den niederländischen Studenten weisen das Soll- und das Ist-Fremdbild größere Übereinstimmungen als bei deutschen Studenten auf. In den fünf Arbeitgeberfaktoren *freundschaftliches Arbeitsklima*<sup>455</sup>, *gute Aufstiegschancen*, *Sicherheit des Arbeitsplatzes*, *attraktive Jobeinstiegsmöglichkeiten* und *herausfordernde Aufgaben* liegen jedoch signifikante Unterschiede vor. Auf diese Faktoren sollten sich KMU bei der Optimierung des Arbeitgeberimages zunächst konzentrieren. Verglichen mit den deutschen Studenten weisen die niederländischen Studenten KMU jedoch deutlich mehr Stärken als Großunternehmen zu.

Wie bei den deutschen Studenten liegen auch zwischen den Einschätzungen niederländischer Studenten und KMU ähnliche Bewertungen vor. Einzig der Faktor *herausfordernde Aufgaben* wird von Studenten im Gegensatz zur Selbsteinschätzung von KMU nur mittelmäßig bewertet (siehe **Tabelle 28**). Bei den Faktoren *gute Aufstiegschancen* und *Sicherheit des Arbeitsplatzes* liegen sowohl zwischen Ist- und Soll-Fremdbild als auch zwischen dem Ist-Selbstbild und dem Soll-Fremdbild signifikante Unterschiede vor. Offensichtlich handelt es sich um tatsächliche Schwächen, die KMU zur Verbesserung der Attraktivität – mittels einer Relaunch oder Anreiz-Innovationsstrategie – optimieren müssen. Bzgl. eines *freundschaftlichen Arbeitsklimas*, *attraktiver Jobeinstiegsmöglichkeiten* und *herausfordernder Aufgaben* weicht hingegen nur das Ist-vom Soll-Fremdbild der Studenten ab. Da es hier keine signifikanten Unterschiede zwischen dem Ist-Selbstbild der KMU und dem Soll-Fremdbild der Studenten gibt, sollten KMU diese Arbeitgeberfaktoren deutlicher an die Zielgruppe kommunizieren, ohne sie zu verändern (Pushstrategie).

---

<sup>455</sup> Hierbei ist festzuhalten, dass die Unterschiede zum Soll-Fremdbild zwar signifikant sind, die niederländischen Studenten KMU mit einem Mittelwert von 4,21 dennoch sehr stark einschätzen.

**Tabelle 28:** Soll-Ist-Vergleich der wichtigsten kognitiven Arbeitgeberfaktoren für niederländische Studenten

Nr.	Arbeitgeberfaktoren	Einschätzung niederländischer Studenten			Einschätzung niederländischer KMU
		Soll-Fremdbild	Ist-Fremdbild (KMU)	Ist-Fremdbild (Großunternehmen)	Ist-Selbstbild
1	Freundschaftliches Arbeitsklima	4,39	4,21 *	3,62 *	4,10
2	Gute Aufstiegschancen	4,27	3,45 *	4,06	3,86 **
3	Sicherheit des Arbeitsplatzes	4,19	3,80 *	3,65 *	3,57 **
4	Teamarbeit	4,18	4,08	3,77 *	4,33
5	Familienfreundlichkeit	4,17	4,10	3,44 *	4,19
6	Guter Ruf als Arbeitgeber	4,08	4,00	3,80 *	4,24
7	Attraktive Jobeinstiegsmöglichkeiten	4,02	3,49 *	3,77 *	3,90
8	Herausfordernde Aufgaben	4,00	3,61 *	3,74 *	4,19

(Skalierung: Einschätzung Soll (1) unwichtig – (5) sehr wichtig / Skalierung: Einschätzung Ist (1) sehr schwach – (5) sehr stark)

\* signifikant unterschiedlich zur Einschätzung der Studenten (Soll) nach Wilcoxon-Vorzeichen-Rangtest

\*\* signifikant unterschiedlich zur Einschätzung der Studenten (Soll) nach Mann-Whitney-U-Test

Eigene Darstellung nach: **Anhang 34, Anhang 40, Anhang 42, Anhang 44, Anhang 67, Anhang 68, Anhang 69**

In affektiver Hinsicht empfinden niederländische Studenten KMU tendenziell als leicht positiv (siehe hierzu auch die Werte des semantischen Raums in **Kapitel 7.2.3**). Nur das Gegensatzpaar *sympathisch-unsympathisch* wird von den niederländischen Studenten bei KMU mit einem Mittelwert von 2,43 als deutlich positiv bewertet (siehe **Anhang 45**). Ggü. der Selbsteinschätzung von KMU sehen niederländische Studenten KMU als signifikant weniger *modern, sympathisch, dynamisch, interessant, erfolgreich* und *anziehend* an (siehe **Anhang 38** und **Anhang 70**). Bei der Kommunikation der wahren Stärken sollten sich die KMU v.a. auf die drei wichtigsten Kanäle *Empfehlung, Website des Unternehmens* und *Social Media* konzentrieren (siehe **Anhang 40**).

Auf ungarischer Seite gibt es bei acht von zehn kognitiven Arbeitgeberfaktoren signifikante Unterschiede zwischen dem Soll- und dem Ist- Fremdbild von Studenten ggü. KMU. Bei Großunternehmen liegen zwar auch sechs signifikante Unterschiede zwischen Soll- und Ist-Fremdbild vor, dennoch werden diese deutlich positiver bewertet (Ist-Fremdbild  $\geq 4$ ).

Bei den Faktoren *gute Aufstiegschancen, attraktive Jobeinstiegsmöglichkeiten, hohes Einstiegsgehalt, Zusatzleistungen* und *Weiterbildungsangebote* liegen signifikante

Unterschiede zwischen dem Ist-Fremdbild von KMU und dem Soll-Fremdbild bzw. zwischen dem Ist-Selbstbild von KMU und dem Soll-Fremdbild vor. Diese Arbeitgeberfaktoren sollten entsprechend verbessert werden. Dies könnte durch eine Verbesserung der Arbeitgeberfaktoren (Relaunchstrategie) oder durch das Schaffen neuer Angebote (Anreiz-Innovationsstrategie) geschehen (siehe **Kapitel 5.2.3.2**). Da bzgl. der Faktoren *freundschaftliches Arbeitsklima*, *Sicherheit des Arbeitsplatzes* und *guter Ruf als Arbeitgeber* das Ist- vom Soll-Fremdbild der Studenten signifikant abweicht und die befragten Unternehmen diese Faktoren nicht signifikant schwächer als das Soll-Fremdbild einschätzen, sollten die KMU die Qualität der Faktoren verstärkt kommunizieren (Pushstrategie). **Tabelle 29** liefert zum Soll-Ist-Vergleich weitere Informationen.

**Tabelle 29:** Soll-Ist-Vergleich der wichtigsten kognitiven Arbeitgeberfaktoren für ungarische Studenten

Nr.	Arbeitgeberfaktoren	Einschätzung ungarischer Studenten			Einschätzung ungarischer KMU
		Soll-Fremdbild	Ist-Fremdbild (KMU)	Ist-Fremdbild (Großunternehmen)	Ist-Selbstbild
1	Gute Aufstiegschancen	4,74	3,41 *	4,29 *	3,57 **
2	Freundschaftliches Arbeitsklima	4,66	4,30 *	3,76 *	4,43
3	Sicherheit des Arbeitsplatzes	4,58	3,65 *	3,93 *	4,07
4	Guter Ruf als Arbeitgeber	4,50	3,37 *	4,35	4,21
5	Attraktive Jobeinstiegsmöglichkeiten	4,30	3,51 *	3,98	3,29 **
6	Hohes Einstiegsgehalt	4,21	2,98 *	4,02	3,57 **
7	Familienfreundlichkeit	4,15	4,07	3,34 *	4,14
8	Zusatzleistungen (wie z.B. Firmenwagen)	4,13	3,11 *	4,16	3,07 **
9	Weiterbildungsangebote	4,04	3,09 *	4,28 *	3,00 **
10	Flexible Gestaltung der Arbeitszeit	4,02	3,56	3,41 *	4,07

(Skalierung: Einschätzung Soll (1) unwichtig – (5) sehr wichtig / Skalierung: Einschätzung Ist (1) sehr schwach – (5) sehr stark)

\* signifikant unterschiedlich zur Einschätzung der Studenten (Soll) nach Wilcoxon-Vorzeichen-Rangtest

\*\* signifikant unterschiedlich zur Einschätzung der Studenten (Soll) nach Mann-Whitney-U-Test

Eigene Darstellung nach: **Anhang 34, Anhang 40, Anhang 42, Anhang 44, Anhang 67, Anhang 68, Anhang 69**

In affektiver Hinsicht sind die Empfindungen ungarischer Studenten ggü. KMU als eher neutral einzuschätzen (siehe hierzu auch die Werte des semantischen Raums in **Kapitel 7.2.3.1**). KMU werden tendenziell als *provinziell*, *mittelmäßig* und *traditionell* bewertet

(siehe **Anhang 45**). In nur einem Faktor liegt eine signifikant schlechtere Empfindung verglichen mit dem Selbstbild der KMU vor. So bewerten ungarische Studenten KMU signifikant weniger  *kreativ* (siehe **Anhang 38** und **Anhang 70**). Diese affektiven Faktoren sollten die KMU zur Stärkung des Images optimieren bzw. deutlicher über insbesondere *Internetstellenbörsen, die Website des Unternehmens* und *Empfehlung (durch z.B. Bekannte oder Dozenten)* kommunizieren (siehe **Anhang 40**).

## 9.2 Differenzierung der wichtigsten Markentreiber nach Geschlecht

Bei den männlichen Studenten können sechs wichtige kognitive Arbeitgeberfaktoren (Mittelwert  $\geq 4$ ) identifiziert werden. Nur in zwei Faktoren (*freundschaftliches Arbeitsklima, Teamarbeit*) weicht dabei das Ist-Fremdbild über KMU nicht vom gewünschten Soll-Fremdbild ab.

Bei den Faktoren *Sicherheit des Arbeitsplatzes, gute Aufstiegschancen, guter Ruf als Arbeitgeber* und *Weiterbildungsangebote* weichen das Ist-Fremdbild von männlichen Studenten zu KMU und das Ist-Selbstbild von KMU signifikant vom Soll-Fremdbild der Studenten ab (siehe **Tabelle 30**). Den KMU ist daher eine Stärkung bzw. Verbesserung dieser Arbeitgeberfaktoren anzuraten.

**Tabelle 30:** Soll-Ist-Vergleich der wichtigsten kognitiven Arbeitgeberfaktoren für männliche Studenten

Nr.	Arbeitgeberfaktoren	Einschätzung männlicher Studenten			Einschätzung von KMU
		Soll-Fremdbild	Ist-Fremdbild (KMU)	Ist-Fremdbild (Großunternehmen)	Ist-Selbstbild
1	Sicherheit des Arbeitsplatzes	4,35	3,73 *	3,53 *	3,72 **
2	Gute Aufstiegschancen	4,30	3,39 *	4,10 *	3,45 **
3	Freundschaftliches Arbeitsklima	4,27	4,24	3,44 *	4,21
4	Guter Ruf als Arbeitgeber	4,18	3,85 *	4,04	3,80 **
5	Teamarbeit	4,01	3,93	3,73 *	4,00
6	Weiterbildungsangebote	4,01	3,62 *	4,22 *	3,29 **

(Skalierung: Einschätzung Soll (1) unwichtig – (5) sehr wichtig / Skalierung: Einschätzung Ist (1) sehr schwach – (5) sehr stark)

\* signifikant unterschiedlich zur Einschätzung der Studenten (Soll) nach Wilcoxon-Vorzeichen-Rangtest

\*\* signifikant unterschiedlich zur Einschätzung der Studenten (Soll) nach Mann-Whitney-U-Test

Eigene Darstellung nach: **Anhang 33, Anhang 48, Anhang 50, Anhang 52, Anhang 71, Anhang 72, Anhang 73**

In affektiver Hinsicht empfinden männliche Studenten KMU als hauptsächlich neutral (siehe hierzu auch die Werte des semantischen Raums in **Kapitel 7.2.3.2**). Allein das Gegensatzpaar *sympathisch-unsympathisch* wird von den männlichen Studenten bei KMU mit einem Mittelwert von 2,86 deutlich positiv bewertet. Da KMU v.a. als *traditionell* und *provinziell* empfunden werden, sollten KMU bei diesen Faktoren ansetzen. Ferner liegen signifikant schwächere Bewertungen der Studenten bzgl. der Adjektive *dynamisch*, *interessant*, *kreativ*, *erfolgreich*, *anziehend*, *stark* und *klar* vor ggü. den eigenen Empfindungen der KMU vor (siehe **Anhang 53** und **Anhang 74**). Zur Kommunikation empfehlen sich aufgrund der eingeschätzten Bedeutung für die Ansprache männlicher Studenten die *Website des Unternehmens*, *Internetstellenbörsen* und *Empfehlung durch z.B. Bekannte oder Dozenten* (siehe **Anhang 48**).

Bei weiblichen Studenten können zehn für die Arbeitgeberwahl wichtige Faktoren identifiziert werden. In drei dieser Faktoren schätzen Studenten KMU als stark ein. Diese Einschätzungen decken sich mit dem Ist-Selbstbild der befragten KMU (siehe **Tabelle 31**). Es liegt somit an den KMU, die Faktoren *gute Aufstiegschancen*, *Sicherheit des Arbeitsplatzes*, *guter Ruf als Arbeitgeber*, *Weiterbildungsangebote*, *attraktive Jobeinstiegsmöglichkeiten*, *herausfordernde Aufgaben* und *flexible Gestaltung der Arbeitszeit* für die weiblichen Studenten zu verbessern. In allen diesen Faktoren weichen das Ist-Fremdbild über KMU und das Ist-Selbstbild der KMU vom Soll-Fremdbild der Studenten ab. Daher sollten KMU eine Optimierung dieser Arbeitgeberfaktoren anstreben.

**Tabelle 31:** Soll-Ist-Vergleich der wichtigsten kognitiven Arbeitgeberfaktoren für weibliche Studenten

Nr.	Arbeitgeberfaktoren	Einschätzung weiblicher Studenten			Einschätzung von KMU
		Soll-Fremdbild	Ist-Fremdbild (KMU)	Ist-Fremdbild (Großunternehmen)	Ist-Selbstbild
1	Freundschaftliches Arbeitsklima	4,47	4,40	3,53*	4,21
2	Gute Aufstiegschancen	4,41	3,19*	4,14*	3,45**
3	Sicherheit des Arbeitsplatzes	4,32	3,76*	3,72*	3,72**
4	Guter Ruf als Arbeitgeber	4,30	3,79*	4,08	3,80**
5	Weiterbildungsangebote	4,29	3,23*	4,34	3,29**
6	Attraktive Jobeinstiegsmöglichkeiten	4,23	3,30*	3,98*	3,77**
7	Herausfordernde Aufgaben	4,18	3,65*	4,10	3,81**
8	Flexible Gestaltung der Arbeitszeit	4,12	3,71*	3,62*	3,71**
9	Familienfreundlichkeit	4,07	4,15	3,32*	4,12
10	Teamarbeit	4,04	4,06	3,76*	4,00

(Skalierung: Einschätzung Soll (1) unwichtig – (5) sehr wichtig / Skalierung: Einschätzung Ist (1) sehr schwach – (5) sehr stark)

\* signifikant unterschiedlich zur Einschätzung der Studenten (Soll) nach Wilcoxon-Vorzeichen-Rangtest

\*\* signifikant unterschiedlich zur Einschätzung der Studenten (Soll) nach Mann-Whitney-U-Test

Eigene Darstellung nach: **Anhang 33, Anhang 48, Anhang 50, Anhang 52, Anhang 71, Anhang 72, Anhang 75**

Hinsichtlich affektiver Empfindungen werden KMU sowohl von weiblichen als auch von männlichen Studenten als *sympathisch* eingeschätzt. Die meisten Empfindungen liegen jedoch im neutralen Bereich (siehe hierzu auch die Werte des semantischen Raums in **Kapitel 7.2.3.2**). KMU werden auch von den weiblichen Befragten eher als *traditionell* und *provinziell* angesehen. Ferner liegen bei den weiblichen Befragten signifikant schwächere Bewertungen bzgl. der Adjektive *anspruchsvoll, dynamisch, interessant, kreativ, erfolgreich, anziehend, stark* und *klar* ggü. den eigenen Empfindungen der KMU vor (siehe **Anhang 53** und **Anhang 76**). Zur Ansprache weiblicher Studenten bieten sich die *Website des Unternehmens, Internetstellenbörsen* und *Empfehlung durch z.B. Bekannte oder Dozenten* an (siehe **Anhang 48**).

### 9.3 Differenzierung der wichtigsten Markentreiber nach Studienleistung

Bei guten/sehr guten Studenten sind sieben Faktoren für die Arbeitgeberwahl von großer Bedeutung (Mittelwert  $\geq 4$ ). Davon bewerten die Studenten allein den Faktor

*freundschaftliches Arbeitsklima* bei KMU als Stärke. Die anderen Faktoren werden dagegen nur mittelmäßig bewertet. Diese Einschätzung überschneidet sich mit der eigenen Bewertung der KMU. Bei Großunternehmen bewerten die guten/sehr guten Studenten drei Faktoren als Stärke (*gute Aufstiegschancen, guter Ruf als Arbeitgeber* und *Weiterbildungsangebote*). Zur Stärkung des Arbeitgeberfaktoren sollten sich die KMU auf die Faktoren *gute Aufstiegschancen, Sicherheit des Arbeitsplatzes, guter Ruf als Arbeitgeber, attraktive Jobeinstiegsmöglichkeiten, Weiterbildungsangebote* und *herausfordernde Aufgaben* fokussieren. Bei den genannten Faktoren weichen sowohl das Ist-Fremdbild über KMU, wie auch das Ist-Selbstbild der befragten KMU signifikant vom Soll-Fremdbild der guten und sehr guten Studenten ab (siehe **Tabelle 32**).

**Tabelle 32:** Soll-Ist-Vergleich der wichtigsten kognitiven Arbeitgeberfaktoren für gute/sehr gute Studenten

Nr.	Arbeitgeberfaktoren	Einschätzung guter/sehr guter Studenten			Einschätzung von KMU
		Soll-Fremdbild	Ist-Fremdbild (KMU)	Ist-Fremdbild (Großunternehmen)	Ist-Selbstbild
1	Gute Aufstiegschancen	4,41	3,26*	4,14*	3,45**
2	Freundschaftliches Arbeitsklima	4,40	4,28	3,42*	4,21
3	Sicherheit des Arbeitsplatzes	4,26	3,62*	3,59*	3,72**
4	Guter Ruf als Arbeitgeber	4,24	3,74*	4,02*	3,80**
5	Attraktive Jobeinstiegsmöglichkeiten	4,22	3,21*	3,97*	3,77**
6	Weiterbildungsangebote	4,18	3,18*	4,24	3,29**
7	Herausfordernde Aufgaben	4,10	3,60*	3,94*	3,81**

(Skalierung: Einschätzung Soll (1) unwichtig – (5) sehr wichtig / Skalierung: Einschätzung Ist (1) sehr schwach – (5) sehr stark)

\* signifikant unterschiedlich zur Einschätzung der Studenten (Soll) nach Wilcoxon-Vorzeichen-Rangtests

\*\* signifikant unterschiedlich zur Einschätzung der Studenten (Soll) nach Mann-Whitney-U-Test

Eigene Darstellung nach: **Anhang 33, Anhang 56, Anhang 58, Anhang 60, Anhang 77, Anhang 78, Anhang 79**

In affektiver Hinsicht werden KMU von guten/sehr guten Studenten als *sympathisch* eingeschätzt. Die meisten anderen Empfindungen liegen im neutralen Bereich (siehe hierzu auch die Werte des semantischen Raums in **Kapitel 7.2.3.3**). Eher *traditionell* und *provinziell* schätzen gute und sehr gute Studenten KMU ein. Weitere signifikant schwächere Empfindungen ggü. der Selbsteinschätzung der KMU liegen bei den Adjektiven *dynamisch, interessant, kreativ, erfolgreich, anziehend, stark* und *klar* vor

(siehe **Anhang 80** und **Anhang 81**). Zur Kommunikation bieten sich die *Website des Unternehmens*, *Internetstellenbörsen* und *Empfehlung durch z.B. Bekannte oder Dozenten* an (siehe **Anhang 56**).

Studenten mit durchschnittlichen/unterdurchschnittlichen Studienleistungen legen bei der Arbeitgeberwahl auf acht Faktoren großen Wert (Siehe Soll-Fremdbild). Bzgl. der Arbeitgeberfaktoren *freundschaftliches Arbeitsklima*, *Teamarbeit* und *Familienfreundlichkeit* werden KMU dabei als stark eingeschätzt. Hierbei liegt eine Deckungsgleichheit mit der Selbsteinschätzung der KMU vor. Gaps zwischen den Wünschen (Soll-Fremdbild) und den Einschätzungen der Studenten (Ist-Fremdbild zu KMU) liegen bei den Faktoren *Sicherheit des Arbeitsplatzes*, *gute Aufstiegschancen*, *guter Ruf als Arbeitgeber*, *Weiterbildungsangebote* und *flexible Gestaltung der Arbeitszeit* vor (siehe **Tabelle 33**). Zur Verringerung der Gaps sollten sich KMU aufgrund der signifikanten Abweichung zwischen dem Ist-Selbstbild und dem Soll-Fremdbild auf diese Markentreiber fokussieren.

**Tabelle 33:** Soll-Ist-Vergleich der wichtigsten kognitiven Arbeitgeberfaktoren für durchschnittliche/unterdurchschnittliche Studenten

Nr.	Arbeitgeberfaktoren	Einschätzung durchschnittlicher/unterdurchschnittlicher Studenten			Einschätzung von KMU
		Soll-Fremdbild	Ist-Fremdbild (KMU)	Ist-Fremdbild (Großunternehmen)	Ist-Selbstbild
1	Sicherheit des Arbeitsplatzes	4,39	3,86*	3,78*	3,72**
2	Freundschaftliches Arbeitsklima	4,33	4,36	3,59*	4,21
3	Gute Aufstiegschancen	4,27	3,31*	4,07*	3,45**
4	Guter Ruf als Arbeitgeber	4,16	3,93*	4,02	3,80**
5	Teamarbeit	4,14	4,06	3,90*	4,00
6	Weiterbildungsangebote	4,07	3,30*	4,29*	3,29**
7	Flexible Gestaltung der Arbeitszeit	4,07	3,57*	3,68*	3,71**
8	Familienfreundlichkeit	4,00	4,05	3,44*	4,12

(Skalierung: Einschätzung Soll (1) unwichtig – (5) sehr wichtig / Skalierung: Einschätzung Ist (1) sehr schwach – (5) sehr stark)

\* signifikant unterschiedlich zur Einschätzung der Studenten (Soll) nach Wilcoxon-Vorzeichen-Rangtests

\*\* signifikant unterschiedlich zur Einschätzung der Studenten (Soll) nach Mann-Whitney-U-Test

Eigene Darstellung nach: **Anhang 33, Anhang 56, Anhang 58, Anhang 60, Anhang 77, Anhang 78, Anhang 82**

Durchschnittliche und unterdurchschnittliche Studenten schätzen KMU ebenfalls tendenziell als *sympathisch* ein. Bei den meisten anderen Empfindungen polarisieren KMU nur wenig. Die meisten Einschätzungen liegen daher in einem eher neutralen Bereich (siehe hierzu auch die Werte des semantischen Raums in **Kapitel 7.2.3.3**). Auch bei Studenten mit durchschnittlichen und unterdurchschnittlichen Studienergebnissen werden KMU eher als *traditionell* und *provinziell* angesehen (siehe **Anhang 83**). Weitere signifikante Abweichungen zwischen den negativeren Empfindungen der Studenten und den positiveren Empfindungen der KMU liegen in den Adjektiven *anspruchsvoll*, *dynamisch*, *interessant*, *kreativ*, *erfolgreich*, *anziehend*, *stark* und *klar* vor (siehe **Anhang 84**). Auch bei Studenten mit durchschnittlichen und unterdurchschnittlichen Leistungen bieten sich zur Kommunikation die *Website des Unternehmens*, *Internetstellenbörsen* und *Empfehlung über z.B. Bekannte oder Dozenten* an (siehe **Anhang 56**).

#### **9.4 Fokussierung auf ein Präferenzcluster**

Obwohl Unterschiede identifiziert wurden, können in vielen Faktoren über Nationalitäten, Geschlechter und Studienergebnisse auch große Übereinstimmungen festgestellt werden. So fallen unter allen Studenten *die Sicherheit des Arbeitsplatzes*, *freundschaftliches Arbeitsklima* und *gute Aufstiegschancen* immer unter die drei wichtigsten Faktoren (Soll-Fremdbild). Siehe hierzu die **Kapitel 9.1 – Kapitel 9.3**.

Zur Gewinnung von Studenten verschiedener Zielgruppen ist aufgrund der Präferenzüberschneidungen eine Optimierung der Arbeitgeberfaktoren bzw. eine Fokussierung auf kommunikative Aspekte zwar notwendig, jedoch nicht unbedingt hinreichend dafür, die gewünschten Bewerber zu erreichen. Somit kann die eher traditionelle Segmentierung in Nationalität, Geschlecht oder Studienergebnisse, die nur wenige Unterschiede aufzeigte, durch Präferenzcluster ergänzt werden. Demnach können auf Basis monetärer und nichtmonetärer Arbeitgeberfaktoren die folgenden Cluster unterschieden werden (siehe **Kapitel 7.2.4**).

- Cluster 1: **Die Prestige- und Sicherheitsorientierten**
- Cluster 2: **Die karriereorientierten Internationalen**
- Cluster 3: **Die Genügsamen**

Zur Akquise tendenziell guter bzw. motivierter Studenten sollten KMU versuchen, Studenten des ersten oder zweiten Clusters anzusprechen. Der wichtigste Kommunikationskanal der Studenten aller drei Cluster ist die *Unternehmenswebsite* (siehe

**Anhang 85).** Studenten des ersten und zweiten Clusters sehen *Empfehlung durch z.B. Bekannte oder Dozenten* als das zweitwichtigste Kommunikationsmittel an. Studenten, die dem dritten Cluster angehören, empfinden *Empfehlung* als signifikant weniger wichtig. Signifikante Unterschiede sind auch bei der Bedeutung von *Social Media* (die Bewertung des dritten Clusters liegt hier signifikant unter der Bewertung des ersten und zweiten Clusters) und *Unternehmenskontaktmessen* (die Bewertung des dritten Clusters liegt hier signifikant unter der Bewertung des zweiten Clusters) erkennbar (siehe **Anhang 86**).

Unternehmen, die auf der Suche nach Studenten des ersten oder zweiten Clusters sind, sollten über diese Kommunikationswege verstärkt Sicherheitsaspekte bzw. internationale Karriereoptionen des Unternehmens kommunizieren.

Bei der Marktbearbeitung sollte die gewünschte Zielgruppe im Rahmen einer differenzierten bzw. konzentrierten Strategie so präzise wie möglich angesprochen werden. So obliegt es dem jeweiligen Unternehmen diesbezüglich zu entscheiden, ob mehrere Zielgruppen oder nur eine Zielgruppe mit allen Ressourcen angesprochen werden sollen. Eine sachliche Informationsvermittlung allein reicht jedoch nicht aus, um das Verhalten des Empfängers zu beeinflussen. Hierzu ist vielmehr die Vermittlung von sowohl objektiven als auch emotionalen Aspekten des Unternehmens bzw. des Arbeitsplatzes entscheidend (siehe **Kapitel 5.2.3**). Grundsätzlich sollten die KMU versuchen, sich deutlicher bei den Zielgruppen zu positionieren, um auch wirklich die richtigen Kandidaten anzusprechen. Dies gilt v.a. hinsichtlich der Adjektive *international, sympathisch, interessant, kreativ* und *erfolgreich* (siehe **Anhang 87**). Studenten des Clusters 3 sehen KMU in den genannten Adjektiven signifikant positiver als Cluster 1 bzw. 2 (*international, interessant, kreativ, erfolgreich* ggü. Cluster 1 und *sympathisch, interessant, kreativ* ggü. Cluster 2, siehe auch **Anhang 88**). Es besteht daher für KMU die Gefahr – falls das Image nicht deutlicher auf die gewünschte Zielgruppe gerichtet kommuniziert wird – Studenten des falschen Clusters anzusprechen, wodurch es zu einer adversen Selektion kommen kann (siehe **Kapitel 4.2.1.1**).

## **10 Fazit**

Im folgenden Kapitel erfolgt eine Zusammenfassung der Arbeit. Ferner werden die neuen Erkenntnisse für die Wirtschaftswissenschaften in Kurzform erläutert. Eine kritische Würdigung und ein Ausblick auf den weiteren Forschungsbedarf schließen die Arbeit ab.

### **10.1 Zusammenfassung**

In allen europäischen Ländern findet aktuell ein Prozess der Überalterung der Gesellschaft statt. Ferner sinken, aufgrund sehr geringer Fertilitätsraten in den meisten Ländern die Bevölkerungszahlen. In Osteuropa weist u.a. Ungarn einen starken Bevölkerungsrückgang auf. Doch nicht nur die Bevölkerungsentwicklung, sondern v.a. die prognostizierte Verfügbarkeit hochqualifizierter Personen, stellt viele Unternehmen vor große Herausforderungen bei der Akquise neuer Arbeitnehmer. So scheiden in den folgenden Jahren viele Arbeitnehmer aus dem Berufsleben aus, während zugleich die Knappheit an jungen Nachwuchskräften wegen des Geburtenrückgangs immer weiter zunimmt. Um weiterhin im internationalen Konkurrenzkampf mithalten zu können, sind Unternehmen jedoch auf qualifizierte Mitarbeiter angewiesen. Die Suche nach geeignetem Personal erweist sich jedoch je nach Region unterschiedlich schwierig. Unternehmen in peripheren Räumen werden in Zukunft verstärkt Probleme bei der Akquise qualifizierter Mitarbeiter bekommen.

Im Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter haben Großunternehmen v.a. wegen professioneller personalpolitischer Strukturen und Instrumente ggü. KMU einen Vorsprung. KMU verfügen meist über eine geringere Ausstattung an finanziellen, personellen und zeitlichen Ressourcen, um sich mit langfristigen Fragestellungen auseinander zu setzen. Entsprechend rückt das operative Geschäft eher in den Vordergrund als längerfristige strategische Fragestellungen. Aus diesen Überlegungen ergibt sich die Frage, welche Faktoren Studenten bei der Arbeitgeberwahl als wichtig erachten und welche Stärken und Schwächen KMU zugewiesen werden. KMU erhalten dadurch Anregungen, wie sie ins Relevant Set der gewünschten Bewerber gelangen und zum Arbeitgeber der Wahl bei potenziellen Arbeitnehmern werden können.

Zur Gewinnung geeigneter Mitarbeiter ist die Beseitigung von Unsicherheit von großer Bedeutung. Zur Vertrauensbildung kann Signaling dabei einen wichtigen Lösungsansatz bei der Vertrauensbildung bieten. Durch Informationsanker, wie z.B. Marken, können

Bewerber nichtbeobachtbare Eigenschaften besser beurteilen, sodass die Informationsasymmetrie zwischen Bewerbern und Arbeitgebern minimiert wird.

Das Profil eines idealen Arbeitgebers kann mithilfe einer Befragung potenzieller Bewerber erstellt werden. So können die von der Zielgruppe empfundenen Stärken und Schwächen identifiziert werden. Bei der Optimierung der Arbeitgeberattraktivität ist zu berücksichtigen, dass aufgrund komplexer Annahmen zum Menschenbild ein Bewerber mehr als nur eine rationale Nutzenmaximierung betreibt. Eine alleinige Fokussierung auf ökonomische Anreize für die Gewinnung neuer Mitarbeiter wäre somit zu kurz gegriffen. Nur durch genaue Kenntnisse über Gefühls- und Wahrnehmungskomponenten sowie über die Handlungstendenz potenzieller Bewerber können Unternehmen ihre Maßnahmen effektiv auf die Zielgruppe ausrichten. Zur Ermittlung möglicher Unterschiede bzw. Zusammenhänge zwischen Studenten verschiedener Nationalitäten, Geschlechter und Studienergebnissen hinsichtlich der Äußerung von Präferenzen und Zuteilung von Stärken und Schwächen von KMU wurden Hypothesen gebildet. Als Basis der Hypothesenbildung und der dazugehörigen Subhypothesen dienten Überlegungen des S-O-R-Modells. Bei den Hypothesen wurden somit kognitive, affektive und konative Elemente überprüft.

Nach Durchführung der Hypothesentests kann festgehalten werden, dass es mehr Unterschiede zwischen den Studenten der drei untersuchten Nationalitäten gibt, als zwischen den Geschlechtern. Offenbar sind die Geschlechterunterschiede geringer als die zwischen den Nationalitäten. V.a. bei der Beurteilung kognitiver Arbeitgeberfaktoren liegen bei Studenten der untersuchten Länder bzw. der beiden Geschlechter signifikante Unterschiede vor, dagegen bei der kognitiven und affektiven Einschätzung von KMU nur geringe. Interessant für KMU ist jedoch, dass sich die Handlungsabsicht deutscher und ungarischer Studenten von niederländischen signifikant unterscheidet. So präferieren die niederländischen Befragten KMU als Arbeitgeber.

Hinsichtlich der Zusammenhänge zwischen der Studienleistung und der Beurteilung von Arbeitgeberfaktoren kann nur in wenigen Fällen ein Zusammenhang festgestellt werden. Gemeinsamkeiten über Nationalitäten, Geschlechter und Studienergebnisse hinweg liegen bei den drei als am wichtigsten empfundenen Arbeitgeberfaktoren vor. So werden hier von den Studenten *Sicherheit*, *Aufstiegschancen* und *Arbeitsklima* genannt.

Als Folge der großen Gemeinsamkeiten sind die drei getesteten Hypothesen zu falsifizieren.

Neben der eher traditionellen Zielgruppensegmentierung in Nationalität, Geschlecht und Studienleistungen sollten aufgrund der oftmals ähnlichen Bewertungen weitere Kriterien in die Segmentierung einfließen. Dabei können grundsätzlich drei Gruppen von Studenten unterschieden werden: **Die Prestige- und Sicherheitsorientierten, die karriereorientierten Internationalen** und **die Genügsamen**. Diese Cluster können als Orientierungshilfe für KMU zu Wünschen bzw. Erwartungen von Studenten hinsichtlich eines Arbeitgebers dienen.

Zur Gewinnung der gewünschten Arbeitnehmer sollten KMU grundsätzlich drei Möglichkeiten in Betracht ziehen: Fokussieren auf eine Reduzierung der tatsächlichen Schwächen, wobei die Arbeitgeberfaktoren, die potenziellen Bewerbern wichtig sind – bei denen jedoch das Fremdbild der Bewerber über KMU und das Selbstbild der KMU als schwach erachtet werden – verbessert werden. Hierbei ist eine Optimierung oder völlige Neugestaltung des jeweiligen Arbeitgeberfaktors ratsam. Ferner sollten KMU auf eine deutliche Kommunikation der Arbeitgeberfaktoren achten, die potenziellen Bewerbern zwar wichtig sind, bei denen jedoch das Fremdbild der Bewerber über KMU als schwach und das Selbstbild der KMU als stark eingeschätzt werden. Hier liegt eine Diskrepanz zwischen dem Soll-Fremdbild über KMU und dem Ist-Selbstbild der KMU vor. Unternehmen sollten die wahre Qualität der Arbeitgeberfaktoren über die vom jeweiligen Cluster präferierten Kommunikationskanäle zielgruppenspezifisch vermitteln. Schließlich sollten KMU versuchen, in stärkerem Maße zu emotionalisieren. Die meisten Empfindungen der Studenten liegen eher in einem neutralen bzw. leicht negativen Bereich. Eine deutlichere Vermittlung rationaler und emotionaler Arbeitgeberfaktoren kann Bewerber eher von den Stärken eines KMU überzeugen. So kann ein Unternehmen in das Relevant Set gelangen und zum präferierten Arbeitgeber werden.

## **10.2 Kurzdarstellung der neuen Erkenntnisse für die Wirtschaftswissenschaften**

Nachfolgend werden die neuen wissenschaftlichen Erkenntnisse in Kurzform dargestellt:

- Bei der Arbeitgeberwahl liegen signifikante Unterschiede zwischen den drei Nationen vor. Deutsche und ungarische Marketingstudenten präferieren als Arbeitgeber Großunternehmen, niederländische Studenten sprechen sich dagegen für KMU als Arbeitgeber aus.

- Der statistische Zusammenhang zwischen den Studienergebnissen und den kognitiv eingeschätzten und affektiv empfundenen Stärken und Schwächen von KMU ist sehr gering. Marketingstudenten mit besseren Studienergebnissen bewerten KMU daher nicht positiver bzw. negativer als schlechtere Studenten.
- Es gibt keinen signifikanten Zusammenhang zwischen der Studienleistung und der Arbeitgeberwahl. Marketingstudenten mit schlechteren Leistungen werden daher nicht stärker von KMU angezogen als Studenten mit besseren Leistungen.
- Die drei wichtigsten kognitiven Arbeitgeberfaktoren geschlechter-, länder- und studienleistungsübergreifend sind ein *freundschaftliches Arbeitsklima*, *gute Aufstiegschancen* und die *Sicherheit des Arbeitsplatzes*.
- KMU emotionalisieren Studenten nur in einem geringen Maße, sodass KMU in affektiver Hinsicht weder als sehr positiv noch als sehr negativ angesehen werden.
- Studenten lassen sich mittels Clusteranalyse in die Cluster „die Prestige- und Sicherheitsorientierten“, „die karriereorientierten Internationalen“ bzw. „die Genügsamen“ unterteilen.

### **10.3 Kritische Würdigung und weiterer Forschungsbedarf**

Neben einer kritischen Würdigung der Arbeit wird in diesem Kapitel der weitere Forschungsbedarf, der sich aus der Untersuchung ergibt, erläutert.

Die Auswahl der berücksichtigten Arbeitgeberfaktoren fand unter größtmöglicher Objektivität statt. So wurden die Faktoren aus der Theorie abgeleitet, Studenten im Rahmen einer Voruntersuchung an der Fontys International Business School in Venlo (Niederlande) und der Westungarischen Universität in Sopron (Ungarn) und vor der finalen Befragung auch noch Studenten innerhalb eines Pretests vorgelegt. Dennoch zeichnen die Arbeitgeberfaktoren nur ein exemplarisches Bild der Präferenzen und Einschätzungen der befragten Studenten in Bezug auf ausgewählte Arbeitgeberfaktoren auf. Vollständigkeit kann aufgrund der Vielzahl möglicher Einflussfaktoren für die Arbeitgeberwahl nicht gewährleistet werden.

Trotz Kontaktaufnahme war eine Durchführung an zahlreichen Hochschulen nicht möglich, sodass nicht noch mehr Studenten weiterer Hochschulen in die Untersuchung einbezogen werden konnten. Da eine uneingeschränkte Zufallsauswahl nicht realisierbar war, wurde mit dem Quotenverfahren ein Verfahren der bewussten Auswahl genutzt. Da die Auswahl der Probanden hierbei nicht nach dem Zufallsprinzip, sondern gezielt und

überlegt nach sachrelevanten Merkmalen erfolgt, hat nicht jedes Mitglied der Grundgesamtheit die Möglichkeit, Teil der Stichprobe zu werden. Dadurch kann nur ein möglichst repräsentatives Abbild der Grundgesamtheit abgebildet werden. Wegen der relativ kleinen Zielgruppe (Marketing- bzw. marketingaffine Studenten) und den genannten Herausforderungen war die Erhebung mit großem Aufwand verbunden. Um ein vollständiges Bild über Präferenzen und Einschätzungen von Studenten zu erhalten, könnten daher in einer weiteren Untersuchung Studenten verschiedener ökonomischer Studiengänge und verschiedener Fachrichtungen einbezogen und deren Einschätzungen auf signifikante Unterschiede überprüft werden.

Die Befragung der KMU stellt lediglich eine Art Pilotstudie dar. Diese erhebt keinen Anspruch auf Repräsentativität, sondern dient allein einer ersten Gegenüberstellung des Selbstbildes von KMU mit dem von Studenten empfundenen Bild von KMU. In einer weiteren Forschung könnte der Fokus auf die Evaluierung der Unterschiede zwischen KMU verschiedener Länder bzw. zwischen KMU und Großunternehmen gelegt werden.

Ferner sollte die statistische Auswertung kritisch hinsichtlich des Alpha- und Beta-Fehlers betrachtet werden. Ein Alpha-Fehler liegt vor, wenn der Hypothesentest eine Entscheidung für die Alternativhypothese nahelegt, in der Realität jedoch die Nullhypothese gilt. Beim Beta-Fehler dagegen entscheidet man sich für die Annahme der Nullhypothese, obwohl in der Realität die Alternativhypothese gilt. Beide Fehler haben mit der Auswahl der Stichprobe zu tun. Sollten zufällig die Studenten ausgewählt worden sein, die auf die Annahme der Null- bzw. der Alternativhypothese schließen lassen, obwohl die jeweils andere Hypothese für die Grundgesamtheit gilt, kommt es zu Verfälschungen.<sup>456</sup> Auch die Clusteranalyse ist mit der nötigen Distanz zu betrachten, da die Bestimmung der Clusteranzahl einer gewissen Subjektivität unterliegt.<sup>457</sup> Nach den Hypothesentests wurden alle aufgestellten Hypothesen falsifiziert. Zur Bestätigung dieser hätten alle Subhypothesen bestätigt werden müssen. Weitere Untersuchungen könnten sich daher gezielt mit jeweils einer Einstellungsdimension auseinandersetzen.

Durch die Untersuchung sollten zunächst wichtige und weniger wichtige Markentreiber für den Aufbau einer Arbeitgebermarke identifiziert werden sollten. Die dargestellten Möglichkeiten zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität von KMU beschränken sich daher auf allgemeine Empfehlungen, die auf den Analyseergebnissen beruhen.

---

<sup>456</sup> Vgl. Biemann (2009), S. 208f.

<sup>457</sup> Vgl. Schendera (2010), S. 96, vgl. auch Freter (2008), S. 213

## Literaturverzeichnis

**Anderson, D.R./Sweeney, D.J./Williams, T.A.** (2009): Statistics For Business And Economics, 2. Auflage Andover: South-Western Cengage Learning.

**Andratschke, N./Regier, S./Huber, F.** (2009): Employer Branding als Erfolgsfaktor: Eine conjoint-analytische Untersuchung, in: Gierl, H./Helm, R./Huber, F./Sattler, H. (2009): Band 47. Reihe Marketing, Köln: Eul Verlag.

**Ansoff, H.I.** (1957): Strategies for Diversification, in: Harvard Business Review, Vol. 35 Issue 5, Sep-Oct 1957, S. 113-124.

**AON Hewitt** (2013a): About the Study. Methodology, abrufbar unter: <https://ceplb03.hewitt.com/bestemployers/hungary/eng/pages/felmeres01.htm>, abgerufen am: 10.09.2014

**AON Hewitt** (2013b): Results, abrufbar unter: <https://ceplb03.hewitt.com/bestemployers/hungary/eng/pages/eredmeny13.htm>, abgerufen am: 10.09.2014

**Aronson, E./Wilson, T.D./Akert, R.M.** (2004): Sozialpsychologie, 4. Auflage München: Pearson.

**Auer, B./Rottmann, H.** (2011): Statistik und Ökonometrie für Wirtschaftswissenschaftler. Eine anwendungsorientierte Einführung. 2. Auflage Wiesbaden: Gabler.

**Bacher, J./Pöge, A./Wenzig, K.** (2010): Clusteranalyse. Anwendungsorientierte Einführung in Klassifikationsverfahren, 3. Auflage München: Oldenbourg.

**Backes-Gellner, U.** (1993): Personalwirtschaftslehre - eine ökonomische Disziplin?! in: Zeitschrift für Personalforschung, 7. Jg., Heft 4, 1993, S. 513-530.

**Backhaus, K.B./Stone, B.A./Heiner, K.** (2002): Exploring the Relationship Between Corporate Social Performance and Employer Attractiveness, in: Business Society Vol. 41, Nr. 3, September 2002, S. 292-318.

**Backhaus, K./Erichson, B./Plinke, W./Weiber, R.** (2011): Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung, 13. Auflage Berlin: Springer.

**Balázs, J.** (o.J.): Security of Economy, o.O., S. 1-31.

**Ballantyne, R./Warren, A./Nobbs, K.** (2005): The evolution of brand choice, in: Journal of Brand Management, Vol. 13, No. 4/5, June 2006, S. 339-352.

**Bamert, T.** (2005): Marketing. Der Einfluss des Marketing auf den Markenwert bei ausgewählten Schweizer Dienstleistungsunternehmen, Wiesbaden: Gabler.

**Bannenberg, A.-K.** (2011): Die Bedeutung interkultureller Kommunikation in der Wirtschaft: Theoretische und empirische Erforschung von Bedarf und Praxis der interkulturellen Personalentwicklung anhand einiger deutscher Großunternehmen der Automobil- und Zuliefererindustrie, Kassel: Kassel University Press.

**Bardmann, M.** (2011): Grundlagen der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden: Springer Gabler.

**Bartlett II, J.E./Kotrlik, J.W./Higgins, C.H.** (2001), Organizational Research: Determining Appropriate Sample Size in Survey Research, in: Information Technology, Learning, and Performance Journal, Vol. 19, No. 1, Spring 2001.

**Bauer, E.** (1976): Markt-Segmentierung als Marketing-Strategie, in: Betriebswirtschaftliche Schriften Heft 83 Berlin.

**Baum, M./Kabst, R.** (2011): Arbeitgebermarkenaufbau durch informelle Hochschul-Personalmarketingmaßnahmen: Eine empirische Analyse im deutschen Mittelstand, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (2011) 81, S. 327-349.

**Bausback, N.** (2007): Positionierung von Business-to-Business-Marken. Konzeption und empirische Analyse zur Rolle von Rationalität und Emotionalität, in: Wiedmann, K.-P. (2007): Strategie, Marketing und Informationsmanagement Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

**Beba, W.** (1993): Die Wirkung von Direktkommunikation unter Berücksichtigung der interpersonellen Kommunikation. Ansatzpunkte für eine Kommunikationsstrategie des Personal-Marketing, Schriften zum Marketing 35, Berlin.

**Beck, S.** (2005): Skill-Management. Konzeption für die betriebliche Personalentwicklung, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

**Becker, J.** (2006): Marketing-Konzeption. Grundlagen des Ziel-Strategischen und operativen Marketing-Managements, 8. Auflage München: Vahlen.

**Beechler, S./Woodward, I. C.** (2009): The global “war for talent”, in: Journal of International Management, 15 (2009), S. 273-285.

**Berekoven, L./Eckert, W./Ellenrieder, P.** (2009): Marktforschung. Methodische Grundlagen und praktische Anwendung, 12. Auflage Wiesbaden: Gabler.

**Berger, D.** (2010): Wissenschaftliches Arbeiten in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Hilfreiche Tipps und praktische Beispiele, Wiesbaden: Gabler.

**Berthon, P./Ewing, M./Hah, L.L.** (2005): Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding, in: International Journal of Advertising 24(2), S.151-172.

**Beste Werkgevers** (2012): Top 50, abrufbar unter: <http://www.beste-werkgevers.nl/top-50/>, abgerufen am: 30.04.2012

**Biemann, T.** (2009): Logik und Kritik des Hypothesentestens, in: Albers, S./Klapper, D./Konradt, U./Walter, A./Wolf, J. (2009): Methodik der empirischen Forschung, 3. Auflage Wiesbaden: Gabler

- Blinda, L.** (2007): Markenführungskompetenzen eines identitätsbasierten Managementmanagements. Konzeptualisierung, Operationalisierung und Wirkungen, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Böcker, F./Helm, R.** (2003): Marketing, 7. Auflage, Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Bortz, J./Döring, N.** (2006): Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler, 4. Auflage Heidelberg: Springer.
- Bortz, J./Schuster, C.** (2010): Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler, 7. Auflage Heidelberg: Springer.
- Böttger, E.** (2012): Employer Branding. Verhaltenstheoretische Analysen als Grundlage für die identitätsorientierte Führung von Arbeitgebermarken, Wiesbaden: Gabler.
- Bouncken, R.B./Bornewasser, M.** (2012): Flexibilität in Unternehmen Rahmenbedingungen und Perspektiven, in: Beiträge zur Flexibilisierung Band 2, München.
- Breitkopf, T.** (2012): Betrieben fehlen 13000 Fachkräfte, in Rheinische Post 27.09.2012.
- Brosius, F.** (2013): SPSS 21, Heidelberg: HJR-Verlag.
- Bruhn, M.** (2005): Interne Markenbarometer – Konzept und Gestaltung, in: Esch, F.-R. (2005): Moderne Markenführung: Grundlagen - Innovative Ansätze - Praktische Umsetzungen, 4. Auflage Wiesbaden, S. 1037-1060: Gabler
- Bruhn, M./Hess, P./List, J.** (2002): Qualität durch Kontinuität beim Migros-Genossenschafts-Bund, in: Bruhn, M./Meffert, H. (2002): Exzellenz im Dienstleistungsmarketing. Fallstudien zur Kundenorientierung, Wiesbaden: Gabler.
- Bryman, A./Cramer, D.** (1996): Quantitative Data Analysis with Minitab: A Guide for Social Scientists, London: Routledge.

**Budde, J./Willems, K./Böhm, M.** (2009): „Ich finde das gehört einfach zum Leben dazu, anderen Leuten zu helfen. Positionierung junger Männer zu Berufsfeldern Sozialer Arbeit“, in: Budde, J./Willems, K. (2009): Bildung als sozialer Prozess. Heterogenitäten, Interaktionen, Ungleichheiten, Weinheim, S. 193-210.

**Büdenbender, U./Strutz, H.** (2011): Gabler Kompaktlexikon Personal. Wichtige Begriffe zu Personalrecht, Personalmanagement, Arbeits- und Sozialrecht, 3. Auflage Wiesbaden: Gabler.

**Buckesfeld, Y.** (2010): Employer Branding: Strategie für die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität in KMU, Hamburg: Diplomica-Verlag.

**Bühl, A./Zöfel, P.** (2005): SPSS 12. Einführung in die moderne Datenanalyse unter Windows, 9. Auflage München: Pearson Studium.

**Bühner, M./Ziegler, M.** (2009): Statistik für Psychologen und Sozialwissenschaftler, München: Pearson Studium.

**Burg, M./Heuser, C.** (2009): Konzeptionelle Umsetzung eines idealtypischen Employer Branding-Prozesses, in: Schröder, H./Olbrich, R./Kenning, P./Evanschitzky, H. (2009): Distribution und Handel in Theorie und Praxis, Festschrift für Prof. Dr. Dieter Ahlert, Wiesbaden: Gabler.

**Burmann, C./Blinda, L./Nitschke, A.** (2003): Konzeptionelle Grundlagen des identitätsbasierten Markenmanagements, in: Burmann, C. (2003): LiM-Arbeitspapiere, Arbeitspapier Nr. 1, Bremen.

**Burmann, C./Feddersen, C.** (2007): Identitätsbasierte Markenführung in der Lebensmittelindustrie: Der Fall Frosta, in: Markenmanagement Band 4, Hamburg: LiT-Verlag.

**Burmann, C./Meffert, H.** (2005): Managementkonzept der identitätsorientierten Markenführung, in: Meffert, H./Burmann, C./Koers, M. (2005): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, 2.Auflage Wiesbaden, S. 73-114: Gabler.

**Burmann, C./Meffert, H./Koers, M.** (2005) Stellenwert und Gegenstand des Markenmanagements in: Meffert, H./Burmann, C./Koers, M. (2005): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, 2.Auflage Wiesbaden, S. 3-18: Gabler.

**Burmann, C./Halaszovich, T./Hemmann, F.** (2012): Identitäts-basierte Markenführung. Grundlagen – Strategie – Umsetzung – Controlling, Wiesbaden 2012: Springer Gabler.

**Centraal Bureau voor de Statistiek** (2014): Begrippen. COROP-gebied, online abrufbar unter: <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/methoden/begrippen/default.htm?Languageswitch=on&ConceptID=211>, abgerufen am: 28.02.2014.

**Chambers, E./Foulon, M./Handfield-Jones, H./Hankin, S./Michaels III, E.** (1998): The war for talent. The McKinsey Quarterly 3, 44–57.

**Cooper, D.R./Schindler, P.S.** (2005): Business Research Methods, 9. Auflage New York: McGraw Hill.

**Cyert, R.M./March, J.G.** (1963): A Behavioral Theory Of The Firm, Englewood Cliffs: Prentice Hall.

**Davoudi, S./Wishardt, M./Strange, I.** (2010): The ageing of Europe: Demographic scenarios of Europe´s futures, in: Futures 42 (2010), S. 794-803.

**Deutschlands 100** (2012): trendence Graduate Barometer, online abrufbar unter: <http://www.deutschlands100.de/deutschlands-100/graduate-barometer.html>, abgerufen am: 19.08.2012

- de Vaus, D.** (2001): Research Design in Social Research, London, Sage.
- DGFP** (2012): Employer Branding. Die Arbeitgebermarke gestalten und im Personalmarketing umsetzen, in: DGFP-Praxis-Edition Band 102, Bielefeld.
- Dietrich, F.** (2001): Dimensionen der Verteilungsgerechtigkeit, Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Dimitrov, D.M.** (2012): Statistical Methods for Validation of Assessment Scale Data in Counseling and Related Fields, Alexandria: American Counseling Association.
- Dollinger, B./Raithel, J.** (2006): Einführung in die Theorien abweichenden Verhaltens, Weinheim.
- Dormann, C.** (2013): Parametrische Statistik. Verteilungen, maximum likelihood und GLM in R, Heidelberg.
- Douglas, S. P./Craig, C. S./Nijssen, E. J.** (1999): Executive Insights: Integrating Branding Strategy Across Markets: Building International Brand Architecture, in: Journal of International Marketing, Vol. 9, No. 2, 2001, S. 97-114.
- Dreier, V.** (1996): Empirische Politikforschung, München: Oldenbourg.
- Drumm, H. J.** (2008): Personalwirtschaft, 6 Auflage, Berlin: Springer.
- Duller, C.** (2008): Einführung in Die nichtparametrische Statistik Mit SAS und R. Ein anwendungsorientiertes Lehr- und Arbeitsbuch, Heidelberg: Physica Verlag.
- Eckey, H.-F./Kosfeld, R./Türck, M.** (2005): Wahrscheinlichkeitsrechnung und Induktive Statistik: Grundlagen - Methoden – Beispiele, Wiesbaden 2005: Gabler.
- Eckstein, P.P.** (2012): Angewandte Statistik mit SPSS. Praktische Einführung für Wirtschaftswissenschaftler, 7. Auflage Wiesbaden: Gabler.

**Eckstein, P.P.** (2006): Repetitorium Statistik. Deskriptive Statistik – Stochastik – Induktive Statistik. Mit Klausuraufgaben und Lösungen, 6. Auflage Wiesbaden: Gabler.

**Effectory** (2014a): Beste Werkgevers, abrufbar unter: <http://www.effectory.nl/kennis/themas/beste-werkgevers/>, abgerufen am: 09.10.2014.

**Effectory** (2014b): FAQ - Over Beste Werkgevers, abrufbar unter: <http://www.beste-werkgevers.nl/hoewerkt-het/faq/>, abgerufen am: 13.10.2014.

**Effectory** (2014c): Aanmelden voor Beste Werkgeversonderzoek 2014 gestart!, abrufbar unter: <http://www.effectory.nl/kennis/blog/aanmelden-voor-beste-werkgeversonderzoek-2014-gestart/>, abgerufen am: 09.10.2014.

**Effectory** (2014d): Beste Werkgevers: Categorie meer dan 1.000 medewerkers, abrufbar unter: <http://www.beste-werkgevers.nl/beste-werkgevers/plus1000/>, abgerufen am: 10.10.2014

**Effectory** (2014e): Beste Werkgevers: Categorie minder dan 1.000 medewerkers, abrufbar unter: <http://www.beste-werkgevers.nl/beste-werkgevers/min1000/>, abgerufen am: 10.10.2014.

**Eichler, B.** (2003): Beschaffungsmarketing und –logistik. Strategische Tendenzen der Beschaffung. Prozessphasen und Methoden. Organisation und Controlling, Herne: NWB.

**Erlei, M./Leschke, M./Sauerland, D.** (2007): Neue Institutionenökonomik, 2. Auflage Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

**Erz, A./Henkel, S./Tomczak, T.** (2008): Weg vom negativen Branchenimage – mit Subtyping zur Arbeitgebermarke, in: Marketing Review St. Gallen 5-2008, S. 22-25.

**Esser, H.** (1999): Soziologie. Spezielle Grundlagen Band 1. Situationslogik und Handeln, Frankfurt: Campus.

**Euler, M.** (2006): Soziales Kapital: ein Brückenschlag zwischen Individuum und Gesellschaft, Oldenburg: BIS-Verlag.

**Europäische Kommission** (2010): Bewertung der Leistung europäischer KMU, abrufbar unter:

[http://ec.europa.eu/enterprise/magazine/articles/smes-entrepreneurship/article\\_10581\\_de.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/magazine/articles/smes-entrepreneurship/article_10581_de.htm), abgerufen am: 16.12.2012.

**Europäische Kommission** (2012): Kleine und mittlere Unternehmen (KMU). Was ist ein KMU?, abrufbar unter: [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index\\_de.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_de.htm), abgerufen am: 14.09.2012.

**Eurostat** (2012): NUTS - Systematik der Gebietseinheiten für die Statistik, online abrufbar unter: [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/nuts\\_nomenclature/introduction](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/nuts_nomenclature/introduction), abgerufen am: 10.02.2014.

**Eurostat** (2013a) : Statistical Atlas – Eurostat Regional Yearbook 2013, Population change, online abrufbar unter: <http://ec.europa.eu/eurostat/statistical-atlas/gis/viewer/>, abgerufen am: 20.02.2014.

**Eurostat** (2013b): Small and medium-sized enterprises, online abrufbar unter: [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics\\_explained/index.php/Small\\_and\\_medium-sized\\_enterprises](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Small_and_medium-sized_enterprises), abgerufen am: 10.02.2014.

**Esch, F.-R.** (2006): Wirkung integrierter Kommunikation. Ein verhaltenswissenschaftlicher Ansatz für die Werbung, 4. Auflage Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

**Esch, F.-R.** (2006a): Markenidentitäten wirksam umsetzen, in: Esch, F.-R./Tomczak, T./Kernstock, J./Langner, T. (2006): Corporate Brand Management. Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen, 2. Auflage Wiesbaden, S. 75-100: Gabler.

**Esch, F.-R./Geus, P./Kernstock, J./Brexendorf, T.O.** (2006): Controlling des Corporate Brand Management, in: Esch, F.-R./Tomczak, T./Kernstock, J./Langner, T. (2006): Corporate Brand Management. Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen, 2. Auflage Wiesbaden, S. 313-346: Gabler.

**Esch, F.-R./Herrmann, A./Sattler, H.** (2011): Marketing - Eine managementorientierte Einführung, 3. Auflage München: Vahlen.

**Esch, F.-R./Strödter, K.** (2012): Aufbau des Markencommitment in Abhängigkeit des Mitarbeiter-Marken-Fits, in: Tomczak, T./Esch, F.-R./Kernstock, J./Herrmann, A. (2012): Behavioral Branding: Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt, 3. Auflage Wiesbaden, 141-160: Gabler.

**Esch, F.-R./Wicke, A./Rempel, J. E.** (2005): Herausforderungen und Aufgaben des Markenmanagements in: Esch, F.-R. (2005): Moderne Markenführung: Grundlagen. Innovative Ansätze. Praktische Umsetzungen, 4. Auflage Wiesbaden: Gabler.

**European Commission** (2013): European social statistics, 2013 edition, Luxemburg.

**Feitner, P.** (2010): Organisationales Lernen als partizipatives Gestaltungskonzept für kleine und mittlere Unternehmen, Frankfurt am Main 2010, in Arbeitswissenschaft in der betrieblichen Praxis 32: Peter Lang Verlag.

**Felser, G.** (2010): Personalmarketing, in: Praxis der Personalpsychologie – Band 21, Göttingen: Hogrefe.

**Fiedler, L./Kirchgeorg, M.** (2007): The Role Concept in Corporate Branding and Stakeholder Management Reconsidered: Are Stakeholder Groups Really Different?, in: Corporate Reputation Review, Vol. 10, No. 3, 2007, S. 177-188.

**Flato, E./Reinbold-Scheible, S.** (2008): Zukunftsweisendes Personalmanagement. Herausforderung demografischer Wandel, Fachkräfte gewinnen. Talente halten und Erfahrung nutzen, München: Moderne Industrie.

**Forster, B. A.** (2006): Internationalisierung kleiner und mittelständischer Unternehmen, in: Haas, H.-D./Neumair, S. M. (2006): Internationale Wirtschaft: Rahmenbedingungen, Akteure, räumliche Prozesse, München, S. 669-690: Oldenbourg.

**Foscht, T./Swoboda, B.** (2007): Käuferverhalten. Grundlagen – Perspektiven - Anwendungen, 3. Auflage Wiesbaden: Gabler

**Freter, H.** (2008): Markt- und Kundensegmentierung. Kundenorientierte Markterfassung und –bearbeitung, 2. Auflage Stuttgart: Kohlhammer.

**Friedrichs, J.** (1990): Methoden empirischer Sozialforschung, 14. Auflage Opladen: Westdeutscher Verlag.

**Fritsch, M.** (2014): Marktversagen und Wirtschaftspolitik: Mikroökonomische Grundlagen staatlichen Handelns, 9. Auflage München: Vahlen.

**Fromm, S.** (2012): Datenanalyse mit SPSS für Fortgeschrittene 2: Multivariate Verfahren für Querschnittsdaten, 2. Auflage Wiesbaden: Springer VS

**Gagliardi, D./Muller, P./Glossop, E./Caliandro, C./Fritsch, M./Brtkova, G./Unlu Bohn, N./Klitou, D./Avigdor, G./Marzocchi, C./Ramlogan, R.** (2013): A Recovery On The Horizon. Annual Report On European SMEs 2012/2013, abrufbar unter: [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/supporting-documents/2013/annual-report\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/supporting-documents/2013/annual-report_en.pdf)

**Gans, P./Schmitz-Veltin, A.** (2010): Demografischer Wandel in Europa, abrufbar unter: [http://www.bpb.de/themen/K1FUMR,0,Demografischer\\_Wandel\\_in\\_Europa.html](http://www.bpb.de/themen/K1FUMR,0,Demografischer_Wandel_in_Europa.html), abgerufen am: 27.12.2012.

**Geißler, C.** (2007): Was ist eine Arbeitgebermarke?, in: Harvard Business Manager No. 10, 2007, S. 137.

**Gerhard, J.** (2004): Die Hochschulmarke. Ein Konzept für deutsche Universitäten, Lohmar: Eul Verlag.

**Gertheiss, J./Tutz, G.** (2009): Statistische Tests, in: Schwaiger, M./Meyer, A. (2009): Theorien und Methoden der Betriebswirtschaft. Handbuch für Wissenschaftler und Studierende, München, S. 439-454: Vahlen.

**Göbel, E.** (2002): Neue Institutionenökonomik. Konzeption und betriebswirtschaftliche Anwendung, Stuttgart: Lucius & Lucius.

**Google Public Data** (2015): Fruchtbarkeitsrate, online abrufbar unter:

[http://www.google.de/publicdata/explore?ds=d5bnccppjof8f9\\_&ctype=l&met\\_y=sp\\_dyn\\_tfrt\\_in&hl=de#!ctype=l&strail=false&bcs=d&nselm=h&met\\_y=sp\\_dyn\\_tfrt\\_in&scale\\_y=line&ind\\_y=false&rdim=region&idim=country:DEU:NLD:HUN&ifdim=region&hl=de&dl=de&ind=false](http://www.google.de/publicdata/explore?ds=d5bnccppjof8f9_&ctype=l&met_y=sp_dyn_tfrt_in&hl=de#!ctype=l&strail=false&bcs=d&nselm=h&met_y=sp_dyn_tfrt_in&scale_y=line&ind_y=false&rdim=region&idim=country:DEU:NLD:HUN&ifdim=region&hl=de&dl=de&ind=false), abgerufen am 10.02.2015.

**Great Place To Work** (2014a): Teilnahmebedingungen der Benchmarkstudie, abrufbar unter: <http://www.greatplacetowork.de/dba-teilnehme/dba-teilnahmebedingungen>, abgerufen am: 08.12.2014.

**Great Place To Work** (2014b): Best Workplaces in the Netherlands, abrufbar unter: [http://www.greatplacetowork.net/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=23&Itemid=205](http://www.greatplacetowork.net/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=23&Itemid=205), abgerufen am: 08.12.2014.

**Grobe, E.** (2003): Corporate Attractiveness - eine Analyse der Wahrnehmung von Unternehmensmarken aus der Sicht von High Potentials, HHL-Arbeitspapier Nr. 50, Leipzig.

**Groß, J.** (2010): Grundlegende Statistik Mit R. Eine anwendungsorientierte Einführung in die Verwendung der Statistik Software R, Wiesbaden: Vieweg + Teubner.

**Grüninger, S./John, D.** (2004): Corporate Governance und Vertrauensbildung, in: Wieland, J. (2004): Handbuch Wertemanagement, Hamburg, S. 149-177: Murmann.

**Guthridge, M./Komm, A.B./Lawson, E.** (2008): Making talent a strategic priority, in: The McKinsey Quarterly 2008 Number 1, S. 49-59.

**Hagen, A.** (2011): Personalmarketing – Rekrutierung von Nachwuchskräften in deutschen Unternehmen, in: Kramer, J.W. (2011): Wismarer Schriften zu Management und Recht, Band 60, Bremen.

**Hall, A.** (2011): Gleiche Chancen für Frauen und Männer mit Berufsausbildung?: Berufswechsel, unterwertige Erwerbstätigkeit und Niedriglohn in Deutschland, in: Berichte zur beruflichen Bildung, Bonn.

**Haller, M.** (1999): Soziologische Theorie im systematisch-kritischen Vergleich, Opladen: Leske und Budrich.

**Hartung, J./Elpelt, B./Klößener, K.-H.** (1995): Statistik: Lehr- und Handbuch der angewandten Statistik; mit zahlreichen, vollständig durchgerechneten Beispielen, 10. Auflage München: Oldenbourg.

**Hass, J. K.** (2007): Economic Sociology: An Introduction. Abingdon: Routledge.

**Hatch, M. J./Schultz, M.** (2009): Of Bricks and Brands: From Corporate to Enterprise Branding, in: Organizational Dynamics, Vol. 38, Issue 2, April–June 2009, S. 117-130.

**Hatzinger, R./Hornik, K./Nagel, H.** (2011): R. Einführung durch die angewandte Statistik, München: Pearson.

**Heise, D.R.** (1970): The Semantic Differential and Attitude Research, in: Summers, G.F. (1970): Attitude Measurement, Chicago, S. 235-253: Rand McNally.

**Helm, R./Steiner, M.** (2008): Präferenzmessung. Methodengestützte Entwicklung zielgruppenspezifischer Produktinnovationen, Stuttgart: Kohlhammer.

**Hentze, J./Kammel, A.** (2001): Personalwirtschaftslehre 1: Grundlagen, Personalbedarfsermittlung, -beschaffung, 7. Auflage Bern: UTB.

**Hill, P. B.** (2002): Rational-choice-Theorie, Bielefeld: Transcript-Verlag.

- Holtbrügge, D.** (2007): Personalmanagement, 3. Auflage Berlin 2007: Springer.
- Homann, K.** (2002): Vorteile und Anreize : zur Grundlegung einer Ethik der Zukunft, Tübingen: Mohr-Siebeck.
- IfM Bonn** (2012): IfM Bonn Mittelstandsdefinition, abrufbar unter: <http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=89>, abgerufen am: 14.10.2012.
- IfM Bonn** (2013): KMU-Definition der Europäischen Kommission, abrufbar unter: <http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=90>, abgerufen am 12.02.2013.
- Jäger, W./Weinzierl, U.** (2007): Moderne soziologische Theorien und sozialer Wandel, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Jaeger, B.** (2004): Humankapital und Unternehmenskultur: Ordnungspolitik für Unternehmen, Wiesbaden: Gabler.
- Janssen, J./Laatz, W.** (2007): Statistische Datenanalyse mit SPSS für Windows, anwendungsorientierte Einführung in das Basissystem und das Modul Exakte Tests, 6.Auflage Berlin: Springer.
- Joas, H.** (2007): Lehrbuch der Soziologie, 3. Auflage Frankfurt: Campus.
- Jones, G. R./Bouncken, R.B.** (2008): Organisation. Theorie, Design und Wandel, 5. Auflage München: Pearson Studium.
- Jost, P.-J.** (2000): Organisation und Motivation. Eine ökonomisch-psychologische Einführung, Wiesbaden: Gabler.
- Jung, H.** (2010), Personalwirtschaft, 9. Auflage München: Oldenbourg.
- Kamenz, U.** (2001): Marktforschung. Einführung mit Fallbeispielen, Aufgaben und Lösungen, 2. Auflage Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.

**Karsch, M./Klingholz, R.** (2008): Demografie heißt das Problem - Bildung die Lösung. Veränderungen in der Sozialstruktur stellen das Bildungssystem vor neue Aufgaben, in: didacta – Das Magazin für lebenslanges Lernen, Ausgabe 03/2008, S. 5-7.

**Kary, J.** (2012): Dem Mangel entgehen, in Markt und Mittelstand. Das Wachstumsmagazin, 09/2012, Friedberg.

**Kernstock, J.** (2012): Behavioral Branding als Führungsansatz, in: Tomczak, T./Esch, F.-R./Kernstock, J./Herrmann, A. (2012): Behavioral Branding: Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt, 3. Auflage Wiesbaden, S. 3-34: Gabler.

**Kernstock, J./Esch, F.-R./Tomczak, T./Langner, T.** (2006): Bedeutung des Corporate Brand Management erkennen, in: Esch, F.-R./Tomczak, T./Kernstock, J./Langner, T. (2006): Corporate Brand Management. Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen, 2. Auflage Wiesbaden, S. 1-20: Gabler.

**Kirchgeorg, M./Lorbeer, A.** (2002): Anforderungen von High Potentials an Unternehmen. Eine Analyse auf der Grundlage einer bundesweiten Befragung von High Potentials und Personalentscheidern, in: Handelshochschule Leipzig (2002): HHL-Arbeitspapier Nr. 49, Leipzig 2002.

**Kirchgeorg, M./Müller, J.** (2011): Personalmarketing als Schlüssel zur Gewinnung, Bindung und Wiedergewinnung von Mitarbeitern, in: Stock-Homburg, R./Wolff, B. (2011): Handbuch Strategisches Personalmanagement, Wiesbaden 2011, S. 73-82: Gabler.

**Kirchler, E.** (2011): Arbeits- und Organisationspsychologie, 3. Auflage Wien: UTB.

**Kirmani, A./Rao, A. R.** (2000): No Pain, No Gain: A Critical Review of the Literature on Signaling Unobservable Product Quality, in: Journal of Marketing Volume 64 (April 2000), S. 66-79

**Klimecki, R. G./Gmür, M.** (2005): Personalmanagement: Strategien, Erfolgsbeiträge, Entwicklungsperspektiven, 3. Auflage Stuttgart: UTB.

**Klingholz, R.** (2009): Europe's Real Demographic Challenge, in: Policy Review; Oct/Nov2009, Ausgabe 157, S. 61-70.

**Knoblauch, J./Kurz, J.** (2009): Die besten Mitarbeiter finden und halten. Die ABC-Strategie nutzen, 2. Auflage Frankfurt am Main: Campus.

**Knop, R.** (2009): Erfolgsfaktoren strategischer Netzwerke kleiner und mittlerer Unternehmen. Ein IT-gestützter Wegweiser zum Kooperationserfolg, Wiesbaden 2009: Gabler.

**Kolb, M./Burkart, B./Zundel, F.** (2010): Personalmanagement. Grundlagen und Praxis des Human Resources Managements, 2. Auflage Wiesbaden: Gabler.

**Körner, R./Nikolaus, U./Poost, A.** (2009): Marketing von Innovationen. Strategie und Maßnahmen zur Durchsetzung von Innovationen, Stuttgart: Kohlhammer.

**Kotler, P./Bliemel, F.** (2006): Marketing-Management. Analyse, Planung und Verwirklichung, 10. Auflage, München 2006: Pearson Studium.

**Kriegler, W.R.** (2012): Praxishandbuch Employer Branding. Mit starker Marke zum attraktiven Arbeitgeber werden, Freiburg: Haufe-Lexware.

**Kroeber-Riel, W./Weinberg, P.** (2003): Konsumentenverhalten, 8. Auflage München: Kohlhammer.

**Kroeber, Riel, W./Esch, F.-R.** (2011): Strategie und Technik der Werbung, 7. Auflage Stuttgart: Kohlhammer.

**Kromrey, H.** (2006): Empirische Sozialforschung, 11. Auflage Stuttgart: Lucius & Lucius.

**Krug, W./Nourney, M./Schmidt, J.** (1999): Wirtschafts- und Sozialstatistik: Gewinnung von Daten, 5. Auflage München: Vahlen.

**Kuß, A.** (2012): Marktforschung: Grundlagen der Datenerhebung und Datenanalyse, 4. Auflage Wiesbaden: Springer Gabler.

**Kunz, V.** (2004): Rational Choice, Frankfurt: Campus.

**Kutschker, M./Schmid, S.** (2011): Internationales Management, 7. Auflage München: Oldenbourg

**Lamnek, S.** (2008): Theorien abweichenden Verhaltens II: Moderne Ansätze , Stuttgart\_ UTB.

**Langner, T./Esch, F.-R.** (2004): Integriertes Branding neuer Marken. Techniken zur wirkungsvollen Verknüpfung von Markenname, Markenbild und Produkt, in: Marketing. Zeitschrift für Forschung und Praxis, Vol. 26, No. 1, 2004, S. 7-23.

**Lenz, K./Adler, M.** (2010): Geschlechterverhältnisse. Einführung in die sozialwissenschaftliche Geschlechterforschung Band 1, Weinheim.: Juventa.

**Martens, J.** (2003): Statistische Datenanalyse mit SPSS für Windows, 2. Auflage München: Oldenbourg.

**Maurer, S.D./Howe, V./Lee, T.W.** (1992): Organizational Recruiting As Marketing Management: An Interdisciplinary Study Of Engineering Graduates, in: Personnel Psychology 45, S. 807-833.

**Matys, T.** (2006): Macht, Kontrolle und Entscheidungen in Organisationen: Eine Einführung in organisationale Mikro-, Meso- und Makropolitik, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

**Mayer, H.O.** (2013): Interview und schriftliche Befragung. Entwicklung, Durchführung und Auswertung, 6. Auflage München: Oldenbourg.

**Mayer, V.** (2009): Motivationstheorien, in: Schwaiger, M./Meyer, A. (2009): Theorien und Methoden der Betriebswirtschaft. Handbuch für Wissenschaftler und Studierende, München, S. 225-250: Vahlen.

**Mayr, S.** (2010): Stakeholdermanagement in der Unternehmenskrise. Eine unternehmensethische Betrachtung, Wiesbaden: Gabler.

**Mayson, S./Barrett, R.** (2006): The 'science' and 'practice' of HRM in small firms, in: Human Resource Management Review, Vol. 16, Nr. 4, December 2006, S. 447–455.

**Meffert, H./Bierwirth, A.** (2005): Corporate Branding – Führung der Unternehmensmarke im Spannungsfeld unterschiedlicher Zielgruppen, in: Meffert, H./Burmann, C./Koers (2005): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, 2. Auflage Wiesbaden S.143-162: Gabler.

**Meffert, H./Bruhn, M.** (2006): Dienstleistungsmarketing: Grundlagen - Konzepte - Methoden. Mit Fallstudien, 5. Auflage Wiesbaden.

**Meffert, H./Burmann, C.** (2005): Wandel in der Markenführung – vom instrumentellen zum identitätsorientierten Markenverständnis, in: Meffert, H./Burmann, C./Koers (2005): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, 2. Auflage Wiesbaden S.20-36: Gabler.

**Meffert, H./Burmann, C./Kirchgeorg, M.** (2008): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele, 10. Auflage, Wiesbaden: Gabler.

**Moroko, L./Uncles, M.D.** (2009): Employer branding and market segmentation, in: Brand Management, Vol. 17, 2, S. 181-196.

**Münc, U./Wilkoszowski, H.** (o.J.): Demografische Entwicklungen in den EU-Staaten verändern Machtkonstellationen in der Europäischen Union, abrufbar unter: [http://www.zdwa.de/zdwa/artikel/20080702\\_21256444.php](http://www.zdwa.de/zdwa/artikel/20080702_21256444.php), abgerufen am: 20.12.2012.

- Nagel, K.** (2011): Employer Branding. Starke Arbeitgebermarken jenseits von Marketingphrasen und Werbetechniken, Wien: Linde.
- Naundorf, J./Spengler, T.** (2012): Notwendige Bedingungen für die Aussagekraft von Employer-Award-Ergebnissen, in: PERSONALquarterly, 64. Jg., Heft 3, S. 28-33.
- Neugebauer, E.A.M./Mutschler, W./Claes, L.** (2011): Von Der Idee Zur Publikation: Erfolgreiches Wissenschaftliches Arbeiten in der medizinischen Forschung, 2. Auflage Heidelberg: Springer.
- Nieschlag, R./Dichtl, E./Hörschgen, H.** (1997): Marketing. 18. Auflage Berlin: Duncker & Humblot.
- OECD** (2012): Kleine und mittlere Unternehmen, in: Die OECD in Zahlen und Fakten 2011-2012: Wirtschaft, Umwelt, Gesellschaft, online abrufbar unter: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264125469-30-de>
- Olfert, K./Steinbuch, P.A.** (2001): Personalwirtschaft, 9. Auflage, Ludwigshafen 2001: Kiehl.
- Osgood, C.E./Suci, G.J./Tannenbaum, P.H.** (1975): The measurement of meaning, 9. Auflage Urbana: University of Illinois Press.
- Paier, D.** (2010): Quantitative Sozialforschung. Eine Einführung, Wien: Facultas Universitätsverlag.
- Petkovic, M.** (2008): Arbeitgebermarke aufbauen, in: Personal, 2008, Ausgabe 2, S. 26-28.
- Petkovic, M.** (2007): Employer Branding. Ein markenpolitischer Ansatz zur Schaffung von Präferenzen bei der Arbeitgeberwahl, München: Rainer Hampp Verlag..
- Pircher-Friedrich, A. M.** (2007): Mit Sinn zum nachhaltigen Erfolg: Anleitung zur werte- und wertorientierten Führung, 2. Auflage Berlin: Erich Schmidt Verlag.

**Popper, K.-R. (1973):** Objektive Erkenntnis. Ein evolutionärer Entwurf, Hamburg: Hoffmann und Campe.

**Preißing, D. (2010):** Erfolgreiches Personalmanagement im demografischen Wandel, München: Oldenbourg.

**Preller, L. (2011):** Arbeitgeberranking: Nur Image oder auch Realität?, in: Wissensmanagement - Das Magazin für Führungskräfte 3/11, S. 44-45-

**Presseportal (2014):** Deutschlands Beste Arbeitgeber 2014 ausgezeichnet, abrufbar unter: <http://www.presseportal.de/pm/69829/2685617/deutschlands-beste-arbeitgeber-2014-ausgezeichnet-foto>, abgerufen am: 08.12.2014.

**Prezewowsky, M. (2007):** Demografischer Wandel im Personalmanagement. Herausforderungen und Handlungsalternativen vor dem Hintergrund der Bevölkerungsentwicklung, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag

**Przyborski, A./Wohlrab-Sahr, M. (2010):** Qualitative Marktforschung. Ein Arbeitsbuch, 3. Auflage München: Oldenbourg.

**Queisser, U. (2010):** Zwischen Schule und Beruf. Zur Lebensplanung und Berufsorientierung von Hauptschülerinnen und Hauptschülern, Bad Heilbrunn: Klinkhardt.

**Raab, A.E./Poost, A./Eichhorn, S. (2009b):** Marketingforschung. Ein praxisorientierter Leitfaden, Stuttgart: Kohlhammer.

**Raab, G./Unger, A./Unger, F. (2009a):** Methoden der Marketing-Forschung. Grundlagen und Praxisbeispiele, 2. Auflage Wiesbaden: Gabler.

**Raab-Steiner, E./Benesch, M. (2012):** Der Fragebogen. Von der Forschungsidee zur SPSS-Auswertung, 3. Auflage Wien: UTB.

**Rasch, B./Frieze, M./Hofmann, W./Naumann, E.** (2010): Quantitative Methoden Band 2. Einführung in die Statistik für Psychologen und Sozialwissenschaftler, 3. Auflage Heidelberg: Springer.

**Reich, K.-H.** (1993): Personalmarketing-Konzeption, in: Strutz, H. (1993): Handbuch Personalmarketing, 2. Auflage Wiesbaden, S. 164-178.

**Reinecke, S./Janz, S.** (2007): Marketingcontrolling. Sicherstellen von Marketingeffektivität und –effizienz, Stuttgart: Kohlhammer.

**Reitzle, W.** (2005): Marken als strategischer Erfolgsfaktor im Investitionsgütergeschäft, in: Hungenberg, H./Meffert, J. (2005): Handbuch Strategisches Management, 2. Auflage Wiesbaden 2005, S. 877-892.: Gabler.

**Reuschenbach, D.** (2006): Nichtparametrische Testverfahren, in: Albers, S./Klapper, D./Konradt, U./Walter, A./Wolf, J. (2006): Methodik der empirischen Forschung, 3. Auflage Wiesbaden, S. 501-520: Gabler.

**Ridder, H.-G.** (2013): Personalwirtschaftslehre, 4. Auflage Stuttgart: Kohlhammer.

**Riesenhuber, F.** (2006): Großzahlige empirische Forschung, in: Albers, S./Klapper, D./Konradt, U./Walter, A./Wolf, J. (2006): Methodik der empirischen Forschung, 3. Auflage Wiesbaden, S. 1-16: Gabler.

**Ripperger, T.** (2003): Ökonomik des Vertrauens, 2. Auflage Tübingen: Mohr Siebeck.

**Rodax, A./Rodax, K.** (1996): Bildungschancen und Bildungswege von Frauen: eine bildungssoziologische Untersuchung über den Zusammenhang von sozialer Herkunft und Bildungsbeteiligung, in: Sozialwissenschaftliche Schriften, Heft 33, Berlin.

**Rolle, R.** (2005): Homo oeconomicus: Wirtschaftsanthropologie in philosophischer Perspektive, Würzburg: Königshausen und Neumann.

- Rose, N.** (2013): Employer Branding 101, in: Controlling & Management Review, Sonderheft 1, 2013. S. 60-67.
- Rump, J.** (2009): Risikofaktor demografischer Wandel, in: Knauth, P./Elmerich, K./Karl, D. (2009): Risikofaktor demografischer Wandel. Generationenvielfalt als Unternehmensstrategie, Düsseldorf: Karl Symposion Publishing.
- Sachs, L./Hedderich, J.** (2006): Angewandte Statistik. Methodensammlung mit R, 12. Auflage Berlin: Springer.
- Schaefer, S.** (2008): Controlling und Informationsmanagement in Strategischen Unternehmensnetzwerken. Multiperspektivische Modellierung und interorganisationale Vernetzung von Informationsprozessen, Wiesbaden: Gabler.
- Schamberger, I.** (2006): Differenziertes Hochschulmarketing Für High Potentials, in: Schriftenreihe des Instituts für Unternehmensplanung Band 43.
- Schanz, G.** (1993): Personalwirtschaftslehre. Lebendige Arbeit in verhaltenswissenschaftlicher Perspektive, 2. Auflage, München 1993: Vahlen.
- Schein, E.H.** (1980): Organizational Psychology, 3. Auflage Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Schendera, C.F.G.** (2004): Datenmanagement und Datenanalyse mit dem SAS-System. Vom Einsteiger zum Profi, München: Oldenbourg.
- Schendera, C.F.G.** (2010): Clusteranalyse mit SPSS. Mit Faktorenanalyse, München: Oldenbourg.
- Scherm, E.** (1999): Internationales Personalmanagement, 2. Auflage, München 1999: Oldenbourg.
- Scherm, E./Pietsch, G.** (2007): Organisation. Theorie Gestaltung Wandel, München: Oldenbourg.

- Scherm, E./Süß, S.** (2011): Personalmanagement, 2. Auflage, München, Vahlen.
- Schiersch, A./Kritikos, A.** (2014): Kleine und mittlere Unternehmen: Stütze dergewerblichen Wirtschaft in Europa, in: DIW Wochenbericht Nr. 13.2014, Berlin.
- Schimank, U.** (2007): Handeln und Strukturen : Einführung in die akteurtheoretische Soziologie, 3. Auflage Weinheim: Juventa.
- Schira, J.** (2009): Statistische Methoden der VWL und BWL. Theorie und Praxis, 3. Auflage München: Pearson Studium.
- Schlesiger, C./Matthes, S.** (2008): Vorsprung durch Image, in: Wirtschaftswoche, No. 21, 05-19-2008, S. 113-121.
- Schlick, M./Mütze-Niewöhner, S./Köttendorf, N.** (2009): Unterstützung von zukunftsorientierten Unternehmensstrategien durch professionelle Demographie-Beratung, in: Speck, P. (2008): Employability – Herausforderungen für die strategische Personalentwicklung. Konzepte für eine flexible innovationsorientierte Arbeitswelt von morgen, 4. Auflage Wiesbaden, S. 43-60: Gabler.
- Schmidtke, C.** (2002): Signaling im Personalmarketing: Eine theoretische und empirische Analyse des betrieblichen Rekrutierungserfolges, München: Rainer Hampp Verlag.
- Schmidtke, C./Backes-Gellner, U.** (2002): Personalmarketing. Stand der Entwicklung und Perspektiven, in: WiSt - Wirtschaftswissenschaftliches Studium, June 2002, Ausgabe 6, S. 321-327.
- Schneider, W.** (2013): Marketing-Forschung und Käuferverhalten: effiziente Beschaffung und Analyse von Markt- und Kundeninformationen, München: Oldenbourg.
- Schneider, W. L.** (2005): Grundlagen der soziologischen Theorie. Band 2: Garfinkel – RC – Habermas – Luhmann, 2. Auflage Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

**Schnell, R./Hill, P.B./Esser, E.** (2011): Methoden der empirischen Sozialforschung, 9. Auflage München, Oldenbourg.

**Scholz, U.** (2010): Was ist eigentlich gutes Personalmanagement? Einige Anregungen zur Professionalisierungsdebatte, in: Zeitschrift für Management, September 2010, Vol. 5, Issue 3, S. 221-252.

**Scholz, U.** (2014): Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, 5. Auflage, München: Vahlen.

**Scholz, U.** (2014b): Grundzüge des Personalmanagements, 2. Auflage, München: Vahlen.

**Schöneck, N.M./Voß, W.** (2013): Das Forschungsprojekt: Planung, Durchführung und Auswertung einer quantitativen Studie, 2. Auflage Wiesbaden: Springer.

**Schröder, T./Netzel, J./Schermuly, C.C./Scholl, W.** (2013): Culture-constrained affective consistency of interpersonal behavior – A test of affect control theory with nonverbal expressions, in: Social Psychology, 44, S. 47-58.

**Schumacher, F./Geschwill, R.** (2009): Employer Branding. Human Resources Management für die Unternehmensführung, Wiesbaden: Gabler.

**Schumann, S.** (2012): Repräsentative Umfrage. Praxisorientierte Einführung in empirische Methoden und statistische Analyseverfahren, 6. Auflage München: Oldenbourg.

**Schurz, G.** (2007): Das Problem der Induktion, in: Keuth, H. (2007): Karl Popper. Logik der Forschung, 3. Auflage, Berlin. S. 25-40: Akademie Verlag.

**Schwaiger, M./Zimmermann, L.** (2009): Quantitative Forschung: Ein Überblick, in: Schwaiger, M./Meyer, A. (2009): Theorien und Methoden der Betriebswirtschaft. Handbuch für Wissenschaftler und Studierende, München, S. 419-438: Vahlen:

- Schwarze, J.** (2009): Grundlagen der Statistik. Band 1: Beschreibende Verfahren, 11. Auflage Herne: Neue Wirtschafts-Briefe.
- Sekaran, U./Bougie, R.** (2009): Research Methods for Business. A Skill Building Approach, 5. Auflage Chichester: Wiley.
- Simon, H./Wiltinger, K./Sebastian, K.-H./Tacke, G.** (1995): Effektives Personalmarketing. Strategien – Instrumente – Fallstudien, Wiesbaden: Gabler.
- Sonis, M./Hewings, G. J. D.** (2009): Tool kits in regional science : theory, models, and estimation, Berlin: Springer.
- Sponheuer, B.** (2010): Employer Branding als Bestandteil einer ganzheitlichen Markenführung, Wiesbaden: Gabler.
- Staufenbiel** (2014): JobTrends Deutschland 2014. Die Studie zu Entwicklungen am Arbeitsmarkt für Absolventen, Köln.
- Steiner, P.** (2011): Sensory Branding. Grundlagen multisensueller Markenführung, Wiesbaden: Gabler.
- Stiefl, J.** (2011): Wirtschaftsstatistik, 2. Auflage München: Oldenbourg.
- Stock-Homburg, R.** (2013): Personalmanagement. Theorien – Konzepte – Instrumente, 3. Auflage Wiesbaden: Springer Gabler.
- Stotz, W./Wedel, A.** (2009): Employer Branding. Mit Strategie zum bevorzugten Arbeitgeber, München: Oldenbourg.
- Stritzke, C.** (2010): Marktorientiertes Personalmanagement durch Employer Branding, Wiesbaden: Gabler.
- Strutz, H.** (1993): Handbuch Personalmarketing, 2. Auflage, Wiesbaden 1993: Gabler.

**Tiede, M./Voss, W.** (2000): Schließen mit Statistik – Verstehen. Buch mit CD-ROM, München, Oldenbourg.

**Tivig, T./Frosch, K./Kühntopf, S.** (2008) Mapping Regional Demographic Change and Regional Demographic Location Risk in Europe. Laboratory Demographic Change, Schriftenreihe zu Nachhaltigkeit und CSR, Band 2, Rostock.

**Töpfer, A.** (2010): Erfolgreich Forschen. Ein Leitfaden für Bachelor-, Master-Studierende und Doktoranden, 2. Auflage Heidelberg, Springer.

**Top Job** (2014a): TOP JOB: Das Arbeitgebersiegel mit Substanz, abrufbar unter: <http://www.topjob.de/projekt/top-job/index.html>, abgerufen am: 08.10.2014.

**Top Job** (2014b): TOP JOB: Das Projekt, abrufbar unter: <http://www.topjob.de/presse/hintergrund/top-job-das-projekt-.html>, abgerufen am: 08.10.2014.

**Top Job** (2014c): TOP JOB: Die sechs Bewertungskategorien von TOP JOB, abrufbar unter: <http://www.topjob.de/teilnahme/so-gehts/bewertungskategorien.html>, abgerufen am: 08.10.2014.

**Top Job** (2014d): Die besten 3 in den 3 TOP 100-Größenklassen: abrufbar unter: <http://www.topjob.de/top-arbeitgeber/top-3-groessenklassen/groessenklasse-c.html>, abgerufen am: 08.10.2014.

**Treibel, A.** (2006): Einführung in soziologische Theorien der Gegenwart, 7. Auflage Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

**Trendence** (2014a): trendence Graduate Barometer 2014 - Business Edition: abrufbar unter: <https://www.deutschlands100.de/deutschlands-100/trendence-graduate-barometer/business.html>, abgerufen am: 27.10.2014.

**Trendence (2014b):** trendence Graduate Barometer: abrufbar unter:  
<https://www.deutschlands100.de/deutschlands-100/trendence-graduate-barometer.html>,  
abgerufen am: 27.10.2014.

**Trendence (2014c):** Deutschlands 100: abrufbar unter:  
<https://www.deutschlands100.de/deutschlands-100.html>, abgerufen am: 29.10.2014

**Trendence (2014d):** Top-Arbeitgeber Business: abrufbar unter:  
<https://www.deutschlands100.de/top-arbeitgeber/ranking-business.html>, abgerufen am:  
27.10.2014

**Trendence (2014e):** trendence Graduate Barometer 2014 - Dutch Business Edition:  
abrufbar unter:  
[http://www.trendence.com/fileadmin/trendence/content/Unternehmen/Rankings/Embargo\\_](http://www.trendence.com/fileadmin/trendence/content/Unternehmen/Rankings/Embargo_BUS/tGrad_Netherlands_2014_Ranking_Business.pdf)  
[BUS/tGrad\\_Netherlands\\_2014\\_Ranking\\_Business.pdf](http://www.trendence.com/fileadmin/trendence/content/Unternehmen/Rankings/Embargo_BUS/tGrad_Netherlands_2014_Ranking_Business.pdf), abgerufen am: 04.11.2014

**Trendence (2014f):** trendence Graduate Barometer 2014 - Hungarian Business Edition:  
abrufbar unter:  
[http://www.trendence.com/fileadmin/trendence/content/Unternehmen/Rankings/Embargo\\_](http://www.trendence.com/fileadmin/trendence/content/Unternehmen/Rankings/Embargo_BUS/tGrad_Hungary_2014_Ranking_Business.pdf)  
[BUS/tGrad\\_Hungary\\_2014\\_Ranking\\_Business.pdf](http://www.trendence.com/fileadmin/trendence/content/Unternehmen/Rankings/Embargo_BUS/tGrad_Hungary_2014_Ranking_Business.pdf), abgerufen am: 04.11.2014

**Unesco (2014):** ISCED: International Standard Classification of Education, online  
abrufbar unter: [http://www.uis.unesco.org/Education/Pages/international-standard-](http://www.uis.unesco.org/Education/Pages/international-standard-classification-of-education.aspx)  
[classification-of-education.aspx](http://www.uis.unesco.org/Education/Pages/international-standard-classification-of-education.aspx), abgerufen am: 3.11.2014.

**Ungarische Industrie- und Handelskammer (2014):** Hungarian Export Directory,  
abrufbar unter: [http://exportdirectory.mkik.hu/en/search?area\\_id=1](http://exportdirectory.mkik.hu/en/search?area_id=1), abgerufen am:  
15.10.2014

**Universum (2014a):** Germany's Ideal Employers: abrufbar unter:  
<http://universumglobal.com/ideal-employer-rankings/student-surveys/germany/>, abgerufen  
am: 30.10.2014

**Universum** (2014b): Employer Attractiveness Rankings: abrufbar unter:  
<http://universumglobal.com/IDEAL-Employer-Rankings/>, abgerufen am: 30.10.2014

**Universum** (2014c): UNIVERSUM STUDENT SURVEY 2014: abrufbar unter:  
<http://www2.universumglobal.com/1/13732/1ko17U2/9ds3t>, abgerufen am: 01.11.2014

**Universum** (2014d): Netherland's TOP50 Ideal Employers 2014: abrufbar unter:  
<http://universumglobal.com/ideal-employer-rankings/student-surveys/netherlands/netherlands-top50-ideal-employers-2014/>, abgerufen am: 01.11.2014

**Voigt, S.** (2009): Institutionenökonomik, 2. Auflage, Paderborn 2009: UTB

**Vroom, V.H.** (1964): Work and Motivation, New York: John Wiley & Sons.

**Waiguny, M.** (2011): Entertaining Persuasion: Die Wirkungen von Advergames auf Kinder, Wiesbaden: Gabler.

**Weber-Rey, D.** (2011): Die Internationalisierung von KMU mithilfe der Europäischen Privatgesellschaft, in: Keuper, F./Schunk, H.A. (2011): Internationalisierung deutscher Unternehmen. Strategien, Instrumente und Konzepte für den Mittelstand, 2. Auflage Wiesbaden, S. 73-98: Gabler.

**Weik, E./Lang, R.** (2005): Moderne Organisationstheorien. Teil 1. Handlungsorientierte Ansätze, 2. Auflage Wiesbaden: Gabler.

**Weis, H. C./Steinmetz, P.** (2008): Marktforschung, 7. Auflage Ludwigshafen: Kiehl.

**Welge, M. K./Holtbrügge, D.** (2006): Internationales Management. Theorien, Funktionen, Fallstudien, 4. Auflage Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

**Werkmann-Karcher, B./Rietiker, J.** (2010): Angewandte Psychologie für das Human Resource Management. Konzepte und Instrumente für ein wirkungsvolles Personalmanagement, Berlin: Springer.

**Wesemeier, J.** (2002): Vertrauen als Strategie der Kundenbindung: eine Operationalisierung und empirische Überprüfung im Dienstleistungssektor, Hamburg: Kovac.

**Wilden, R. M./Gudergan, S./Lings, I. N.** (2010): Employer branding: strategic implications for staff recruitment, in: Journal of Marketing Management, Vol. 26, Nr. 1-2, S. 56-73.

**Wilkoszewski, H.** (2008): Bevölkerung und Politik: Die Etablierung eines neuen integrativen Forschungsansatzes, abrufbar unter:  
<http://www.mpg.de/384657/forschungsSchwerpunkt?c=166434>, abgerufen am: 14.12.2012.

**Wiltinger, K./Wiltinger, A.** (2006): Messung der Werbewirkung, in: WISU Das Wirtschaftsstudium 7/06.

**Winkelmann, P.** (2010): Marketing und Vertrieb. Fundamente für die Marktorientierte Unternehmensführung, 7. Auflage München, Oldenbourg.

**Wirtschaftswoche** (2012): Die beliebtesten Arbeitgeber, online abrufbar unter:  
<http://www.wiwo.de/erfolg/jobsuche/ranking-die-beliebtesten-arbeitgeber/6565138.html>, abgerufen am: 15.08.2012

**Wöhe, G.** (2005): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 22. Auflage, München 2005, Vahlen.

**Wolf, J./Paul, H./Zipse, T.** (2009): Erfolg im Mittelstand. Tipps für die Praxis, Wiesbaden 2009: Gabler.

**Wolff, B./Lazear, E.P.** (2001): Einführung in die Personalökonomik, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

**Wolter, H.-J./Hauser, H.-E.** (2001): Die Bedeutung des Eigentümerunternehmens in Deutschland - Eine Auseinandersetzung mit der qualitativen und quantitativen Definition des Mittelstands, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.): Jahrbuch zur Mittelstandsforschung 1/2001, Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 90 NF, Wiesbaden, S. 24-77.

**Wunderer, R.** (2009): Internes Unternehmertum – Gefordert – Gefördert – Gelebt, in: Eurich, J./Brink, A. (2009): Leadership in sozialen Organisationen, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

**Wymenga, P./Spanikova, V./Barker, A./Konings, J./Canton, E.** (2012): EU SMEs in 2012: at the crossroads. Annual report on small and medium-sized enterprises in the EU, 2011/12, online abrufbar unter: [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/supporting-documents/2012/annual-report\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/supporting-documents/2012/annual-report_en.pdf), abgerufen am: 20.12.2012.

**Zaugg, R. J.** (2009): Nachhaltiges Personalmanagement: Eine neue Perspektive und empirische Exploration des Human Resource Management, Wiesbaden: Gabler.

## Verzeichnis der Anhänge

<i>Anhang 1: Arbeits- und Humankapitalangebot</i> .....	177
<i>Anhang 2: Fragebogen für deutsche Studenten</i> .....	179
<i>Anhang 3: Fragebogen für niederländische Studenten</i> .....	182
<i>Anhang 4: Fragebogen für ungarische Studenten</i> .....	185
<i>Anhang 5: Fragebogen für deutsche KMU</i> .....	188
<i>Anhang 6: Fragebogen für niederländische KMU</i> .....	189
<i>Anhang 7: Fragebogen für ungarische KMU</i> .....	190
<i>Anhang 8: Bewertungsschema zur differenzierten Beantwortung der Unterschiedshypothesen</i> .....	191
<i>Anhang 9: Bewertungsschema zur differenzierten Beantwortung der Zusammenhangshypothese</i> .....	192
<i>Anhang 10: Ausführungen zum ökonomischen und sozialen Menschenbild</i> .....	193
<i>Anhang 11: Ansätze im Personalmarketing</i> .....	196
<i>Anhang 12: Funktionen einer Marke für den Nachfrager</i> .....	197
<i>Anhang 13: Die Top 10 Arbeitgeber im Absolventenbarometer für den Bereich Business</i> <i>(Deutschland, 2014)</i> .....	198
<i>Anhang 14: Die Top 10 Arbeitgeber im Absolventenbarometer für den Bereich Business</i> <i>(Niederlande, 2014)</i> .....	199
<i>Anhang 15: Die Top 10 Arbeitgeber im Absolventenbarometer für den Bereich Business (Ungarn,</i> <i>2014)</i> .....	200
<i>Anhang 16: Die beliebtesten Arbeitgeber für deutsche Wirtschaftsstudenten</i> .....	201
<i>Anhang 17: Die beliebtesten Arbeitgeber für niederländische Wirtschaftsstudenten</i> .....	202
<i>Anhang 18: Great Place To Work Institute – Die besten Arbeitgeber Deutschlands</i> .....	203
<i>Anhang 19: Great Place To Work Institute – Die besten Arbeitgeber der Niederlande</i> .....	204
<i>Anhang 20: Die besten Top Job-Arbeitgeber 2014 Deutschlands</i> .....	205
<i>Anhang 21: Beste Werkgevers – Die besten Arbeitgeber der Niederlande 2014</i> .....	206
<i>Anhang 22: Die besten Arbeitgeber Ungarns (2013)</i> .....	207
<i>Anhang 23: Überarbeitete Items nach der Pretest-Durchführung</i> .....	208
<i>Anhang 24: Ergebnisse des Wilcoxon-Vorzeichen-Rangtests zur Sicherstellung der Reliabilität des</i> <i>Fragebogens</i> .....	209
<i>Anhang 25: Detaillierte Informationen zur Stichprobe</i> .....	211

<b>Anhang 26:</b> Informationen zu den Hochschulstandorten und der Befragungsart .....	212
<b>Anhang 27:</b> Themengebiete und abgefragte Bestandteile im Fragebogens.....	213
<b>Anhang 28:</b> Ergebnisse des Kolmogorov-Smirnov- und Shapiro-Wilks-Tests zur Normalverteilung der Variablen (Bedeutung von Arbeitgeberfaktoren) und exemplarische Darstellung ausgewählter Q-Q-Diagramme .....	214
<b>Anhang 29:</b> Ergebnisse des Kolmogorov-Smirnov- und Shapiro-Wilks-Tests zur Normalverteilung der Variablen (Stärken und Schwächen bei KMU und Großunternehmen) und exemplarische Darstellung ausgewählter Q-Q-Diagramme .....	216
<b>Anhang 30:</b> Ergebnisse des Kolmogorov-Smirnov- und Shapiro-Wilks-Tests zur Normalverteilung der Variablen (Semantisches Differential) und exemplarische Darstellung ausgewählter Q-Q-Diagramme.....	220
<b>Anhang 31:</b> Relevante Testverfahren im Rahmen der Untersuchung.....	222
<b>Anhang 32:</b> Ergebnisse des Wilcoxon-Vorzeichen-Rangtests zu Stärken und Schwächen von KMU und Großunternehmen.....	223
<b>Anhang 33:</b> Profile der studentischen Einschätzungen über Stärken und Schwächen von KMU und der Selbsteinschätzungen von KMU.....	225
<b>Anhang 34:</b> Profile der Selbsteinschätzungen der KMU über eigene Stärken und Schwächen .....	226
<b>Anhang 35:</b> Gegenüberstellung der von KMU eingeschätzten eigenen Stärken und Schwächen.....	227
<b>Anhang 36:</b> Wilcoxon-Vorzeichen-Rangtest des semantischen Differentials zwischen Studenten und KMU.....	228
<b>Anhang 37:</b> Faktorenanalyse des semantischen Differentials.....	230
<b>Anhang 38:</b> Semantisches Differential der affektiven Empfindungen von deutschen, niederländischen und ungarischen KMU .....	235
<b>Anhang 39:</b> Praktische Erfahrungen – Häufigkeiten und Chi <sup>2</sup> -Test.....	236
<b>Anhang 40:</b> Unterschiede bei deutschen, niederländischen und ungarischen Studenten bzgl. der Bedeutung von Arbeitgeberfaktoren.....	237
<b>Anhang 41:</b> Ergebnisse des Kruskal-Wallis-Tests zu Unterschieden zwischen deutschen, niederländischen und ungarischen Studenten bzgl. der Bedeutung von Arbeitgeberfaktoren .....	238
<b>Anhang 42:</b> Einschätzung der Stärken und Schwächen von KMU durch deutsche, niederländische und ungarische Studenten .....	242

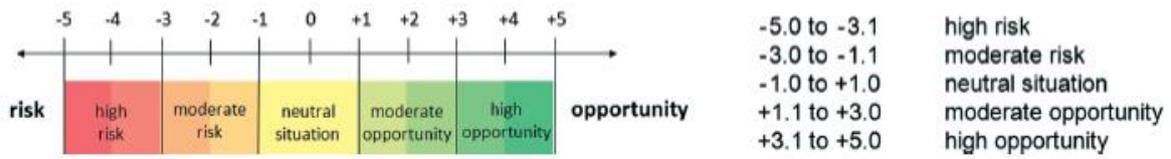
<b>Anhang 43:</b> Ergebnisse des Kruskal-Wallis-Tests zu Unterschieden zwischen deutschen, niederländischen und ungarischen Studenten bzgl. der Stärken und Schwächen von KMU....	243
<b>Anhang 44:</b> Einschätzung der Stärken und Schwächen von Großunternehmen durch deutsche, niederländische und ungarische Studenten .....	246
<b>Anhang 45:</b> Affektive Empfindungen von deutschen, niederländischen und ungarischen Studenten ggü. KMU .....	247
<b>Anhang 46:</b> Kruskal-Wallis-Test zu den affektiven Empfindungen von deutschen, niederländischen und ungarischen Studenten ggü. KMU.....	248
<b>Anhang 47:</b> Ergebnisse des Chi <sup>2</sup> -Test zu Unterschieden zwischen deutschen, niederländischen und ungarischen Studenten bzgl. der Arbeitgeberwahl.....	250
<b>Anhang 48:</b> Unterschiede bei männlichen und weiblichen Studenten bzgl. der Bedeutung von Arbeitgeberfaktoren .....	251
<b>Anhang 49:</b> Ergebnisse des Mann-Whitney-U-Tests zu Unterschieden zwischen männlichen und weiblichen Studenten bzgl. der Bedeutung von Arbeitgeberfaktoren .....	252
<b>Anhang 50:</b> Einschätzung der Stärken und Schwächen von KMU durch männliche und weibliche Studenten.....	254
<b>Anhang 51:</b> Ergebnisse des Mann-Whitney-U-Tests zu Unterschieden zwischen männlichen und weiblichen Studenten bzgl. der Stärken und Schwächen von KMU.....	255
<b>Anhang 52:</b> Einschätzung der Stärken und Schwächen von Großunternehmen durch männliche und weibliche Studenten.....	257
<b>Anhang 53:</b> Affektive Empfindungen von männlichen und weiblichen Studenten ggü. KMU.....	258
<b>Anhang 54:</b> Mann-Whitney-U-Test zu den affektiven Empfindungen von männlichen und weiblichen Studenten ggü. KMU .....	259
<b>Anhang 55:</b> Ergebnisse des Chi <sup>2</sup> -Test zu Unterschieden zwischen männlichen und weiblichen Studenten bzgl. der Arbeitgeberwahl .....	260
<b>Anhang 56:</b> Unterschiede bei Studenten mit guten/sehr guten bzw. durchschnittlichen/unterdurchschnittlichen Studienergebnissen bzgl. der Bedeutung von Arbeitgeberfaktoren (rekodierte Variablen).....	261
<b>Anhang 57:</b> Korrelationsanalyse nach Spearman – Studienleistung und Bedeutung von kognitiven Arbeitgeberfaktoren .....	262

<b>Anhang 58:</b> <i>Einschätzung der Stärken und Schwächen von KMU durch Studenten mit guten/sehr guten bzw. durchschnittlichen/unterdurchschnittlichen Studienergebnissen (rekodierte Variablen) .....</i>	265
<b>Anhang 59:</b> <i>Korrelationsanalyse nach Spearman – Studienleistung und Einschätzung der Stärken und Schwächen von kognitiven Arbeitgeberfaktoren .....</i>	266
<b>Anhang 60:</b> <i>Einschätzung der Stärken und Schwächen von Großunternehmen durch Studenten mit guten/sehr guten bzw. durchschnittlichen/unterdurchschnittlichen Studienergebnissen (rekodierte Variablen).....</i>	269
<b>Anhang 61:</b> <i>Korrelationsanalyse nach Spearman – Studienleistung und Einschätzung affektiver Empfindungen gegenüber KMU.....</i>	270
<b>Anhang 62:</b> <i>Affektive Empfindungen von Studenten mit guten/sehr guten bzw. durchschnittlichen/unterdurchschnittlichen Studienergebnissen (rekodierte Variablen) ggü. KMU.....</i>	271
<b>Anhang 63:</b> <i>Ergebnisse des Chi<sup>2</sup>-Test zu Unterschieden zwischen Studenten verschiedener Studienleistungen bzgl. der Arbeitgeberwahl.....</i>	272
<b>Anhang 64:</b> <i>Ergebnisse des Chi<sup>2</sup>-Test zu Unterschieden zwischen Studenten verschiedener Studienleistungen bzgl. der Arbeitgeberwahl (rekodierte Variablen).....</i>	273
<b>Anhang 65:</b> <i>Faktorenanalyse zur Identifikation zusammenhängender Variablen hinsichtlich der Bedeutung von Faktoren .....</i>	274
<b>Anhang 66:</b> <i>Clusteranalyse (Clusterzentrenanalyse) zur Identifikation von Clustern unter den Befragten .....</i>	279
<b>Anhang 67:</b> <i>Ergebnisse des Wilcoxon-Vorzeichen-Rangtests zu Unterschieden zwischen dem Soll-Fremdbild und dem Ist-Fremdbild von KMU bei deutschen, niederländischen bzw. ungarischen Studenten .....</i>	281
<b>Anhang 68:</b> <i>Ergebnisse des Wilcoxon-Vorzeichen-Rangtests zu Unterschieden zwischen dem Soll-Fremdbild und dem Ist-Fremdbild von Großunternehmen bei deutschen, niederländischen bzw. ungarischen Studenten .....</i>	284
<b>Anhang 69:</b> <i>Ergebnisse des Mann-Whitney-U-Tests zu Unterschieden zwischen dem Ist-Selbstbild deutscher, niederländischer bzw. ungarischer KMU und dem Soll-Fremdbild deutscher, niederländischer bzw. ungarischer Studenten.....</i>	287

<b>Anhang 70:</b> Ergebnisse des Mann-Whitney-U-Tests zu Unterschieden zwischen der affektiven Einschätzung deutscher, niederländischer bzw. ungarischer Studenten und deutscher, niederländischer bzw. ungarischer KMU.....	290
<b>Anhang 71:</b> Ergebnisse des Wilcoxon-Vorzeichen-Rangtests zu Unterschieden zwischen dem Soll-Fremdbild und dem Ist-Fremdbild von KMU bei männlichen und weiblichen Studenten.....	292
<b>Anhang 72:</b> Ergebnisse des Wilcoxon-Vorzeichen-Rangtests zu Unterschieden zwischen dem Soll-Fremdbild und dem Ist-Fremdbild von Großunternehmen bei männlichen und weiblichen Studenten.....	294
<b>Anhang 73:</b> Ergebnisse des Mann-Whitney-U-Tests zu Unterschieden zwischen dem Ist-Selbstbild von KMU und dem Soll-Fremdbild bei männlichen Studenten.....	296
<b>Anhang 74:</b> Ergebnisse des Mann-Whitney-U-Tests zu Unterschieden zwischen der affektiven Einschätzung männlicher Studenten und KMU.....	298
<b>Anhang 75:</b> Ergebnisse des Mann-Whitney-U-Tests zu Unterschieden zwischen dem Ist-Selbstbild von KMU und dem Soll-Fremdbild bei weiblichen Studenten.....	299
<b>Anhang 76:</b> Ergebnisse des Mann-Whitney-U-Tests zu Unterschieden zwischen der affektiven Einschätzung weiblicher Studenten und KMU.....	301
<b>Anhang 77:</b> Ergebnisse des Wilcoxon-Vorzeichen-Rangtests zu Unterschieden zwischen dem Soll-Fremdbild und dem Ist-Fremdbild von KMU bei guten/sehr guten und durchschnittlichen/unterdurchschnittlichen Studenten.....	302
<b>Anhang 78:</b> Ergebnisse des Wilcoxon-Vorzeichen-Rangtests zu Unterschieden zwischen dem Soll-Fremdbild und dem Ist-Fremdbild von Großunternehmen bei guten/sehr guten und durchschnittlichen/unterdurchschnittlichen Studenten.....	304
<b>Anhang 79:</b> Ergebnisse des Mann-Whitney-U-Tests zu Unterschieden zwischen dem Ist-Selbstbild von KMU und dem Soll-Fremdbild guter/sehr guter Studenten.....	306
<b>Anhang 80:</b> Affektive Empfindungen guter/sehr guter Studenten bzgl. KMU.....	308
<b>Anhang 81:</b> Ergebnisse des Mann-Whitney-U-Tests zu Unterschieden zwischen der affektiven Einschätzung guter/sehr guter Studenten und KMU.....	309
<b>Anhang 82:</b> Ergebnisse des Mann-Whitney-U-Tests zu Unterschieden zwischen dem Ist-Selbstbild von KMU und dem Soll-Fremdbild durchschnittlicher/unterdurchschnittlicher Studenten.....	310
<b>Anhang 83:</b> Affektive Empfindungen durchschnittlicher/unterdurchschnittlicher Studenten bzgl. KMU.....	312

<b>Anhang 84:</b> Ergebnisse des Mann-Whitney-U-Tests zu Unterschieden zwischen der affektiven Einschätzung durchschnittlicher/unterdurchschnittlicher Studenten und KMU .....	313
<b>Anhang 85:</b> Mittelwerte der Bedeutung verschiedener Kommunikationskanäle zwischen den Clustern	314
<b>Anhang 86:</b> Kruskal-Wallis-Test zu Unterschieden hinsichtlich der Bedeutung von Kommunikationskanälen zwischen den Clustern.....	315
<b>Anhang 87:</b> Kruskal-Wallis-Test zu Unterschieden hinsichtlich der affektiven Empfindungen ggü. KMU zwischen den Clustern .....	317
<b>Anhang 88:</b> Mittelwerte der Empfindungen bei den Clustern .....	319

# Anhang 1: Arbeits- und Humankapitalangebot



Region		Labour Supply					Human Capital						
		DemLoc	Contextual factors				Score	DemLoc	Contextual factors				Score
		Composite indicator Demographic Change and Labour Supply	Female part-time work	Unemployment of women and elderly	Accessible population	Result of contextual factors	Composite indicator Demographic Change and Human Capital	Educational investment	Unused female potential	Life-long learning	Result of contextual factors		
DE	Germany												
DE11	Stuttgart	1	+	-	+	↔	2	1	o	o	o	↔	1
DE12	Karlsruhe	0	+	-	+	↔	1	1	o	o	o	↔	1
DE13	Freiburg	2	+	-	+	↔	3	0	o	o	+	↔	1
DE14	Tübingen	2	+	-	o	↔	2	1	o	o	o	↔	1
DE21	Oberbayern	2	+	o	+	↑	4	2	-	o	o	↔	1
DE22	Niederbayern	1	+	o	o	↔	2	-2	-	-	o	↓	-4
DE23	Oberpfalz	1	+	o	o	↔	2	-3	-	-	o	↓	-5
DE24	Oberfranken	-4	+	o	o	↔	-3	-4	-	-	o	↓	-5
DE25	Mittelfranken	-1	+	o	+	↑	1	0	-	o	o	↔	-1
DE26	Unterfranken	-2	+	o	+	↑	0	-1	-	-	o	↓	-3
DE27	Schwaben	2	+	o	o	↔	3	0	-	-	o	↓	-2
DE30	Berlin	-3	o	o	+	↔	-2	1	+	+	+	↑	4
DE41	Brandenburg - Nordost	-5	o	-	o	↔	-5	-2	-	+	o	↔	-2
DE42	Brandenburg - Südwest	-5	o	-	o	↔	-5	-4	-	+	o	↔	-4
DE50	Bremen	2	+	+	+	↑	5	-1	+	-	o	↔	-1
DE80	Hamburg	2	o	o	+	↔	3	2	+	o	o	↔	3
DE71	Darmstadt	-2	+	-	+	↔	-1	1	o	o	o	↔	1
DE72	Gießen	-3	+	-	+	↔	-2	-1	o	o	+	↔	0
DE73	Kassel	-4	+	-	o	↔	-4	-2	o	o	o	↔	-2
DE80	Mecklenburg-Vorpommern	-5	o	-	-	↓	-5	-3	-	+	+	↔	-2
DE91	Braunschweig	-1	+	o	o	↔	0	-3	-	-	o	↓	-5
DE92	Hannover	-2	+	o	+	↑	0	-1	-	o	o	↔	-2
DE93	Lüneburg	0	+	o	+	↑	2	-3	-	o	o	↔	-4
DE94	Weser-Ems	2	+	o	o	↔	3	-3	-	-	-	↓	-5
DEA1	Düsseldorf	-3	+	o	+	↑	-1	-2	+	o	o	↔	-1
DEA2	Köln	1	+	o	+	↑	3	-1	+	o	o	↔	0
DEA3	Münster	-2	+	o	+	↑	0	-3	+	-	o	↔	-3
DEA4	Detmold	0	+	o	o	↔	1	-3	+	-	o	↔	-3
DEA5	Arnsberg	-4	+	o	+	↑	-2	-3	+	-	o	↔	-3
DEB1	Koblenz	-2	+	o	+	↑	0	-2	o	-	-	↓	-4
DEB2	Trier	-1	+	o	o	↔	0	-1	o	o	o	↔	-1
DEB3	Rheinessen-Pfalz	-2	+	o	+	↑	0	-1	o	o	o	↔	-1
DEC0	Saarland	-4	+	o	o	↔	-3	-3	-	-	-	↓	-5
DED1	Chemnitz	-5	o	-	o	↔	-5	-3	o	+	o	↔	-2
DED2	Dresden	-5	o	-	o	↔	-5	0	o	+	+	↑	2
DED3	Leipzig	-5	o	-	+	↔	-5	-1	o	+	+	↑	1
DEE1	Dessau (NUTS 1999)	-5	o	-	o	↔	-5	-5	-	+	-	↔	-5
DEE2	Halle (NUTS 1999)	-5	o	-	o	↔	-5	-4	-	+	-	↔	-5
DEE3	Magdeburg (NUTS 1999)	-5	o	-	o	↔	-5	-4	-	+	-	↔	-5
DEF0	Schleswig-Holstein	-1	+	o	o	↔	0	-2	-	o	o	↔	-3
DEG0	Thüringen	-5	o	-	o	↔	-5	-1	-	+	o	↔	-1

NL	Netherlands												
NL11	Groningen	2	+	o	-	⇒	2	2	+	+	+	↑	5
NL12	Friesland (NL)	1	+	o	o	⇒	2	-1	o	+	+	↑	1
NL13	Drenthe	0	+	o	o	⇒	1	-3	-	o	+	⇒	-3
NL21	Overijssel	2	+	o	o	⇒	3	0	+	o	+	↑	2
NL22	Gelderland	0	+	o	+	↑	2	1	o	o	+	⇒	2
NL23	Flevoland	5	+	o	+	↑	5	3	-	o	+	⇒	3
NL31	Utrecht	5	+	o	+	↑	5	4	+	+	+	↑	5
NL32	Noord-Holland	3	+	o	+	↑	5	4	o	+	+	↑	5
NL33	Zuid-Holland	1	+	o	+	↑	3	2	+	o	+	↑	4
NL34	Zeeland	-2	+	o	o	⇒	-1	-3	-	o	+	⇒	-3
NL41	Noord-Brabant	-2	+	-	+	⇒	-1	1	+	o	+	↑	3
NL42	Limburg (NL)	-5	+	-	+	⇒	-4	0	-	o	+	⇒	0
HU	Hungary												
HU10	Közép-Magyarország	2	-	o	+	⇒	2	0	+	+	o	↑	2
HU21	Közép-Dunántúl	-2	-	o	o	⇒	-3	-5	-	-	-	↓	-5
HU22	Nyugat-Dunántúl	-1	-	o	-	↓	-3	-4	o	o	-	↓	-5
HU23	Dél-Dunántúl	-4	-	o	-	↓	-5	-4	o	-	-	↓	-5
HU31	Észak-Magyarország	-4	-	+	-	↓	-5	-5	o	-	-	↓	-5
HU32	Észak-Alföld	-2	-	+	-	↓	-3	-5	-	-	-	↓	-5
HU33	Dél-Alföld	-3	-	+	-	↓	-4	-4	o	o	-	↓	-5

Quelle: Tivig et al. (2008), S. 19, verändert

## Anhang 2: Fragebogen für deutsche Studenten

### Liebe/r StudentIn,

für eine Forschungsarbeit zum Thema „Erhebung von Arbeitgeberpräferenzen bei Marketingstudenten“ bitte ich um Ihre Mithilfe. In der Befragung sollen Ihre Präferenzen bzgl. der Arbeitgeberwahl identifiziert werden. Dies soll Unternehmen helfen, ihre Attraktivität für Bewerber zu steigern. Wenn Sie ein Marketingstudent sind, bitte ich um Beantwortung der folgenden Fragen. Unter allen Teilnehmern werden bei Angabe der Email-Adresse 5 mal 20 Euro verlost.

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

Frank Brimmen

### 1. Haben Sie bereits mehrmonatige berufliche Erfahrungen in einem Unternehmen sammeln können (z.B. Ausbildung, Praktikum, Berufseinstieg)? (Bitte eine Antwort ankreuzen)

- Ja, in einem Großunternehmen ( $\geq 250$  Mitarbeiter und  $> 50$  € Millionen Umsatz pro Jahr)
- Ja, in einem kleinen u. mittleren Unternehmen ( $< 250$  Mitarbeiter und  $\leq 50$  € Millionen Umsatz pro Jahr)
- Ja, in einem kleinen und mittleren Unternehmen und in einem Großunternehmen.
- Nein, ich habe noch keine längeren Einblicke in ein Unternehmen erhalten. (Bitte weiter zu Nr. 4)

### 2. Wie sind Sie auf das Unternehmen aufmerksam geworden? (Bitte eine Antwort ankreuzen)

- Stellenanzeige in Zeitung/Zeitschrift
- Website des Unternehmens
- Social Media
- Empfehlung
- Unternehmenskontaktmesse
- Internet-Suchmaschine
- Sonstiges (Bitte angeben)  \_\_\_\_\_

### 3. Haben Sie sich gezielt für ein Großunternehmen bzw. ein kleines oder mittleres Unternehmen (KMU) entschieden? (Bitte eine Antwort ankreuzen)

- Ja, gezielt für ein KMU
- Ja, gezielt für ein Großunternehmen
- Nein, zufällig

### 4. Stellen Sie sich vor Sie suchen eine (neue) Arbeitsstelle. Wofür würden Sie sich entscheiden? (Bitte eine Antwort ankreuzen)

- Großunternehmen
- KMU
- Ich habe keine Präferenz

### 5. Welche Bedeutung haben die folgenden Faktoren für Sie bei der Wahl des Arbeitgebers? (Zutreffendes bitte ankreuzen) (1) unwichtig, (2) wenig wichtig, (3) neutral, (4) wichtig, (5) sehr wichtig k. A. – keine Angabe

#### REPUTATION/ZUKUNFTSFÄHIGKEIT

- |   |                            |                            |                            |                            |                            |                                |
|---|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|--------------------------------|
| Attraktive Produkte                     | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> k. A. |
| Guter Ruf als Arbeitgeber               | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> k. A. |
| Hoher Bekanntheitsgrad des Unternehmens | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> k. A. |
| Sicherheit des Arbeitsplatzes           | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> k. A. |

#### INTERNATIONALITÄT

- |                                    |                            |                            |                            |                            |                            |                                |
|------------------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|--------------------------------|
| Arbeit in internationalen Teams    | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> k. A. |
| Möglichkeit im Ausland zu arbeiten | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> k. A. |
| Häufige Auslandsreisen             | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> k. A. |

#### ARBEITSUMFELD

- |                                     |                            |                            |                            |                            |                            |                                |
|-------------------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|--------------------------------|
| Freundschaftliches Arbeitsklima     | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> k. A. |
| Familienfreundlichkeit              | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> k. A. |
| Teamarbeit                          | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> k. A. |
| Flexible Gestaltung der Arbeitszeit | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> k. A. |
| Flache Hierarchie                   | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> k. A. |

#### JOBEINSTIEG/PERSPEKTIVE

- |                                      |                            |                            |                            |                            |                            |                                |
|--------------------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|--------------------------------|
| Attraktive Jobeinstiegsmöglichkeiten | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> k. A. |
| Gute Aufstiegschancen                | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> k. A. |
| Weiterbildungsangebote               | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> k. A. |
| Herausfordernde Aufgaben             | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> k. A. |

<b>PRICE</b>						
Hohes Einstiegsgehalt	<input type="checkbox"/> k. A.					
Zusatzleistungen (wie z.B. Firmenwagen)	<input type="checkbox"/> k. A.					
Viele Urlaubstage	<input type="checkbox"/> k. A.					
<b>PLACE</b>						
Attraktivität des Standortes	<input type="checkbox"/> k. A.					
Günstige Wohnungsmieten/ Immobilienpreise	<input type="checkbox"/> k. A.					
Heimatkähe	<input type="checkbox"/> k. A.					
<b>PROMOTION</b>						
Stellenanzeige in Zeitung/Zeitschrift	<input type="checkbox"/> k. A.					
Website des Unternehmens	<input type="checkbox"/> k. A.					
Social Media	<input type="checkbox"/> k. A.					
Empfehlung durch z.B. Bekannte oder Dozenten	<input type="checkbox"/> k. A.					
Unternehmenskontaktmesse	<input type="checkbox"/> k. A.					
Internet-Stellenbörse	<input type="checkbox"/> k. A.					

**6. Schätzen Sie bitte die tendenziellen Stärken und Schwächen von Großunternehmen bzw. kleinen und mittleren Unternehmen bzgl. ihrer Arbeitgeber-Attraktivität ein. (Zutreffendes bitte ankreuzen)**  
**(1) sehr schwach, (2) schwach, (3) neutral, (4) stark, (5) sehr stark k. A. – keine Angabe**

	Kleines u. mittleres Unternehmen					Großunternehmen					
<b>REPUTATION/ZUKUNFTSFÄHIGKEIT</b>											
Attraktive Produkte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> k. A.
Guter Ruf als Arbeitgeber	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> k. A.
Hoher Bekanntheitsgrad des Unternehmens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> k. A.
Sicherheit des Arbeitsplatzes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> k. A.
<b>INTERNATIONALITÄT</b>											
Arbeit in internationalen Teams	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> k. A.
Möglichkeit im Ausland zu arbeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> k. A.
Häufige Auslandsreisen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> k. A.
<b>ARBEITSUMFELD</b>											
Freundschaftliches Arbeitsklima	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> k. A.
Familienfreundlichkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> k. A.
Teamarbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> k. A.
Flexible Gestaltung der Arbeitszeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> k. A.
Flache Hierarchie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> k. A.
<b>JOBEINSTIEG/PERSPEKTIVE</b>											
Attraktive Jobeinstiegsmöglichkeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> k. A.
Gute Aufstiegschancen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> k. A.
Weiterbildungsangebote	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> k. A.
Herausfordernde Aufgaben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> k. A.
<b>PRICE</b>											
Hohes Einstiegsgehalt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> k. A.
Zusatzleistungen (wie z.B. Firmenwagen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> k. A.
Viele Urlaubstage	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> k. A.
<b>PLACE</b>											
Attraktivität des Standortes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> k. A.
Günstige Wohnungsmieten/ Immobilienpreise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> k. A.
Heimatkähe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> k. A.
<b>PROMOTION</b>											
Stellenanzeige in Zeitung/Zeitschrift	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> k. A.
Website des Unternehmens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> k. A.
Social Media	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> k. A.
Empfehlung durch z.B. Bekannte oder Dozenten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> k. A.
Unternehmenskontaktmesse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> k. A.
Internet-Stellenbörse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> k. A.

**7. Was verbinden Sie mit KMU? (Bitte setzen Sie pro Begriffspaar ein Kreuz mit Ihrer Einschätzung)**

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	
modern	<input type="checkbox"/>	traditionell						
anspruchsvoll	<input type="checkbox"/>	genügsam						
international	<input type="checkbox"/>	provinziell						
sympathisch	<input type="checkbox"/>	unsympathisch						
elitär	<input type="checkbox"/>	mittelmäßig						
flexibel	<input type="checkbox"/>	unflexibel						
dynamisch	<input type="checkbox"/>	starr						
interessant	<input type="checkbox"/>	langweilig						
kreativ	<input type="checkbox"/>	einfallslos						
erfolgreich	<input type="checkbox"/>	erfolglos						
anziehend	<input type="checkbox"/>	abstoßend						
stark	<input type="checkbox"/>	schwach						
klar	<input type="checkbox"/>	verschwommen						

**8. Welches Geschlecht haben Sie? (Zutreffendes bitte ankreuzen)**

- Männlich   
 Weiblich

**9. Bitte nennen Sie Ihre Staatsangehörigkeit**

\_\_\_\_\_

**10. Ich zähle mich, bezogen auf die Studienergebnisse, zu den... (Zutreffendes bitte ankreuzen)**

- sehr guten Studenten   
 guten Studenten   
 durchschnittlichen Studenten   
 unterdurchschnittlichen Studenten

**11. An welcher Hochschule/Universität studieren Sie? (Bitte Name und Ort angeben)**

\_\_\_\_\_

Falls Sie an der Verlosung von 5 mal 20 Euro teilnehmen möchten, geben Sie bitte noch Ihre Email-Adresse an:

\_\_\_\_\_

## Anhang 3: Fragebogen für niederländische Studenten

### Beste student,

voor een onderzoek over "voorkeuren werkgever van bedrijfseconomie/marketing studenten" vraag ik om je hulp. In de enquête zullen je voorkeuren worden vastgesteld m.b.t. de keuze werkgever. Dit zal helpen om hun attractiviteit voor sollicitanten te verhogen. Als je een marketing student bent, beantwoord a.u.b. de volgende vragen. Bij aangifte van je email adres maak je kans op 5 keer 20 euro!

Bedankt voor je steun!

Frank Brimmen

### 1. Heb je reeds een aantal maanden werkervaring in een bedrijf (bijv. opleiding, stage, loopbaan) opgedaan? (Kruis a.u.b. een antwoord aan)

- Ja, in een groot bedrijf ( $\geq 250$  werknemers en  $> \text{€ } 50$  miljoen omzet per jaar)
- Ja, in een kleine en middelgroot bedrijf ( $< 250$  werknemers en  $\leq \text{€ } 50$  miljoen omzet per jaar)
- Ja, in een kleine en middelgroot bedrijf en in een groot bedrijf.
- Nee, ik heb nog geen langere inzicht in een bedrijf gekregen. (Ga naar no. 4)

### 2. Hoe heeft u van het bedrijf ervaren? (Kruis a.u.b. een antwoord aan)

- Personeelsadvertentie in de krant / tijdschrift
- Website van het bedrijf
- Social Media
- Aanbeveling
- Bedrijf Contact Beurs
- Internet Search Engine
- Andere (geef aan welke)  \_\_\_\_\_

### 3. Heb je bewust voor een grote onderneming of een kleine of middelgrote ondernemingen (MKB) gekozen? (Kruis a.u.b. een antwoord aan)

- Ja, met name een MKB
- Ja, met name een groot bedrijf
- Nee, willekeurig

### 4. Stel je voor je bent op zoek naar een (nieuwe) baan. Wat zou jij kiezen? (Kruis a.u.b. een antwoord aan)

- Een groot bedrijf
- MKB
- Ik heb geen voorkeur

### 5 Hoe belangrijk zijn de volgende factoren voor jou bij de keuze van een werkgever?

(1) onbelangrijk, (2) niet zo belangrijk, (3) neutraal, (4) belangrijk (5) zeer belangrijk, g.a. – geen antwoord

#### REPUTATIE/TOEKOMSTGERICHTHEID

- |                                 |                            |                            |                            |                            |                            |                               |
|---------------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|-------------------------------|
| Attractieve producten           | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> g.a. |
| Goede reputatie als werkgever   | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> g.a. |
| Hoge bekendheid van het bedrijf | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> g.a. |
| Zekerheid van de baan           | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> g.a. |

#### INTERNATIONALITEIT

- |                                      |                            |                            |                            |                            |                            |                               |
|--------------------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|-------------------------------|
| Werken in internationale teams       | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> g.a. |
| Kans om in het buitenland te werken  | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> g.a. |
| Frequente reizen naar het buitenland | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> g.a. |

#### ARBEIDSMILIEU

- |                              |                            |                            |                            |                            |                            |                               |
|------------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|-------------------------------|
| Vriendschappelijke werksfeer | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> g.a. |
| Gezinsvriendelijk            | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> g.a. |
| Teamwork                     | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> g.a. |
| Flexibele werkuren           | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> g.a. |
| Lage hiërarchie              | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> g.a. |

#### BEROEPSINSTAP/PERSPECTIEF

- |                              |                            |                            |                            |                            |                            |                               |
|------------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|-------------------------------|
| Attractieve kansen beginners | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> g.a. |
| Goede promotiekansen         | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> g.a. |
| Trainingsmogelijkheden       | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> g.a. |
| Uitdagende taken             | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> g.a. |

<b>PRICE</b>						
Hoog startsalaris	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> g.a.
Aanvullende prestaties (bijv. bedrijfswagens)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> g.a.
Vele verlofdagen	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> g.a.
<b>PLACE</b>						
Attractiviteit van de locatie	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> g.a.
Voordelige huur / prijzen onroerend goed	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> g.a.
Dicht bij huis werken	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> g.a.
<b>PROMOTION</b>						
Personeelsadvertentie in de krant / tijdschrift	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> g.a.
Website van het bedrijf	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> g.a.
Social Media	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> g.a.
Aanbeveling door bijv. bekende of docenten	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> g.a.
Bedrijf contact beurs	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> g.a.
Bedrijf contact beurs	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> g.a.

**6. Schat a.u.b. de sterktes en zwaktes van grote bedrijven en kleine en middelgrote ondernemingen t.a.v. hun werkgever aantrekkelijkheid in.**

(1) zeer zwak (2) matig, (3) neutraal, (4) sterk (5) zeer sterk g.a. – geen antwoord

	MKB's					grote bedrijven						
<b>REPUTATIE/ TOEKOMSTGERICHTHEID</b>												
Attractieve producten	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> g.a.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> g.a.
Goede reputatie als werkgever	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> g.a.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> g.a.
Hoge bekendheid van het bedrijf	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> g.a.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> g.a.
Zekerheid van de baan	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> g.a.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> g.a.
<b>INTERNATIONALITEIT</b>												
Werken in internationale teams	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> g.a.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> g.a.
Kans om in het buitenland te werken	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> g.a.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> g.a.
Frequente reizen naar het buitenland	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> g.a.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> g.a.
<b>ARBEIDSMILIEU</b>												
Vriendschappelijke werksfeer	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> g.a.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> g.a.
Gezinsvriendelijk	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> g.a.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> g.a.
Teamwork	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> g.a.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> g.a.
Flexibele werkuren	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> g.a.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> g.a.
Lage hiërarchie	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> g.a.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> g.a.
<b>BEROEPSINSTAP/PERSPECTIEF</b>												
Attractieve kansen beginners	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> g.a.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> g.a.
Goede promotiekansen	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> g.a.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> g.a.
Trainingsmogelijkheden	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> g.a.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> g.a.
Uitdagende taken	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> g.a.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> g.a.
<b>PRICE</b>												
Hoog startsalaris	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> g.a.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> g.a.
Aanvullende prestaties (bijv. bedrijfswagen)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> g.a.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> g.a.
Vele verlofdagen	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> g.a.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> g.a.
<b>PLACE</b>												
Attractiviteit van de locatie	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> g.a.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> g.a.
Voordelige huur / prijzen onroerend goed	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> g.a.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> g.a.
Dicht bij huis werken	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> g.a.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> g.a.
<b>PROMOTION</b>												
Personeelsadvertentie in de krant / tijdschrift	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> g.a.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> g.a.
Website van het bedrijf	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> g.a.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> g.a.
Social Media	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> g.a.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> g.a.
Aanbeveling door bijv. bekende of docenten	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> g.a.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> g.a.
Bedrijf contact beurs	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> g.a.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> g.a.
Internet vacature markt	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> g.a.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> g.a.

**7. Wat associeer je met een MKB? (Kruis a.u.b. voor elke lijn je beoordeling aan)**

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	
modern	<input type="checkbox"/>	traditioneel						
kieskeurig	<input type="checkbox"/>	sober						
internationaal	<input type="checkbox"/>	provinciaal						
sympathiek	<input type="checkbox"/>	onsympathiek						
elitair	<input type="checkbox"/>	middelmatig						
flexibel	<input type="checkbox"/>	niet flexibel						
dynamisch	<input type="checkbox"/>	star						
interessant	<input type="checkbox"/>	saai						
creatief	<input type="checkbox"/>	fantasieloos						
succesvol	<input type="checkbox"/>	vruchteloos						
attractief	<input type="checkbox"/>	afstotelijk						
fors	<input type="checkbox"/>	zwak						
klaar	<input type="checkbox"/>	onduidelijk						

**8. Wat is je geslacht? (Kruis a.u.b. een antwoord aan)**

- Mannelijk   
Vrouwelijk

**9. Wat is je nationaliteit?**

\_\_\_\_\_

**10. Op basis van de studieresultaten ben ik ... (Kruis a.u.b. een antwoord aan)**

- een zeer goede student   
een goede student   
een middelmatige student   
een ondermaatse student

**11. Aan welke hogeschool / universiteit studeer je? (Noem de naam en locatie)**

\_\_\_\_\_

**Als je wilt kans maken op 5 keer € 20, geef dan a.u.b. nog je e-mailadres aan:**

\_\_\_\_\_

## Anhang 4: Fragebogen für ungarische Studenten

### Kedves Hallgató,

Egy kutatáshoz szeretné az Ön segítségét kérni Frank Brimmen, a NYME KTK (Sopron) PhD hallgatója. Téma: „Erhebung von Arbeitgeberpräferenzen bei Marketingstudenten“ (Munkaadói preferenciák vizsgálata a marketingképzésben részt vevő hallgatók körében). A kutatás az Önök megfelelő munkaadóinak kiválasztását szeretné elősegíteni, nemzetközi összehasonlítás keretében. Az elemzések azt a célt is szolgálják, hogy a vállalkozások is növelni tudják vonzerejüket a pályázók irányába. Kérem, hogy szíveskedjék kitölteni az alábbi kérdőívet. A választ beküldők között az e-mail cím megadásával 5x20 eurót sorsol ki Frank Brimmen.

Támogatását előre is köszönjük!

Frank Brimmen és a doktori iskola

### 1. Volt már arra lehetősége, hogy néhány hónapos szakmai tapasztalatot szerezzen egy vállalatnál (pl. képzés, gyakorlat, alkalmazás)? (Kérjük, egy választ jelöljön meg!)

- Igen, nagyvállalatnál ( $\geq 250$  dolgozó > 15 milliárd Ft éves forgalom)
- Igen, kis- és közepes vállalatnál (KKV-nál) (< 250 dolgozó és  $\leq 15$  milliárd Ft éves forgalom)
- Igen, KKV-nál és nagyvállalatnál
- Nem, még nem volt erre lehetőségem. (Kérjük ebben az esetben a 4. pontnál folytassa)

### 2. Hogyan figyelt fel a fenti vállalatra? (Kérjük, egy választ jelöljön meg!)

- Álláshirdetés újságban/folyóiratban  A vállalat web-oldalán  Szociális médiában
- Mások javasolták  Állásbörzén  Internetes kereséssel
- Egyéb módon (Kérjük ezt megadni)  \_\_\_\_\_

### 3. Szándékosan döntött a KKV vagy a nagyvállalat mellett? (Kérjük egy választ jelöljön meg!)

- Igen, szándékosan a KKV mellett
- Igen, szándékosan a nagyvállalat mellett
- Nem, mindegy volt/véletlen folytán

### 4. Képzelje el, hogy új álláshelyet választ. Melyik mellett döntene? (Kérjük egy választ jelöljön meg!)

- Nagyvállalat  KKV  Egyiket sem preferálok

### 5. Milyen jelentősége van Ön számára a következő tényezőknek a munkaadó kiválasztásánál? (A megfelelőt szíveskedjék megjelölni) (1) nem fontos, (2) kissé fontos, (3) közömbös, (4) fontos, (5) nagyon fontos n. a. – nem jelölöm

#### REPUTÁCIÓ/JÖVŐBELI KÉPESSÉGEK

- Attraktív termékek  1  2  3  4  5  n. a.
- Jó munkaadói hírnév  1  2  3  4  5  n. a.
- A vállalat nagy ismertségi foka  1  2  3  4  5  n. a.
- A munkahelyek biztonsága  1  2  3  4  5  n. a.

#### NEMZETKÖZISÉG

- Munkavégzés nemzetközi team-ekben  1  2  3  4  5  n. a.
- Külföldi munkavégzés lehetősége  1  2  3  4  5  n. a.
- Gyakori külföldi utak  1  2  3  4  5  n. a.

#### MUNKAKÖRNYEZET

- Barátságos munkaklima  1  2  3  4  5  n. a.
- Családbarát munkahely  1  2  3  4  5  n. a.
- Csoportos munkavégzés  1  2  3  4  5  n. a.
- Rugalmas munkaidő  1  2  3  4  5  n. a.
- Lapos szervezeti hierarchia  1  2  3  4  5  n. a.

#### MUNKAKEZDÉS/PERSPEKTÍVA

- Vonzó munkakezdési lehetőségek  1  2  3  4  5  n. a.
- Jó előrehaladási lehetőség  1  2  3  4  5  n. a.
- Továbbképzési kínálat  1  2  3  4  5  n. a.
- Kihívást jelentő feladatok  1  2  3  4  5  n. a.

#### PRICE

- Nagy kezdő fizetés  1  2  3  4  5  n. a.
- Kiegészítő juttatások (pl. cégautó)  1  2  3  4  5  n. a.
- Sok szabadnap/szabadság  1  2  3  4  5  n. a.

<b>PLACE</b>						
A telephely vonzereje	<input type="checkbox"/>					
Kedvező lakásbérleti díj/ lakásárak	<input type="checkbox"/>					
Szülői ház közelsége	<input type="checkbox"/>					
<b>PROMOTION</b>						
Álláshirdetés újságban/folyóiratban	<input type="checkbox"/>					
A vállalat web-oldala	<input type="checkbox"/>					
Social media	<input type="checkbox"/>					
Ismerős vagy tanár javaslata	<input type="checkbox"/>					
Állásbörze	<input type="checkbox"/>					
Internetes álláskeresés	<input type="checkbox"/>					

6. Kérjük becsüljék meg a nagyvállalatok és a KKV-k jellemző erősségeit és gyenge pontjait a munkaerő-vonzási képességük tekintetében. (A megfelelőt szíveskedjék megjelölni!)  
(1) nagyon gyenge, (2) gyenge, (3) közömbös, (4) erős, (5) nagyon erős, n. a. – nem jelölöm

	KKV					nagyvállalat				
<b>REPUTÁCIÓ/JÖVŐBELI KÉPESSÉGEK</b>										
Attraktív termékek	<input type="checkbox"/>									
Jó munkaadói hírnév	<input type="checkbox"/>									
A vállalat nagy ismertségi foka	<input type="checkbox"/>									
A munkahelyek biztonsága	<input type="checkbox"/>									
<b>NEMZETKÖZISÉG</b>										
Munkavégzés nemzetközi team-ekben	<input type="checkbox"/>									
Külföldi munkavégzés lehetősége	<input type="checkbox"/>									
Gyakori külföldi utak	<input type="checkbox"/>									
<b>MUNKAKÖRNYEZET</b>										
Barátságos munkaklíma	<input type="checkbox"/>									
Családbarát munkahely	<input type="checkbox"/>									
Csoportos munkavégzés	<input type="checkbox"/>									
Rugalmas munkaidő	<input type="checkbox"/>									
Lapos szervezeti hierarchia	<input type="checkbox"/>									
<b>MUNKAKEZDÉS/PERSPEKTÍVA</b>										
Vonzó munkakezdési lehetőségek	<input type="checkbox"/>									
Jó előrehaladási lehetőség	<input type="checkbox"/>									
Továbbképzési kínálat	<input type="checkbox"/>									
Kihívást jelentő feladatok	<input type="checkbox"/>									
<b>PRICE</b>										
Nagy kezdő fizetés	<input type="checkbox"/>									
Kiegészítő juttatások (pl. cégautó)	<input type="checkbox"/>									
Sok szabadnap/szabadság	<input type="checkbox"/>									
<b>PLACE</b>										
A telephely vonzereje	<input type="checkbox"/>									
Kedvező lakásbérleti díj/ lakásárak	<input type="checkbox"/>									
Szülői ház közelsége	<input type="checkbox"/>									
<b>PROMOTION</b>										
Álláshirdetés újságban/folyóiratban	<input type="checkbox"/>									
A vállalat web-oldala	<input type="checkbox"/>									
Social media	<input type="checkbox"/>									
Ismerős vagy tanár javaslata	<input type="checkbox"/>									
Állásbörze	<input type="checkbox"/>									
Internetes álláskeresés	<input type="checkbox"/>									

7. Mely fogalmak jellemzik Ön szerint a KKV-kat? (Kérjük, jelölje be a fogalom párokat az Ön becslése szerinti legjobb arányoknak megfelelően)

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	
modern	<input type="checkbox"/>	hagyományos						
igényes	<input type="checkbox"/>	igénytelen						
nemzetközi	<input type="checkbox"/>	provinciális						
szimpatikus	<input type="checkbox"/>	nem szimpatikus						
elit	<input type="checkbox"/>	középszerű						
rugalmas	<input type="checkbox"/>	rugalmatlan						
dinamikus	<input type="checkbox"/>	merev						
érdekes	<input type="checkbox"/>	unalmas						
kreatív	<input type="checkbox"/>	ötletlen						
eredményes	<input type="checkbox"/>	eredménytelen						
vonzó	<input type="checkbox"/>	taszító						
erős	<input type="checkbox"/>	gyenge						
átlátszó, tiszta	<input type="checkbox"/>	bonyolult, homályos						

8. Neme? (Kérjük a megfelelőt megjelölni!)

Férfi  Nő

9. Kérjük, nevezze meg az állampolgárságát!

\_\_\_\_\_

10. Magamat a tanulmányi eredményeim alapján a ... közé sorolom (Kérjük a megfelelőt megjelölni!)

nagyon jó diákok  jó diákok  átlagos diákok  átlag alatti diákok

11. Mely egyetemen/főiskolán tanul? (Kérjük adja meg az intézmény nevét és helyszínét!)

\_\_\_\_\_

Amennyiben az 5 x 20 euro sorsolásában részt kíván venni, kérjük adja meg az e.mail címét:

\_\_\_\_\_

## Anhang 5: Fragebogen für deutsche KMU

### Sehr geehrte Damen und Herren,

für eine Forschungsarbeit zum Thema „Erhebung von Arbeitgeberpräferenzen“ bitte ich um Ihre Mithilfe. In der Arbeit werden die Einschätzungen von Studenten mit den Einschätzungen von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) abgeglichen. Dadurch sollen Stärken und Schwächen identifiziert und für kleine und mittlere Unternehmen Möglichkeiten zur Attraktivitätssteigerung herausgearbeitet werden.

Ich würde mich freuen, wenn Sie die untenstehenden Fragen beantworten würden. Die Ergebnisse werden anonym und vertraulich verwendet.

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

Frank Brimmen

### 1. Bitte schätzen Sie anhand der folgenden Faktoren die Stärken und Schwächen Ihres Unternehmens ein. (1) große Schwäche, (2) Schwäche, (3) Neutral, (4) Stärke, (5) Große Schwäche

#### Reputation/Zukunftsfähigkeit

Attraktive Produkte	<input type="checkbox"/>	k. A.					
Guter Ruf als Arbeitgeber	<input type="checkbox"/>	k. A.					
Hoher Bekanntheitsgrad des Unternehmens	<input type="checkbox"/>	k. A.					
Sicherheit des Arbeitsplatzes	<input type="checkbox"/>	k. A.					

#### INTERNATIONALITÄT

Arbeit in internationalen Teams	<input type="checkbox"/>	k. A.					
Möglichkeit im Ausland zu arbeiten	<input type="checkbox"/>	k. A.					
Häufige Auslandsreisen	<input type="checkbox"/>	k. A.					

#### ARBEITSUMFELD

Freundschaftliches Arbeitsklima	<input type="checkbox"/>	k. A.					
Familienfreundlichkeit	<input type="checkbox"/>	k. A.					
Teamarbeit	<input type="checkbox"/>	k. A.					
Flexible Gestaltung der Arbeitszeit	<input type="checkbox"/>	k. A.					
Flache Hierarchie	<input type="checkbox"/>	k. A.					

#### JOBEINSTIEG/PERSPEKTIVE

Attraktive Jobeinstiegsmöglichkeiten	<input type="checkbox"/>	k. A.					
Gute Aufstiegschancen	<input type="checkbox"/>	k. A.					
Weiterbildungsangebote	<input type="checkbox"/>	k. A.					
Herausfordernde Aufgaben	<input type="checkbox"/>	k. A.					

#### PRICE

Hohes Einstiegsgehalt	<input type="checkbox"/>	k. A.					
Zusatzleistungen (wie z.B. Firmenwagen)	<input type="checkbox"/>	k. A.					
Viele Urlaubstage	<input type="checkbox"/>	k. A.					

#### PLACE

Attraktivität des Standortes	<input type="checkbox"/>	k. A.					
Günstige Wohnungsmieten/ Immobilienpreise	<input type="checkbox"/>	k. A.					

#### PROMOTION

Stellenanzeige in Zeitung/Zeitschrift	<input type="checkbox"/>	k. A.					
Website des Unternehmens	<input type="checkbox"/>	k. A.					
Social Media	<input type="checkbox"/>	k. A.					
Empfehlung durch z.B. Bekannte oder Dozenten	<input type="checkbox"/>	k. A.					
Unternehmenskontaktmesse	<input type="checkbox"/>	k. A.					
Internet-Stellenbörse	<input type="checkbox"/>	k. A.					

### 2. Was verbinden Sie mit Ihrem kleinen/mittleren Unternehmen (KMU)? Bitte geben Sie pro Begriffspaar eine Einschätzung ab. Ein Beispiel für die erste Zeile: 1 steht für modern und 7 steht für traditionell.

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	
modern	<input type="checkbox"/>	traditionell						
anspruchsvoll	<input type="checkbox"/>	genügsam						
international	<input type="checkbox"/>	provinziell						
sympathisch	<input type="checkbox"/>	unsympathisch						
elitär	<input type="checkbox"/>	mittelmäßig						
flexibel	<input type="checkbox"/>	unflexibel						
dynamisch	<input type="checkbox"/>	starr						
interessant	<input type="checkbox"/>	langweilig						
kreativ	<input type="checkbox"/>	einfalllos						
erfolgreich	<input type="checkbox"/>	erfolglos						
anziehend	<input type="checkbox"/>	abstoßend						
stark	<input type="checkbox"/>	schwach						
klar	<input type="checkbox"/>	verschwommen						

Falls Sie Interesse an den Ergebnissen haben, geben Sie bitte Ihre Email-Adresse an:

## Anhang 6: Fragebogen für niederländische KMU

*Geachte dame, geachte heer,*

voor een onderzoek over "voorkeuren werkgever studenten" verzoek ik vriendelijk uw hulp. In het onderzoek worden de beoordeling van studenten met de evaluaties van kleine en middelgrote bedrijven (MKB) vergeleken. Hierdoor kunnen sterktes en zwaktes worden geïdentificeerd en de aantrekkelijkheid voor kleine en middelgrote bedrijven worden verhoogd. Ik zou het hoog op prijs stellen als u de onderstaande vragen beantwoordt. De resultaten worden anoniem en vertrouwelijk behandeld. Om de vragen te beantwoorden heeft u ca. 5 minuten nodig.

Bedankt voor je steun!

Frank Brimmen

1. Schat a.u.b. op basis van de volgende factoren de sterktes en zwaktes van uw bedrijf in. (Kruis a.u.b. voor elke lijn je beoordeling aan) (1) Grote zwakte, (2) Zwakte, (3) Neutraal, (4) Sterkte (5) Grote sterkte, g.a. – geen antwoord

### REPUTATIE/TOEKOMSTGERICHTHEID

Attractieve producten	<input type="checkbox"/>										
Goede reputatie als werkgever	<input type="checkbox"/>										
Hoge bekendheid van het bedrijf	<input type="checkbox"/>										
Zekerheid van de baan	<input type="checkbox"/>										

### INTERNATIONALITEIT

Werken in internationale teams	<input type="checkbox"/>										
Kans om in het buitenland te werken	<input type="checkbox"/>										
Frequente reizen naar het buitenland	<input type="checkbox"/>										

### ARBEIDSMILIEU

Vriendschappelijke werksfeer	<input type="checkbox"/>										
Gezinsvriendelijk	<input type="checkbox"/>										
Teamwork	<input type="checkbox"/>										
Flexibele werkuren	<input type="checkbox"/>										
Lage hiërarchie	<input type="checkbox"/>										

### BEROEPSINSTAP/PERSPECTIEF

Attractieve kansen beginners	<input type="checkbox"/>										
Goede promotiekansen	<input type="checkbox"/>										
Trainingsmogelijkheden	<input type="checkbox"/>										
Uitdagende taken	<input type="checkbox"/>										

### PRICE

Hoog startsalaris	<input type="checkbox"/>										
Aanvullende prestaties (bijv. bedrijfswagens)	<input type="checkbox"/>										
Vele verlofdagen	<input type="checkbox"/>										

### PLACE

Attractiviteit van de locatie	<input type="checkbox"/>										
Voordelige huur / prijzen onroerend goed	<input type="checkbox"/>										

### PROMOTION

Personeelsadvertentie in de krant / tijdschrift	<input type="checkbox"/>										
Website van het bedrijf	<input type="checkbox"/>										
Social Media	<input type="checkbox"/>										
Aanbeveling door bijv. bekende of docenten	<input type="checkbox"/>										
Bedrijf contact beurs	<input type="checkbox"/>										
Bedrijf contact beurs	<input type="checkbox"/>										

### 2. Wat associeert u met uw MKB?

Hier is een voorbeeld voor de eerste lijn: 1 staat voor modern en 7 voor traditioneel.

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	
modern	<input type="checkbox"/>	traditioneel						
kieskeurig	<input type="checkbox"/>	sober						
internationaal	<input type="checkbox"/>	provinciaal						
sympathiek	<input type="checkbox"/>	onsympathiek						
elitair	<input type="checkbox"/>	middelmatig						
flexibel	<input type="checkbox"/>	niet flexibel						
dynamisch	<input type="checkbox"/>	star						
interessant	<input type="checkbox"/>	saai						
creatief	<input type="checkbox"/>	fantasieloos						
succesvol	<input type="checkbox"/>	vruchteloos						
attractief	<input type="checkbox"/>	afstotelijk						
fors	<input type="checkbox"/>	zwak						
klaar	<input type="checkbox"/>	onduidelijk						

Als u belangstelling hebt voor de resultaten, geef dan a.u.b. nog uw e-mailadres aan:

---

## Anhang 7: Fragebogen für ungarische KMU

### Tisztelt Hölgym/Uram!

Egy kutatáshoz szeretné az Ön segítségét kérni Frank Brimmen, a NYME KTK (Sopron) PhD hallgatója. Téma: „Erhebung von Arbeitgeberpräferenzen bei Marketingstudenten“. A kutatás az Önök megfelelő munkaadónak kiválasztását szeretné elősegíteni, nemzetközi összehasonlítás keretében. Az elemzések azt a célt is szolgálják, hogy a vállalkozások is növelni tudják vonzerejüket a pályázók irányába. Kérem, hogy szíveskedjék kitölteni az alábbi kérdőívet.

Támogatását előre is köszönjük!

Frank Brimmen és a doktori iskola

1. Kérjük becsülni meg a és a KKV-k jellemző erősségeit és gyenge pontjait a munkaerő-vonzási képességük tekintetében. (A megfelelőt szíveskedjék megjelölni!) (1) nagyon gyenge, (2) gyenge, (3) közömbös, (4) erős, (5) nagyon erős n. a. – nem jelölöm

#### REPUTÁCIÓ/JÖVŐBELI KÉPESSÉGEK

Attraktív termékek	<input type="checkbox"/>										
Jó munkaadói hírnév	<input type="checkbox"/>										
A vállalat nagy ismertségi foka	<input type="checkbox"/>										
A munkahelyek biztonsága	<input type="checkbox"/>										

#### NEMZETKÖZISÉG

Munkavégzés nemzetközi team-ekben	<input type="checkbox"/>										
Külföldi munkavégzés lehetősége	<input type="checkbox"/>										
Gyakori külföldi utak	<input type="checkbox"/>										

#### MUNKAKÖRNYEZET

Barátságos munkaklíma	<input type="checkbox"/>										
Családbarát munkahely	<input type="checkbox"/>										
Csoportos munkavégzés	<input type="checkbox"/>										
Rugalmas munkaidő	<input type="checkbox"/>										
Lapos szervezeti hierarchia	<input type="checkbox"/>										

#### MUNKAKEZDÉS/PERSPEKTÍVA

Vonzó munkakezdési lehetőségek	<input type="checkbox"/>										
Jó előrehaladási lehetőség	<input type="checkbox"/>										
Továbbképzési kínálat	<input type="checkbox"/>										
Kihívást jelentő feladatok	<input type="checkbox"/>										

#### PRICE

Nagy kezdő fizetés	<input type="checkbox"/>										
Kiegészítő juttatások (pl. cégautó)	<input type="checkbox"/>										
Sok szabadnap/szabadság	<input type="checkbox"/>										

#### PLACE

A telephely vonzereje	<input type="checkbox"/>										
Kedvező lakásbérleti díj/ lakásárak	<input type="checkbox"/>										

#### PROMOTION

Álláshirdetés újságban/folyóiratban	<input type="checkbox"/>										
A vállalat web-oldala	<input type="checkbox"/>										
Social media	<input type="checkbox"/>										
Ismerős vagy tanár javaslata	<input type="checkbox"/>										
Állásbörze	<input type="checkbox"/>										
Internetes álláskeresés	<input type="checkbox"/>										

2. Mely fogalmak jellemzik Ön szerint a KKV-kat? (Kérjük, jelölje be a fogalompárokat az Ön becslése szerinti legjobb arányoknak megfelelően)

Egy példa az első sor: 1 jelentése a modern és 7 hagyományos.

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	
modern	<input type="checkbox"/>	hagyományos						
igényes	<input type="checkbox"/>	igénytelen						
nemzetközi	<input type="checkbox"/>	provinciális						
szimpatikus	<input type="checkbox"/>	nem szimpatikus						
elit	<input type="checkbox"/>	középszerű						
rugalmas	<input type="checkbox"/>	rugalmatlan						
dinamikus	<input type="checkbox"/>	merev						
érdekes	<input type="checkbox"/>	unalmas						
kreatív	<input type="checkbox"/>	ötletlen						
eredményes	<input type="checkbox"/>	eredménytelen						
vonzó	<input type="checkbox"/>	taszító						
erős	<input type="checkbox"/>	gyenge						
átlátszó, tiszta	<input type="checkbox"/>	bonyolult, homályos						

3. Mely egyetemen/főiskolán tanul? (Kérjük adja meg az intézmény nevét és helyszínét!)

## **Anhang 8:** Bewertungsschema zur differenzierten Beantwortung der Unterschiedshypothesen

<b>Prozentualer Anteil der Ablehnungen von H<sub>0</sub> bei den untersuchten Items</b>	<b>Erläuterung</b>
0%	Ablehnung der aufgestellten Untersuchungshypothese
> 0 bis 25%	Ablehnung der aufgestellten Untersuchungshypothese (Es liegen sehr wenige Unterschiede vor)
> 25 bis 50%	Ablehnung der aufgestellten Untersuchungshypothese (Es liegen wenige Unterschiede vor)
> 50 bis 75%	Bestätigung der Untersuchungshypothese (Es liegen viele Unterschiede vor)
>75%	Bestätigung der Untersuchungshypothese (Es liegen sehr viele Unterschiede)

Eigene Darstellung

**Anhang 9:** Bewertungsschema zur differenzierten Beantwortung der Zusammenhangshypothese

<b>Prozentualer Anteil der Ablehnungen von H0 bei den untersuchten Items</b>	<b>Erläuterung</b>
0%	Ablehnung der aufgestellten Untersuchungshypothese
> 0 bis 25%	Ablehnung der aufgestellten Untersuchungshypothese (Es besteht ein Zusammenhang bei sehr wenigen Merkmalen)
> 25 bis 50%	Ablehnung der aufgestellten Untersuchungshypothese (Es besteht ein Zusammenhang bei wenigen Merkmalen)
> 50 bis 75%	Bestätigung der Untersuchungshypothese (Es besteht ein Zusammenhang bei vielen Merkmalen)
>75%	Bestätigung der Untersuchungshypothese (Es besteht ein Zusammenhang bei sehr vielen Merkmalen)

Eigene Darstellung

## **Anhang 10:** Ausführungen zum ökonomischen und sozialen Menschenbild

Das ökonomische Menschenbild ist der Rational Choice-Theorie zuzuordnen.<sup>458</sup> Dieser liegt die Annahme zugrunde, dass menschliches Handeln durch das Ziel der rationalen Maximierung des individuellen Nutzens erklärt werden kann.<sup>459</sup> Die Annahme des rationalen Verhaltens lässt sich auf Adam Smith zurückführen. Nach Smith folgen Menschen nicht ihren Herzen, wenn Sie Dinge kaufen, verkaufen oder zur Arbeit gehen, sondern nur ihren eigenen Interessen.<sup>460</sup> Es wird hierbei angenommen, dass Akteure bei der Wahl zwischen verschiedenen Handlungsmöglichkeiten diejenige Alternative auswählen, von der sie annehmen, dass sie den höchsten Nutzen verspricht. Auf der individuellen Ebene sind unterschiedliche Motive und Wahrnehmungen von Gelegenheiten sowie Restriktionen, Einstellungen und Erwartungen von großer Bedeutung für die Entstehung von Handlungsabsichten und schließlich der Handlungsausführung.<sup>461</sup> Die Auffassung, dass sich Personen für die Handlungen entscheiden, die auf rational einsichtige Weise für die Erreichung der angestrebten Ziele geeignet erscheinen, wird so mit dem ökonomischen Prinzip der Nutzenmaximierung verknüpft.<sup>462</sup>

Das Prinzip der Nutzenmaximierung fordert diejenige Option zu wählen, die den beteiligten Personen den höchsten Gesamtnutzen erbringt.<sup>463</sup> Dabei können alle Objekte, die zur Bedürfnisbefriedigung beitragen, als Güter bezeichnet werden. Der Begriff des Nutzens beschränkt sich nicht auf die ökonomische Perspektive, sondern kann als generelle Grunddisposition des Handelns angesehen werden. Nutzenmaximierung findet immer durch die Restriktion der Knappheit, also der Differenz zwischen Bedürfnissen und den Möglichkeiten der Befriedigung dieser Bedürfnisse, statt.<sup>464</sup> Zufriedenheit oder Glück können in diesem Zusammenhang als eine erfolgreiche Nutzenmaximierung verstanden werden, welche demjenigen zuteilwird, der sich rational verhält, indem er Kosten und

---

<sup>458</sup> Rational Choice bezeichnet ein Theorieprogramm, welches sich primär mit der rationalen Verfolgung von Interessen beschäftigt. Interessen werden hierbei als angestrebter Zweck einer Handlung und die Ausführung einer Handlung als Mittel zur Realisierung definiert. Der dabei bestehende Zusammenhang zwischen Zweck und Mittel wird als rational bezeichnet. Vgl. Schneider (2005), S. 83

<sup>459</sup> Vgl. Schneider (2005), S. 400

<sup>460</sup> Vgl. Hass (2007), S. 20

<sup>461</sup> Vgl. Dollinger/Raithel (2006), S. 54

<sup>462</sup> Vgl. Schneider (2005), S. 83

<sup>463</sup> Vgl. Dietrich (2001), S. 194

<sup>464</sup> Vgl. Kunz (2004), S. 33f.

Nutzen abwägt. Im Rahmen des methodologischen Individualismus sind Menschen nur als rational agierende Akteure interessant.<sup>465</sup>

Das Modell des Homo Oeconomicus besteht aus drei grundlegenden Bausteinen:

- Der Mensch hat bestimmte *Präferenzen*. Diese werden als gegeben und konstant angesehen.
- Dem Individuum stehen alle *Handlungsalternativen* zur Verfügung. Der Handlungsrahmen wird durch Handlungsrestriktionen, aus denen sich die zu analysierenden Knappheitssituationen ergeben, begrenzt.
- Die *Wahlhandlung* des Individuums: Diese ergibt sich aus dem Zusammenspiel von Präferenzen und Restriktionen.<sup>466</sup>

Esser kritisiert beim Homo Oeconomicus, dass er zentrale Merkmale der erklärenden Modellbildung in der Soziologie nicht beachtet. So könne er bspw. nicht lernen und die Situation nicht in Abweichung von objektiven Gegebenheiten einschätzen.<sup>467</sup> Gleichzeitig erhebt das Modell einen universellen Erklärungsanspruch für das Entscheidungsverhalten von Menschen. Kritik kann ebenfalls beim Kriterium des Eigennutzes erhoben werden. Dieses hat die Rücksichtslosigkeit gegenüber anderen Menschen zur Folge.<sup>468</sup> Zusammengefasst kann als Kritik angebracht werden, dass es sich empirisch um ein verkürztes und normativ um ein gefährliches, die Grundlagen der Gesellschaft bedrohendes, Menschenbild handelt.<sup>469</sup> Dies führte dazu, dass heute zunehmend vom engen Konzept des Homo Oeconomicus abgerückt wird.<sup>470</sup>

Neben dem Modell des Homo Oeconomicus existiert das Modell des sozialen Menschenbildes. Während der Homo Oeconomicus egoistische und individualistische Ziele verfolgt, stehen beim Homo Socialis die Schaffung und der Erhalt von Beziehungen im Vordergrund.<sup>471</sup>

*“Homo Socialis [...] is a ,collective‘ being who cannot exist or survive without or outside the society (the collective).”<sup>472</sup>*

---

<sup>465</sup> Vgl. Treibel (2006), S. 131

<sup>466</sup> Vgl. Erlei et al. (2007), S. 2

<sup>467</sup> Vgl. Jäger/Weinzierl (2007), S. 109

<sup>468</sup> Vgl. Lamnek (2008), S. 167f.

<sup>469</sup> Vgl. Homann (2002), S. 70

<sup>470</sup> Vgl. Treibel (2006), S. 138

<sup>471</sup> Vgl. Wunderer (2009), S. 32

<sup>472</sup> Sonis/Hewings (2009), S. 13

In der Soziologie wird oftmals der sog. Homo Sociologicus als soziales Gegenstück zum Homo Oeconomicus herangezogen.<sup>473</sup> Im Gegensatz zum ökonomischen Menschenbild richtet der Homo Sociologicus sein Handeln an sozialen Normen aus.<sup>474</sup> Das Modell beruht auf der Annahme, dass das Handeln des Einzelnen vor allem den Vorgaben gesellschaftlicher Institutionen folgt. Demzufolge handeln Menschen so, wie es die Normen von ihnen verlangen. Der Begriff Homo Sociologicus wurde v.a. durch Ralf Dahrendorf geprägt.<sup>475</sup>

---

<sup>473</sup> Vgl. Schimank (2007), S. 49

<sup>474</sup> Vgl. Ibid., S. 20f.

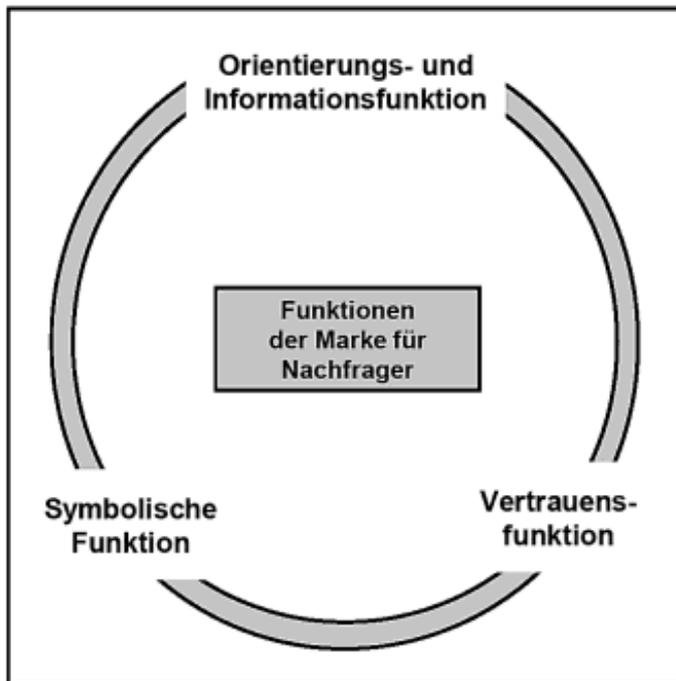
<sup>475</sup> Vgl. Esser (1999), S. 231f.

## Anhang 11: Ansätze im Personalmarketing

Ansatz	Autoren
<p>Enger Ansatz: Die Aufgaben des Personalmarketings bestehen in der Erschließung des externen Arbeitsmarktes durch den Auf- und Ausbau eines positiven Images.</p>	Drumm (2008)
<p>Weiter Ansatz: Personalmarketing ist hiernach eine Querschnittsaufgabe des Personalmanagements und beschäftigt sich mit allen Aktivitäten durch die eine Arbeitgeber gezielt potenzielle Mitarbeiter für das Unternehmen interessiert und bereits bestehende Mitarbeiter für die Arbeit im Unternehmen begeistert.</p>	Lukascyk (2012)
<p>Expliziter Ansatz: Hierbei wird der interne und externe Personalmarkt betrachtet. Alle Mitarbeiter mit Personalverantwortung bzw. die das Unternehmen nach außen repräsentieren, haben sich hiernach mit Personalmarketing auseinanderzusetzen.</p>	Strutz (1989)
<p>Impliziter Ansatz: Hierbei wird Personalmarketing weder als eigenständige Methodologie noch als eigenständige wissenschaftliche Disziplin betrachtet.</p>	Staffelbach (1986)

Eigene Darstellung nach: Scholz (2014a), S. 488f.

**Anhang 12:** Funktionen einer Marke für den Nachfrager



Quelle: Burmann et al. (2012), S. 2

**Anhang 13:** Die Top 10 Arbeitgeber im Absolventenbarometer für den Bereich Business (Deutschland, 2014)

<b>Ranking (2014)</b>	<b>Unternehmen</b>	<b>%</b>
1	BMW Group	12,5
2	Audi	12,3
3	Volkswagen	8,6
4	Deutsche Lufthansa	7,5
5	Porsche	7,4
6	Daimler	6,5
7	Google	6,4
8	Bosch	6,3
9	Adidas	6,0
10	Siemens	5,6

Eigene Darstellung nach: Trendence (2014d)

**Anhang 14:** Die Top 10 Arbeitgeber im Absolventenbarometer für den Bereich Business (Niederlande, 2014)

<b>Ranking (2014)</b>	<b>Unternehmen</b>	<b>%</b>
1	Heineken International	12,0
2	Google	10,8
3	Unilever	9,2
3	KLM	9,0
5	Volkswagen	7,9
5	Schiphol Group	7,2
5	Rabobank	6,5
8	Shell	5,9
9	Coca-Cola	5,6
10	ABN Amro	5,5

Eigene Darstellung nach: Trendence (2014e)

**Anhang 15:** Die Top 10 Arbeitgeber im Absolventenbarometer für den Bereich Business (Ungarn, 2014)

<b>Ranking (2014)</b>	<b>Unternehmen</b>	<b>%</b>
1	Google	12,6
2	Audi (Volkswagen Group, inkl. Porsche, Skoda)	8,9
2	Apple	8,5
4	Four Seasons Hotels and Resorts	6,4
5	Coca-Cola	5,8
6	Morgan Stanley	5,4
7	Magyar Telekom	5,0
8	Bosch	4,7
9	Magyar Nemzeti Bank	4,6
9	MOL	4,6

Eigene Darstellung nach: Trendence (2014f)

**Anhang 16:** Die beliebtesten Arbeitgeber für deutsche Wirtschaftsstudenten

<b>Ranking (2014)</b>	<b>Deutschland</b>	<b>%</b>
1	Audi	21
2	BMW Group	20
3	Porsche	18
4	Volkswagen	15
5	Google	13
6	Daimler/Mercedes-Benz	13
7	Deutsche Lufthansa	13
8	McKinsey & Company	8
9	Adidas	7
10	Siemens	7

Eigene Darstellung nach: Universum (2014c), S. 10

**Anhang 17:** Die beliebtesten Arbeitgeber für niederländische Wirtschaftsstudenten

<b>Ranking (2014)</b>	<b>Niederlande</b>
1	Google
2	KLM
3	Heineken
4	Unilever
5	Coca-Cola
6	L'Oréal
7	Nike
8	Apple
9	Shell
10	Rabobank

Eigene Darstellung nach: Universum (2014d)

## Anhang 18: Great Place To Work Institute – Die besten Arbeitgeber Deutschlands

Ranking (2014)	Unternehmen
<i>Top 3 Unternehmen mit mehr als 5000 Mitarbeitern</i>	
1	Volkswagen Financial Services AG
2	Techniker Krankenkasse
3	Philips Deutschland GmbH
<i>Top 3 Unternehmen mit 2001 bis 5000 Mitarbeitern</i>	
1	Microsoft Deutschland GmbH
2	ING-DiBa AG
3	SICK AG
<i>Top 3 Unternehmen mit 501 bis 2000 Mitarbeitern</i>	
1	domino-world
2	W.L. Gore & Associates GmbH
3	NetApp Deutschland GmbH
<i>Top 3 Unternehmen zwischen 50 und 500 Mitarbeitern</i>	
1	St. Gereon Seniorendienste gGmbH
2	MaibornWolff GmbH
3	REWE Markt GmbH, Zweigniederlassung West

Eigene Darstellung nach: Presseportal (2014)

## Anhang 19: Great Place To Work Institute – Die besten Arbeitgeber der Niederlande

<b>Ranking (2014)</b>	<b>Unternehmen</b>
<i>Top 3 L&amp;MNC</i>	
1	SAS Nederland
2	Microsoft
3	Novo Nordisk
<i>Top 3 SME</i>	
1	Ormit
2	ICM Opleidingen & trainingen
3	Incentro
<i>Top 3 SYE</i>	
1	Tony's Chocolonely
2	Het PR Bureau
3	Young Colfield

Eigene Darstellung nach: Great Place To Work (2014b)

## Anhang 20: Die besten Top Job-Arbeitgeber 2014 Deutschlands

<b>Ranking (2014)</b>	<b>Unternehmen</b>
<i>Top 3 Unternehmen der Klasse A (20-100 Mitarbeiter)</i>	
1	easySoft. GmbH
2	Fischer Academy GmbH
3	Dornseif e. Kfr.
<i>Top 3 Unternehmen der Klasse B (101-500 Mitarbeiter)</i>	
1	Baierl & Demmelhuber Innenausbau GmbH
2	Radisson Blu Hotels Hamburg/Berlin
3	SYCOR GmbH
<i>Top 3 Unternehmen der Klasse C (501-5000 Mitarbeiter)</i>	
1	Endress Hauser Conducta GmbH Co. KG
2	Sparkasse Hanau
3	Balluff GmbH

Eigene Darstellung nach: Top Job (2014d)

## Anhang 21: Beste Werkgevers – Die besten Arbeitgeber der Niederlande 2014

Ranking (2014)	Unternehmen
<i>Top 10 Unternehmen mit mehr als 1000 Mitarbeitern</i>	
1	Stichting Buurtzorg
2	JP van den Bent stichting
3	Vanderlande
4	Landal GreenParks
5	Schiphol Group
<i>Top 10 Unternehmen mit weniger als 1000 Mitarbeitern</i>	
1	ZLM Verzekeringen
2	Rijk Zwaan
3	De nieuwe Marke
4	Shimano
5	Stichting De Praktijk

Eigene Darstellung nach: Effectory (2014d), Effectory (2014e)

## Anhang 22: Die besten Arbeitgeber Ungarns (2013)

Ranking (2013)	Unternehmen
<i>Unternehmen mit weniger als 250 Mitarbeitern</i>	
1	Janssen-Cilag Kft.
2	Debreceni Hőszolgáltató Zrt.
3	InterContinental Budapest
<i>Unternehmen 250 bis 1000 Mitarbeitern</i>	
1	FGSZ Földgázszállító Zrt.
2	Fundamenta-Lakáskassza Zrt.
3	MARS Magyarország Kisállateledel Gyártó Kft.
<i>Unternehmen mit mehr als 1000 Mitarbeitern</i>	
1	Szerencsejáték Zrt.
2	McDonald's

Eigene Darstellung nach: AON Hewitt (2013b)

### Anhang 23: Überarbeitete Items nach der Pretest-Durchführung

Item (alt)	Maßnahme	Item (neu)
Reputation des Unternehmens	Änderung der Formulierung	Guter Ruf als Arbeitgeber
Hohe Innovationskraft	Änderung der Formulierung	Innovatives Unternehmen
Kollegiales Arbeitsumfeld	Zusammenfassung der Items	Freundschaftliches Arbeitsklima
Arbeitsatmosphäre		
Freiwillige betriebliche Sozialleistungen	Zusammenfassung der Items	Zusatzleistungen (wie z.B. Firmenwagen)
Firmenwagen		

Eigene Darstellung

**Anhang 24:** Ergebnisse des Wilcoxon-Vorzeichen-Rangtests zur Sicherstellung der Reliabilität des Fragebogens

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	Bedeutung Produkte - Bedeutung Produkte	Bedeutung Ruf - Bedeutung Ruf	Bedeutung Bekanntheitsgrad - Bedeutung Bekanntheitsgrad	Bedeutung Arbeitsplatzsicherheit - Bedeutung Arbeitsplatzsicherheit
Z	-,973 <sup>b</sup>	-,832 <sup>b</sup>	-,905 <sup>b</sup>	-1,485 <sup>b</sup>
Asymp. Sig. (2-tailed)	,331	,405	,366	,138

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	Bedeutung Arbeit in internationalen Teams - Bedeutung Arbeit in internationalen Teams	Bedeutung Arbeit im Ausland - Bedeutung Arbeit im Ausland	Bedeutung Auslandsreisen - Bedeutung Auslandsreisen	Bedeutung Arbeitsklima - Bedeutung Arbeitsklima
Z	-,791 <sup>b</sup>	-,322 <sup>b</sup>	-,552 <sup>b</sup>	-,264 <sup>b</sup>
Asymp. Sig. (2-tailed)	,429	,748	,581	,792

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	Bedeutung Familienfreundlichkeit - Bedeutung Familienfreundlichkeit	Bedeutung Teamarbeit - Bedeutung Teamarbeit	Bedeutung Arbeitszeiten - Bedeutung Arbeitszeiten	Bedeutung Hierarchie - Bedeutung Hierarchie
Z	-,265 <sup>b</sup>	-,504 <sup>b</sup>	-1,000 <sup>b</sup>	-,816 <sup>b</sup>
Asymp. Sig. (2-tailed)	,791	,614	,317	,414

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	Bedeutung Jobeinstiegsmöglichkeiten - Bedeutung Jobeinstiegsmöglichkeiten	Bedeutung Aufstiegschancen - Bedeutung Aufstiegschancen	Bedeutung Weiterbildungsangebote - Bedeutung Weiterbildungsangebote	Bedeutung Aufgaben - Bedeutung Aufgaben
Z	-1,508 <sup>b</sup>	-,577 <sup>b</sup>	-,462 <sup>b</sup>	-1,000 <sup>b</sup>
Asymp. Sig. (2-tailed)	,132	,564	,644	,317

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	Bedeutung Einstiegsgehalt - Bedeutung Einstiegsgehalt	Bedeutung Zusatzleistungen - Bedeutung Zusatzleistungen	Bedeutung Urlaubstage - Bedeutung Urlaubstage	Bedeutung Standortattraktivität - Bedeutung Standortattraktivität
Z	-,277 <sup>b</sup>	-1,000 <sup>b</sup>	-,093 <sup>b</sup>	-1,000 <sup>b</sup>
Asymp. Sig. (2-tailed)	,782	,317	,926	,317

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	Bedeutung Mieten und Immobilienpreise - Bedeutung Mieten und Immobilienpreise	Bedeutung Heimatnähe - Bedeutung Heimatnähe	Bedeutung Printmedien - Bedeutung Printmedien	Bedeutung Unternehmenswebsite - Bedeutung Unternehmenswebsite
Z	-1,000 <sup>b</sup>	-,837 <sup>b</sup>	-1,414 <sup>b</sup>	-1,098 <sup>b</sup>
Asymp. Sig. (2-tailed)	,317	,403	,157	,272

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	Bedeutung Social Media - Bedeutung Social Media	Bedeutung Empfehlung - Bedeutung Empfehlung	Bedeutung Unternehmenskontakte - Bedeutung Unternehmenskontakte	Bedeutung Internetstellenbörsen - Bedeutung Internetstellenbörsen
Z	-,302 <sup>b</sup>	-,265 <sup>b</sup>	-,237 <sup>b</sup>	-,447 <sup>b</sup>
Asymp. Sig. (2-tailed)	,763	,791	,813	,655

a. Wilcoxon Signed Ranks Test

b. Based on positive ranks.

c. Based on negative ranks.

## Anhang 25: Detaillierte Informationen zur Stichprobe

Studenten der Studienrichtungen Sozialwissenschaften, Betriebswirtschaft und Jura (gesamt)	Männlich		Weiblich		
	Eingeschriebene Studenten der Grundgesamtheit	Stichprobe	Eingeschriebene Studenten der Grundgesamtheit	Stichprobe	
672.123 deutsche Studenten (62%)	331.357 (49,3%)	115 (48,5%)	340.766 (50,7%)	122 (51,5%)	237 deutsche Studenten (61%)
252.850 niederländische Studenten (23%)	131.988 (52,2%)	54 (51,9%)	120.862 (47,8%)	50 (48,1%)	104 niederländische Studenten (27%)
157.156 ungarische Studenten (15%)	55.948 (35,6%)	13 (27,7%)	101.208 (64,4%)	34 (72,3%)	47 ungarische Studenten (12%)
Studenten gesamt: 1.082.129 (100%)	Männliche Studenten gesamt: 519.530 (48%)	182 männliche Studenten (47%)	Weibliche Studenten gesamt: 562.836 (52%)	206 weibliche Studenten (53%)	Stichprobenumfang: 388 Studenten (100%)

Datengrundlage: European Commission (2013), S. 113

## **Anhang 26:** Informationen zu den Hochschulstandorten und der Befragungsart

<b>Hochschule</b>	<b>Land</b>	<b>Befragungsart</b>
Fachhochschule für Oekonomie und Management, Essen	Deutschland	Persönliche Befragung
Fontys International Business School, Venlo	Niederlande	Persönliche Befragung
Hochschule Niederrhein, Mönchengladbach	Deutschland	Persönliche Befragung
Hogeschool van Arnhem en Nijmegen	Niederlande	Persönliche Befragung
Universität Duisburg-Essen	Deutschland	Persönliche Befragung
Universität Pécs	Ungarn	Online Befragung
Szent-István-Universität, Gödöllő	Ungarn	Persönliche Befragung
Westungarische Universität, Sopron	Ungarn	Persönliche Befragung

Eigene Darstellung

## Anhang 27: Themengebiete und abgefragte Bestandteile im Fragebogens

<b>Elemente des Marketingmix</b>	<b>Abgefragte Bestandteile</b>
Product	Reputation/Zukunftsfähigkeit, Internationalität, Arbeitsumfeld, Jobeinstieg/Perspektive
Price	Entlohnung
Place	Standort
Promotion	Kommunikationsmaßnahmen

Eigene Darstellung

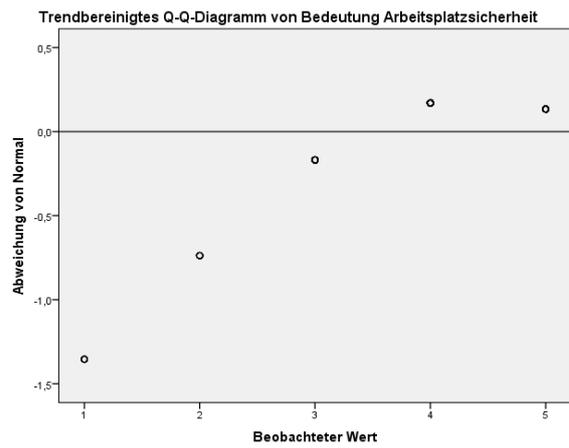
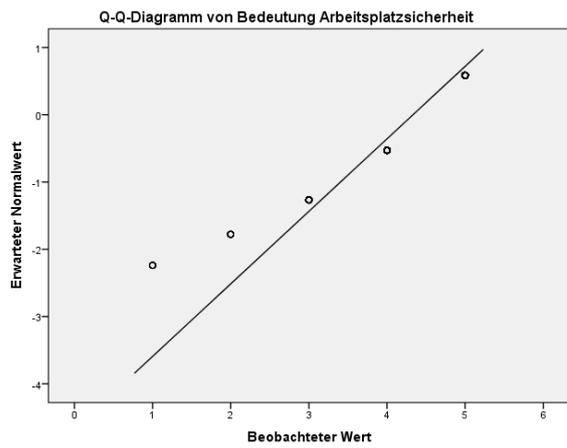
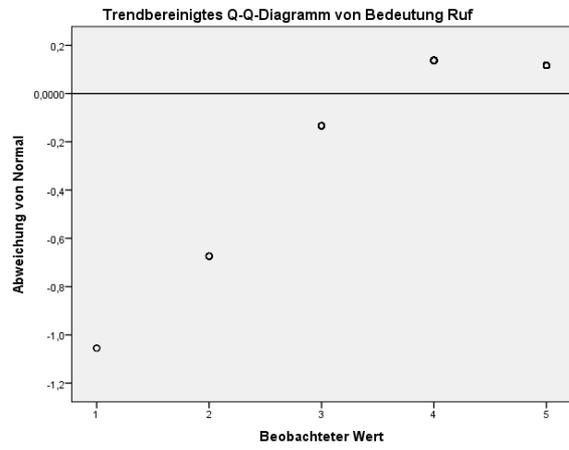
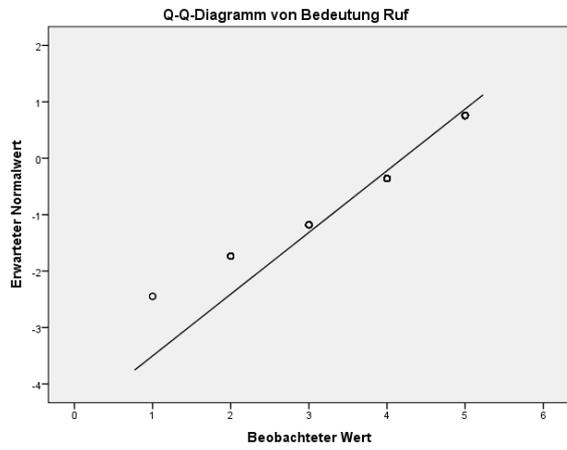
**Anhang 28:** Ergebnisse des Kolmogorov-Smirnov- und Shapiro-Wilks-Tests zur Normalverteilung der Variablen (Bedeutung von Arbeitgeberfaktoren) und exemplarische Darstellung ausgewählter Q-Q-Diagramme

<b>Tests auf Normalverteilung</b>						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistik	df	Signifikanz	Statistik	df	Signifikanz
Bedeutung Produkte	,241	277	,000	,882	277	,000
Bedeutung Ruf	,256	277	,000	,779	277	,000
Bedeutung Bekanntheitsgrad	,219	277	,000	,897	277	,000
Bedeutung Arbeitsplatzsicherheit	,320	277	,000	,720	277	,000
Bedeutung Arbeit in internationalen Teams	,188	277	,000	,912	277	,000
Bedeutung Arbeit im Ausland	,179	277	,000	,913	277	,000
Bedeutung Auslandsreisen	,201	277	,000	,911	277	,000
Bedeutung Arbeitsklima	,308	277	,000	,706	277	,000
Bedeutung Familienfreundlichkeit	,236	277	,000	,844	277	,000
Bedeutung Teamarbeit	,241	277	,000	,837	277	,000
Bedeutung Arbeitszeiten	,284	277	,000	,811	277	,000
Bedeutung Hierarchie	,255	277	,000	,884	277	,000
Bedeutung Jobeinstiegsmöglichkeiten	,294	277	,000	,791	277	,000
Bedeutung Aufstiegschancen	,303	277	,000	,724	277	,000
Bedeutung Weiterbildungsangebote	,266	277	,000	,802	277	,000
Bedeutung Aufgaben	,275	277	,000	,787	277	,000
Bedeutung Einstiegsgehalt	,266	277	,000	,850	277	,000
Bedeutung Zusatzleistungen	,206	277	,000	,887	277	,000
Bedeutung Urlaubstage	,218	277	,000	,881	277	,000
Bedeutung Standortattraktivität	,253	277	,000	,877	277	,000
Bedeutung Mieten und Immobilienpreise	,227	277	,000	,873	277	,000
Bedeutung Heimatnähe	,205	277	,000	,894	277	,000
Bedeutung Printmedien	,227	277	,000	,904	277	,000

<b>Tests auf Normalverteilung</b>						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistik	df	Signifikanz	Statistik	df	Signifikanz
Bedeutung Unternehmenswebsite	,231	277	,000	,878	277	,000
Bedeutung Social Media	,223	277	,000	,897	277	,000
Bedeutung Empfehlung	,220	277	,000	,886	277	,000
Bedeutung Unternehmenskontaktmesse	,240	277	,000	,899	277	,000
Bedeutung Internetstellenbörse	,213	277	,000	,890	277	,000

a. Signifikanzkorrektur nach Lilliefors

## Ausgewählte und von der Normalverteilung abweichende Q-Q-Diagramme sowie trendbereinigte Q-Q-Diagramme



**Anhang 29:** Ergebnisse des Kolmogorov-Smirnov- und Shapiro-Wilks-Tests zur Normalverteilung der Variablen (Stärken und Schwächen bei KMU und Großunternehmen) und exemplarische Darstellung ausgewählter Q-Q-Diagramme

Tests auf Normalverteilung						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistik	df	Signifikanz	Statistik	df	Signifikanz
k/m Unternehmen - Produkte	,209	239	,000	,882	239	,000
k/m Unternehmen - Ruf	,214	239	,000	,878	239	,000
k/m Unternehmen - Bekanntheit	,209	239	,000	,902	239	,000
k/m Unternehmen - Arbeitsplatzsicherheit	,237	239	,000	,884	239	,000
Großunternehmen - Produkte	,227	239	,000	,831	239	,000
Großunternehmen - Ruf	,225	239	,000	,837	239	,000
Großunternehmen - Bekanntheit	,341	239	,000	,730	239	,000
Großunternehmen - Arbeitsplatzsicherheit	,187	239	,000	,886	239	,000
k/m Unternehmen - Internationale Teams	,199	239	,000	,902	239	,000
k/m Unternehmen - Arbeit im Ausland	,200	239	,000	,904	239	,000
k/m Unternehmen - Auslandsreisen	,191	239	,000	,898	239	,000
Großunternehmen - Internationale Teams	,259	239	,000	,781	239	,000
Großunternehmen - Arbeit im Ausland	,254	239	,000	,791	239	,000
Großunternehmen - Auslandsreisen	,239	239	,000	,831	239	,000
k/m Unternehmen - Arbeitsklima	,302	239	,000	,771	239	,000
k/m Unternehmen - Familienfreundlichkeit	,254	239	,000	,813	239	,000
k/m Unternehmen - Teamarbeit	,209	239	,000	,847	239	,000
k/m Unternehmen - Arbeitszeiten	,194	239	,000	,891	239	,000
k/m Unternehmen - Hierarchie	,202	239	,000	,867	239	,000
Großunternehmen - Arbeitsklima	,229	239	,000	,887	239	,000

**Tests auf Normalverteilung**

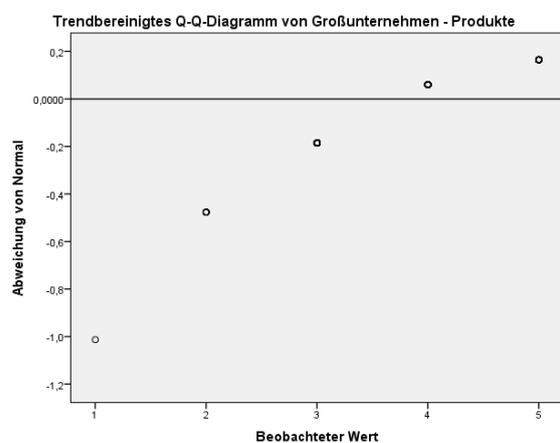
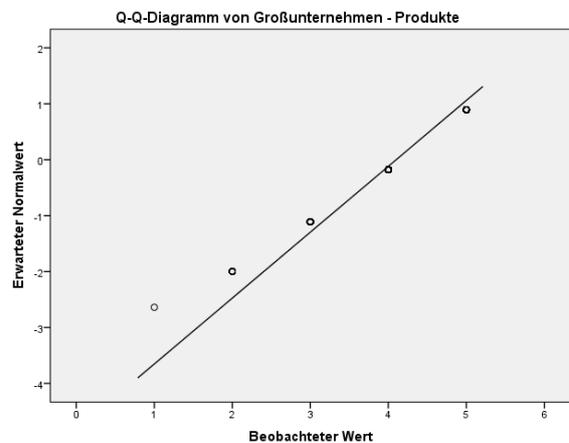
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistik	df	Signifikanz	Statistik	df	Signifikanz
Großunternehmen - Familienfreundlichkeit	,207	239	,000	,894	239	,000
Großunternehmen - Teamarbeit	,263	239	,000	,861	239	,000
Großunternehmen - Arbeitszeiten	,258	239	,000	,879	239	,000
Großunternehmen - Hierarchie	,195	239	,000	,913	239	,000
k/m Unternehmen - Jobeinstiegsmöglichkeiten	,272	239	,000	,877	239	,000
k/m Unternehmen - Aufstiegschancen	,217	239	,000	,897	239	,000
k/m Unternehmen - Weiterbildung	,210	239	,000	,891	239	,000
k/m Unternehmen - Aufgaben	,284	239	,000	,855	239	,000
Großunternehmen - Jobeinstiegsmöglichkeiten	,268	239	,000	,846	239	,000
Großunternehmen - Aufstiegschancen	,266	239	,000	,823	239	,000
Großunternehmen - Weiterbildung	,254	239	,000	,794	239	,000
Großunternehmen - Aufgaben	,263	239	,000	,849	239	,000
k/m Unternehmen - Einstiegsgehalt	,218	239	,000	,897	239	,000
k/m Unternehmen - Zusatzleistungen	,181	239	,000	,913	239	,000
k/m Unternehmen - Urlaubstage	,204	239	,000	,907	239	,000
Großunternehmen - Einstiegsgehalt	,314	239	,000	,826	239	,000
Großunternehmen - Zusatzleistungen	,299	239	,000	,823	239	,000
Großunternehmen - Urlaubstage	,214	239	,000	,895	239	,000

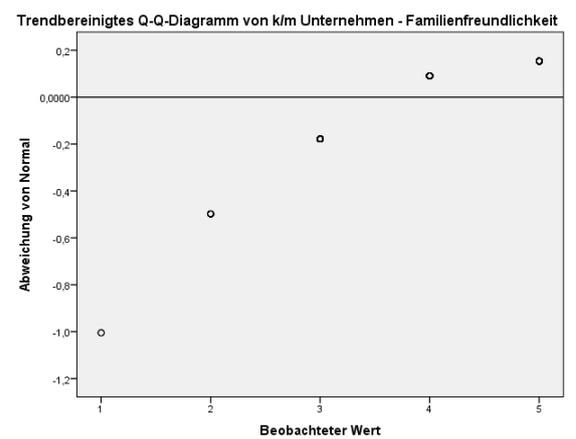
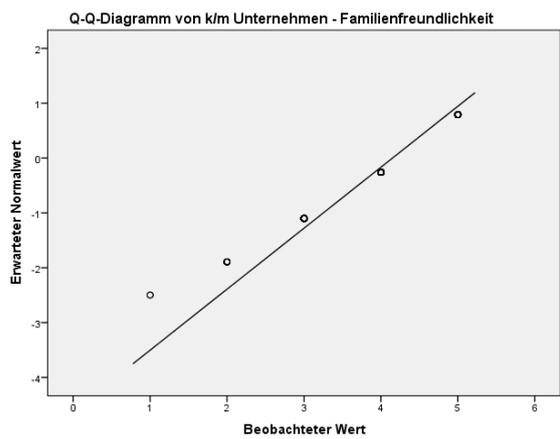
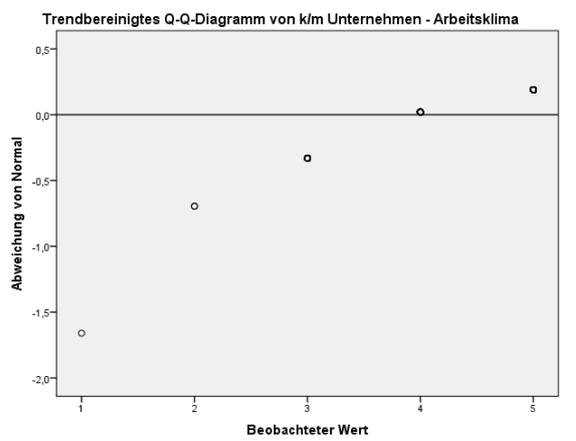
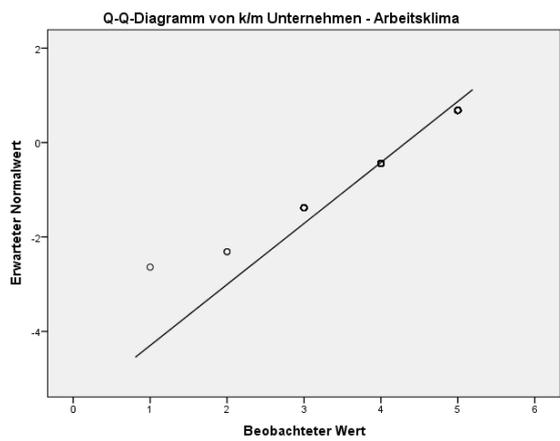
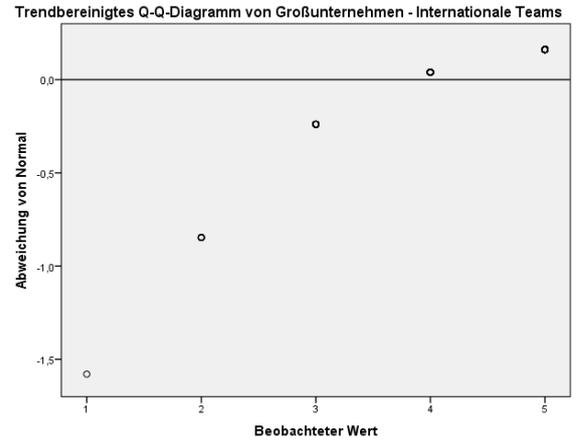
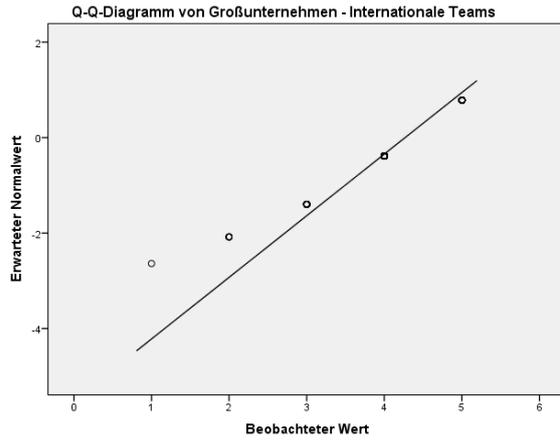
### Tests auf Normalverteilung

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistik	df	Signifikanz	Statistik	df	Signifikanz
k/m Unternehmen - Standortattraktivität	,205	239	,000	,892	239	,000
k/m Unternehmen - Mieten und Immobilienpreise	,229	239	,000	,863	239	,000
k/m Unternehmen - Heimatnähe	,208	239	,000	,887	239	,000
Großunternehmen - Standortattraktivität	,237	239	,000	,876	239	,000
Großunternehmen - Mieten und Immobilienpreise	,235	239	,000	,900	239	,000
Großunternehmen - Heimatnähe	,201	239	,000	,911	239	,000
k/m Unternehmen - Printmedien	,235	239	,000	,892	239	,000
k/m Unternehmen - Website	,226	239	,000	,895	239	,000
k/m Unternehmen - Social Media	,180	239	,000	,913	239	,000
k/m Unternehmen - Empfehlung	,216	239	,000	,894	239	,000
k/m Unternehmen - Unternehmenskontaktmesse	,207	239	,000	,904	239	,000
k/m Unternehmen - Internetstellenbörse	,251	239	,000	,877	239	,000
Großunternehmen - Printmedien	,218	239	,000	,874	239	,000
Großunternehmen - Website	,289	239	,000	,777	239	,000
Großunternehmen - Social Media	,244	239	,000	,817	239	,000
Großunternehmen - Empfehlung	,244	239	,000	,868	239	,000
Großunternehmen - Unternehmenskontaktmesse	,233	239	,000	,836	239	,000
Großunternehmen - Internetstellenbörse	,251	239	,000	,817	239	,000

a. Signifikanzkorrektur nach Lilliefors

### Ausgewählte und von der Normalverteilung abweichende Q-Q-Diagramme sowie trendbereinigte Q-Q-Diagramme



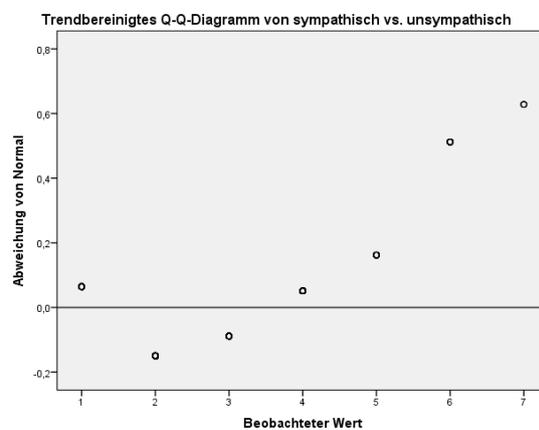
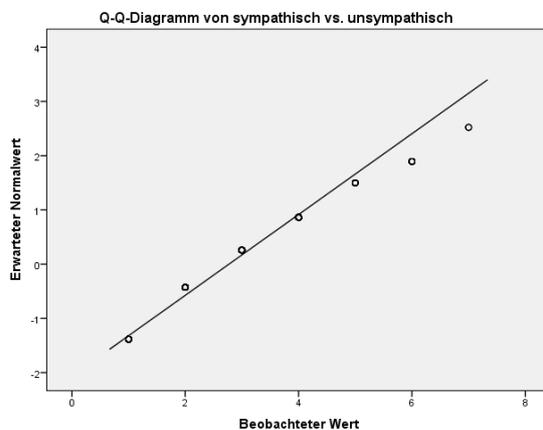


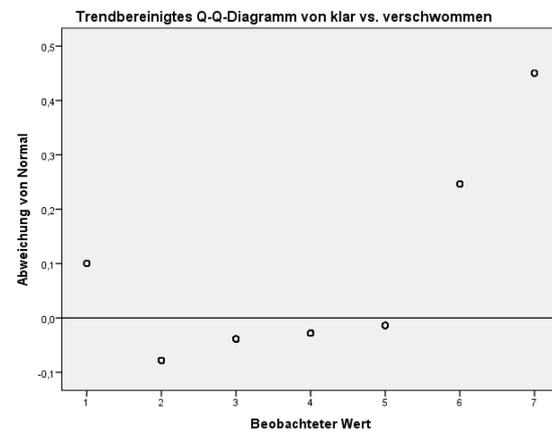
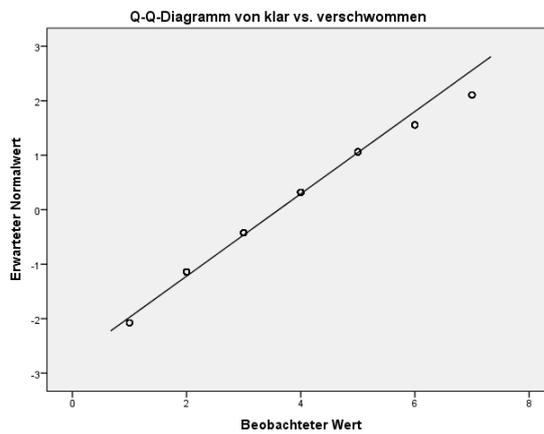
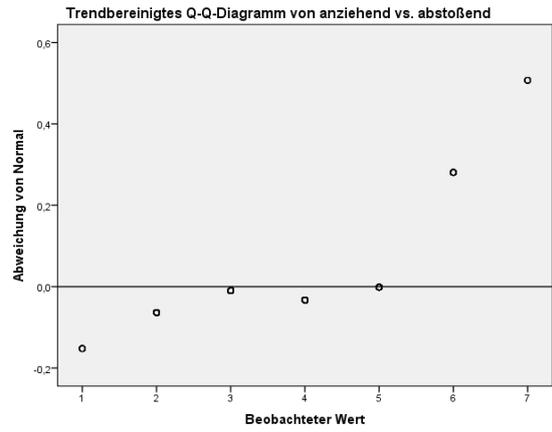
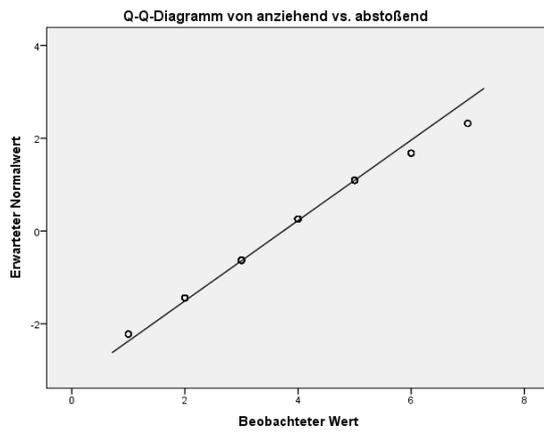
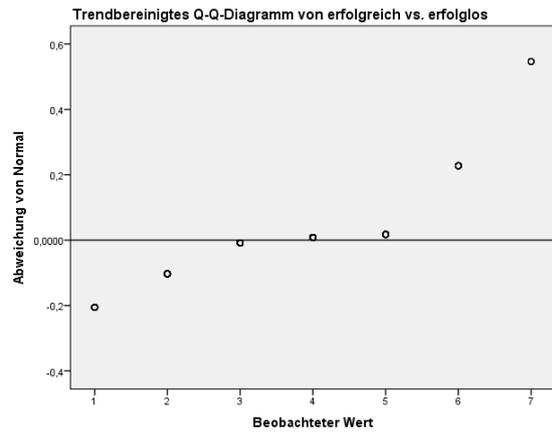
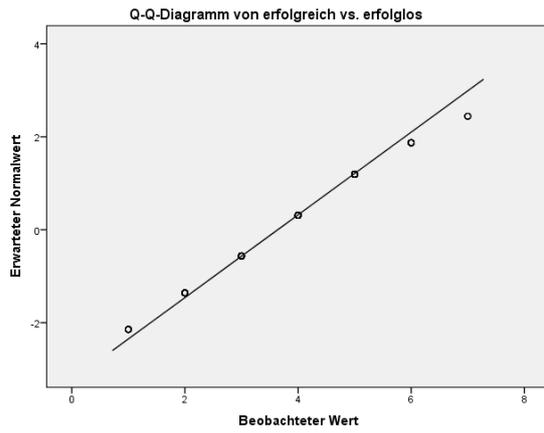
**Anhang 30:** Ergebnisse des Kolmogorov-Smirnov- und Shapiro-Wilks-Tests zur Normalverteilung der Variablen (Semantisches Differential) und exemplarische Darstellung ausgewählter Q-Q-Diagramme

Tests auf Normalverteilung						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistik	df	Signifikanz	Statistik	df	Signifikanz
modern vs. traditionell	,156	342	,000	,929	342	,000
anspruchsvoll vs. genügsam	,170	342	,000	,943	342	,000
international vs. provinziell	,174	342	,000	,930	342	,000
sympathisch vs. unsympathisch	,223	342	,000	,900	342	,000
elitär vs. mittelmäßig	,200	342	,000	,926	342	,000
flexibel vs. unflexibel	,154	342	,000	,948	342	,000
dynamisch vs. starr	,149	342	,000	,948	342	,000
interessant vs. langweilig	,143	342	,000	,939	342	,000
kreativ vs. einfallslos	,142	342	,000	,940	342	,000
erfolgreich vs. erfolglos	,196	342	,000	,926	342	,000
anziehend vs. abstoßend	,212	342	,000	,923	342	,000
stark vs. schwach	,211	342	,000	,929	342	,000
klar vs. verschwommen	,184	342	,000	,932	342	,000

a. Signifikanzkorrektur nach Lilliefors

**Ausgewählte und von der Normalverteilung abweichende Q-Q-Diagramme sowie trendbereinigte Q-Q-Diagramme**





### Anhang 31: Relevante Testverfahren im Rahmen der Untersuchung

<b>Untersuchter Datentyp</b>	<b>Zwei unabhängige Gruppen</b>	<b>Mehrere Gruppen</b>	<b>Gepaarte Daten</b>	<b>Zusammenhangsmaß</b>
Nominal	Chi <sup>2</sup> -Test	Chi <sup>2</sup> -Test	Chi <sup>2</sup> -Test	Cramers V
Ordinal	Mann-Whitney-U-Test	Kruskal-Wallis-Test	Wilcoxon-Vorzeichen-Rangtest	Rangkorrelationskoeffizient nach Spearman

Eigene Darstellung nach: Neugebauer et al. (2011), S. 117, Reuschenbach (2006), S. 501f., Paier (2010), S. 145

**Anhang 32:** Ergebnisse des Wilcoxon-Vorzeichen-Rangtests zu Stärken und Schwächen von KMU und Großunternehmen

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	Großunternehm en - Produkte - k/m Unternehmen - Produkte	Großunternehm en - Ruf - k/m Unternehmen - Ruf	Großunternehm en - Bekanntheit - k/m Unternehmen - Bekanntheit	Großunternehm en - Arbeitsplatzsich erheit - k/m Unternehmen - Arbeitsplatzsich erheit
Z	-8,468 <sup>b</sup>	-3,422 <sup>b</sup>	-13,314 <sup>b</sup>	-1,401 <sup>c</sup>
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,161

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	Großunternehmen - Internationale Teams - k/m Unternehmen - Internationale Teams	Großunternehmen - Arbeit im Ausland - k/m Unternehmen - Arbeit im Ausland	Großunternehmen - Auslandsreisen - k/m Unternehmen - Auslandsreisen	Großunternehmen - Arbeitsklima - k/m Unternehmen - Arbeitsklima
Z	-14,245 <sup>b</sup>	-14,146 <sup>b</sup>	-13,762 <sup>b</sup>	-10,821 <sup>c</sup>
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	Großunternehmen - Familienfreundlich keit - k/m Unternehmen - Familienfreundlich keit	Großunternehmen - Teamarbeit - k/m Unternehmen - Teamarbeit	Großunternehmen - Arbeitszeiten - k/m Unternehmen - Arbeitszeiten	Großunternehmen - Hierarchie - k/m Unternehmen - Hierarchie
Z	-9,043 <sup>b</sup>	-3,886 <sup>b</sup>	-,193 <sup>b</sup>	-7,157 <sup>c</sup>
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000	,847	,000

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	Großunternehmen - Jobeinstiegsmöglich keiten - k/m Unternehmen - Jobeinstiegsmöglich keiten	Großunternehmen - Aufstiegschancen - k/m Unternehmen - Aufstiegschancen	Großunternehmen - Weiterbildung - k/m Unternehmen - Weiterbildung	Großunternehmen - Aufgaben - k/m Unternehmen - Aufgaben
Z	-8,870 <sup>b</sup>	-10,695 <sup>b</sup>	-12,599 <sup>b</sup>	-5,502 <sup>c</sup>
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	Großunternehmen - Einstiegsgehalt - k/m Unternehmen - Einstiegsgehalt	Großunternehmen - Zusatzleistungen - k/m Unternehmen - Zusatzleistungen	Großunternehmen - Urlaubstage - k/m Unternehmen - Urlaubstage	Großunternehmen - Standortattraktivitä t - k/m Unternehmen - Standortattraktivitä t
Z	-11,939 <sup>b</sup>	-12,751 <sup>b</sup>	-1,687 <sup>b</sup>	-3,417 <sup>c</sup>
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000	,092	,001

**Test Statistics<sup>a</sup>**

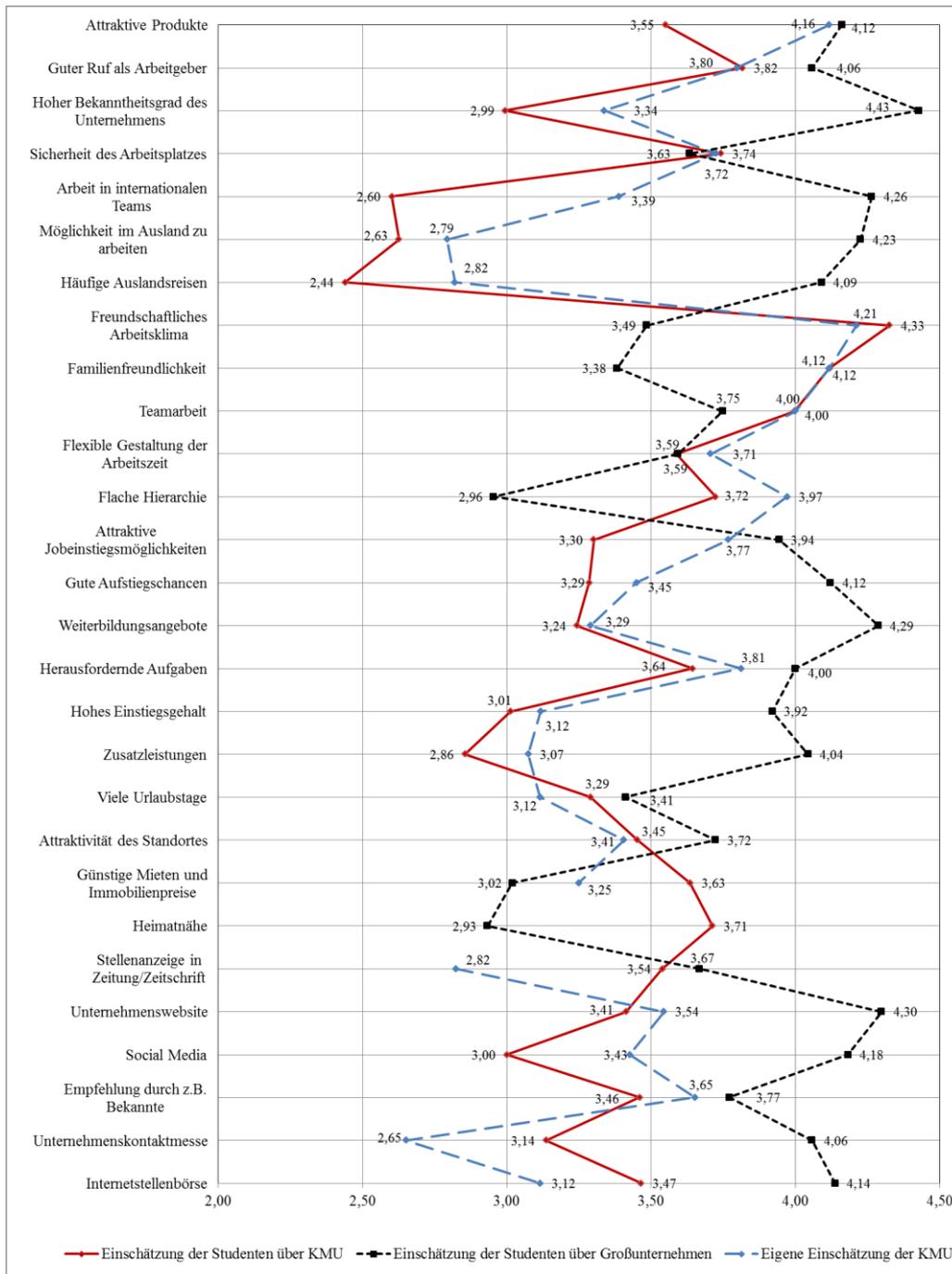
	Großunternehmen - Mieten und Immobilienpreise - k/m Unternehmen - Mieten und Immobilienpreise	Großunternehmen - Heimatnähe - k/m Unternehmen - Heimatnähe	Großunternehmen - Printmedien - k/m Unternehmen - Printmedien	Großunternehmen - Website - k/m Unternehmen - Website
Z	-7,202 <sup>b</sup>	-8,526 <sup>b</sup>	-1,599 <sup>b</sup>	-10,913 <sup>c</sup>
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000	,110	,000

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	Großunternehmen - Social Media - k/m Unternehmen - Social Media	Großunternehmen - Empfehlung - k/m Unternehmen - Empfehlung	Großunternehmen - Unternehmenskont aktmesse - k/m Unternehmen - Unternehmenskont aktmesse	Großunternehmen - Internetstellenbörs e - k/m Unternehmen - Internetstellenbörs e
Z	-12,150 <sup>b</sup>	-4,047 <sup>b</sup>	-11,078 <sup>b</sup>	-9,529 <sup>c</sup>
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000

- a. Wilcoxon Signed Ranks Test
- b. Based on negative ranks.
- c. Based on positive ranks.

### Anhang 33: Profile der studentischen Einschätzungen über Stärken und Schwächen von KMU und der Selbsteinschätzungen von KMU<sup>476</sup>

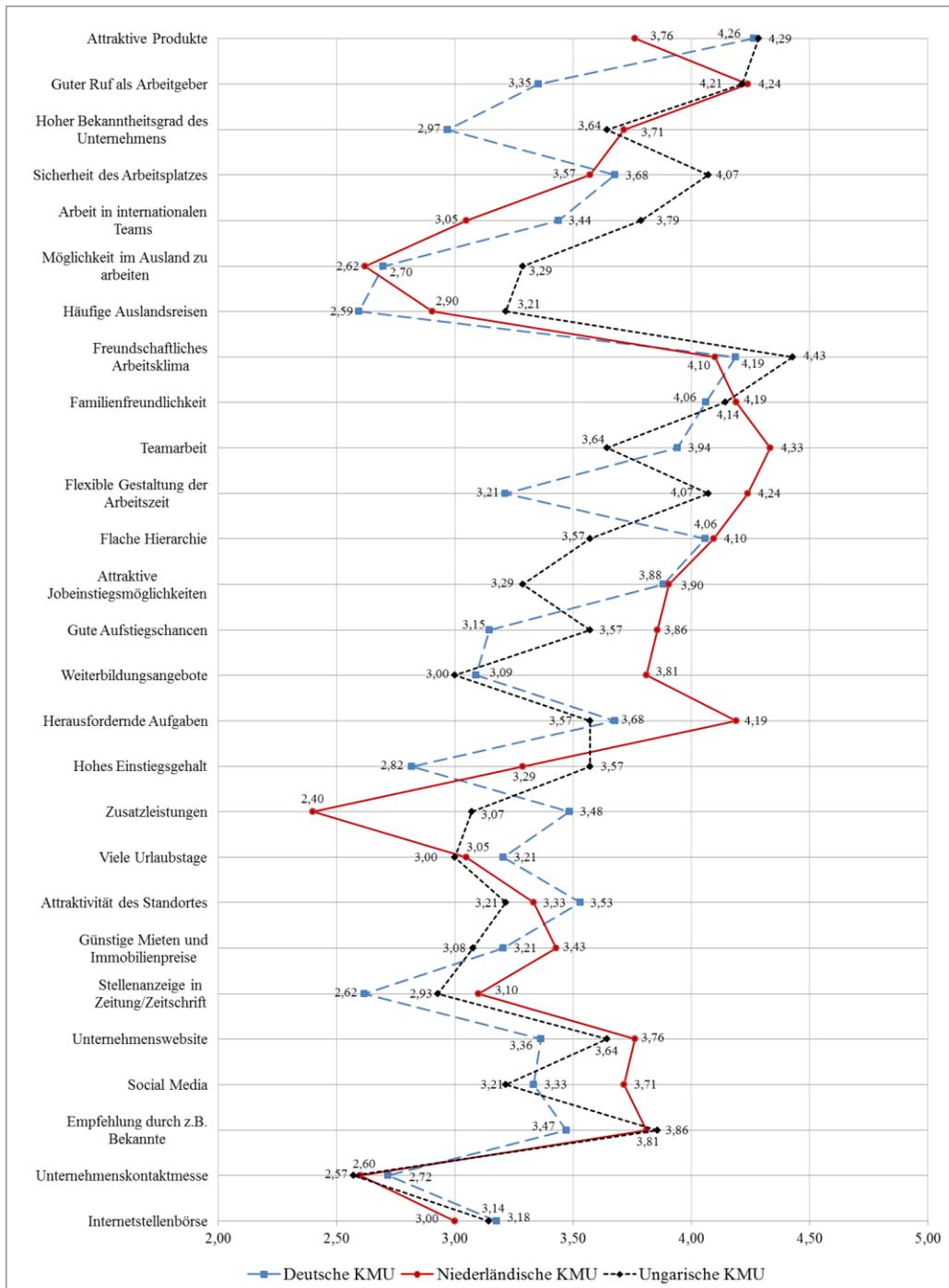


Dargestellt sind jeweils die Mittelwerte (Skalierung: (1) sehr schwach – (5) sehr stark)

Eigene Darstellung nach: Befragung 2014

<sup>476</sup> Der Faktor Heimatnähe wurde bei KMU bewusst nicht abgefragt. Während die anderen abgefragten Faktoren eine rationale Bewertung zulassen, hätte der Faktor Heimatnähe aus Sicht des Unternehmens nur die persönliche Nähe/Entfernung des Befragten zu seiner Heimat widergespiegelt. Sinnvolle Aussagen hätten so nicht ermittelt werden können.

### Anhang 34: Profile der Selbsteinschätzungen der KMU über eigene Stärken und Schwächen<sup>477</sup>



Dargestellt sind jeweils die Mittelwerte (Skalierung: (1) sehr schwach – (5) sehr stark)  
 Eigene Darstellung nach: Befragung 2014

<sup>477</sup> Der Faktor Heimatnähe wurde bei KMU bewusst nicht abgefragt. Während die anderen abgefragten Faktoren eine rationale Bewertung zulassen, hätte der Faktor Heimatnähe aus Sicht des Unternehmens nur die persönliche Nähe/Entfernung des Befragten zu seiner Heimat widergespiegelt. Sinnvolle Aussagen hätten so nicht ermittelt werden können.

**Anhang 35:** Gegenüberstellung der von KMU eingeschätzten eigenen Stärken und Schwächen

Deutsche KMU	Niederländische KMU	Ungarische KMU
<b>Die größten Stärken</b>		
Attraktive Produkte (4,26)	Teamarbeit (4,33)	Freundschaftliches Arbeitsklima (4,43)
Freundschaftliches Arbeitsklima (4,19)	Flexible Gestaltung der Arbeitszeit (4,24)	Attraktive Produkte (4,29)
Familienfreundlichkeit (4,06)	Guter Ruf als Arbeitgeber (4,24)	Guter Ruf als Arbeitgeber (4,21)
Flache Hierarchie (4,06)	Familienfreundlichkeit (4,19)	Familienfreundlichkeit (4,14)
	Herausfordernde Aufgaben (4,19)	Sicherheit des Arbeitsplatzes (4,07)
	Freundschaftliches Arbeitsklima (4,10)	Flexible Gestaltung der Arbeitszeit (4,07)
	Flache Hierarchie (4,10)	
<b>Die größten Schwächen</b>		
Häufige Auslandsreisen (2,59)	Zusatzleistungen (wie z.B. Firmenwagen) (2,40)	Unternehmenskontaktmesse (2,57)
Stellenanzeige in Zeitung/Zeitschrift (2,62)	Unternehmenskontaktmesse (2,60)	Stellenanzeige in Zeitung/Zeitschrift (2,93)
Möglichkeit im Ausland zu arbeiten (2,70)	Möglichkeit im Ausland zu arbeiten (2,62)	
Unternehmenskontaktmesse (2,72)	Häufige Auslandsreisen (2,90)	
Hohes Einstiegsgehalt (2,82)		
Hoher Bekanntheitsgrad des Unternehmens (2,97)		

Dargestellt sind jeweils die Mittelwerte (Skalierung: (1) sehr schwach – (5) sehr stark)

Eigene Darstellung nach: Befragung 2014

**Anhang 36: Wilcoxon-Vorzeichen-Rangtest des semantischen Differentials zwischen Studenten und KMU**

Ranks				
	Student oder Unternehmen	N	Mean Rank	Sum of Ranks
modern vs. traditionell	Student	383	217,28	83220,00
	Unternehmen	38	147,66	5611,00
	Total	421		
anspruchsvoll vs. genügsam	Student	379	213,22	80811,00
	Unternehmen	38	166,89	6342,00
	Total	417		
international vs. provinziell	Student	378	213,00	80514,50
	Unternehmen	38	163,72	6221,50
	Total	416		
sympathisch vs. unsympathisch	Student	378	211,29	79866,50
	Unternehmen	38	180,78	6869,50
	Total	416		
elitär vs. mittelmäßig	Student	379	209,61	79441,00
	Unternehmen	38	202,95	7712,00
	Total	417		
flexibel vs. unflexibel	Student	380	214,93	81673,00
	Unternehmen	38	155,21	5898,00
	Total	418		
dynamisch vs. starr	Student	376	213,97	80454,00
	Unternehmen	38	143,45	5451,00
	Total	414		
interessant vs. langweilig	Student	381	219,46	83613,00
	Unternehmen	38	115,18	4377,00
	Total	419		
kreativ vs. einfallslos	Student	379	215,56	81696,00
	Unternehmen	38	143,61	5457,00
	Total	417		
erfolgreich vs. erfolglos	Student	374	215,58	80628,00
	Unternehmen	38	117,11	4450,00
	Total	412		
anziehend vs. abstoßend	Student	377	218,36	82321,00
	Unternehmen	38	105,24	3999,00
	Total	415		
stark vs. schwach	Student	384	218,27	83814,50
	Unternehmen	38	143,12	5438,50
	Total	422		
klar vs. verschwommen	Student	384	207,49	79676,00
	Unternehmen	38	252,03	9577,00
	Total	422		

Test Statistics <sup>a</sup>				
	modern vs. traditionell	anspruchsvoll vs. genügsam	international vs. provinziell	sympathisch vs. unsympathisch
Mann-Whitney U	4870,000	5601,000	5480,500	6128,500
Wilcoxon W	5611,000	6342,000	6221,500	6869,500
Z	-3,416	-2,326	-2,458	-1,536
Asymp. Sig. (2-tailed)	,001	,020	,014	,125

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	elitär vs. mittelmäßig	flexibel vs. unflexibel	dynamisch vs. starr	interessant vs. langweilig
Mann-Whitney U	6971,000	5157,000	4710,000	3636,000
Wilcoxon W	7712,000	5898,000	5451,000	4377,000
Z	-,338	-2,963	-3,527	-5,172
Asymp. Sig. (2-tailed)	,735	,003	,000	,000

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	kreativ vs. einfallslos	erfolgreich vs. erfolglos	anziehend vs. abstoßend	stark vs. schwach
Mann-Whitney U	4716,000	3709,000	3258,000	4697,500
Wilcoxon W	5457,000	4450,000	3999,000	5438,500
Z	-3,582	-5,043	-5,753	-3,789
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	klar vs. verschwommen
Mann-Whitney U	5756,000
Wilcoxon W	79676,000
Z	-2,214
Asymp. Sig. (2-tailed)	,027

a. Grouping Variable: Student oder Unternehmen

### Anhang 37: Faktorenanalyse des semantischen Differentials

#### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,818
Approx. Chi-Square		1370,769
Bartlett's Test of Sphericity	df	78
	Sig.	,000

#### Correlation Matrix

	modern vs. traditionell	anspruchsvoll vs. genügsam	international vs. provinziell
modern vs. traditionell		,000	,000
anspruchsvoll vs. genügsam	,000		,000
international vs. provinziell	,000	,000	
sympathisch vs. unsympathisch	,008	,000	,001
elitär vs. mittelmäßig	,001	,000	,000
flexibel vs. unflexibel	,013	,009	,021
dynamisch vs. starr	,000	,000	,333
interessant vs. langweilig	,000	,000	,037
kreativ vs. einfallslos	,000	,000	,252
erfolgreich vs. erfolglos	,010	,000	,184
anziehend vs. abstoßend	,000	,000	,001
stark vs. schwach	,026	,000	,000
klar vs. verschwommen	,097	,000	,452

#### Correlation Matrix

	sympathisch vs. unsympathisch	elitär vs. mittelmäßig	flexibel vs. unflexibel
modern vs. traditionell	,008	,001	,013
anspruchsvoll vs. genügsam	,000	,000	,009
international vs. provinziell	,001	,000	,021
sympathisch vs. unsympathisch		,154	,000
elitär vs. mittelmäßig	,154		,090
flexibel vs. unflexibel	,000	,090	
dynamisch vs. starr	,000	,003	,000
interessant vs. langweilig	,000	,026	,000
kreativ vs. einfallslos	,000	,147	,000
erfolgreich vs. erfolglos	,000	,178	,000
anziehend vs. abstoßend	,000	,020	,000
stark vs. schwach	,005	,038	,001
klar vs. verschwommen	,000	,045	,000

**Correlation Matrix**

		dynamisch vs. starr	interessant vs. langweilig	kreativ vs. einfallslos
Sig. (1-tailed)	modern vs. traditionell	,000	,000	,000
	anspruchsvoll vs. genügsam	,000	,000	,000
	international vs. provinziell	,333	,037	,252
	sympathisch vs. unsympathisch	,000	,000	,000
	elitär vs. mittelmäßig	,003	,026	,147
	flexibel vs. unflexibel	,000	,000	,000
	dynamisch vs. starr		,000	,000
	interessant vs. langweilig			,000
	kreativ vs. einfallslos	,000	,000	
	erfolgreich vs. erfolglos	,000	,000	,000
	anziehend vs. abstoßend	,000	,000	,000
	stark vs. schwach	,001	,000	,000
	klar vs. verschwommen	,000	,000	,000

**Correlation Matrix**

		erfolgreich vs. erfolglos	anziehend vs. abstoßend	stark vs. schwach
Sig. (1-tailed)	modern vs. traditionell	,010	,000	,026
	anspruchsvoll vs. genügsam	,000	,000	,000
	international vs. provinziell	,184	,001	,000
	sympathisch vs. unsympathisch	,000	,000	,005
	elitär vs. mittelmäßig	,178	,020	,038
	flexibel vs. unflexibel	,000	,000	,001
	dynamisch vs. starr	,000	,000	,001
	interessant vs. langweilig	,000	,000	,000
	kreativ vs. einfallslos	,000	,000	,000
	erfolgreich vs. erfolglos		,000	,000
	anziehend vs. abstoßend	,000		,000
	stark vs. schwach	,000	,000	
	klar vs. verschwommen	,000	,000	,000

**Correlation Matrix**

		klar vs. verschwommen
Sig. (1-tailed)	modern vs. traditionell	,097
	anspruchsvoll vs. genügsam	,000
	international vs. provinziell	,452
	sympathisch vs. unsympathisch	,000
	elitär vs. mittelmäßig	,045
	flexibel vs. unflexibel	,000
	dynamisch vs. starr	,000
	interessant vs. langweilig	,000
	kreativ vs. einfallslos	,000
	erfolgreich vs. erfolglos	,000
	anziehend vs. abstoßend	,000
	stark vs. schwach	,000
	klar vs. verschwommen	

**Communalities**

	Initial	Extraction
modern vs. traditionell	1,000	,554
anspruchsvoll vs. genügsam	1,000	,492
international vs. provinziell	1,000	,694
sympathisch vs. unsympathisch	1,000	,458
elitär vs. mittelmäßig	1,000	,379
flexibel vs. unflexibel	1,000	,494
dynamisch vs. starr	1,000	,665
interessant vs. langweilig	1,000	,662
kreativ vs. einfallslos	1,000	,652
erfolgreich vs. erfolglos	1,000	,559
anziehend vs. abstoßend	1,000	,577
stark vs. schwach	1,000	,684
klar vs. verschwommen	1,000	,520

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings	
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance
1	4,247	32,667	32,667	4,247	32,667
2	1,747	13,437	46,104	1,747	13,437
3	1,396	10,740	56,844	1,396	10,740
4	,965	7,421	64,265		
5	,788	6,060	70,324		
6	,664	5,104	75,428		
7	,612	4,709	80,137		
8	,549	4,223	84,360		
9	,526	4,047	88,407		
10	,482	3,706	92,112		
11	,434	3,335	95,447		
12	,302	2,327	97,774		
13	,289	2,226	100,000		

**Total Variance Explained**

Component	Extraction Sums of Squared Loadings	Rotation Sums of Squared Loadings		
	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	32,667	3,086	23,741	23,741
2	46,104	2,323	17,872	41,612
3	56,844	1,980	15,232	56,844
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component		
	1	2	3
modern vs. traditionell	,474		-,436
anspruchsvoll vs. genügsam	,576		
international vs. provinziell		,816	
sympathisch vs. unsympathisch	,527	-,420	
elitär vs. mittelmäßig		,560	
flexibel vs. unflexibel	,587		
dynamisch vs. starr	,700		
interessant vs. langweilig	,769		
kreativ vs. einfallslos	,732		
erfolgreich vs. erfolglos	,584		,467
anziehend vs. abstoßend	,660		
stark vs. schwach	,517		,616
klar vs. verschwommen	,578		

Extraction Method: Principal Component Analysis.<sup>a</sup>

a. 3 components extracted.

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component		
	1 (Activity)	2 (Potency)	3 (Evaluation)
modern vs. traditionell			,624
anspruchsvoll vs. genügsam			,567
international vs. provinziell			,793
sympathisch vs. unsympathisch	,612		
elitär vs. mittelmäßig			,613
flexibel vs. unflexibel	,664		
dynamisch vs. starr	,784		
interessant vs. langweilig	,733		
kreativ vs. einfallslos	,775		
erfolgreich vs. erfolglos		,715	
anziehend vs. abstoßend		,667	
stark vs. schwach		,814	
klar vs. verschwommen		,653	

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.<sup>a</sup>

a. Rotation converged in 5 iterations.

**Component Transformation Matrix**

Component	1	2	3
1	,754	,570	,327
2	-,444	,076	,893
3	-,484	,818	-,310

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

**Component Score Coefficient Matrix**

	Component		
	1	2	3
modern vs. traditionell	,140	-,175	,324
anspruchsvoll vs. genügsam	,047	,024	,266
international vs. provinziell	-,166	,036	,438
sympathisch vs. unsympathisch	,220	,019	-,161
elitär vs. mittelmäßig	-,056	-,029	,334
flexibel vs. unflexibel	,239	-,008	-,116
dynamisch vs. starr	,298	-,142	,065
interessant vs. langweilig	,242	-,051	,084
kreativ vs. einfallslos	,273	-,047	-,021
erfolgreich vs. erfolglos	-,058	,352	-,060
anziehend vs. abstoßend	-,041	,295	,056
stark vs. schwach	-,170	,439	,001
klar vs. verschwommen	-,004	,311	-,117

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

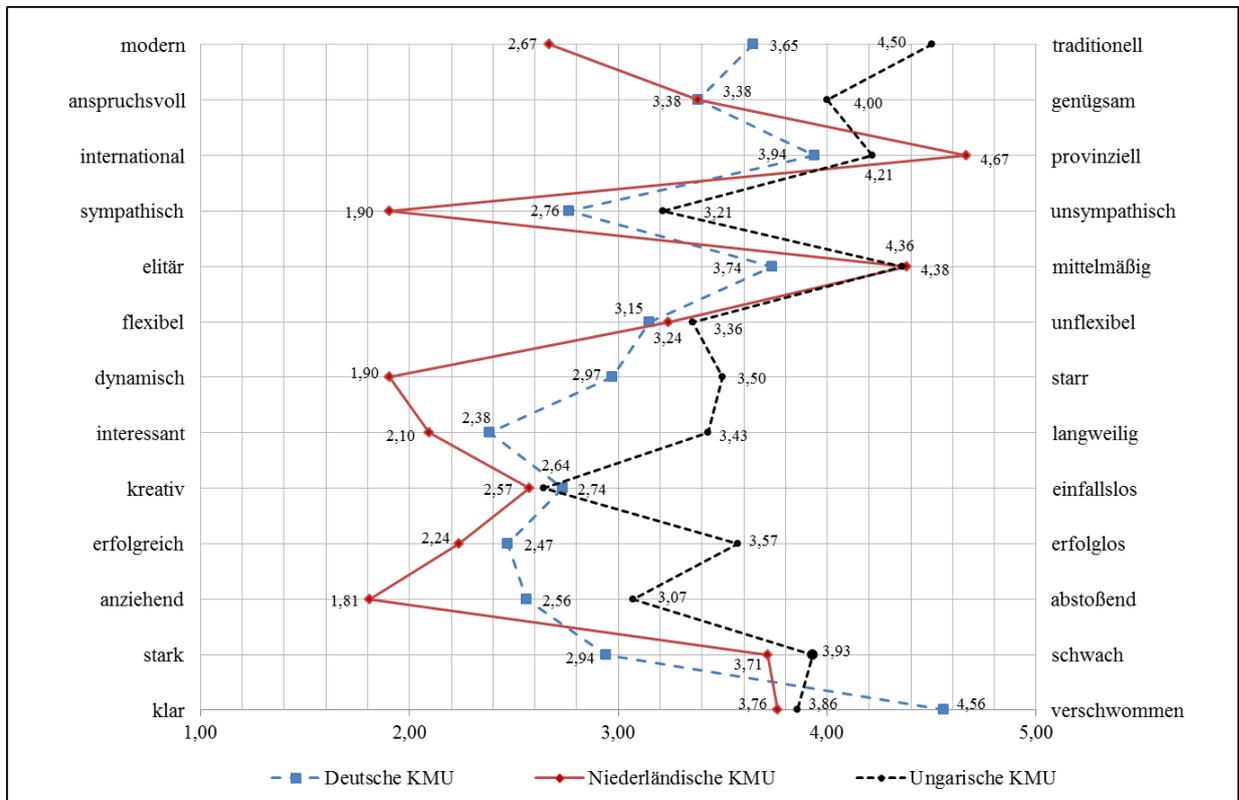
**Component Score Covariance Matrix**

Component	1	2	3
1	1,000	,000	,000
2	,000	1,000	,000
3	,000	,000	1,000

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

**Anhang 38:** Semantisches Differential der affektiven Empfindungen von deutschen, niederländischen und ungarischen KMU



Dargestellt sind jeweils die Mittelwerte (Skalierung: 1 – 7)

Eigene Darstellung nach: Befragung 2014

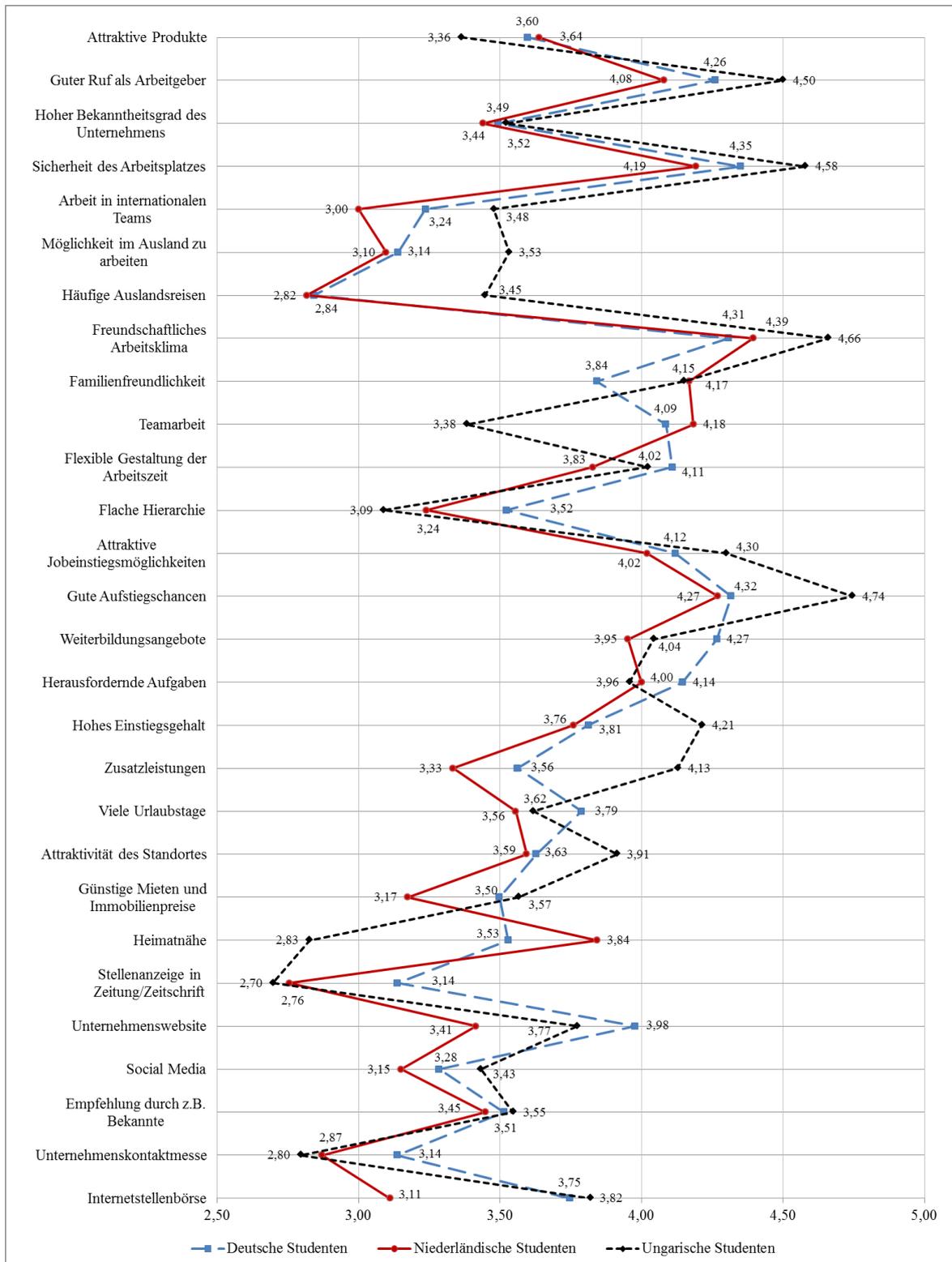
### Anhang 39: Praktische Erfahrungen – Häufigkeiten und Chi<sup>2</sup>-Test

Praktische Erfahrungen			
	Observed N	Expected N	Residual
Ja, in einem Großunternehmen	166	96,5	69,5
Ja, in einem KMU	104	96,5	7,5
Ja, in einem KMU und einem Großunternehmen	36	96,5	-60,5
Nein	80	96,5	-16,5
Total	386		

Test Statistics	
	Praktische Erfahrungen
Chi-Square	91,389 <sup>a</sup>
df	3
Asymp. Sig.	,000

a. 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 96,5.

## Anhang 40: Unterschiede bei deutschen, niederländischen und ungarischen Studenten bzgl. der Bedeutung von Arbeitgeberfaktoren



Dargestellt sind jeweils die Mittelwerte (Skalierung: (1) unwichtig – (5) sehr wichtig)

Eigene Darstellung nach: Befragung 2014

**Anhang 41:** Ergebnisse des Kruskal-Wallis-Tests zu Unterschieden zwischen deutschen, niederländischen und ungarischen Studenten bzgl. der Bedeutung von Arbeitgeberfaktoren

**Test Statistics<sup>a,b</sup>**

	Bedeutung Produkte	Bedeutung Ruf	Bedeutung Bekanntheitsgrad	Bedeutung Arbeitsplatzsicherheit	Bedeutung Arbeit in internationalen Teams
Chi-Square	2,435	4,778	,445	3,618	7,282
df	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,296	,092	,800	,164	,026

**Test Statistics<sup>a,b</sup>**

	Bedeutung Arbeit im Ausland	Bedeutung Auslandsreisen	Bedeutung Arbeitsklima	Bedeutung Familienfreundlichkeit	Bedeutung Teamarbeit
Chi-Square	5,125	12,367	6,411	11,789	18,313
df	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,077	,002	,041	,003	,000

**Test Statistics<sup>a,b</sup>**

	Bedeutung Arbeitszeiten	Bedeutung Hierarchie	Bedeutung Jobeinstiegsmöglichkeiten	Bedeutung Aufstiegschancen	Bedeutung Weiterbildungsangebote
Chi-Square	5,275	10,817	3,197	14,034	9,773
df	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,072	,004	,202	,001	,008

**Test Statistics<sup>a,b</sup>**

	Bedeutung Aufgaben	Bedeutung Einstiegsgehalt	Bedeutung Zusatzleistungen	Bedeutung Urlaubstage	Bedeutung Standortattraktivität
Chi-Square	3,077	10,210	25,019	5,201	4,273
df	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,215	,006	,000	,074	,118

**Test Statistics<sup>a,b</sup>**

	Bedeutung Mieten und Immobilienpreise	Bedeutung Heimatnähe	Bedeutung Printmedien	Bedeutung Unternehmenswebsite	Bedeutung Social Media
Chi-Square	9,289	20,633	10,693	18,907	2,586
df	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,010	,000	,005	,000	,274

**Test Statistics<sup>a,b</sup>**

	Bedeutung Empfehlung	Bedeutung Unternehmenskontaktmesse	Bedeutung Internetstellenbörse
Chi-Square	,943	8,588	28,782
df	2	2	2
Asymp. Sig.	,624	,014	,000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Staatsangehörigkeit

## Post-hoc-Test: Deutsche – niederländische Studenten

Test Statistics<sup>a</sup>

	Bedeutung Arbeit in internationalen Teams	Bedeutung Auslandsreisen	Bedeutung Arbeitsklima	Bedeutung Familienfreundlichkeit
Mann-Whitney U	10623,000	11994,500	11476,000	9507,500
Wilcoxon W	15876,000	39724,500	39206,000	37002,500
Z	-1,779	-,281	-,995	-2,996
Asymp. Sig. (2-tailed)	,075	,779	,320	,003

Test Statistics<sup>a</sup>

	Bedeutung Teamarbeit	Bedeutung Hierarchie	Bedeutung Aufstiegschancen	Bedeutung Weiterbildungsangebote
Mann-Whitney U	11848,000	9266,500	11712,500	10122,000
Wilcoxon W	39109,000	13922,500	17172,500	15582,000
Z	-,348	-2,294	-,603	-2,849
Asymp. Sig. (2-tailed)	,728	,022	,546	,004

Test Statistics<sup>a</sup>

	Bedeutung Einstiegsgehalt	Bedeutung Zusatzleistungen	Bedeutung Mieten und Immobilienpreise	Bedeutung Heimatnähe
Mann-Whitney U	11715,500	10084,000	9255,500	10004,000
Wilcoxon W	17175,500	15337,000	14106,500	36339,000
Z	-,255	-2,027	-2,775	-2,162
Asymp. Sig. (2-tailed)	,799	,043	,006	,031

Test Statistics<sup>a</sup>

	Bedeutung Printmedien	Bedeutung Unternehmenswebsite	Bedeutung Unternehmenskontaktesse	Bedeutung Internetstellenbörsen
Mann-Whitney U	8083,000	7366,000	8499,000	7376,000
Wilcoxon W	12548,000	11831,000	12870,000	12326,000
Z	-2,705	-4,332	-2,531	-5,057
Asymp. Sig. (2-tailed)	,007	,000	,011	,000

a. Grouping Variable: Staatsangehörigkeit

## Post-hoc-Test: Deutsche – ungarische Studenten

Test Statistics<sup>a</sup>

	Bedeutung Arbeit in internationalen Teams	Bedeutung Auslandsreisen	Bedeutung Arbeitsklima	Bedeutung Familienfreundlichkeit
Mann-Whitney U	4469,500	3870,500	4398,000	4395,000
Wilcoxon W	32435,500	31600,500	32128,000	31890,000
Z	-1,516	-3,341	-2,466	-2,284
Asymp. Sig. (2-tailed)	,130	,001	,014	,022

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	Bedeutung Teamarbeit	Bedeutung Hierarchie	Bedeutung Aufstiegschancen	Bedeutung Weiterbildungsangebote
Mann-Whitney U	3581,000	3840,000	3932,500	4672,000
Wilcoxon W	4709,000	4875,000	31427,500	5800,000
Z	-3,954	-2,822	-3,449	-1,906
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,005	,001	,057

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	Bedeutung Einstiegsgehalt	Bedeutung Zusatzleistungen	Bedeutung Mieten und Immobilienpreise	Bedeutung Heimatnähe
Mann-Whitney U	3991,500	3637,000	5011,000	3638,000
Wilcoxon W	30326,500	29743,000	31807,000	4719,000
Z	-2,987	-3,634	-,645	-3,418
Asymp. Sig. (2-tailed)	,003	,000	,519	,001

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	Bedeutung Printmedien	Bedeutung Unternehmenswebsite	Bedeutung Unternehmenskontaktmesse	Bedeutung Internetstellenbörsen
Mann-Whitney U	3520,000	4411,500	3960,000	4629,500
Wilcoxon W	4466,000	5401,500	4950,000	30054,500
Z	-2,450	-1,069	-2,024	-,709
Asymp. Sig. (2-tailed)	,014	,285	,043	,478

a. Grouping Variable: Staatsangehörigkeit

### Post-hoc-Test: Niederländische – ungarische Studenten

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	Bedeutung Arbeit in internationalen Teams	Bedeutung Auslandsreisen	Bedeutung Arbeitsklima	Bedeutung Familienfreundlichkeit
Mann-Whitney U	1633,500	1668,500	2082,000	2345,000
Wilcoxon W	6886,500	7128,500	7542,000	7496,000
Z	-2,713	-3,277	-1,688	-,127
Asymp. Sig. (2-tailed)	,007	,001	,091	,899

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	Bedeutung Teamarbeit	Bedeutung Hierarchie	Bedeutung Aufstiegschancen	Bedeutung Weiterbildungsangebote
Mann-Whitney U	1484,000	1966,000	1632,000	2378,000
Wilcoxon W	2612,000	3001,000	7092,000	7838,000
Z	-4,108	-,907	-3,677	-,284
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,364	,000	,776

**Test Statistics<sup>a</sup>**

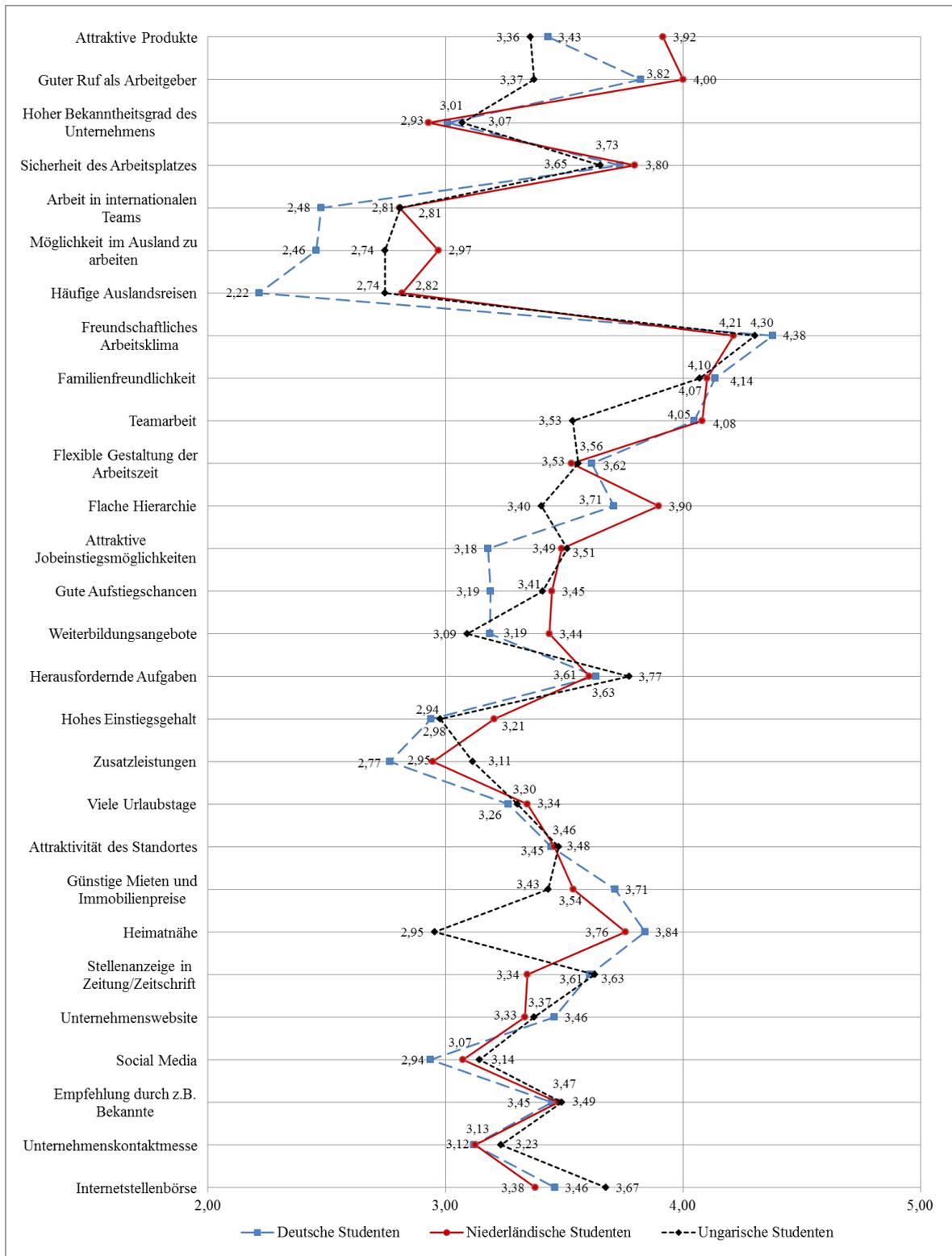
	Bedeutung Einstiegsgehalt	Bedeutung Zusatzleistungen	Bedeutung Mieten und Immobilienpreise	Bedeutung Heimatnähe
Mann-Whitney U	1751,000	1127,500	1723,500	1296,500
Wilcoxon W	7211,000	6380,500	6574,500	2377,500
Z	-3,052	-5,597	-2,415	-4,499
Asymp. Sig. (2-tailed)	,002	,000	,016	,000

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	Bedeutung Printmedien	Bedeutung Unternehmensweb site	Bedeutung Unternehmenskont aktmesse	Bedeutung Internetstellenbörs e
Mann-Whitney U	1975,000	1647,000	1968,500	1320,000
Wilcoxon W	2921,000	6112,000	2958,500	6270,000
Z	-,220	-2,022	-,375	-3,909
Asymp. Sig. (2-tailed)	,826	,043	,708	,000

a. Grouping Variable: Staatsangehörigkeit

## Anhang 42: Einschätzung der Stärken und Schwächen von KMU durch deutsche, niederländische und ungarische Studenten



Dargestellt sind jeweils die Mittelwerte (Skalierung: (1) sehr schwach – (5) sehr stark)

Eigene Darstellung nach: Befragung 2014

**Anhang 43:** Ergebnisse des Kruskal-Wallis-Tests zu Unterschieden zwischen deutschen, niederländischen und ungarischen Studenten bzgl. der Stärken und Schwächen von KMU

**Test Statistics<sup>a,b</sup>**

	k/m Unternehmen - Produkte	k/m Unternehmen - Ruf	k/m Unternehmen - Bekanntheit	k/m Unternehmen - Arbeitsplatzsicherheit	k/m Unternehmen - Internationale Teams
Chi-Square	18,844	9,590	,695	,231	9,514
df	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,000	,008	,706	,891	,009

**Test Statistics<sup>a,b</sup>**

	k/m Unternehmen - Arbeit im Ausland	k/m Unternehmen - Auslandsreisen	k/m Unternehmen - Arbeitsklima	k/m Unternehmen - Familienfreundlichkeit	k/m Unternehmen - Teamarbeit
Chi-Square	19,408	26,917	2,872	,417	13,492
df	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,000	,000	,238	,812	,001

**Test Statistics<sup>a,b</sup>**

	k/m Unternehmen - Arbeitszeiten	k/m Unternehmen - Hierarchie	k/m Unternehmen - Jobeinstiegsmöglichkeiten	k/m Unternehmen - Aufstiegschancen	k/m Unternehmen - Weiterbildung
Chi-Square	,305	5,300	9,805	5,761	5,759
df	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,859	,071	,007	,056	,056

**Test Statistics<sup>a,b</sup>**

	k/m Unternehmen - Aufgaben	k/m Unternehmen - Einstiegsgehalt	k/m Unternehmen - Zusatzleistungen	k/m Unternehmen - Urlaubstage	k/m Unternehmen - Standortattraktivität
Chi-Square	1,909	6,219	5,227	,541	,002
df	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,385	,045	,073	,763	,999

**Test Statistics<sup>a,b</sup>**

	k/m Unternehmen - Mieten und Immobilienpreise	k/m Unternehmen - Heimatnähe	k/m Unternehmen - Printmedien	k/m Unternehmen - Website	k/m Unternehmen - Social Media
Chi-Square	5,946	24,231	6,878	1,878	2,127
df	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,051	,000	,032	,391	,345

**Test Statistics<sup>a,b</sup>**

	k/m Unternehmen - Empfehlung	k/m Unternehmen - Unternehmenskontakte	k/m Unternehmen - Internetstellenbörse
Chi-Square	,218	,571	3,685
df	2	2	2
Asymp. Sig.	,897	,752	,158

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Staatsangehörigkeit

**Post-hoc-Test: Deutsche – niederländische Studenten**

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	k/m Unternehmen - Produkte	k/m Unternehmen - Ruf	k/m Unternehmen - Internationale Teams	k/m Unternehmen - Arbeit im Ausland
Mann-Whitney U	7858,000	10151,500	9302,000	8058,000
Wilcoxon W	33736,000	36716,500	36098,000	34623,000
Z	-4,016	-1,498	-2,824	-4,398
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,134	,005	,000

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	k/m Unternehmen - Auslandsreisen	k/m Unternehmen - Teamarbeit	k/m Unternehmen - Jobeinstiegsmöglichkeiten	k/m Unternehmen - Einstiegsgehalt
Mann-Whitney U	7468,000	10781,500	8928,000	9157,000
Wilcoxon W	33119,000	37346,500	34128,000	35035,000
Z	-4,981	-,508	-2,859	-2,527
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,612	,004	,012

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	k/m Unternehmen - Heimatnähe	k/m Unternehmen - Printmedien
Mann-Whitney U	10395,000	8362,000
Wilcoxon W	14955,000	13018,000
Z	-,470	-2,499
Asymp. Sig. (2-tailed)	,639	,012

a. Grouping Variable: Staatsangehörigkeit

**Post-hoc-Test: Deutsche – ungarische Studenten**

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	k/m Unternehmen - Produkte	k/m Unternehmen - Ruf	k/m Unternehmen - Internationale Teams	k/m Unternehmen - Arbeit im Ausland
Mann-Whitney U	4476,500	3877,500	4021,000	4259,500
Wilcoxon W	5379,500	4823,500	30817,000	30824,500
Z	-,660	-2,348	-1,856	-1,516
Asymp. Sig. (2-tailed)	,509	,019	,063	,130

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	k/m Unternehmen - Auslandsreisen	k/m Unternehmen - Teamarbeit	k/m Unternehmen - Jobeinstiegsmöglichkeiten	k/m Unternehmen - Einstiegsgehalt
Mann-Whitney U	3691,000	3359,000	3973,000	4759,500
Wilcoxon W	29342,000	4305,000	29173,000	30637,500
Z	-2,608	-3,551	-1,933	-,271
Asymp. Sig. (2-tailed)	,009	,000	,053	,786

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	k/m Unternehmen - Heimatnähe	k/m Unternehmen - Printmedien
Mann-Whitney U	2733,000	4425,500
Wilcoxon W	3723,000	5371,500
Z	-4,954	-,216
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,829

a. Grouping Variable: Staatsangehörigkeit

## Post-hoc-Test: Niederländische – ungarische Studenten

Test Statistics<sup>a</sup>

	k/m Unternehmen - Produkte	k/m Unternehmen - Ruf	k/m Unternehmen - Internationale Teams	k/m Unternehmen - Arbeit im Ausland
Mann-Whitney U	1314,000	1460,000	2070,500	1841,500
Wilcoxon W	2217,000	2406,000	7020,500	2787,500
Z	-3,339	-3,040	-,040	-1,325
Asymp. Sig. (2-tailed)	,001	,002	,968	,185

Test Statistics<sup>a</sup>

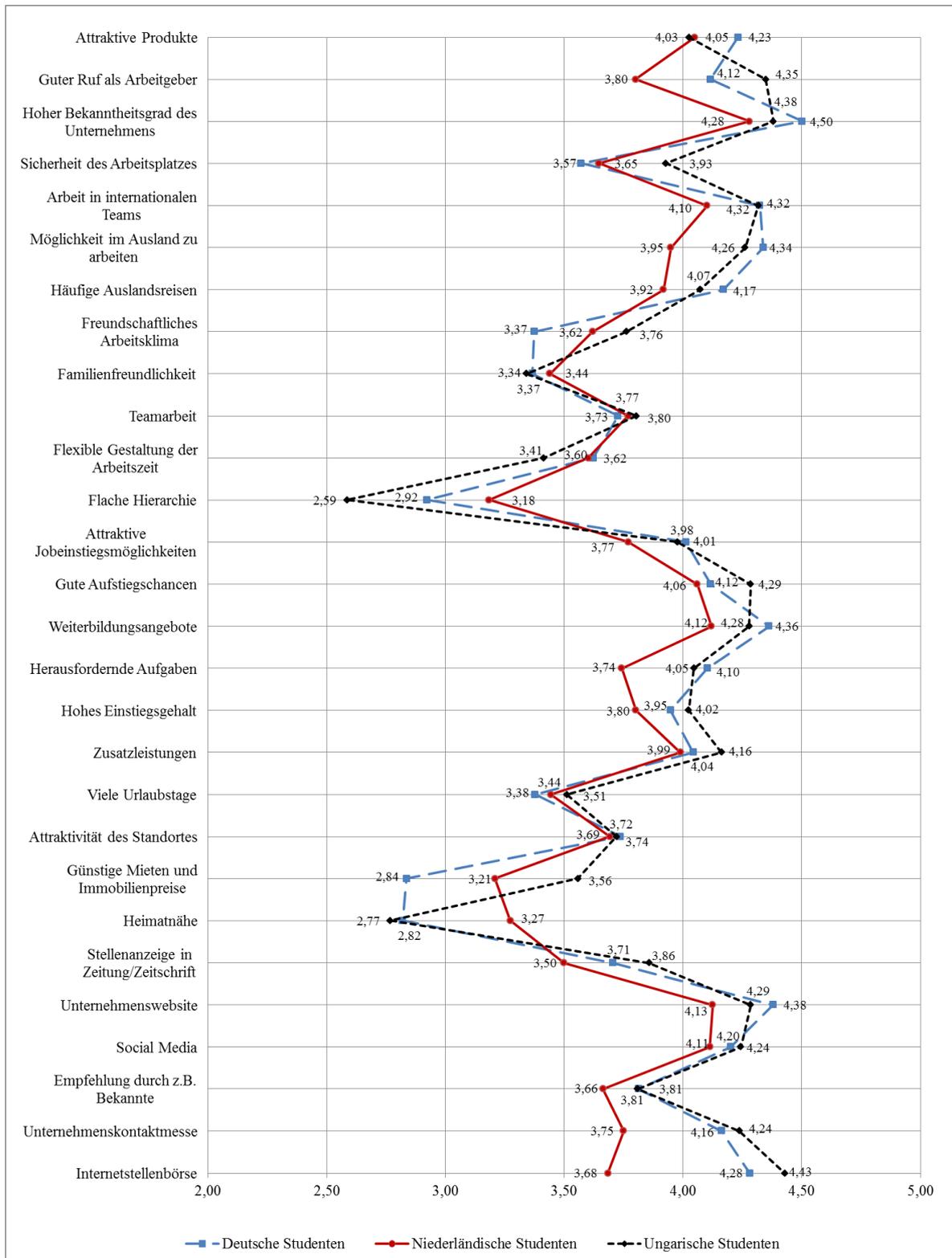
	k/m Unternehmen - Auslandsreisen	k/m Unternehmen - Teamarbeit	k/m Unternehmen - - Jobeinstiegsmöglich- keiten	k/m Unternehmen - Einstiegsgehalt
Mann-Whitney U	1997,500	1402,500	2045,000	1829,500
Wilcoxon W	2943,500	2348,500	6896,000	2775,500
Z	-,606	-3,245	-,291	-1,208
Asymp. Sig. (2-tailed)	,544	,001	,771	,227

Test Statistics<sup>a</sup>

	k/m Unternehmen - Heimatkäthe	k/m Unternehmen - Printmedien
Mann-Whitney U	1255,000	1678,500
Wilcoxon W	2245,000	6334,500
Z	-3,921	-1,854
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,064

a. Grouping Variable: Staatsangehörigkeit

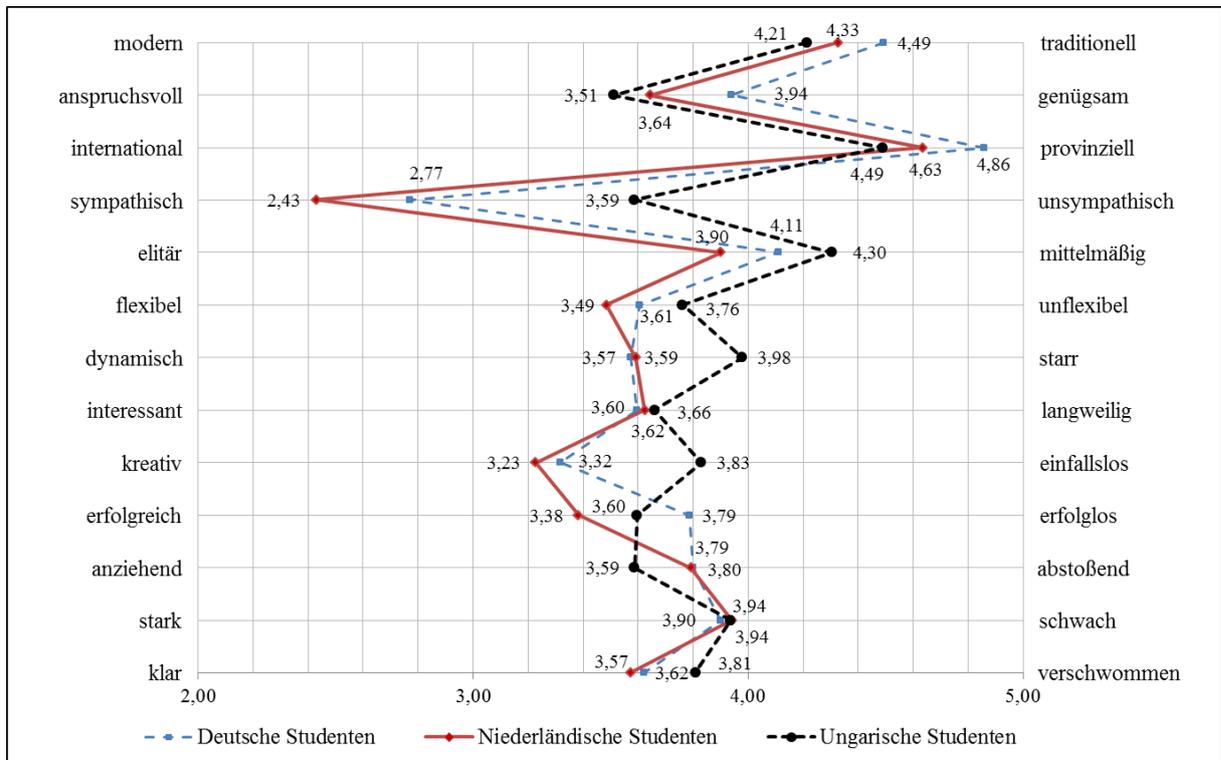
## Anhang 44: Einschätzung der Stärken und Schwächen von Großunternehmen durch deutsche, niederländische und ungarische Studenten



Dargestellt sind jeweils die Mittelwerte (Skalierung: (1) sehr schwach – (5) sehr stark)

Eigene Darstellung nach: Befragung 2014

**Anhang 45:** Affektive Empfindungen von deutschen, niederländischen und ungarischen Studenten ggü. KMU



Dargestellt sind jeweils die Mittelwerte (Skalierung: 1 – 7)

Eigene Darstellung nach: Befragung 2014

**Anhang 46: Kruskal-Wallis-Test zu den affektiven Empfindungen von deutschen, niederländischen und ungarischen Studenten ggü. KMU<sup>478</sup>**

**Test Statistics<sup>a,b</sup>**

	modern vs. traditionell	anspruchsvoll vs. genügsam	international vs. provinziell	sympathisch vs. unsympathisch	elitär vs. mittelmäßig
Chi-Square	2,029	6,391	3,318	22,738	2,961
df	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,363	,041	,190	,000	,228

**Test Statistics<sup>a,b</sup>**

	flexibel vs. unflexibel	dynamisch vs. starr	interessant vs. langweilig	kreativ vs. einfallslos	erfolgreich vs. erfolglos
Chi-Square	1,384	2,720	,283	6,072	11,029
df	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,501	,257	,868	,048	,004

**Test Statistics<sup>a,b</sup>**

	anziehend vs. abstoßend	stark vs. schwach	klar vs. verschwommen
Chi-Square	2,191	,039	1,300
df	2	2	2
Asymp. Sig.	,334	,981	,522

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Staatsangehörigkeit

**Post-hoc-Test: Deutsche – niederländische Studenten**

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	anspruchsvoll vs. genügsam	sympathisch vs. unsympathisch	kreativ vs. einfallslos
Mann-Whitney U	9984,000	10069,500	10901,000
Wilcoxon W	14835,000	14920,500	16052,000
Z	-1,920	-1,811	-,970
Asymp. Sig. (2-tailed)	,055	,070	,332

a. Grouping Variable: Staatsangehörigkeit

**Post-hoc-Test: Deutsche – ungarische Studenten**

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	anspruchsvoll vs. genügsam	sympathisch vs. unsympathisch	kreativ vs. einfallslos
Mann-Whitney U	4509,500	3532,000	4454,000
Wilcoxon W	5637,500	31027,000	31250,000
Z	-1,998	-3,791	-1,987
Asymp. Sig. (2-tailed)	,046	,000	,047

a. Grouping Variable: Staatsangehörigkeit

<sup>478</sup> Beim Gegensatzpaar anspruchsvoll – genügsam liegen nach der Bonferroni-Korrektur durch SPSS keine signifikanten Unterschiede vor.

## Post-hoc-Test: Niederländische – ungarische Studenten

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	anspruchsvoll vs. genügsam	sympathisch vs. unsympathisch	kreativ vs. einfallslos
Mann-Whitney U	2141,500	1143,000	1790,500
Wilcoxon W	3269,500	5994,000	6941,500
Z	-,711	-4,900	-2,452
Asymp. Sig. (2-tailed)	,477	,000	,014

a. Grouping Variable: Staatsangehörigkeit

**Anhang 47:** Ergebnisse des Chi<sup>2</sup>-Test zu Unterschieden zwischen deutschen, niederländischen und ungarischen Studenten bzgl. der Arbeitgeberwahl

**Präferenz Arbeitgeber \* Staatsangehörigkeit Crosstabulation**

			Staatsangehörigkeit	
			deutsch	niederländisch
Präferenz Arbeitgeber	Großunternehmen	Count	121	31
		Expected Count	112,0	49,6
	KMU	Count	34	40
		Expected Count	51,4	22,8
	keine Präferenz	Count	80	33
		Expected Count	71,6	31,7
Total		Count	235	104
		Expected Count	235,0	104,0

**Präferenz Arbeitgeber \* Staatsangehörigkeit Crosstabulation**

			Staatsangehörigkeit	Total
			ungarisch	
Präferenz Arbeitgeber	Großunternehmen	Count	31	183
		Expected Count	21,4	183,0
	KMU	Count	10	84
		Expected Count	9,8	84,0
	keine Präferenz	Count	4	117
		Expected Count	13,7	117,0
Total		Count	45	384
		Expected Count	45,0	384,0

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	38,827 <sup>a</sup>	4	,000
Likelihood Ratio	40,392	4	,000
Linear-by-Linear Association	2,483	1	,115
N of Valid Cases	384		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,84.

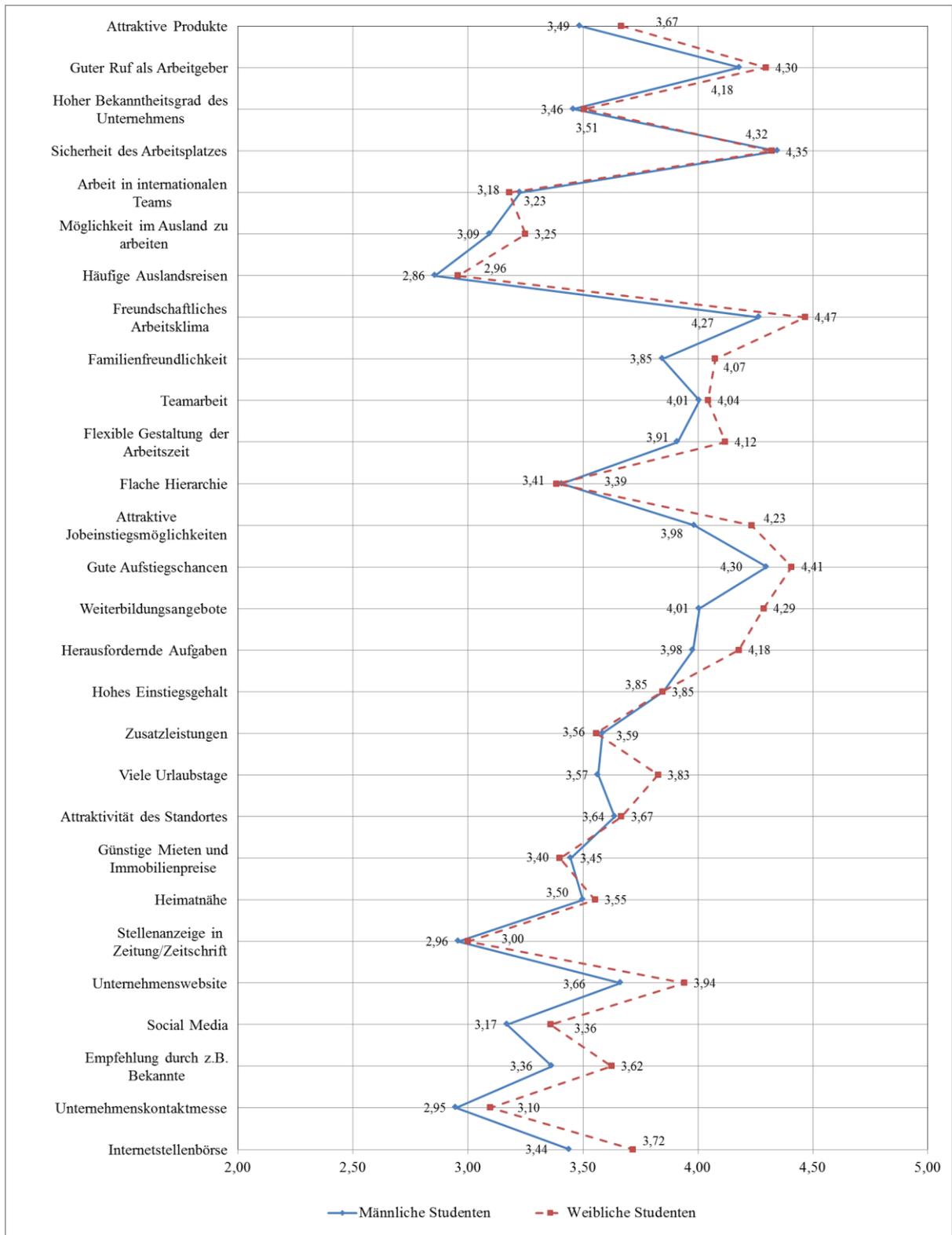
**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,318	,000
	Cramer's V	,225	,000
N of Valid Cases		384	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

## Anhang 48: Unterschiede bei männlichen und weiblichen Studenten bzgl. der Bedeutung von Arbeitgeberfaktoren



Dargestellt sind jeweils die Mittelwerte (Skalierung: (1) unwichtig – (5) sehr wichtig)

Eigene Darstellung nach: Befragung 2014

**Anhang 49:** Ergebnisse des Mann-Whitney-U-Tests zu Unterschieden zwischen männlichen und weiblichen Studenten bzgl. der Bedeutung von Arbeitgeberfaktoren

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	Bedeutung Produkte	Bedeutung Ruf	Bedeutung Bekanntheitsgrad	Bedeutung Arbeitsplatzsicherheit
Mann-Whitney U	16477,000	16647,000	17411,000	17913,000
Wilcoxon W	32230,000	32400,000	33164,000	38416,000
Z	-1,045	-1,086	-,285	-,173
Asymp. Sig. (2-tailed)	,296	,278	,776	,862

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	Bedeutung Arbeit in internationalen Teams	Bedeutung Arbeit im Ausland	Bedeutung Auslandsreisen	Bedeutung Arbeitsklima
Mann-Whitney U	17609,500	17198,000	17719,000	16094,000
Wilcoxon W	37910,500	33669,000	34190,000	32384,000
Z	-,559	-1,278	-,790	-2,512
Asymp. Sig. (2-tailed)	,576	,201	,430	,012

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	Bedeutung Familienfreundlichkeit	Bedeutung Teamarbeit	Bedeutung Arbeitszeiten	Bedeutung Hierarchie
Mann-Whitney U	15937,000	17765,500	16560,000	16590,500
Wilcoxon W	32408,000	34055,500	32670,000	35118,500
Z	-2,211	-,583	-1,601	-,414
Asymp. Sig. (2-tailed)	,027	,560	,109	,679

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	Bedeutung Jobeinstiegsmöglichkeiten	Bedeutung Aufstiegschancen	Bedeutung Weiterbildungsangebote	Bedeutung Aufgaben
Mann-Whitney U	15455,500	17735,500	15487,000	16317,500
Wilcoxon W	32108,500	34206,500	32140,000	32788,500
Z	-2,952	-,740	-3,203	-2,047
Asymp. Sig. (2-tailed)	,003	,459	,001	,041

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	Bedeutung Einstiegsgehalt	Bedeutung Zusatzleistungen	Bedeutung Urlaubstage	Bedeutung Standortattraktivität
Mann-Whitney U	17440,500	17194,500	14562,000	17635,500
Wilcoxon W	37741,500	37495,500	29962,000	33388,500
Z	-,553	-,492	-2,731	-,152
Asymp. Sig. (2-tailed)	,580	,623	,006	,879

**Test Statistics<sup>a</sup>**

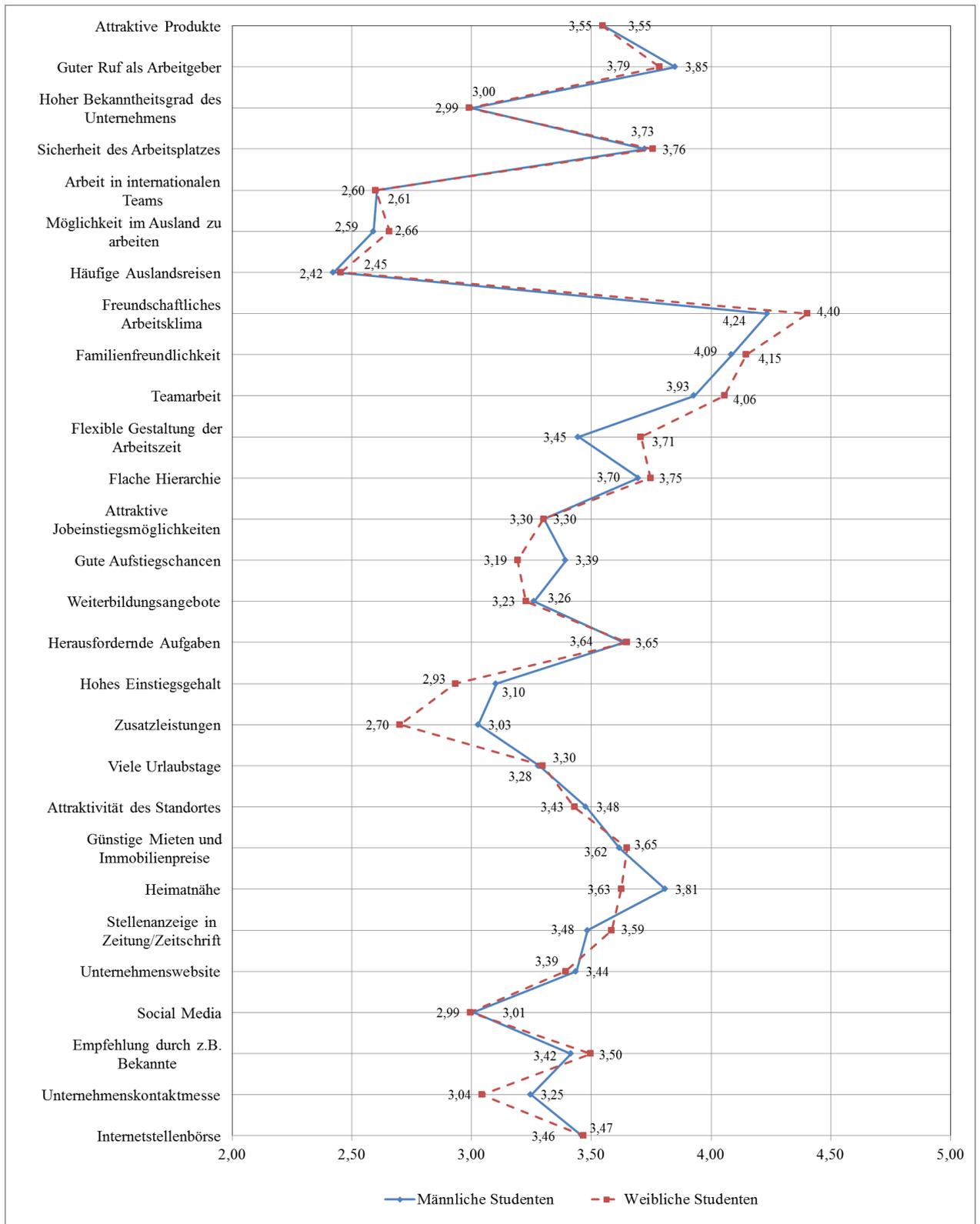
	Bedeutung Mieten und Immobilienpreise	Bedeutung Heimatnähe	Bedeutung Printmedien	Bedeutung Unternehmenswebsite
Mann-Whitney U	17155,000	17046,000	14875,000	13942,500
Wilcoxon W	36856,000	32977,000	28570,000	29342,500
Z	-,372	-,652	-,249	-2,387
Asymp. Sig. (2-tailed)	,710	,515	,804	,017

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	Bedeutung Social Media	Bedeutung Empfehlung	Bedeutung Unternehmenskontaktmesse	Bedeutung Internetstellenbörsen
Mann-Whitney U	14135,500	13856,500	14639,000	14389,500
Wilcoxon W	28841,500	28907,500	29345,000	30142,500
Z	-1,742	-2,651	-1,377	-2,570
Asymp. Sig. (2-tailed)	,082	,008	,169	,010

a. Grouping Variable: Geschlecht

## Anhang 50: Einschätzung der Stärken und Schwächen von KMU durch männliche und weibliche Studenten



Dargestellt sind jeweils die Mittelwerte (Skalierung: (1) sehr schwach – (5) sehr stark)

Eigene Darstellung nach: Befragung 2014

**Anhang 51:** Ergebnisse des Mann-Whitney-U-Tests zu Unterschieden zwischen männlichen und weiblichen Studenten bzgl. der Stärken und Schwächen von KMU

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	k/m Unternehmen - Produkte	k/m Unternehmen - Ruf	k/m Unternehmen - Bekanntheit	k/m Unternehmen - Arbeitsplatzsicherheit
Mann-Whitney U	16211,500	16374,500	16896,500	16442,500
Wilcoxon W	34739,500	35680,500	36202,500	31148,500
Z	-,314	-,789	-,158	-,411
Asymp. Sig. (2-tailed)	,753	,430	,875	,681

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	k/m Unternehmen - Internationale Teams	k/m Unternehmen - Arbeit im Ausland	k/m Unternehmen - Auslandsreisen	k/m Unternehmen - Arbeitsklima
Mann-Whitney U	17128,500	16754,000	16782,500	15574,000
Wilcoxon W	36631,500	31979,000	36088,500	30625,000
Z	-,110	-,476	-,075	-1,742
Asymp. Sig. (2-tailed)	,912	,634	,940	,081

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	k/m Unternehmen - Familienfreundlichkeit	k/m Unternehmen - Teamarbeit	k/m Unternehmen - Arbeitszeiten	k/m Unternehmen - Hierarchie
Mann-Whitney U	16645,000	15604,000	14763,000	15914,000
Wilcoxon W	31696,000	30482,000	29298,000	30792,000
Z	-,498	-1,470	-2,104	-,444
Asymp. Sig. (2-tailed)	,618	,142	,035	,657

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	k/m Unternehmen - Jobeinstiegsmöglichkeiten	k/m Unternehmen - Aufstiegschancen	k/m Unternehmen - Weiterbildung	k/m Unternehmen - Aufgaben
Mann-Whitney U	16427,500	15003,500	16053,000	15868,000
Wilcoxon W	30792,500	34704,500	35754,000	30064,000
Z	-,142	-1,869	-,607	-,191
Asymp. Sig. (2-tailed)	,887	,062	,544	,849

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	k/m Unternehmen - Einstiegsgehalt	k/m Unternehmen - Zusatzleistungen	k/m Unternehmen - Urlaubstage	k/m Unternehmen - Standortattraktivität
Mann-Whitney U	15224,000	13907,000	16619,500	16001,000
Wilcoxon W	33945,000	32822,000	31325,500	34722,000
Z	-1,622	-2,843	-,055	-,525
Asymp. Sig. (2-tailed)	,105	,004	,956	,600

**Test Statistics<sup>a</sup>**

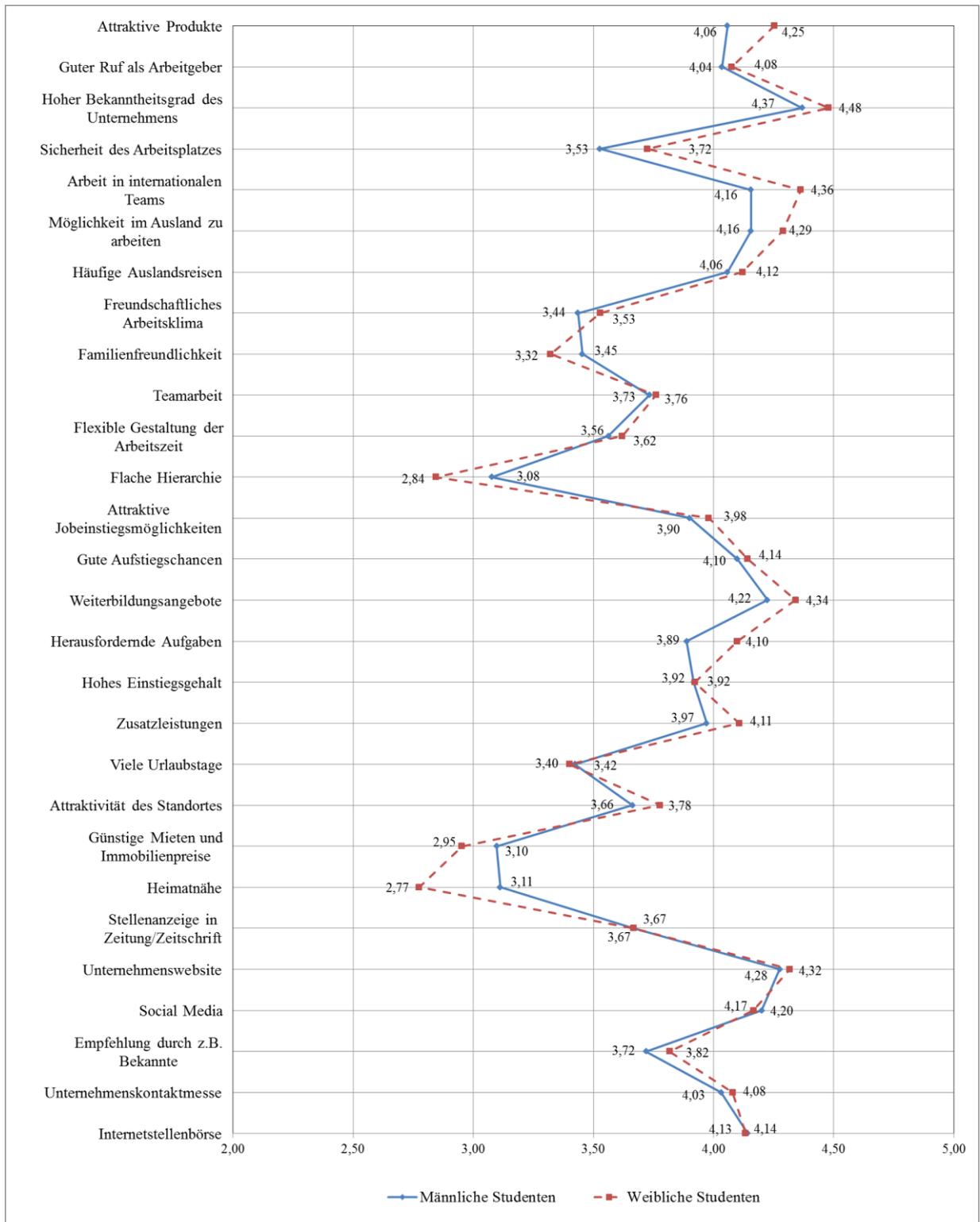
	k/m Unternehmen - Mieten und Immobilienpreise	k/m Unternehmen - Heimatnähe	k/m Unternehmen - Printmedien	k/m Unternehmen - Website
Mann-Whitney U	15403,500	14866,000	14355,000	14738,500
Wilcoxon W	29098,500	33394,000	27396,000	33074,500
Z	-,388	-1,810	-,869	-,602
Asymp. Sig. (2-tailed)	,698	,070	,385	,547

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	k/m Unternehmen - Social Media	k/m Unternehmen - Empfehlung	k/m Unternehmen - Unternehmenskont aktmesse	k/m Unternehmen - Internetstellenbörs e
Mann-Whitney U	14540,500	13922,000	13067,500	14632,500
Wilcoxon W	26475,500	25857,000	30833,500	27193,500
Z	-,014	-,375	-1,915	-,251
Asymp. Sig. (2-tailed)	,989	,707	,055	,802

a. Grouping Variable: Geschlecht

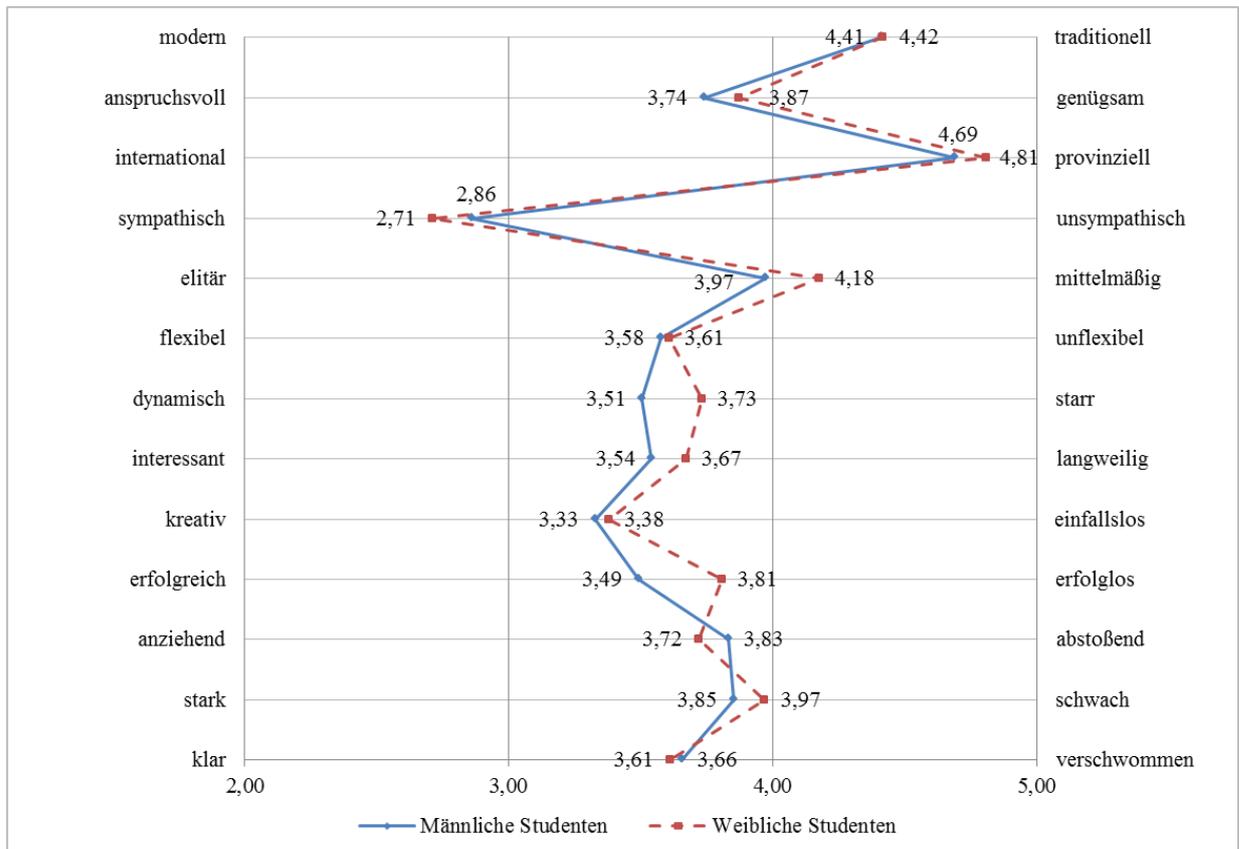
## Anhang 52: Einschätzung der Stärken und Schwächen von Großunternehmen durch männliche und weibliche Studenten



Dargestellt sind jeweils die Mittelwerte (Skalierung: (1) sehr schwach – (5) sehr stark)

Eigene Darstellung nach: Befragung 2014

**Anhang 53:** Affektive Empfindungen von männlichen und weiblichen Studenten ggü. KMU



Dargestellt sind jeweils die Mittelwerte (Skalierung: 1 – 7)

Eigene Darstellung nach: Befragung 2014

**Anhang 54: Mann-Whitney-U-Test zu den affektiven Empfindungen von männlichen und weiblichen Studenten ggü. KMU**

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	modern vs. traditionell	anspruchsvoll vs. genügsam	international vs. provinziell	sympathisch vs. unsympathisch
Mann-Whitney U	18033,000	16835,500	16569,500	16778,000
Wilcoxon W	34323,000	32588,500	32322,500	37079,000
Z	-,223	-1,010	-1,175	-,982
Asymp. Sig. (2-tailed)	,824	,313	,240	,326

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	elitär vs. mittelmäßig	flexibel vs. unflexibel	dynamisch vs. starr	interessant vs. langweilig
Mann-Whitney U	16418,000	17658,500	15895,500	16806,000
Wilcoxon W	32528,000	33768,500	31120,500	32916,000
Z	-1,449	-,316	-1,629	-1,215
Asymp. Sig. (2-tailed)	,147	,752	,103	,224

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	kreativ vs. einfallslos	erfolgreich vs. erfolglos	anziehend vs. abstoßend	stark vs. schwach
Mann-Whitney U	17517,000	14406,500	17044,500	17180,500
Wilcoxon W	33270,000	29806,500	37144,500	33651,500
Z	-,346	-3,008	-,648	-1,149
Asymp. Sig. (2-tailed)	,730	,003	,517	,251

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	klar vs. verschwommen
Mann-Whitney U	17717,000
Wilcoxon W	38423,000
Z	-,623
Asymp. Sig. (2-tailed)	,533

a. Grouping Variable: Geschlecht

**Anhang 55:** Ergebnisse des Chi<sup>2</sup>-Test zu Unterschieden zwischen männlichen und weiblichen Studenten bzgl. der Arbeitgeberwahl

**Präferenz Arbeitgeber \* Geschlecht Crosstabulation**

			Geschlecht		Total
			männlich	weiblich	
Präferenz Arbeitgeber	Großunternehmen	Count	85	98	183
		Expected Count	85,8	97,2	183,0
	KMU	Count	43	41	84
		Expected Count	39,4	44,6	84,0
	keine Präferenz	Count	52	65	117
		Expected Count	54,8	62,2	117,0
Total	Count	180	204	384	
	Expected Count	180,0	204,0	384,0	

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,919 <sup>a</sup>	2	,632
Likelihood Ratio	,918	2	,632
Linear-by-Linear Association	,059	1	,808
N of Valid Cases	384		

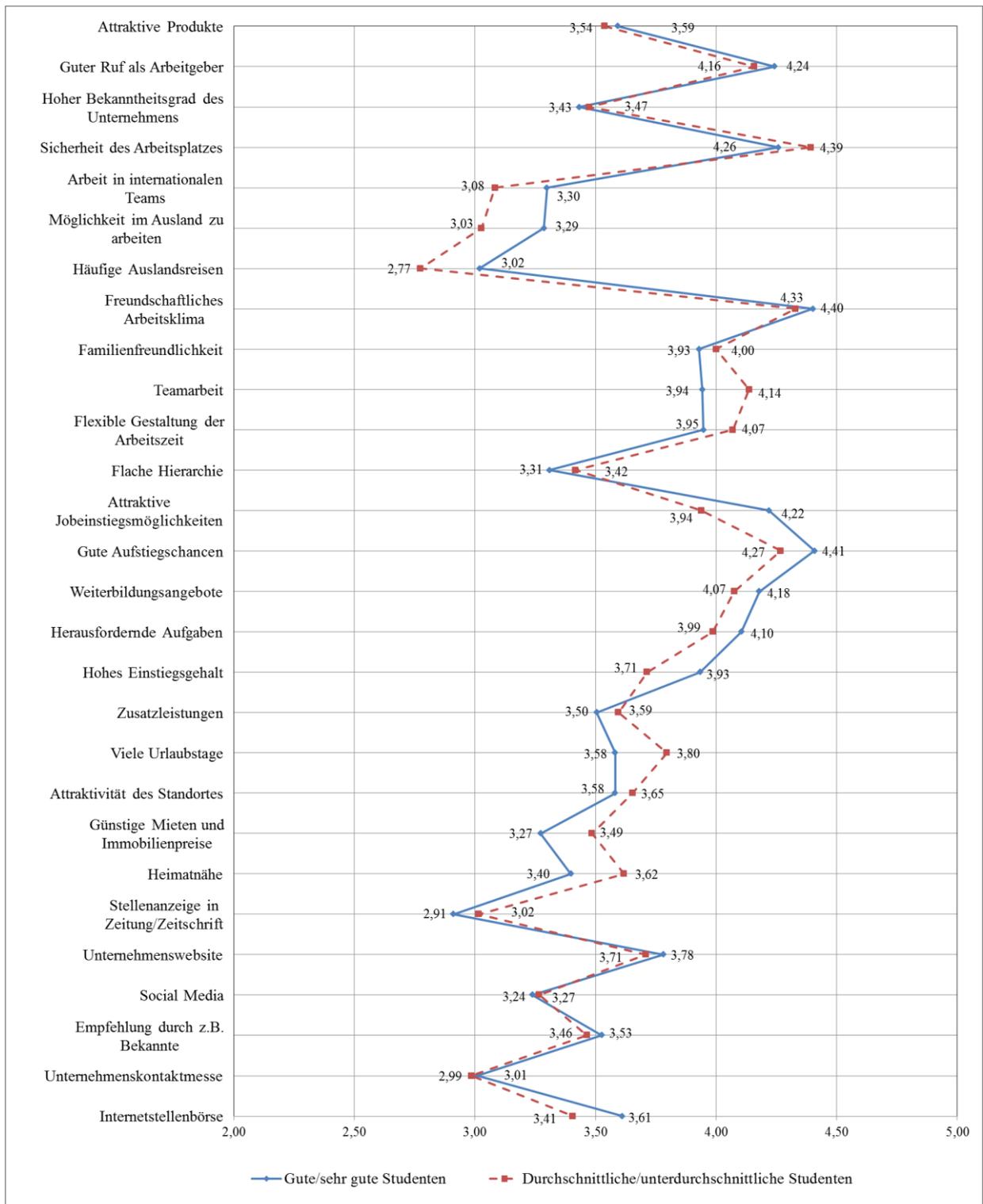
a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 39,38.

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,049	,632
	Cramer's V	,049	,632
N of Valid Cases		384	

- a. Not assuming the null hypothesis.
- b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Anhang 56:** Unterschiede bei Studenten mit guten/sehr guten bzw. durchschnittlichen/unterdurchschnittlichen Studienergebnissen bzgl. der Bedeutung von Arbeitgeberfaktoren (rekodierte Variablen)



Dargestellt sind jeweils die Mittelwerte (Skalierung: (1) unwichtig – (5) sehr wichtig)

Eigene Darstellung nach: Befragung 2014

**Anhang 57: Korrelationsanalyse nach Spearman – Studienleistung und Bedeutung von kognitiven Arbeitgeberfaktoren**

Correlations			Studienergebnisse
Spearman's rho	Studienergebnisse	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	.
		N	360
	Bedeutung Produkte	Correlation Coefficient	-,034
		Sig. (2-tailed)	,528
		N	349
	Bedeutung Ruf	Correlation Coefficient	,007
		Sig. (2-tailed)	,903
		N	351
	Bedeutung Bekanntheitsgrad	Correlation Coefficient	,004
		Sig. (2-tailed)	,945
		N	350
	Bedeutung Arbeitsplatzsicherheit	Correlation Coefficient	,119
		Sig. (2-tailed)	,026
		N	354
	Bedeutung Arbeit in internationalen Teams	Correlation Coefficient	-,072
		Sig. (2-tailed)	,178
		N	355
Bedeutung Arbeit im Ausland	Correlation Coefficient	-,113	
	Sig. (2-tailed)	,033	
	N	358	
Bedeutung Auslandsreisen	Correlation Coefficient	-,122	
	Sig. (2-tailed)	,021	
	N	358	
Bedeutung Arbeitsklima	Correlation Coefficient	,030	
	Sig. (2-tailed)	,572	
	N	358	
Bedeutung Familienfreundlichkeit	Correlation Coefficient	,047	
	Sig. (2-tailed)	,378	
	N	354	
Bedeutung Teamarbeit	Correlation Coefficient	,111	
	Sig. (2-tailed)	,036	
	N	356	
Bedeutung Arbeitszeiten	Correlation Coefficient	,109	

### Correlations

			Studienergebnisse
Spearman's rho	Bedeutung Arbeitszeiten	Sig. (2-tailed)	,041
		N	354
		Correlation Coefficient	,089
	Bedeutung Hierarchie	Sig. (2-tailed)	,099
		N	343
		Correlation Coefficient	-,112
	Bedeutung Jobeinstiegsmöglichkeiten	Sig. (2-tailed)	,034
		N	357
		Correlation Coefficient	-,045
	Bedeutung Aufstiegchancen	Sig. (2-tailed)	,392
		N	357
		Correlation Coefficient	-,041
	Bedeutung Weiterbildungsangebote	Sig. (2-tailed)	,438
		N	360
		Correlation Coefficient	-,044
	Bedeutung Aufgaben	Sig. (2-tailed)	,406
		N	356
		Correlation Coefficient	-,120
	Bedeutung Einstiegsgehalt	Sig. (2-tailed)	,024
		N	352
		Correlation Coefficient	,036
	Bedeutung Zusatzleistungen	Sig. (2-tailed)	,507
		N	349
		Correlation Coefficient	,088
	Bedeutung Urlaubstage	Sig. (2-tailed)	,102
		N	345
		Correlation Coefficient	,024
	Bedeutung Standortattraktivität	Sig. (2-tailed)	,650
		N	352
		Correlation Coefficient	,122
	Bedeutung Mieten und Immobilienpreise	Sig. (2-tailed)	,023
		N	348
		Correlation Coefficient	,101
	Bedeutung Heimatnähe	Sig. (2-tailed)	,060

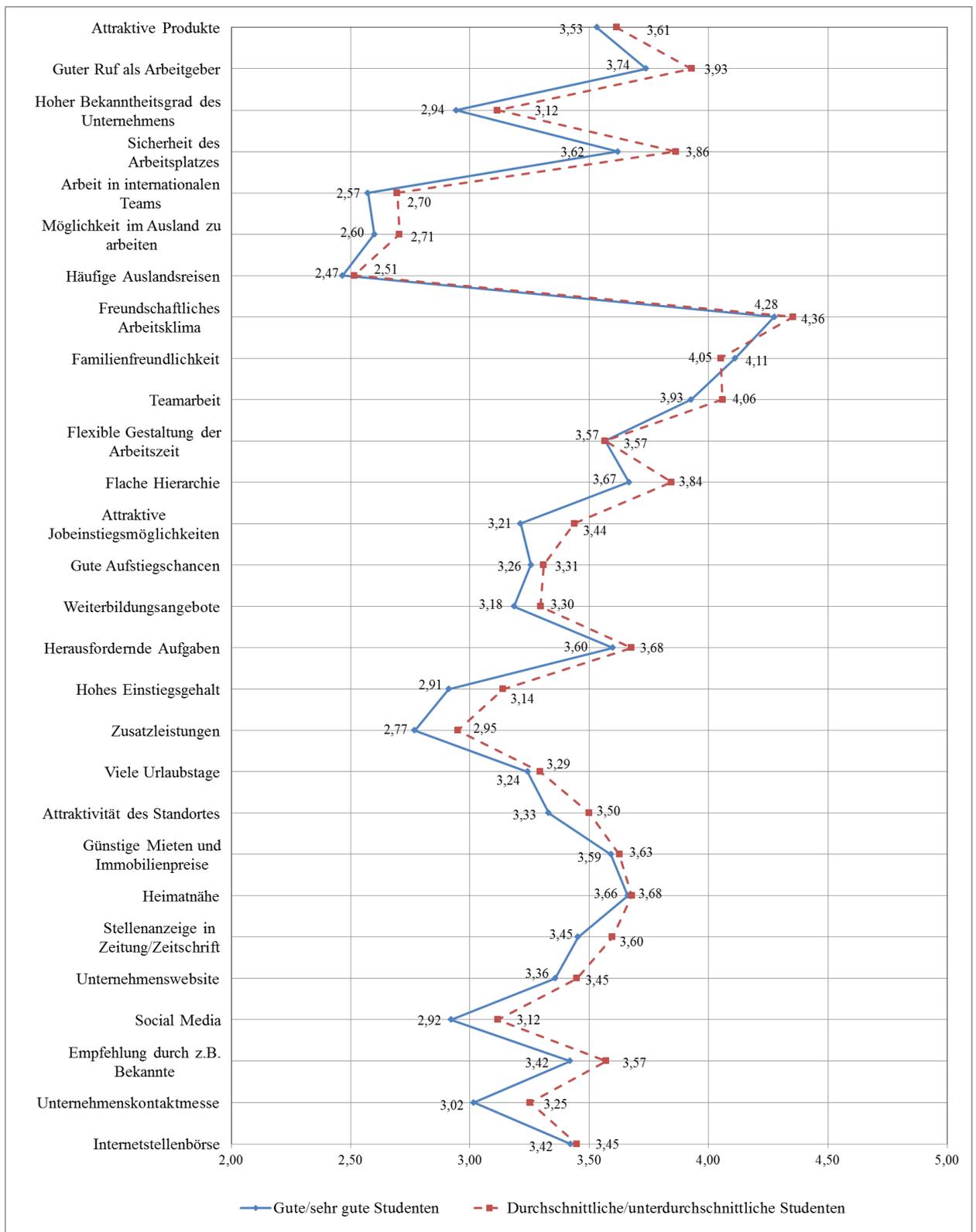
### Correlations

			Studienergebnisse
Spearman's rho	Bedeutung Heimatnähe	N	350
		Correlation Coefficient	,037
	Bedeutung Printmedien	Sig. (2-tailed)	,513
		N	322
	Bedeutung Unternehmenswebsite	Correlation Coefficient	-,056
		Sig. (2-tailed)	,305
	Bedeutung Social Media	N	333
		Correlation Coefficient	-,001
	Bedeutung Empfehlung	Sig. (2-tailed)	,982
		N	328
	Bedeutung Unternehmenskontaktmesse	Correlation Coefficient	-,055
		Sig. (2-tailed)	,318
	Bedeutung Internetstellenbörse	N	336
		Correlation Coefficient	-,006
		Sig. (2-tailed)	,911
		N	332
		Correlation Coefficient	-,076
		Sig. (2-tailed)	,161
		N	341

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Anhang 58: Einschätzung der Stärken und Schwächen von KMU durch Studenten mit guten/sehr guten bzw. durchschnittlichen/unterdurchschnittlichen Studienergebnissen (rekodierte Variablen)**



Dargestellt sind jeweils die Mittelwerte (Skalierung: (1) sehr schwach – (5) sehr stark)

Eigene Darstellung nach: Befragung 2014

**Anhang 59:** Korrelationsanalyse nach Spearman – Studienleistung und Einschätzung der Stärken und Schwächen von kognitiven Arbeitgeberfaktoren

Correlations			Studienergebnisse
		Correlation Coefficient	1,000
	Studienergebnisse	Sig. (2-tailed)	.
		N	360
		Correlation Coefficient	,052
	k/m Unternehmen - Produkte	Sig. (2-tailed)	,344
		N	338
		Correlation Coefficient	,091
	k/m Unternehmen - Ruf	Sig. (2-tailed)	,090
		N	346
		Correlation Coefficient	,036
	k/m Unternehmen - Bekanntheit	Sig. (2-tailed)	,506
		N	345
		Correlation Coefficient	,113
	k/m Unternehmen - Arbeitsplatzsicherheit	Sig. (2-tailed)	,037
		N	343
Spearman's rho		Correlation Coefficient	,035
	k/m Unternehmen - Internationale Teams	Sig. (2-tailed)	,517
		N	346
		Correlation Coefficient	,038
	k/m Unternehmen - Arbeit im Ausland	Sig. (2-tailed)	,485
		N	346
		Correlation Coefficient	,039
	k/m Unternehmen - Auslandsreisen	Sig. (2-tailed)	,472
		N	342
		Correlation Coefficient	,054
	k/m Unternehmen - Arbeitsklima	Sig. (2-tailed)	,313
		N	345
		Correlation Coefficient	-,036
	k/m Unternehmen - Familienfreundlichkeit	Sig. (2-tailed)	,506
		N	344
		Correlation Coefficient	,082
k/m Unternehmen - Teamarbeit	Sig. (2-tailed)	,129	

**Correlations**

			Studienergebnisse
Spearman's rho	k/m Unternehmen - Teamarbeit	N	343
		Correlation Coefficient	-,045
	k/m Unternehmen - Arbeitszeiten	Sig. (2-tailed)	,404
		N	341
		Correlation Coefficient	,051
	k/m Unternehmen - Hierarchie	Sig. (2-tailed)	,348
		N	336
		Correlation Coefficient	,145
	k/m Unternehmen - Jobeinstiegsmöglichkeiten	Sig. (2-tailed)	,007
		N	340
		Correlation Coefficient	,042
	k/m Unternehmen - Aufstiegschancen	Sig. (2-tailed)	,437
		N	343
		Correlation Coefficient	,059
	k/m Unternehmen - Weiterbildung	Sig. (2-tailed)	,279
		N	341
		Correlation Coefficient	,025
	k/m Unternehmen - Aufgaben	Sig. (2-tailed)	,649
		N	335
		Correlation Coefficient	,121
	k/m Unternehmen - Einstiegsgehalt	Sig. (2-tailed)	,026
		N	340
		Correlation Coefficient	,071
	k/m Unternehmen - Zusatzleistungen	Sig. (2-tailed)	,190
		N	339
		Correlation Coefficient	-,006
	k/m Unternehmen - Urlaubstage	Sig. (2-tailed)	,905
		N	339
		Correlation Coefficient	,095
	k/m Unternehmen - Standortattraktivität	Sig. (2-tailed)	,081
		N	337
	k/m Unternehmen - Mieten und Immobilienpreise	Correlation Coefficient	,034

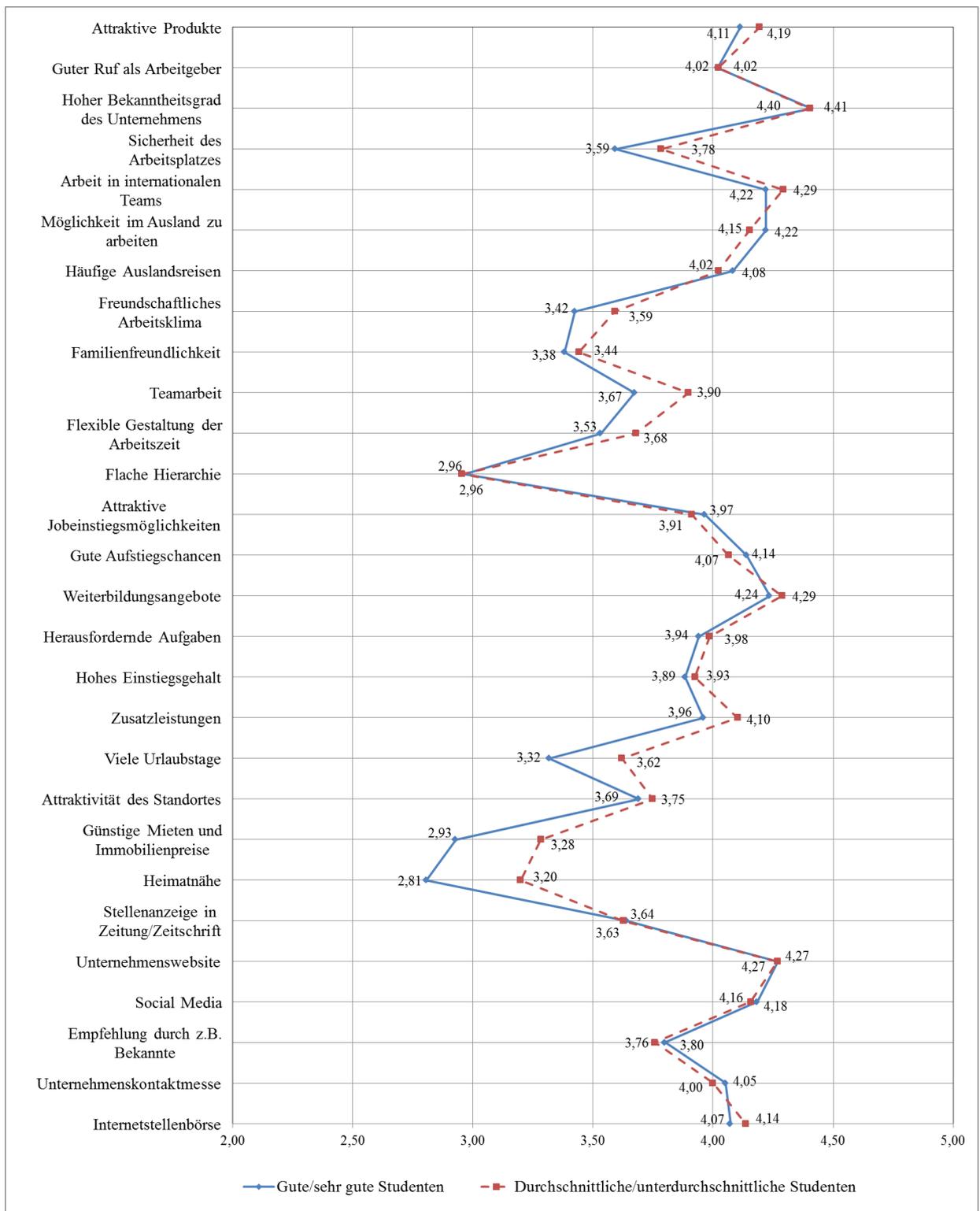
### Correlations

			Studienergebnisse
Spearman's rho	k/m Unternehmen - Mieten und Immobilienpreise	Sig. (2-tailed)	,539
		N	329
	k/m Unternehmen - Heimatnähe	Correlation Coefficient	,013
		Sig. (2-tailed)	,818
		N	338
		Correlation Coefficient	,026
	k/m Unternehmen - Printmedien	Sig. (2-tailed)	,645
		N	326
		Correlation Coefficient	,019
		Sig. (2-tailed)	,736
	k/m Unternehmen - Website	N	327
		Correlation Coefficient	,089
	k/m Unternehmen - Social Media	Sig. (2-tailed)	,112
		N	319
		Correlation Coefficient	,069
		Sig. (2-tailed)	,222
	k/m Unternehmen - Empfehlung	N	316
		Correlation Coefficient	,104
	k/m Unternehmen - Unternehmenskontaktmesse	Sig. (2-tailed)	,063
		N	321
		Correlation Coefficient	,024
		Sig. (2-tailed)	,674
	k/m Unternehmen - Internetstellenbörse	N	322

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Anhang 60: Einschätzung der Stärken und Schwächen von Großunternehmen durch Studenten mit guten/sehr guten bzw. durchschnittlichen/unterdurchschnittlichen Studienergebnissen (rekodierte Variablen)**



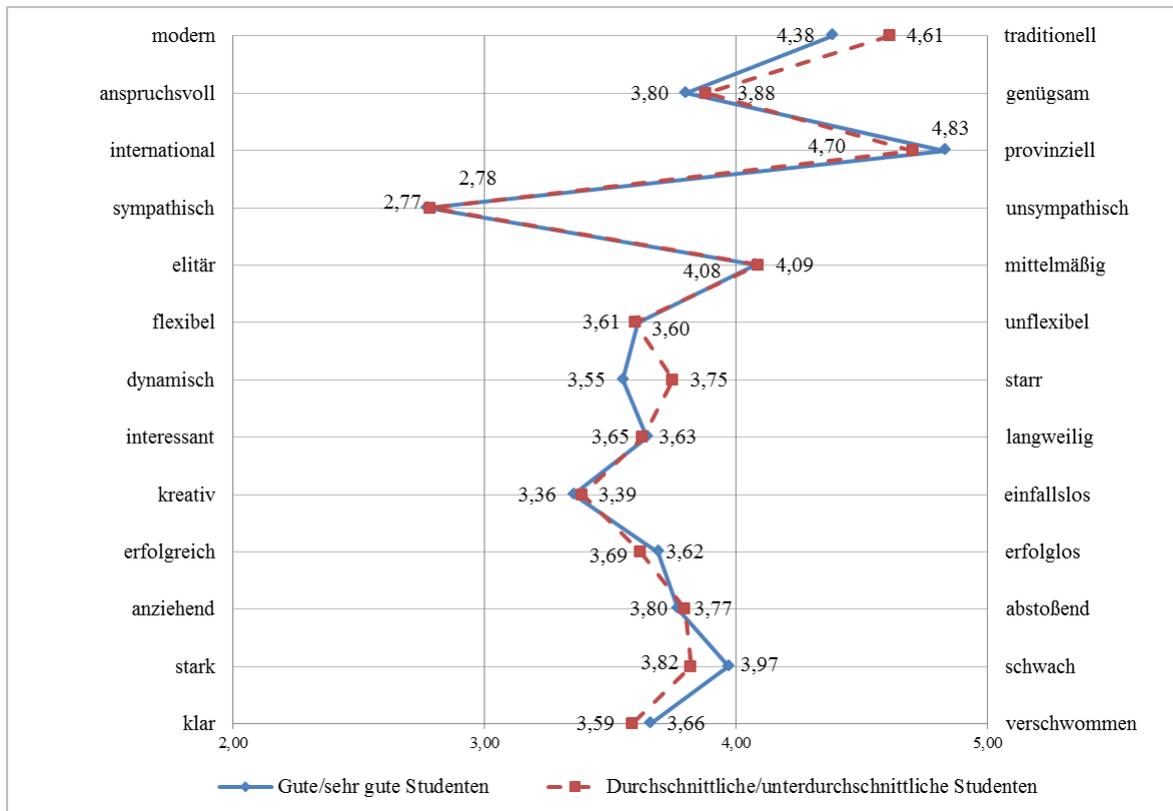
Dargestellt sind jeweils die Mittelwerte (Skalierung: (1) sehr schwach – (5) sehr stark)

Eigene Darstellung nach: Befragung 2014

**Anhang 61:** Korrelationsanalyse nach Spearman – Studienleistung und Einschätzung affektiver Empfindungen gegenüber KMU

Correlations			Studienergebnisse
	Studienergebnisse	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	.
		N	360
	modern vs. traditionell	Correlation Coefficient	,067
		Sig. (2-tailed)	,209
		N	355
	anspruchsvoll vs. genügsam	Correlation Coefficient	-,002
		Sig. (2-tailed)	,973
		N	351
	international vs. provinziell	Correlation Coefficient	-,062
		Sig. (2-tailed)	,248
		N	350
	sympathisch vs. unsympathisch	Correlation Coefficient	-,021
		Sig. (2-tailed)	,699
		N	350
Spearman's rho	elitär vs. mittelmäßig	Correlation Coefficient	,037
		Sig. (2-tailed)	,488
		N	352
	flexibel vs. unflexibel	Correlation Coefficient	-,011
		Sig. (2-tailed)	,833
		N	353
	dynamisch vs. starr	Correlation Coefficient	,028
		Sig. (2-tailed)	,602
		N	349
	interessant vs. langweilig	Correlation Coefficient	-,046
		Sig. (2-tailed)	,386
		N	353
	kreativ vs. einfallslos	Correlation Coefficient	-,023
		Sig. (2-tailed)	,668
		N	352
	erfolgreich vs. erfolglos	Correlation Coefficient	-,050
		Sig. (2-tailed)	,356
		N	347
	anziehend vs. abstoßend	Correlation Coefficient	,021

**Anhang 62:** Affektive Empfindungen von Studenten mit guten/sehr guten bzw. durchschnittlichen/unterdurchschnittlichen Studienergebnissen (rekodierte Variablen) ggü. KMU



Dargestellt sind jeweils die Mittelwerte (Skalierung: 1 – 7)

Eigene Darstellung nach: Befragung 2014

**Anhang 63:** Ergebnisse des Chi<sup>2</sup>-Test zu Unterschieden zwischen Studenten verschiedener Studienleistungen bzgl. der Arbeitgeberwahl

**Studienergebnisse \* Präferenz Arbeitgeber Crosstabulation**

			Präferenz Arbeitgeber	
			Großunternehm en	KMU
Studienergebnisse	sehr gut	Count	18	10
		Expected Count	20,8	9,3
	gut	Count	86	36
		Expected Count	84,1	37,5
	durchschnittlich	Count	72	30
		Expected Count	68,7	30,7
	unterdurchschnittlich	Count	1	3
		Expected Count	3,5	1,5
	Total	Count	177	79
		Expected Count	177,0	79,0

**Studienergebnisse \* Präferenz Arbeitgeber Crosstabulation**

			Präferenz Arbeitgeber	Total
			keine Präferenz	
Studienergebnisse	sehr gut	Count	14	42
		Expected Count	12,0	42,0
	gut	Count	48	170
		Expected Count	48,4	170,0
	durchschnittlich	Count	37	139
		Expected Count	39,6	139,0
	unterdurchschnittlich	Count	3	7
		Expected Count	2,0	7,0
	Total	Count	102	358
		Expected Count	102,0	358,0

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2- sided)
Pearson Chi-Square	4,852 <sup>a</sup>	6	,563
Likelihood Ratio	5,173	6	,522
Linear-by-Linear Association	,109	1	,741
N of Valid Cases	358		

a. 3 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,54.

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,116	,563
	Cramer's V	,082	,563
N of Valid Cases		358	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**Anhang 64:** Ergebnisse des Chi<sup>2</sup>-Test zu Unterschieden zwischen Studenten verschiedener Studienleistungen bzgl. der Arbeitgeberwahl (rekodierte Variablen)

**Case Processing Summary**

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Studienergebnisse_zusammen * Präferenz Arbeitgeber	358	92,3%	30	7,7%	388	100,0%

**Studienergebnisse\_zusammen \* Präferenz Arbeitgeber Crosstabulation**

			Präferenz Arbeitgeber		
			Großunternehmen	KMU	keine Präferenz
Studienergebnisse_zusammen	1,00	Count	104	46	62
		Expected Count	104,8	46,8	60,4
		Std. Residual	-,1	-,1	,2
	2,00	Count	73	33	40
		Expected Count	72,2	32,2	41,6
		Std. Residual	,1	,1	-,2
Total	Count	177	79	102	
	Expected Count	177,0	79,0	102,0	

**Studienergebnisse\_zusammen \* Präferenz Arbeitgeber Crosstabulation**

				Total
Studienergebnisse_zusammen	1,00	Count		212
		Expected Count		212,0
		Std. Residual		
	2,00	Count		146
		Expected Count		146,0
		Std. Residual		
Total	Count		358	
	Expected Count		358,0	

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,151 <sup>a</sup>	2	,927
Likelihood Ratio	,152	2	,927
Linear-by-Linear Association	,091	1	,762
N of Valid Cases	358		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 32,22.

**Anhang 65:** Faktorenanalyse zur Identifikation zusammenhängender Variablen hinsichtlich der Bedeutung von Faktoren

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,787
Approx. Chi-Square		2424,002
Bartlett's Test of Sphericity	df	231
	Sig.	,000

**Communalities**

	Initial	Extraction
Bedeutung Produkte	1,000	,418
Bedeutung Ruf	1,000	,606
Bedeutung Bekanntheitsgrad	1,000	,490
Bedeutung Arbeitsplatzsicherheit	1,000	,488
Bedeutung Arbeit in internationalen Teams	1,000	,726
Bedeutung Arbeit im Ausland	1,000	,825
Bedeutung Auslandsreisen	1,000	,757
Bedeutung Arbeitsklima	1,000	,420
Bedeutung Familienfreundlichkeit	1,000	,407
Bedeutung Teamarbeit	1,000	,528
Bedeutung Arbeitszeiten	1,000	,586
Bedeutung Hierarchie	1,000	,317
Bedeutung Jobeinstiegsmöglichkeiten	1,000	,553
Bedeutung Aufstiegschancen	1,000	,679
Bedeutung Weiterbildungsangebote	1,000	,677
Bedeutung Aufgaben	1,000	,616
Bedeutung Einstiegsgehalt	1,000	,633
Bedeutung Zusatzleistungen	1,000	,765
Bedeutung Urlaubstage	1,000	,651
Bedeutung Standortattraktivität	1,000	,408
Bedeutung Mieten und Immobilienpreise	1,000	,521
Bedeutung Heimatnähe	1,000	,395

Extraction Method: Principal Component Analysis.

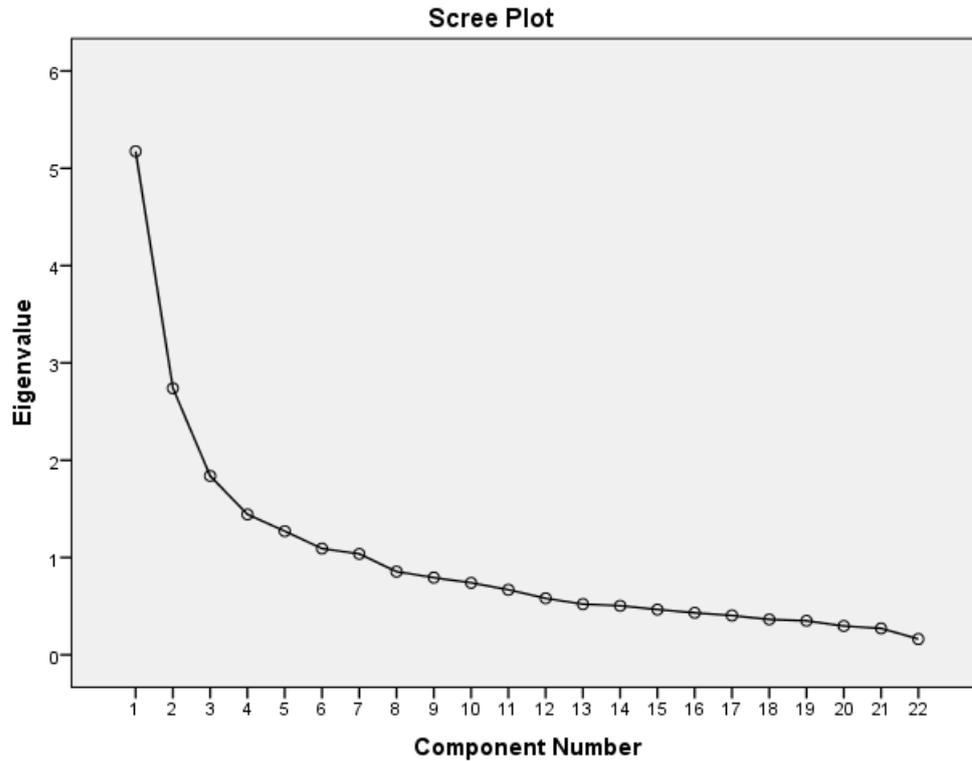
**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings	
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance
1	5,174	23,519	23,519	5,174	23,519
2	2,739	12,451	35,971	2,739	12,451
3	1,838	8,355	44,325	1,838	8,355
4	1,443	6,560	50,885	1,443	6,560
5	1,271	5,776	56,662	1,271	5,776
6	1,092	4,964	61,625		
7	1,037	4,715	66,340		
8	,855	3,886	70,226		
9	,793	3,606	73,833		
10	,740	3,363	77,196		
11	,668	3,038	80,234		
12	,581	2,640	82,874		
13	,521	2,369	85,242		
14	,504	2,292	87,534		
15	,465	2,114	89,648		
16	,432	1,962	91,611		
17	,404	1,836	93,447		
18	,363	1,652	95,099		
19	,349	1,588	96,687		
20	,296	1,344	98,031		
21	,271	1,232	99,263		
22	,162	,737	100,000		

**Total Variance Explained**

Component	Extraction Sums of Squared Loadings	Rotation Sums of Squared Loadings		
	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	23,519	3,114	14,152	14,152
2	35,971	2,501	11,370	25,523
3	44,325	2,495	11,339	36,862
4	50,885	2,371	10,778	47,640
5	56,662	1,985	9,021	56,662
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				

Extraction Method: Principal Component Analysis.



**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component				
	1	2	3	4	5
Bedeutung Produkte	,317	,051	-,146	,143	,523
Bedeutung Ruf	,618	,083	-,053	-,058	,460
Bedeutung Bekanntheitsgrad	,332	,347	,162	-,077	,476
Bedeutung Arbeitsplatzsicherheit	,547	-,108	,087	-,191	,365
Bedeutung Arbeit in internationalen Teams	,216	,740	,000	,351	-,091
Bedeutung Arbeit im Ausland	,165	,808	,156	,334	-,090
Bedeutung Auslandsreisen	,084	,816	,191	,177	-,125
Bedeutung Arbeitsklima	,588	-,163	-,160	-,010	,146
Bedeutung Familienfreundlichkeit	,407	-,314	,153	,344	,006
Bedeutung Teamarbeit	,413	-,409	-,159	,380	-,144
Bedeutung Arbeitszeiten	,678	-,185	,006	,084	-,292
Bedeutung Hierarchie	,402	-,134	,104	,311	-,173
Bedeutung Jobeinstiegsmöglichkeiten	,635	-,050	-,340	-,082	-,158
Bedeutung Aufstiegschancen	,694	,152	-,286	-,243	-,181
Bedeutung Weiterbildungsangebote	,620	,080	-,493	,018	-,208
Bedeutung Aufgaben	,507	,128	-,578	,095	,025
Bedeutung Einstiegsgehalt	,568	,166	,185	-,473	-,156
Bedeutung Zusatzleistungen	,571	,177	,462	-,410	-,161
Bedeutung Urlaubstage	,531	-,127	,536	-,174	-,190
Bedeutung Standortattraktivität	,527	-,122	,278	,121	,152
Bedeutung Mieten und Immobilienpreise	,346	-,204	,402	,428	,121
Bedeutung Heimatnähe	,209	-,453	,293	,222	-,105

Extraction Method: Principal Component Analysis.<sup>a</sup>

a. 5 components extracted.

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component				
	1 (Karriere)	2 (Arbeitsumfeld)	3 (Internationalität)	4 (Kompensation)	5 (Prestige/Sicherheit)
Bedeutung Produkte	,149	,087	,042	-,159	<u>,601</u>
Bedeutung Ruf	,299	,118	,044	,179	<u>,685</u>
Bedeutung Bekanntheitsgrad	-,034	-,061	,268	,198	<u>,612</u>
Bedeutung Arbeitsplatzsicherheit	,183	,153	-,151	,315	<u>,556</u>
Bedeutung Arbeit in internationalen Teams	,163	,000	<u>,832</u>	-,026	,076
Bedeutung Arbeit im Ausland	,020	-,005	<u>,904</u>	,054	,065
Bedeutung Auslandsreisen	-,038	-,130	<u>,847</u>	,145	,007
Bedeutung Arbeitsklima	<u>,441</u>	,248	-,127	,136	,360
Bedeutung Familienfreundlichkeit	,123	<u>,608</u>	-,064	,027	,131
Bedeutung Teamarbeit	,391	<u>,576</u>	-,159	-,135	-,018
Bedeutung Arbeitszeiten	<u>,499</u>	<u>,480</u>	-,008	,327	,000
Bedeutung Hierarchie	,212	<u>,506</u>	,097	,083	-,012
Bedeutung Jobeinstiegsmöglichkeiten	<u>,693</u>	,140	-,037	,196	,119
Bedeutung Aufstiegschancen	<u>,709</u>	-,008	,092	,380	,153
Bedeutung Weiterbildungsangebote	<u>,806</u>	,086	,100	,067	,075
Bedeutung Aufgaben	<u>,726</u>	,001	,114	-,139	,238
Bedeutung Einstiegsgehalt	,294	-,043	,064	<u>,722</u>	,140
Bedeutung Zusatzleistungen	,095	,103	,145	<u>,840</u>	,140
Bedeutung Urlaubstage	,008	,411	-,013	<u>,692</u>	,055
Bedeutung Standortattraktivität	,080	<u>,457</u>	,024	,271	,345
Bedeutung Mieten und Immobilienpreise	-,130	<u>,666</u>	,083	,063	,221
Bedeutung Heimatnähe	-,068	<u>,572</u>	-,221	,105	-,060

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.<sup>a</sup>  
 a. Rotation converged in 6 iterations.

**Component Transformation Matrix**

Component	1	2	3	4	5
1	,630	,443	,112	,465	,422
2	,021	-,457	,878	,095	,109
3	-,720	,386	,157	,555	,015
4	-,043	,655	,415	-,628	-,041
5	-,288	-,129	-,143	-,268	,899

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

**Component Score Coefficient Matrix**

	Component				
	1	2	3	4	5
Bedeutung Produkte	-,027	,000	-,007	-,186	,392
Bedeutung Ruf	-,006	-,045	-,033	-,029	,380
Bedeutung Bekanntheitsgrad	-,126	-,079	,057	,024	,381
Bedeutung Arbeitsplatzsicherheit	-,045	-,041	-,111	,078	,305
Bedeutung Arbeit in internationalen Teams	,042	,064	,353	-,089	-,027
Bedeutung Arbeit im Ausland	-,024	,073	,382	-,036	-,026
Bedeutung Auslandsreisen	-,035	,004	,344	,043	-,053
Bedeutung Arbeitsklima	,100	,024	-,072	-,028	,144
Bedeutung Familienfreundlichkeit	-,024	,275	,020	-,079	,016
Bedeutung Teamarbeit	,131	,257	-,010	-,160	-,097
Bedeutung Arbeitszeiten	,142	,158	,013	,081	-,161
Bedeutung Hierarchie	,037	,237	,083	-,036	-,103
Bedeutung Jobeinstiegsmöglichkeiten	,248	-,030	-,037	,022	-,062
Bedeutung Aufstiegschancen	,246	-,118	-,010	,125	-,061
Bedeutung Weiterbildungsangebote	,316	-,035	,026	-,054	-,098
Bedeutung Aufgaben	,280	-,059	,027	-,171	,057
Bedeutung Einstiegsgehalt	,048	-,139	-,037	,352	-,042
Bedeutung Zusatzleistungen	-,061	-,053	,009	,409	-,045
Bedeutung Urlaubstage	-,098	,120	-,012	,321	-,087
Bedeutung Standortattraktivität	-,084	,164	,014	,042	,145
Bedeutung Mieten und Immobilienpreise	-,157	,330	,086	-,066	,097
Bedeutung Heimatnähe	-,076	,267	-,040	,017	-,079

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

**Component Score Covariance Matrix**

Component	1	2	3	4	5
1	1,000	,000	,000	,000	,000
2	,000	1,000	,000	,000	,000
3	,000	,000	1,000	,000	,000
4	,000	,000	,000	1,000	,000
5	,000	,000	,000	,000	1,000

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

**Anhang 66:** Clusteranalyse (Clusterzentrenanalyse) zur Identifikation von Clustern unter den Befragten

**Initial Cluster Centers**

	Cluster		
	1	2	3
Karriere	-,89852	1,70231	-4,45059
Arbeitsumfeld	-,07173	-3,98222	-1,01791
Internationalität	-2,41136	1,73938	-1,00157
Kompensation	3,16808	,94328	-2,41084
Prestige/Sicherheit	-2,35771	,02546	-1,13330

**Iteration History<sup>a</sup>**

Iteration	Change in Cluster Centers		
	1	2	3
1	4,097	4,036	3,921
2	,113	,056	,248
3	,176	,104	,142
4	,138	,106	,080
5	,036	,084	,094
6	,052	,058	,041
7	,037	,048	,027
8	,039	,049	,033
9	,000	,052	,079
10	,040	,057	,119
11	,000	,019	,027
12	,000	,019	,026
13	,000	,000	,000

a. Convergence achieved due to no or small change in cluster centers. The maximum absolute coordinate change for any center is ,000. The current iteration is 13. The minimum distance between initial centers is 6,937.

**Final Cluster Centers**

	Cluster		
	1	2	3
Karriere	-,02399	,35077	-,44570
Arbeitsumfeld	,33866	-,27017	-,07742
Internationalität	-,69378	,87753	-,28226
Kompensation	,66552	,17378	-1,11088
Prestige/Sicherheit	,24036	-,08495	-,20026

**ANOVA**

	Cluster		Error		F	Sig.
	Mean Square	df	Mean Square	df		
Karriere	15,772	2	,906	313	17,416	,000
Arbeitsumfeld	11,008	2	,936	313	11,760	,000
Internationalität	75,669	2	,523	313	144,714	,000
Kompensation	79,856	2	,496	313	160,959	,000
Prestige/Sicherheit	5,411	2	,972	313	5,568	,004

The F tests should be used only for descriptive purposes because the clusters have been chosen to maximize the differences among cases in different clusters. The observed significance levels are not corrected for this and thus cannot be interpreted as tests of the hypothesis that the cluster means are equal.

**Number of Cases in each  
Cluster**

	1	113,000
Cluster	2	117,000
	3	86,000
Valid		316,000
Missing		72,000

**Anhang 67:** Ergebnisse des Wilcoxon-Vorzeichen-Rangtests zu Unterschieden zwischen dem Soll-Fremdbild und dem Ist-Fremdbild von KMU bei deutschen, niederländischen bzw. ungarischen Studenten

**Test Statistics<sup>a</sup>**

Staatsangehörigkeit		k/m Unternehmen - Produkte - Bedeutung Produkte	k/m Unternehmen - Ruf - Bedeutung Ruf	k/m Unternehmen - Bekanntheit - Bedeutung Bekanntheitsgrad
deutsch	Z	-1,712 <sup>b</sup>	-5,589 <sup>b</sup>	-4,982 <sup>b</sup>
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,087	,000	,000
niederländisch	Z	-1,110 <sup>c</sup>	-,940 <sup>b</sup>	-4,304 <sup>b</sup>
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,267	,347	,000
ungarisch	Z	-,251 <sup>b</sup>	-4,606 <sup>b</sup>	-1,889 <sup>b</sup>
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,802	,000	,059

**Test Statistics<sup>a</sup>**

Staatsangehörigkeit		k/m Unternehmen - Arbeitsplatzsicherheit - Bedeutung Arbeitsplatzsicherheit	k/m Unternehmen - Internationale Teams - Bedeutung Arbeit in internationalen Teams	k/m Unternehmen - Arbeit im Ausland - Bedeutung Arbeit im Ausland
deutsch	Z	-6,485 <sup>b</sup>	-7,339 <sup>b</sup>	-6,502 <sup>b</sup>
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
niederländisch	Z	-2,479 <sup>c</sup>	-1,684 <sup>b</sup>	-1,175 <sup>b</sup>
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,013	,092	,240
ungarisch	Z	-3,590 <sup>b</sup>	-2,773 <sup>b</sup>	-3,007 <sup>b</sup>
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,006	,003

**Test Statistics<sup>a</sup>**

Staatsangehörigkeit		k/m Unternehmen - Auslandsreisen - Bedeutung Auslandsreisen	k/m Unternehmen - Arbeitsklima - Bedeutung Arbeitsklima	k/m Unternehmen - Familienfreundlichkeit - Bedeutung Familienfreundlichkeit
deutsch	Z	-5,891 <sup>b</sup>	-,961 <sup>b</sup>	-3,278 <sup>b</sup>
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,337	,001
niederländisch	Z	-,593 <sup>c</sup>	-3,002 <sup>b</sup>	-,381 <sup>b</sup>
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,553	,003	,703
ungarisch	Z	-2,570 <sup>b</sup>	-2,426 <sup>b</sup>	-,267 <sup>b</sup>
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,010	,015	,790

**Test Statistics<sup>a</sup>**

Staatsangehörigkeit		k/m Unternehmen - Teamarbeit - Bedeutung Teamarbeit	k/m Unternehmen - Arbeitszeiten - Bedeutung Arbeitszeiten	k/m Unternehmen - Hierarchie - Bedeutung Hierarchie
deutsch	Z	-,529 <sup>b</sup>	-5,267 <sup>b</sup>	-1,846 <sup>b</sup>
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,597	,000	,065
niederländisch	Z	-1,110 <sup>c</sup>	-2,996 <sup>b</sup>	-4,744 <sup>b</sup>
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,267	,003	,000
ungarisch	Z	-,354 <sup>b</sup>	-1,710 <sup>b</sup>	-1,291 <sup>b</sup>
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,723	,087	,197

**Test Statistics<sup>a</sup>**

Staatsangehörigkeit		k/m Unternehmen - Jobeinstiegsmöglich- keiten - Bedeutung Jobeinstiegsmöglich- keiten	k/m Unternehmen - Aufstiegschancen - Bedeutung Aufstiegschancen	k/m Unternehmen - Weiterbildung - Bedeutung Weiterbildungsang- ebote
deutsch	Z Asymp. Sig. (2-tailed)	-9,291 <sup>b</sup> ,000	-10,110 <sup>b</sup> ,000	-9,903 <sup>b</sup> ,000
niederländisch	Z Asymp. Sig. (2-tailed)	-5,457 <sup>c</sup> ,000	-6,032 <sup>b</sup> ,000	-4,573 <sup>b</sup> ,000
ungarisch	Z Asymp. Sig. (2-tailed)	-3,178 <sup>b</sup> ,001	-4,858 <sup>b</sup> ,000	-3,965 <sup>b</sup> ,000

**Test Statistics<sup>a</sup>**

Staatsangehörigkeit		k/m Unternehmen - Aufgaben - Bedeutung Aufgaben	k/m Unternehmen - Einstiegsgehalt - Bedeutung Einstiegsgehalt	k/m Unternehmen - Zusatzleistungen - Bedeutung Zusatzleistungen
deutsch	Z Asymp. Sig. (2-tailed)	-6,562 <sup>b</sup> ,000	-8,468 <sup>b</sup> ,000	-8,135 <sup>b</sup> ,000
niederländisch	Z Asymp. Sig. (2-tailed)	-4,573 <sup>c</sup> ,000	-4,369 <sup>b</sup> ,000	-3,313 <sup>b</sup> ,001
ungarisch	Z Asymp. Sig. (2-tailed)	-1,051 <sup>b</sup> ,293	-4,732 <sup>b</sup> ,000	-4,035 <sup>b</sup> ,000

**Test Statistics<sup>a</sup>**

Staatsangehörigkeit		k/m Unternehmen - Urlaubstage - Bedeutung Urlaubstage	k/m Unternehmen - Standortattraktivität - Bedeutung Standortattraktivität	k/m Unternehmen - Mieten und Immobilienpreise - Bedeutung Mieten und Immobilienpreise
deutsch	Z Asymp. Sig. (2-tailed)	-5,931 <sup>b</sup> ,000	-2,102 <sup>b</sup> ,036	-2,247 <sup>b</sup> ,025
niederländisch	Z Asymp. Sig. (2-tailed)	-1,581 <sup>c</sup> ,114	-1,094 <sup>b</sup> ,274	-3,092 <sup>b</sup> ,002
ungarisch	Z Asymp. Sig. (2-tailed)	-1,362 <sup>b</sup> ,173	-2,077 <sup>b</sup> ,038	-,825 <sup>b</sup> ,409

**Test Statistics<sup>a</sup>**

Staatsangehörigkeit		k/m Unternehmen - Heimatnähe - Bedeutung Heimatnähe	k/m Unternehmen - Printmedien - Bedeutung Printmedien	k/m Unternehmen - Website - Bedeutung Unternehmenswe- bsite
deutsch	Z Asymp. Sig. (2-tailed)	-2,636 <sup>b</sup> ,008	-4,182 <sup>b</sup> ,000	-6,732 <sup>b</sup> ,000
niederländisch	Z Asymp. Sig. (2-tailed)	-,628 <sup>c</sup> ,530	-2,635 <sup>b</sup> ,008	-1,005 <sup>b</sup> ,315
ungarisch	Z Asymp. Sig. (2-tailed)	-,586 <sup>b</sup> ,558	-3,428 <sup>b</sup> ,001	-1,849 <sup>b</sup> ,064

**Test Statistics<sup>a</sup>**

Staatsangehörigkeit		k/m Unternehmen - Social Media - Bedeutung Social Media	k/m Unternehmen - Empfehlung - Bedeutung Empfehlung	k/m Unternehmen - Unternehmenskon- taktmesse - Bedeutung Unternehmenskon- taktmesse
deutsch	Z	-4,374 <sup>b</sup>	-1,232 <sup>b</sup>	-1,056 <sup>b</sup>
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,218	,291
niederländisch	Z	-1,480 <sup>c</sup>	-,895 <sup>b</sup>	-1,005 <sup>b</sup>
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,139	,371	,315
ungarisch	Z	-1,682 <sup>b</sup>	-,050 <sup>b</sup>	-1,663 <sup>b</sup>
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,092	,960	,096

**Test Statistics<sup>a</sup>**

Staatsangehörigkeit		k/m Unternehmen - Internetstellenbörse - Bedeutung Internetstellenbörse
deutsch	Z	-4,556 <sup>b</sup>
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,000
niederländisch	Z	-2,031 <sup>c</sup>
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,042
ungarisch	Z	-,474 <sup>b</sup>
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,636

a. Wilcoxon Signed Ranks Test

b. Based on positive ranks.

c. Based on negative ranks.

**Anhang 68:** Ergebnisse des Wilcoxon-Vorzeichen-Rangtests zu Unterschieden zwischen dem Soll-Fremdbild und dem Ist-Fremdbild von Großunternehmen bei deutschen, niederländischen bzw. ungarischen Studenten

**Test Statistics<sup>a</sup>**

Staatsangehörigkeit		Großunternehmen - Produkte - Bedeutung Produkte	Großunternehmen - Ruf - Bedeutung Ruf	Großunternehmen - Bekanntheit - Bedeutung Bekanntheitsgrad
deutsch	Z	-7,124 <sup>b</sup>	-2,135 <sup>c</sup>	-9,146 <sup>b</sup>
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,033	,000
niederländisch	Z	-2,885 <sup>b</sup>	-2,055 <sup>c</sup>	-5,336 <sup>b</sup>
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,004	,040	,000
ungarisch	Z	-2,910 <sup>b</sup>	-,767 <sup>c</sup>	-4,126 <sup>b</sup>
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,004	,443	,000

**Test Statistics<sup>a</sup>**

Staatsangehörigkeit		Großunternehmen - Arbeitsplatzsicherheit - Bedeutung Arbeitsplatzsicherheit	Großunternehmen - Internationale Teams - Bedeutung Arbeit in internationalen Teams	Großunternehmen - Arbeit im Ausland - Bedeutung Arbeit im Ausland
deutsch	Z	-6,940 <sup>b</sup>	-9,844 <sup>c</sup>	-10,074 <sup>b</sup>
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
niederländisch	Z	-3,415 <sup>b</sup>	-6,192 <sup>c</sup>	-4,873 <sup>b</sup>
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000
ungarisch	Z	-2,590 <sup>b</sup>	-3,985 <sup>c</sup>	-3,572 <sup>b</sup>
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,010	,000	,000

**Test Statistics<sup>a</sup>**

Staatsangehörigkeit		Großunternehmen - Auslandsreisen - Bedeutung Auslandsreisen	Großunternehmen - Arbeitsklima - Bedeutung Arbeitsklima	Großunternehmen - Familienfreundlichkeit - Bedeutung Familienfreundlichkeit
deutsch	Z	-10,253 <sup>b</sup>	-9,578 <sup>c</sup>	-5,214 <sup>b</sup>
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
niederländisch	Z	-5,715 <sup>b</sup>	-5,392 <sup>c</sup>	-5,400 <sup>b</sup>
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
ungarisch	Z	-3,072 <sup>b</sup>	-4,011 <sup>c</sup>	-3,573 <sup>b</sup>
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,002	,000	,000

**Test Statistics<sup>a</sup>**

Staatsangehörigkeit		Großunternehmen - Teamarbeit - Bedeutung Teamarbeit	Großunternehmen - Arbeitszeiten - Bedeutung Arbeitszeiten	Großunternehmen - Hierarchie - Bedeutung Hierarchie
deutsch	Z	-4,547 <sup>b</sup>	-5,475 <sup>c</sup>	-5,637 <sup>b</sup>
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
niederländisch	Z	-3,509 <sup>b</sup>	-2,162 <sup>c</sup>	-,318 <sup>b</sup>
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,031	,751
ungarisch	Z	-2,475 <sup>b</sup>	-2,337 <sup>c</sup>	-2,108 <sup>b</sup>
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,013	,019	,035

**Test Statistics<sup>a</sup>**

Staatsangehörigkeit		Großunternehmen - Jobeinstiegsmöglich- keiten - Bedeutung Jobeinstiegsmöglich- keiten	Großunternehmen - Aufstiegschancen - Bedeutung Aufstiegschancen	Großunternehmen - Weiterbildung - Bedeutung Weiterbildungsang- ebote
deutsch	Z	-2,272 <sup>b</sup>	-2,792 <sup>c</sup>	-1,691 <sup>d</sup>
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,023	,005	,091
niederländisch	Z	-3,214 <sup>b</sup>	-1,854 <sup>c</sup>	-1,147 <sup>d</sup>
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,001	,064	,251
ungarisch	Z	-1,689 <sup>b</sup>	-3,350 <sup>c</sup>	-2,364 <sup>d</sup>
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,091	,001	,018

**Test Statistics<sup>a</sup>**

Staatsangehörigkeit		Großunternehmen - Aufgaben - Bedeutung Aufgaben	Großunternehmen - Einstiegsgehalt - Bedeutung Einstiegsgehalt	Großunternehmen - Zusatzleistungen - Bedeutung Zusatzleistungen
deutsch	Z	-,458 <sup>b</sup>	-1,783 <sup>c</sup>	-5,900 <sup>d</sup>
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,647	,075	,000
niederländisch	Z	-2,811 <sup>b</sup>	-,095 <sup>c</sup>	-4,739 <sup>d</sup>
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,005	,924	,000
ungarisch	Z	-,155 <sup>b</sup>	-1,129 <sup>c</sup>	-,991 <sup>d</sup>
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,877	,259	,322

**Test Statistics<sup>a</sup>**

Staatsangehörigkeit		Großunternehmen - Urlaubstage - Bedeutung Urlaubstage	Großunternehmen - Standortattraktivität - Bedeutung Standortattraktivität	Großunternehmen - Mieten und Immobilienpreise - Bedeutung Mieten und Immobilienpreise
deutsch	Z	-4,145 <sup>b</sup>	-1,264 <sup>c</sup>	-6,407 <sup>d</sup>
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,206	,000
niederländisch	Z	-,804 <sup>b</sup>	-,742 <sup>c</sup>	-,260 <sup>d</sup>
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,422	,458	,795
ungarisch	Z	-,709 <sup>b</sup>	-1,136 <sup>c</sup>	-,094 <sup>d</sup>
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,478	,256	,925

**Test Statistics<sup>a</sup>**

Staatsangehörigkeit		Großunternehmen - Heimatnähe - Bedeutung Heimatnähe	Großunternehmen - Printmedien - Bedeutung Printmedien	Großunternehmen - Website - Bedeutung Unternehmenswe- bsite
deutsch	Z	-5,693 <sup>b</sup>	-5,140 <sup>c</sup>	-4,888 <sup>d</sup>
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
niederländisch	Z	-3,087 <sup>b</sup>	-3,697 <sup>c</sup>	-4,596 <sup>d</sup>
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,002	,000	,000
ungarisch	Z	-,018 <sup>b</sup>	-4,048 <sup>c</sup>	-3,432 <sup>d</sup>
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,986	,000	,001

**Test Statistics<sup>a</sup>**

Staatsangehörigkeit		Großunternehmen - Social Media - Bedeutung Social Media	Großunternehmen - Empfehlung - Bedeutung Empfehlung	Großunternehmen - Unternehmenskon taktmesse - Bedeutung Unternehmenskon taktmesse
deutsch	Z	-8,630 <sup>b</sup>	-2,863 <sup>c</sup>	-9,115 <sup>b</sup>
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,004	,000
niederländisch	Z	-4,940 <sup>b</sup>	-1,236 <sup>c</sup>	-5,263 <sup>b</sup>
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,216	,000
ungarisch	Z	-4,168 <sup>b</sup>	-1,764 <sup>c</sup>	-4,962 <sup>b</sup>
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,078	,000

**Test Statistics<sup>a</sup>**

Staatsangehörigkeit		Großunternehmen - Internetstellenbörse - Bedeutung Internetstellenbörse
deutsch	Z	-5,866 <sup>b</sup>
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,000
niederländisch	Z	-3,730 <sup>b</sup>
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,000
ungarisch	Z	-3,385 <sup>b</sup>
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,001

- a. Wilcoxon Signed Ranks Test
- b. Based on negative ranks.
- c. Based on positive ranks.

**Anhang 69:** Ergebnisse des Mann-Whitney-U-Tests zu Unterschieden zwischen dem Ist-Selbstbild deutscher, niederländischer bzw. ungarischer KMU und dem Soll-Fremdbild deutscher, niederländischer bzw. ungarischer Studenten

**Test Statistics<sup>a</sup>**

Staatsangehörigkeit		Bedeutung Produkte	Bedeutung Ruf	Bedeutung Bekanntheitsgrad
deutsch	Mann-Whitney U	2492,000	2134,000	2818,500
	Wilcoxon W	28827,000	2729,000	3379,500
	Z	-3,538	-4,596	-2,581
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000	,010
niederländisch	Mann-Whitney U	1048,000	1055,000	882,500
	Wilcoxon W	6301,000	6206,000	5733,500
	Z	-,165	-,040	-1,062
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,869	,968	,288
ungarisch	Mann-Whitney U	162,500	271,000	305,500
	Wilcoxon W	1152,500	376,000	1386,500
	Z	-2,749	-1,003	-,298
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,006	,316	,766

**Test Statistics<sup>a</sup>**

Staatsangehörigkeit		Bedeutung Arbeitsplatzsicherheit	Bedeutung Arbeit in internationalen Teams	Bedeutung Arbeit im Ausland
deutsch	Mann-Whitney U	2394,000	3333,000	3069,000
	Wilcoxon W	2989,000	31299,000	3630,000
	Z	-4,052	-1,116	-2,030
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,265	,042
niederländisch	Mann-Whitney U	624,000	1049,000	780,000
	Wilcoxon W	855,000	1280,000	1011,000
	Z	-3,313	-,155	-2,080
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,001	,877	,038
ungarisch	Mann-Whitney U	236,500	265,000	281,500
	Wilcoxon W	341,500	1255,000	386,500
	Z	-1,627	-,828	-,845
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,104	,408	,398

**Test Statistics<sup>a</sup>**

Staatsangehörigkeit		Bedeutung Auslandsreisen	Bedeutung Arbeitsklima	Bedeutung Familienfreundlichkeit
deutsch	Mann-Whitney U	3353,000	3393,500	3354,000
	Wilcoxon W	3881,000	3921,500	30849,000
	Z	-1,023	-,983	-1,280
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,306	,326	,201
niederländisch	Mann-Whitney U	1081,500	863,500	1003,000
	Wilcoxon W	1312,500	1073,500	6154,000
	Z	-,073	-1,345	-,421
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,942	,179	,674
ungarisch	Mann-Whitney U	288,500	278,000	299,000
	Wilcoxon W	393,500	383,000	404,000
	Z	-,732	-1,062	-,558
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,464	,288	,577

**Test Statistics<sup>a</sup>**

Staatsangehörigkeit		Bedeutung Teamarbeit	Bedeutung Arbeitszeiten	Bedeutung Hierarchie
deutsch	Mann-Whitney U	3442,500	2111,500	2697,500
	Wilcoxon W	4037,500	2672,500	28803,500
	Z	-1,314	-4,414	-3,003
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,189	,000	,003
niederländisch	Mann-Whitney U	941,500	892,000	539,000
	Wilcoxon W	6401,500	6352,000	5195,000
	Z	-1,085	-1,395	-3,464
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,278	,163	,001
ungarisch	Mann-Whitney U	305,000	328,000	226,000
	Wilcoxon W	1433,000	433,000	1261,000
	Z	-,431	-,020	-1,742
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,667	,984	,081

**Test Statistics<sup>a</sup>**

Staatsangehörigkeit		Bedeutung Jobeinstiegsmöglichkeiten	Bedeutung Aufstiegschancen	Bedeutung Weiterbildungsangebote
deutsch	Mann-Whitney U	3325,000	1461,000	1595,000
	Wilcoxon W	3920,000	2056,000	2190,000
	Z	-1,675	-6,411	-6,118
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,094	,000	,000
niederländisch	Mann-Whitney U	967,000	787,000	967,500
	Wilcoxon W	1198,000	1018,000	1198,500
	Z	-,845	-2,180	-,871
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,398	,029	,384
ungarisch	Mann-Whitney U	123,500	73,500	105,000
	Wilcoxon W	228,500	178,500	210,000
	Z	-3,760	-5,045	-4,065
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000

**Test Statistics<sup>a</sup>**

Staatsangehörigkeit		Bedeutung Aufgaben	Bedeutung Einstiegsgehalt	Bedeutung Zusatzleistungen
deutsch	Mann-Whitney U	2736,000	2031,500	3726,500
	Wilcoxon W	3331,000	2592,500	29832,500
	Z	-3,204	-4,543	-,091
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,001	,000	,927
niederländisch	Mann-Whitney U	899,500	780,500	451,000
	Wilcoxon W	6152,500	1011,500	661,000
	Z	-1,256	-2,235	-4,228
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,209	,025	,000
ungarisch	Mann-Whitney U	205,000	197,000	99,500
	Wilcoxon W	310,000	302,000	204,500
	Z	-2,272	-2,472	-4,407
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,023	,013	,000

**Test Statistics<sup>a</sup>**

Staatsangehörigkeit		Bedeutung Urlaubstage	Bedeutung Standortattraktivität	Bedeutung Mieten und Immobilienpreise
deutsch	Mann-Whitney U	2652,500	3729,500	3319,500
	Wilcoxon W	3247,500	4324,500	3914,500
	Z	-3,049	-,495	-1,545
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,002	,621	,122
niederländisch	Mann-Whitney U	721,500	885,000	889,000
	Wilcoxon W	952,500	1116,000	5740,000
	Z	-2,344	-1,259	-1,044
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,019	,208	,297
ungarisch	Mann-Whitney U	208,500	170,000	203,500
	Wilcoxon W	313,500	275,000	294,500
	Z	-2,188	-2,826	-1,848
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,029	,005	,065

**Test Statistics<sup>a</sup>**

Staatsangehörigkeit		Bedeutung Printmedien	Bedeutung Unternehmensweb site	Bedeutung Social Media
deutsch	Mann-Whitney U	2552,500	2388,000	3566,500
	Wilcoxon W	3147,500	2949,000	27437,500
	Z	-2,858	-3,390	-,083
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,004	,001	,934
niederländisch	Mann-Whitney U	772,000	820,500	688,500
	Wilcoxon W	5237,000	5285,500	5059,500
	Z	-1,290	-1,266	-2,201
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,197	,205	,028
ungarisch	Mann-Whitney U	260,000	278,000	263,000
	Wilcoxon W	1206,000	383,000	368,000
	Z	-,791	-,584	-,862
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,429	,559	,389

**Test Statistics<sup>a</sup>**

Staatsangehörigkeit		Bedeutung Empfehlung	Bedeutung Unternehmenskon taktmesse	Bedeutung Internetstellenbörs e
deutsch	Mann-Whitney U	3703,000	2684,000	2571,000
	Wilcoxon W	4298,000	3212,000	3166,000
	Z	-,188	-2,345	-3,227
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,851	,019	,001
niederländisch	Mann-Whitney U	738,500	789,500	947,000
	Wilcoxon W	5394,500	999,500	1178,000
	Z	-2,049	-1,135	-,669
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,040	,257	,503
ungarisch	Mann-Whitney U	266,000	276,500	197,500
	Wilcoxon W	1256,000	381,500	302,500
	Z	-,807	-,593	-2,107
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,420	,553	,035

a. Grouping Variable: Student oder Unternehmen

**Anhang 70:** Ergebnisse des Mann-Whitney-U-Tests zu Unterschieden zwischen der affektiven Einschätzung deutscher, niederländischer bzw. ungarischer Studenten und deutscher, niederländischer bzw. ungarischer KMU

**Test Statistics<sup>a</sup>**

Staatsangehörigkeit		modern vs. traditionell	anspruchsvoll vs. genügsam	international vs. provinziell
deutsch	Mann-Whitney U	2920,000	3037,000	2492,500
	Wilcoxon W	3515,000	3632,000	3087,500
	Z	-2,573	-2,283	-3,551
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,010	,022	,000
niederländisch	Mann-Whitney U	465,000	823,000	1043,500
	Wilcoxon W	696,000	1054,000	6194,500
	Z	-4,133	-1,509	-,118
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,131	,906
ungarisch	Mann-Whitney U	299,500	252,500	278,000
	Wilcoxon W	1427,500	1380,500	383,000
	Z	-,520	-1,344	-,671
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,603	,179	,502

**Test Statistics<sup>a</sup>**

Staatsangehörigkeit		sympathisch vs. unsympathisch	elitär vs. mittelmäßig	flexibel vs. unflexibel
deutsch	Mann-Whitney U	3966,500	3155,000	3337,500
	Wilcoxon W	4561,500	3750,000	3932,500
	Z	-,028	-2,011	-1,515
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,978	,044	,130
niederländisch	Mann-Whitney U	707,000	864,000	932,500
	Wilcoxon W	938,000	5914,000	1163,500
	Z	-2,334	-1,315	-,884
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,020	,188	,377
ungarisch	Mann-Whitney U	278,500	318,500	271,000
	Wilcoxon W	383,500	423,500	376,000
	Z	-,785	-,063	-,916
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,432	,949	,360

**Test Statistics<sup>a</sup>**

Staatsangehörigkeit		dynamisch vs. starr	interessant vs. langweilig	kreativ vs. einfallslos
deutsch	Mann-Whitney U	2958,500	1998,000	2884,000
	Wilcoxon W	3553,500	2593,000	3479,000
	Z	-2,367	-4,770	-2,553
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,018	,000	,011
niederländisch	Mann-Whitney U	379,000	479,500	808,500
	Wilcoxon W	610,000	710,500	1039,500
	Z	-4,614	-4,018	-1,748
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000	,081
ungarisch	Mann-Whitney U	268,000	320,000	163,500
	Wilcoxon W	373,000	425,000	268,500
	Z	-1,071	-,159	-2,930
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,284	,873	,003

**Test Statistics<sup>a</sup>**

Staatsangehörigkeit		erfolgreich vs. erfolglos	anziehend vs. abstoßend	stark vs. schwach
deutsch	Mann-Whitney U	1752,000	1464,000	2436,500
	Wilcoxon W	2347,000	2059,000	3031,500
	Z	-5,461	-6,153	-3,904
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
niederländisch	Mann-Whitney U	483,500	292,000	953,000
	Wilcoxon W	714,500	523,000	1184,000
	Z	-3,765	-5,339	-,754
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000	,451
ungarisch	Mann-Whitney U	315,000	247,000	327,000
	Wilcoxon W	1443,000	352,000	1455,000
	Z	-,249	-1,358	-,035
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,804	,175	,972

**Test Statistics<sup>a</sup>**

Staatsangehörigkeit		klar vs. verschwommen
deutsch	Mann-Whitney U	2602,000
	Wilcoxon W	30568,000
	Z	-3,411
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,001
niederländisch	Mann-Whitney U	1019,000
	Wilcoxon W	6170,000
	Z	-,293
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,770
ungarisch	Mann-Whitney U	321,500
	Wilcoxon W	1449,500
	Z	-,132
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,895

a. Grouping Variable: Student oder Unternehmen

**Anhang 71:** Ergebnisse des Wilcoxon-Vorzeichen-Rangtests zu Unterschieden zwischen dem Soll-Fremdbild und dem Ist-Fremdbild von KMU bei männlichen und weiblichen Studenten

**Test Statistics<sup>a</sup>**

Geschlecht		k/m Unternehmen - Produkte - Bedeutung Produkte	k/m Unternehmen - Ruf - Bedeutung Ruf	k/m Unternehmen - Bekanntheit - Bedeutung Bekanntheitsgra d	k/m Unternehmen - Arbeitsplatzsich erheit - Bedeutung Arbeitsplatzsich erheit
männlich	Z	-,062 <sup>b</sup>	-3,723 <sup>c</sup>	-4,965 <sup>c</sup>	-5,753 <sup>c</sup>
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,951	,000	,000	,000
weiblich	Z	-1,227 <sup>c</sup>	-5,601 <sup>c</sup>	-4,488 <sup>c</sup>	-5,029 <sup>c</sup>
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,220	,000	,000	,000

**Test Statistics<sup>a</sup>**

Geschlecht		k/m Unternehmen - Internationale Teams - Bedeutung Arbeit in internationalen Teams	k/m Unternehmen - Arbeit im Ausland - Bedeutung Arbeit im Ausland	k/m Unternehmen - Auslandsreisen - Bedeutung Auslandsreisen	k/m Unternehmen - Arbeitsklima - Bedeutung Arbeitsklima
männlich	Z	-5,744 <sup>b</sup>	-4,198 <sup>c</sup>	-3,923 <sup>c</sup>	-,961 <sup>c</sup>
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,336
weiblich	Z	-5,250 <sup>c</sup>	-5,516 <sup>c</sup>	-4,542 <sup>c</sup>	-1,014 <sup>c</sup>
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,310

**Test Statistics<sup>a</sup>**

Geschlecht		k/m Unternehmen - Familienfreundli chkeit - Bedeutung Familienfreundli chkeit	k/m Unternehmen - Teamarbeit - Bedeutung Teamarbeit	k/m Unternehmen - Arbeitszeiten - Bedeutung Arbeitszeiten	k/m Unternehmen - Hierarchie - Bedeutung Hierarchie
männlich	Z	-2,529 <sup>b</sup>	-,861 <sup>c</sup>	-4,475 <sup>c</sup>	-2,292 <sup>c</sup>
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,011	,389	,000	,022
weiblich	Z	-,890 <sup>c</sup>	-,366 <sup>c</sup>	-4,414 <sup>c</sup>	-3,688 <sup>c</sup>
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,373	,714	,000	,000

**Test Statistics<sup>a</sup>**

Geschlecht		k/m Unternehmen - Jobeinstiegsmö glichkeiten - Bedeutung Jobeinstiegsmö glichkeiten	k/m Unternehmen - Aufstiegschance n - Bedeutung Aufstiegschance n	k/m Unternehmen - Weiterbildung - Bedeutung Weiterbildungsan gebote	k/m Unternehmen - Aufgaben - Bedeutung Aufgaben
männlich	Z	-6,729 <sup>b</sup>	-7,931 <sup>c</sup>	-6,780 <sup>c</sup>	-4,568 <sup>c</sup>
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
weiblich	Z	-8,913 <sup>c</sup>	-9,945 <sup>c</sup>	-9,434 <sup>c</sup>	-6,353 <sup>c</sup>
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000

**Test Statistics<sup>a</sup>**

Geschlecht		k/m Unternehmen - Einstiegsgehalt - Bedeutung Einstiegsgehalt	k/m Unternehmen - Zusatzleistung n - Bedeutung Zusatzleistung n	k/m Unternehmen - Urlaubstage - Bedeutung Urlaubstage	k/m Unternehmen - Standortattraktiv ität - Bedeutung Standortattraktiv ität
männlich	Z	-6,685 <sup>b</sup>	-5,810 <sup>c</sup>	-2,658 <sup>c</sup>	-1,773 <sup>c</sup>
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000	,008	,076
weiblich	Z	-8,285 <sup>c</sup>	-7,563 <sup>c</sup>	-5,568 <sup>c</sup>	-2,467 <sup>c</sup>
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,014

**Test Statistics<sup>a</sup>**

Geschlecht		k/m Unternehmen - Mieten und Immobilienpreis e - Bedeutung Mieten und Immobilienpreis e	k/m Unternehmen - Heimatnähe - Bedeutung Heimatnähe	k/m Unternehmen - Printmedien - Bedeutung Printmedien	k/m Unternehmen - Website - Bedeutung Unternehmensw ebsite
männlich	Z	-1,638 <sup>b</sup>	-2,192 <sup>c</sup>	-3,963 <sup>c</sup>	-3,246 <sup>c</sup>
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,102	,028	,000	,001
weiblich	Z	-2,351 <sup>c</sup>	-,589 <sup>c</sup>	-4,273 <sup>c</sup>	-5,767 <sup>c</sup>
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,019	,556	,000	,000

**Test Statistics<sup>a</sup>**

Geschlecht		k/m Unternehmen - Social Media - Bedeutung Social Media	k/m Unternehmen - Empfehlung - Bedeutung Empfehlung	k/m Unternehmen - Unternehmensk ontaktmesse - Bedeutung Unternehmensk ontaktmesse	k/m Unternehmen - Internetstellenb örse - Bedeutung Internetstellenb örse
männlich	Z	-2,641 <sup>b</sup>	-,054 <sup>c</sup>	-1,814 <sup>c</sup>	-,176 <sup>c</sup>
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,008	,957	,070	,860
weiblich	Z	-4,024 <sup>c</sup>	-1,782 <sup>c</sup>	-1,160 <sup>c</sup>	-2,878 <sup>c</sup>
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,075	,246	,004

a. Wilcoxon Signed Ranks Test

b. Based on negative ranks.

c. Based on positive ranks.

**Anhang 72:** Ergebnisse des Wilcoxon-Vorzeichen-Rangtests zu Unterschieden zwischen dem Soll-Fremdbild und dem Ist-Fremdbild von Großunternehmen bei männlichen und weiblichen Studenten

**Test Statistics<sup>a</sup>**

Geschlecht		Großunternehmen - Produkte - Bedeutung Produkte	Großunternehmen - Ruf - Bedeutung Ruf	Großunternehmen - Bekanntheit - Bedeutung Bekanntheitsgrad	Großunternehmen - Arbeitsplatzsicherheit - Bedeutung Arbeitsplatzsicherheit
männlich	Z	-5,498 <sup>b</sup>	-1,832 <sup>c</sup>	-7,125 <sup>b</sup>	-6,187 <sup>c</sup>
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,067	,000	,000
weiblich	Z	-5,692 <sup>b</sup>	-2,660 <sup>c</sup>	-8,935 <sup>b</sup>	-5,281 <sup>c</sup>
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,008	,000	,000

**Test Statistics<sup>a</sup>**

Geschlecht		Großunternehmen - Internationale Teams - Bedeutung Arbeit in internationalen Teams	Großunternehmen - Arbeit im Ausland - Bedeutung Arbeit im Ausland	Großunternehmen - Auslandsreisen - Bedeutung Auslandsreisen	Großunternehmen - Arbeitsklima - Bedeutung Arbeitsklima
männlich	Z	-7,621 <sup>b</sup>	-7,970 <sup>c</sup>	-8,570 <sup>b</sup>	-7,717 <sup>c</sup>
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
weiblich	Z	-9,658 <sup>b</sup>	-8,670 <sup>c</sup>	-8,685 <sup>b</sup>	-8,770 <sup>c</sup>
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000

**Test Statistics<sup>a</sup>**

Geschlecht		Großunternehmen - Familienfreundlichkeit - Bedeutung Familienfreundlichkeit	Großunternehmen - Teamarbeit - Bedeutung Teamarbeit	Großunternehmen - Arbeitszeiten - Bedeutung Arbeitszeiten	Großunternehmen - Hierarchie - Bedeutung Hierarchie
männlich	Z	-4,004 <sup>b</sup>	-3,030 <sup>c</sup>	-3,645 <sup>b</sup>	-3,167 <sup>c</sup>
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,002	,000	,002
weiblich	Z	-7,063 <sup>b</sup>	-3,618 <sup>c</sup>	-5,099 <sup>b</sup>	-4,485 <sup>c</sup>
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000

**Test Statistics<sup>a</sup>**

Geschlecht		Großunternehmen - Jobeinstiegsmöglichkeiten - Bedeutung Jobeinstiegsmöglichkeiten	Großunternehmen - Aufstiegschancen - Bedeutung Aufstiegschancen	Großunternehmen - Weiterbildung - Bedeutung Weiterbildungsangebote	Großunternehmen - Aufgaben - Bedeutung Aufgaben
männlich	Z	-1,739 <sup>b</sup>	-2,221 <sup>c</sup>	-3,000 <sup>b</sup>	-,997 <sup>c</sup>
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,082	,026	,003	,319
weiblich	Z	-3,918 <sup>b</sup>	-3,650 <sup>c</sup>	-,696 <sup>b</sup>	-1,650 <sup>c</sup>
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000	,487	,099

**Test Statistics<sup>a</sup>**

Geschlecht		Großunternehmen - Einstiegsgehalt - Bedeutung Einstiegsgehalt	Großunternehmen - Zusatzleistungen - Bedeutung Zusatzleistungen	Großunternehmen - Urlaubstage - Bedeutung Urlaubstage	Großunternehmen - Standortattraktivität - Bedeutung Standortattraktivität
männlich	Z	-,758 <sup>b</sup>	-4,146 <sup>c</sup>	-,838 <sup>b</sup>	-,056 <sup>c</sup>
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,448	,000	,402	,955
weiblich	Z	-,638 <sup>b</sup>	-6,506 <sup>c</sup>	-4,803 <sup>b</sup>	-1,226 <sup>c</sup>
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,524	,000	,000	,220

**Test Statistics<sup>a</sup>**

Geschlecht		Großunternehmen - Mieten und Immobilienpreise - Bedeutung Mieten und Immobilienpreise	Großunternehmen - Heimatnähe - Bedeutung Heimatnähe	Großunternehmen - Printmedien - Bedeutung Printmedien	Großunternehmen - Website - Bedeutung Unternehmenswebsite
männlich	Z	-3,498 <sup>b</sup>	-3,017 <sup>c</sup>	-5,458 <sup>b</sup>	-5,817 <sup>c</sup>
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,003	,000	,000
weiblich	Z	-4,150 <sup>b</sup>	-5,757 <sup>c</sup>	-4,922 <sup>b</sup>	-4,791 <sup>c</sup>
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000

**Test Statistics<sup>a</sup>**

Geschlecht		Großunternehmen - Social Media - Bedeutung Social Media	Großunternehmen - Empfehlung - Bedeutung Empfehlung	Großunternehmen - Unternehmenskontaktmesse - Bedeutung Unternehmenskontaktmesse	Großunternehmen - Internetstellenbörse - Bedeutung Internetstellenbörse
männlich	Z	-7,810 <sup>b</sup>	-3,191 <sup>c</sup>	-7,921 <sup>b</sup>	-7,052 <sup>c</sup>
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,000
weiblich	Z	-7,161 <sup>b</sup>	-1,814 <sup>c</sup>	-8,551 <sup>b</sup>	-3,959 <sup>c</sup>
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,070	,000	,000

a. Wilcoxon Signed Ranks Test

b. Based on negative ranks.

c. Based on positive ranks.

**Anhang 73:** Ergebnisse des Mann-Whitney-U-Tests zu Unterschieden zwischen dem Ist-Selbstbild von KMU und dem Soll-Fremdbild bei männlichen Studenten

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	Bedeutung Produkte	Bedeutung Ruf	Bedeutung Bekanntheitsgrad	Bedeutung Arbeitsplatzsicherheit
Mann-Whitney U	4255,500	4766,000	5627,500	3824,500
Wilcoxon W	20008,500	7181,000	7973,500	6239,500
Z	-3,872	-2,849	-,816	-5,010
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,004	,414	,000

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	Bedeutung Arbeit in internationalen Teams	Bedeutung Arbeit im Ausland	Bedeutung Auslandsreisen	Bedeutung Arbeitsklima
Mann-Whitney U	5577,000	5217,000	5946,500	5666,000
Wilcoxon W	22048,000	7563,000	8224,500	7877,000
Z	-1,009	-1,910	-,242	-,605
Asymp. Sig. (2-tailed)	,313	,056	,809	,545

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	Bedeutung Familienfreundlichkeit	Bedeutung Teamarbeit	Bedeutung Arbeitszeiten	Bedeutung Hierarchie
Mann-Whitney U	5177,500	6013,000	5340,500	4179,000
Wilcoxon W	21648,500	8428,000	7686,500	19932,000
Z	-2,048	-,413	-1,565	-4,037
Asymp. Sig. (2-tailed)	,041	,680	,118	,000

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	Bedeutung Jobeinstiegsmöglichkeiten	Bedeutung Aufstiegschancen	Bedeutung Weiterbildungsangebote	Bedeutung Aufgaben
Mann-Whitney U	5292,500	3118,500	3651,500	5410,000
Wilcoxon W	7707,500	5533,500	6066,500	7825,000
Z	-2,063	-6,498	-5,393	-1,755
Asymp. Sig. (2-tailed)	,039	,000	,000	,079

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	Bedeutung Einstiegsgehalt	Bedeutung Zusatzleistungen	Bedeutung Urlaubstage	Bedeutung Standortattraktivität
Mann-Whitney U	3862,000	4396,500	4548,500	5202,500
Wilcoxon W	6208,000	6674,500	6963,500	7617,500
Z	-4,660	-3,191	-3,147	-1,886
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,001	,002	,059

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	Bedeutung Mieten und Immobilienpreise	Bedeutung Printmedien	Bedeutung Unternehmenswebsite	Bedeutung Social Media
Mann-Whitney U	5316,000	5179,000	5410,000	5063,500
Wilcoxon W	7662,000	7525,000	7756,000	19769,500
Z	-1,513	-,966	-1,154	-1,633
Asymp. Sig. (2-tailed)	,130	,334	,249	,102

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	Bedeutung Empfehlung	Bedeutung Unternehmenskontaktes	Bedeutung Internetstellenbörse
Mann-Whitney U	4843,000	4738,500	5023,500
Wilcoxon W	19894,000	6949,500	7438,500
Z	-2,437	-2,034	-2,264
Asymp. Sig. (2-tailed)	,015	,042	,024

a. Grouping Variable: Geschlecht

**Anhang 74:** Ergebnisse des Mann-Whitney-U-Tests zu Unterschieden zwischen der affektiven Einschätzung männlicher Studenten und KMU

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	modern vs. traditionell	anspruchsvoll vs. genügsam	international vs. provinziell	sympathisch vs. unsympathisch
Mann-Whitney U	4397,000	5402,000	4945,000	5379,500
Wilcoxon W	6812,000	7817,000	7360,000	7794,500
Z	-3,619	-1,444	-2,371	-1,492
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,149	,018	,136

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	elitär vs. mittelmäßig	flexibel vs. unflexibel	dynamisch vs. starr	interessant vs. langweilig
Mann-Whitney U	6103,000	5321,500	4330,000	3759,500
Wilcoxon W	22213,000	7736,500	6745,000	6174,500
Z	-,148	-1,720	-3,441	-4,869
Asymp. Sig. (2-tailed)	,882	,085	,001	,000

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	kreativ vs. einfallslos	erfolgreich vs. erfolglos	anziehend vs. abstoßend	stark vs. schwach
Mann-Whitney U	4409,500	3874,500	2553,000	5067,000
Wilcoxon W	6824,500	6289,500	4968,000	7482,000
Z	-3,458	-4,468	-7,270	-2,402
Asymp. Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,016

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	klar vs. verschwommen
Mann-Whitney U	5122,000
Wilcoxon W	21593,000
Z	-2,285
Asymp. Sig. (2-tailed)	,022

a. Grouping Variable: Geschlecht

**Anhang 75:** Ergebnisse des Mann-Whitney-U-Tests zu Unterschieden zwischen dem Ist-Selbstbild von KMU und dem Soll-Fremdbild bei weiblichen Studenten

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	Bedeutung Produkte	Bedeutung Ruf	Bedeutung Bekanntheitsgrad	Bedeutung Arbeitsplatzsicherheit
Mann-Whitney U	5085,000	4957,000	6236,500	4436,000
Wilcoxon W	24786,000	7372,000	8582,500	6851,000
Z	-3,322	-3,766	-1,058	-4,868
Asymp. Sig. (2-tailed)	,001	,000	,290	,000

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	Bedeutung Arbeit in internationalen Teams	Bedeutung Arbeit im Ausland	Bedeutung Auslandsreisen	Bedeutung Arbeitsklima
Mann-Whitney U	5983,000	5385,500	6434,000	5641,000
Wilcoxon W	26284,000	7731,500	8712,000	7852,000
Z	-1,416	-2,894	-,799	-2,359
Asymp. Sig. (2-tailed)	,157	,004	,424	,018

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	Bedeutung Familienfreundlichkeit	Bedeutung Teamarbeit	Bedeutung Arbeitszeiten	Bedeutung Hierarchie
Mann-Whitney U	6630,000	6579,500	5345,500	4526,000
Wilcoxon W	26931,000	8994,500	7691,500	23054,000
Z	-,391	-,861	-3,011	-4,073
Asymp. Sig. (2-tailed)	,696	,389	,003	,000

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	Bedeutung Jobeinstiegsmöglichkeiten	Bedeutung Aufstiegschancen	Bedeutung Weiterbildungsangebote	Bedeutung Aufgaben
Mann-Whitney U	4814,000	3113,500	3202,000	5212,500
Wilcoxon W	7229,000	5528,500	5617,000	7627,500
Z	-4,163	-7,433	-7,236	-3,439
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,001

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	Bedeutung Einstiegsgehalt	Bedeutung Zusatzleistungen	Bedeutung Urlaubstage	Bedeutung Standortattraktivität
Mann-Whitney U	4341,000	5127,500	4072,000	5815,500
Wilcoxon W	6687,000	7405,500	6487,000	8230,500
Z	-4,821	-3,056	-5,223	-2,101
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,002	,000	,036

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	Bedeutung Mieten und Immobilienpreise	Bedeutung Printmedien	Bedeutung Unternehmenswebsite	Bedeutung Social Media
Mann-Whitney U	6142,500	5665,000	4839,500	6056,000
Wilcoxon W	8488,500	8011,000	7185,500	23076,000
Z	-1,136	-1,135	-2,947	-,408
Asymp. Sig. (2-tailed)	,256	,256	,003	,683

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	Bedeutung Empfehlung	Bedeutung Unternehmenskontaktes	Bedeutung Internetstellenbörse
Mann-Whitney U	6364,500	4616,000	4503,500
Wilcoxon W	24319,500	6827,000	6918,500
Z	-,312	-3,198	-4,046
Asymp. Sig. (2-tailed)	,755	,001	,000

a. Grouping Variable: Geschlecht

**Anhang 76:** Ergebnisse des Mann-Whitney-U-Tests zu Unterschieden zwischen der affektiven Einschätzung weiblicher Studenten und KMU

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	modern vs. traditionell	anspruchsvoll vs. genügsam	international vs. provinziell	sympathisch vs. unsympathisch
Mann-Whitney U	4921,500	5786,000	5249,000	6495,000
Wilcoxon W	7336,500	8201,000	7664,000	8910,000
Z	-3,745	-2,163	-3,070	-,808
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,031	,002	,419

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	elitär vs. mittelmäßig	flexibel vs. unflexibel	dynamisch vs. starr	interessant vs. langweilig
Mann-Whitney U	6341,000	5866,000	4255,500	3825,500
Wilcoxon W	8756,000	8281,000	6670,500	6240,500
Z	-1,057	-1,948	-4,923	-5,706
Asymp. Sig. (2-tailed)	,291	,051	,000	,000

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	kreativ vs. einfallslos	erfolgreich vs. erfolglos	anziehend vs. abstoßend	stark vs. schwach
Mann-Whitney U	4864,500	3396,000	2885,500	5274,000
Wilcoxon W	7279,500	5811,000	5300,500	7689,000
Z	-3,825	-6,522	-7,462	-3,190
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,001

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	klar vs. verschwommen
Mann-Whitney U	5575,000
Wilcoxon W	26281,000
Z	-2,589
Asymp. Sig. (2-tailed)	,010

a. Grouping Variable: Geschlecht

**Anhang 77:** Ergebnisse des Wilcoxon-Vorzeichen-Rangtests zu Unterschieden zwischen dem Soll-Fremdbild und dem Ist-Fremdbild von KMU bei guten/sehr guten und durchschnittlichen/unterdurchschnittlichen Studenten

**Test Statistics<sup>a</sup>**

Studienergebnisse_zusammen	k/m Unternehmen - Produkte - Bedeutung Produkte	k/m Unternehmen - Ruf - Bedeutung Ruf	k/m Unternehmen - Bekanntheit - Bedeutung Bekanntheitsgra d	k/m Unternehmen - Arbeitsplatzsich erheit - Bedeutung Arbeitsplatzsich erheit
1,00	-,675 ,499	-5,595 ,000	-4,757 ,000	-5,629 ,000
2,00	-,027 ,979	-2,520 ,012	-3,462 ,001	-4,800 ,000

**Test Statistics<sup>a</sup>**

Studienergebnisse_zusammen	k/m Unternehmen - Internationale Teams - Bedeutung Arbeit in internationalen Teams	k/m Unternehmen - Arbeit im Ausland - Bedeutung Arbeit im Ausland	k/m Unternehmen - Auslandsreisen - Bedeutung Auslandsreisen	k/m Unternehmen - Arbeitsklima - Bedeutung Arbeitsklima
1,00	-6,914 ,000	-6,201 ,000	-5,162 ,000	-1,945 ,052
2,00	-3,076 ,002	-2,592 ,010	-2,224 ,026	-,399 ,690

**Test Statistics<sup>a</sup>**

Studienergebnisse_zusammen	k/m Unternehmen - Familienfreundli chkeit - Bedeutung Familienfreundli chkeit	k/m Unternehmen - Teamarbeit - Bedeutung Teamarbeit	k/m Unternehmen - Arbeitszeiten - Bedeutung Arbeitszeiten	k/m Unternehmen - Hierarchie - Bedeutung Hierarchie
1,00	-2,094 ,036	-,548 ,584	-3,949 ,000	-3,646 ,000
2,00	-,676 ,499	-,974 ,330	-4,551 ,000	-3,016 ,003

**Test Statistics<sup>a</sup>**

Studienergebnisse_zusammen	k/m Unternehmen - Jobeinstiegs mög lichkeiten - Bedeutung Jobeinstiegs mög lichkeiten	k/m Unternehmen - Aufstiegschance n - Bedeutung Aufstiegschance n	k/m Unternehmen - Weiterbildung - Bedeutung Weiterbildungsan gebote	k/m Unternehmen - Aufgaben - Bedeutung Aufgaben
1,00	-9,337 ,000	-9,921 ,000	-8,619 ,000	-5,827 ,000
2,00	-5,419 ,000	-7,373 ,000	-7,073 ,000	-4,425 ,000

**Test Statistics<sup>a</sup>**

Studienergebnisse_zusammen	k/m Unternehmen - Einstiegsgehalt - Bedeutung Einstiegsgehalt	k/m Unternehmen - Zusatzleistungen - Bedeutung Zusatzleistungen	k/m Unternehmen - Urlaubstage - Bedeutung Urlaubstage	k/m Unternehmen - Standortattraktivi- tät - Bedeutung Standortattraktivi- tät
1,00	-8,859 ,000	-7,113 ,000	-3,692 ,000	-2,604 ,009
2,00	-5,368 ,000	-5,688 ,000	-4,056 ,000	-1,516 ,130

**Test Statistics<sup>a</sup>**

Studienergebnisse_zusammen	k/m Unternehmen - Mieten und Immobilienpreis e - Bedeutung Mieten und Immobilienpreis e	k/m Unternehmen - Heimatnähe - Bedeutung Heimatnähe	k/m Unternehmen - Printmedien - Bedeutung Printmedien	k/m Unternehmen - Website - Bedeutung Unternehmensw ebsite
1,00	-3,640 ,000	-2,686 ,007	-4,669 ,000	-4,957 ,000
2,00	-,643 ,520	-,195 ,845	-3,241 ,001	-3,027 ,002

**Test Statistics<sup>a</sup>**

Studienergebnisse_zusammen	k/m Unternehmen - Social Media - Bedeutung Social Media	k/m Unternehmen - Empfehlung - Bedeutung Empfehlung	k/m Unternehmen - Unternehmensk ontaktmesse - Bedeutung Unternehmensk ontaktmesse	k/m Unternehmen - Internetstellenbö rse - Bedeutung Internetstellenbö rse
1,00	-3,570 ,000	-1,400 ,162	-,714 ,475	-2,698 ,007
2,00	-2,551 ,011	-,065 ,948	-1,108 ,268	-,149 ,882

a. Wilcoxon Signed Ranks Test

**Anhang 78:** Ergebnisse des Wilcoxon-Vorzeichen-Rangtests zu Unterschieden zwischen dem Soll-Fremdbild und dem Ist-Fremdbild von Großunternehmen bei guten/sehr guten und durchschnittlichen/unterdurchschnittlichen Studenten

**Test Statistics<sup>a</sup>**

Studienergebnisse_zusammen	Großunternehmen - Produkte - Bedeutung Produkte	Großunternehmen - Ruf - Bedeutung Ruf	Großunternehmen - Bekanntheit - Bedeutung Bekanntheitsgrad	Großunternehmen - Arbeitsplatzsicherheit - Bedeutung Arbeitsplatzsicherheit
1,00	-5,550 ,000	-3,048 ,002	-8,770 ,000	-5,803 ,000
2,00	-5,124 ,000	-1,211 ,226	-6,630 ,000	-4,629 ,000

**Test Statistics<sup>a</sup>**

Studienergebnisse_zusammen	Großunternehmen - Internationale Teams - Bedeutung Arbeit in internationalen Teams	Großunternehmen - Arbeit im Ausland - Bedeutung Arbeit im Ausland	Großunternehmen - Auslandsreisen - Bedeutung Auslandsreisen	Großunternehmen - Arbeitsklima - Bedeutung Arbeitsklima
1,00	-8,951 ,000	-8,276 ,000	-9,021 ,000	-9,585 ,000
2,00	-7,369 ,000	-7,250 ,000	-7,058 ,000	-6,010 ,000

**Test Statistics<sup>a</sup>**

Studienergebnisse_zusammen	Großunternehmen - Familienfreundlichkeit - Bedeutung Familienfreundlichkeit	Großunternehmen - Teamarbeit - Bedeutung Teamarbeit	Großunternehmen - Arbeitszeiten - Bedeutung Arbeitszeiten	Großunternehmen - Hierarchie - Bedeutung Hierarchie
1,00	-5,728 ,000	-3,589 ,000	-4,509 ,000	-3,356 ,001
2,00	-4,851 ,000	-2,358 ,018	-3,609 ,000	-3,524 ,000

**Test Statistics<sup>a</sup>**

Studienergebnisse_zusammen	Großunternehmen - Jobeinstiegsmöglichkeiten - Bedeutung Jobeinstiegsmöglichkeiten	Großunternehmen - Aufstiegschancen - Bedeutung Aufstiegschancen	Großunternehmen - Weiterbildung - Bedeutung Weiterbildungsangebote	Großunternehmen - Aufgaben - Bedeutung Aufgaben
1,00	-3,715 ,000	-3,774 ,000	-1,090 ,276	-2,114 ,034
2,00	-1,427 ,154	-2,014 ,044	-2,254 ,024	-,293 ,770

**Test Statistics<sup>a</sup>**

Studienergebnisse_zusammen	Großunternehmen - Einstiegsgehalt - Bedeutung Einstiegsgehalt	Großunternehmen - Zusatzleistungen - Bedeutung Zusatzleistungen	Großunternehmen - Urlaubstage - Bedeutung Urlaubstage	Großunternehmen - Standortattraktivität - Bedeutung Standortattraktivität
1,00	-,854 ,393	-5,688 ,000	-2,847 ,004	-1,168 ,243
2,00	-1,813 ,070	-4,667 ,000	-1,462 ,144	-,839 ,402

**Test Statistics<sup>a</sup>**

Studienergebnisse_zusammen	Großunternehmen - Mieten und Immobilienpreise - Bedeutung Mieten und Immobilienpreise	Großunternehmen - Heimatnähe - Bedeutung Heimatnähe	Großunternehmen - Printmedien - Bedeutung Printmedien	Großunternehmen - Website - Bedeutung Unternehmenswebsite
1,00	-3,278 ,001	-4,599 ,000	-5,928 ,000	-5,937 ,000
2,00	-2,255 ,024	-2,921 ,003	-4,188 ,000	-4,702 ,000

**Test Statistics<sup>a</sup>**

Studienergebnisse_zusammen	Großunternehmen - Social Media - Bedeutung Social Media	Großunternehmen - Empfehlung - Bedeutung Empfehlung	Großunternehmen - Unternehmenskontaktmesse - Bedeutung Unternehmenskontaktmesse	Großunternehmen - Internetstellenbörse - Bedeutung Internetstellenbörse
1,00	-8,420 ,000	-3,312 ,001	-8,916 ,000	-5,313 ,000
2,00	-6,174 ,000	-1,844 ,065	-6,925 ,000	-5,571 ,000

a. Wilcoxon Signed Ranks Test

**Anhang 79:** Ergebnisse des Mann-Whitney-U-Tests zu Unterschieden zwischen dem Ist-Selbstbild von KMU und dem Soll-Fremdbild guter/sehr guter Studenten

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	Bedeutung Produkte	Bedeutung Ruf	Bedeutung Bekanntheitsgrad	Bedeutung Arbeitsplatzsicherheit
Mann-Whitney U	5129,500	5381,000	6612,000	4822,500
Wilcoxon W	26039,500	7796,000	8958,000	7237,500
Z	-3,533	-3,240	-,599	-4,407
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,001	,549	,000

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	Bedeutung Arbeit in internationalen Teams	Bedeutung Arbeit im Ausland	Bedeutung Auslandsreisen	Bedeutung Arbeitsklima
Mann-Whitney U	6676,500	5453,500	6424,000	6206,000
Wilcoxon W	29042,500	7799,500	8702,000	8417,000
Z	-,711	-3,160	-1,223	-1,537
Asymp. Sig. (2-tailed)	,477	,002	,221	,124

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	Bedeutung Familienfreundlichkeit	Bedeutung Teamarbeit	Bedeutung Arbeitszeiten	Bedeutung Hierarchie
Mann-Whitney U	6351,000	7240,000	6298,000	4423,000
Wilcoxon W	28717,000	9655,000	8644,000	25333,000
Z	-1,503	-,009	-1,564	-4,857
Asymp. Sig. (2-tailed)	,133	,993	,118	,000

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	Bedeutung Jobeinstiegsmöglichkeiten	Bedeutung Aufstiegschancen	Bedeutung Weiterbildungsangebote	Bedeutung Aufgaben
Mann-Whitney U	5142,500	3243,000	3692,500	5842,000
Wilcoxon W	7557,500	5658,000	6107,500	8257,000
Z	-3,958	-7,420	-6,557	-2,671
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,008

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	Bedeutung Einstiegsgehalt	Bedeutung Zusatzleistungen	Bedeutung Urlaubstage	Bedeutung Standortattraktivität
Mann-Whitney U	4202,500	5453,000	5127,500	6359,000
Wilcoxon W	6548,500	7731,000	7542,500	8774,000
Z	-5,388	-2,690	-3,511	-1,488
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,007	,000	,137

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	Bedeutung Mieten und Immobilienpreise	Bedeutung Printmedien	Bedeutung Unternehmenswebsite	Bedeutung Social Media
Mann-Whitney U	6963,500	6117,000	5695,000	5903,500
Wilcoxon W	9309,500	8463,000	8041,000	24624,500
Z	-,076	-,681	-1,880	-1,294
Asymp. Sig. (2-tailed)	,939	,496	,060	,196

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	Bedeutung Empfehlung	Bedeutung Unternehmenskontaktes	Bedeutung Internetstellenbörse
Mann-Whitney U	6186,500	5205,000	5022,000
Wilcoxon W	25887,500	7416,000	7437,000
Z	-1,241	-2,602	-3,418
Asymp. Sig. (2-tailed)	,214	,009	,001

a. Grouping Variable: Note\_zusammen

**Anhang 80:** Affektive Empfindungen guter/sehr guter Studenten bzgl. KMU

**Descriptive Statistics<sup>a</sup>**

	N	Mean
modern vs. traditionell	211	4,38
anspruchsvoll vs. genügsam	207	3,80
international vs. provinziell	208	4,83
sympathisch vs. unsympathisch	206	2,77
elitär vs. mittelmäßig	208	4,08
flexibel vs. unflexibel	208	3,61
dynamisch vs. starr	205	3,55
interessant vs. langweilig	210	3,65
kreativ vs. einfallslos	208	3,36
erfolgreich vs. erfolglos	207	3,69
anziehend vs. abstoßend	208	3,77
stark vs. schwach	211	3,97
klar vs. verschwommen	211	3,66
Valid N (listwise)	190	

a. Studienergebnisse\_zusammen = 1,00

**Anhang 81:** Ergebnisse des Mann-Whitney-U-Tests zu Unterschieden zwischen der affektiven Einschätzung guter/sehr guter Studenten und KMU

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	modern vs. traditionell	anspruchsvoll vs. genügsam	international vs. provinziell	sympathisch vs. unsympathisch
Mann-Whitney U	5219,000	6165,500	5409,000	6545,500
Wilcoxon W	7634,000	8580,500	7824,000	8960,500
Z	-3,582	-1,745	-3,124	-1,010
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,081	,002	,313

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	elitär vs. mittelmäßig	flexibel vs. unflexibel	dynamisch vs. starr	interessant vs. langweilig
Mann-Whitney U	6964,500	6115,500	4915,500	4157,000
Wilcoxon W	9379,500	8530,500	7330,500	6572,000
Z	-,382	-1,872	-3,851	-5,412
Asymp. Sig. (2-tailed)	,702	,061	,000	,000

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	kreativ vs. einfallslos	erfolgreich vs. erfolglos	anziehend vs. abstoßend	stark vs. schwach
Mann-Whitney U	5074,000	3965,000	3023,500	5465,500
Wilcoxon W	7489,000	6380,000	5438,500	7880,500
Z	-3,720	-5,702	-7,409	-3,227
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,001

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	klar vs. verschwommen
Mann-Whitney U	5982,500
Wilcoxon W	28348,500
Z	-2,294
Asymp. Sig. (2-tailed)	,022

a. Grouping Variable: Note\_zusammen

**Anhang 82:** Ergebnisse des Mann-Whitney-U-Tests zu Unterschieden zwischen dem Ist-Selbstbild von KMU und dem Soll-Fremdbild durchschnittlicher/unterdurchschnittlicher Studenten

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	Bedeutung Produkte	Bedeutung Ruf	Bedeutung Bekanntheitsgrad	Bedeutung Arbeitsplatzsicherheit
Mann-Whitney U	3538,000	3910,500	4605,000	2973,000
Wilcoxon W	14123,000	6325,500	6951,000	5388,000
Z	-3,630	-2,748	-,881	-5,210
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,006	,378	,000

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	Bedeutung Arbeit in internationalen Teams	Bedeutung Arbeit im Ausland	Bedeutung Auslandsreisen	Bedeutung Arbeitsklima
Mann-Whitney U	4139,000	4371,000	4780,500	4304,000
Wilcoxon W	14579,000	6717,000	15511,500	6515,000
Z	-1,716	-1,374	-,272	-1,376
Asymp. Sig. (2-tailed)	,086	,170	,786	,169

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	Bedeutung Familienfreundlichkeit	Bedeutung Teamarbeit	Bedeutung Arbeitszeiten	Bedeutung Hierarchie
Mann-Whitney U	4510,500	4456,500	3783,000	3414,500
Wilcoxon W	14806,500	6871,500	6129,000	13144,500
Z	-,897	-1,466	-2,841	-3,523
Asymp. Sig. (2-tailed)	,370	,143	,004	,000

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	Bedeutung Jobeinstiegsmöglichkeiten	Bedeutung Aufstiegschancen	Bedeutung Weiterbildungsangebote	Bedeutung Aufgaben
Mann-Whitney U	4328,000	2583,500	2787,500	4225,000
Wilcoxon W	6743,000	4998,500	5202,500	6640,000
Z	-1,789	-6,093	-5,597	-1,969
Asymp. Sig. (2-tailed)	,074	,000	,000	,049

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	Bedeutung Einstiegsgehalt	Bedeutung Zusatzleistungen	Bedeutung Urlaubstage	Bedeutung Standortattraktivität
Mann-Whitney U	3413,000	3508,500	3051,500	4180,000
Wilcoxon W	5759,000	5786,500	5466,500	6595,000
Z	-3,690	-3,278	-4,648	-1,959
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,050

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	Bedeutung Mieten und Immobilienpreise	Bedeutung Printmedien	Bedeutung Unternehmenswebsite	Bedeutung Social Media
Mann-Whitney U	4098,000	4063,000	4144,000	4262,000
Wilcoxon W	6444,000	6409,000	6490,000	13442,000
Z	-1,884	-1,144	-1,344	-,868
Asymp. Sig. (2-tailed)	,060	,253	,179	,386

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	Bedeutung Empfehlung	Bedeutung Unternehmenskontaktesse	Bedeutung Internetstellenbörse
Mann-Whitney U	4220,500	3646,000	4146,500
Wilcoxon W	13811,500	5857,000	6561,500
Z	-1,413	-2,206	-1,965
Asymp. Sig. (2-tailed)	,158	,027	,049

a. Grouping Variable: Note\_zusammen

**Anhang 83:** Affektive Empfindungen durchschnittlicher/unterdurchschnittlicher Studenten bzgl. KMU

**Descriptive Statistics<sup>a</sup>**

	N	Mean
modern vs. traditionell	144	4,62
anspruchsvoll vs. genügsam	144	3,88
international vs. provinziell	142	4,70
sympathisch vs. unsympathisch	144	2,78
elitär vs. mittelmäßig	144	4,09
flexibel vs. unflexibel	145	3,60
dynamisch vs. starr	144	3,75
interessant vs. langweilig	143	3,63
kreativ vs. einfallslos	144	3,39
erfolgreich vs. erfolglos	140	3,62
anziehend vs. abstoßend	143	3,80
stark vs. schwach	145	3,82
klar vs. verschwommen	145	3,59
Valid N (listwise)	130	

a. Studienergebnisse\_zusammen = 2,00

**Anhang 84:** Ergebnisse des Mann-Whitney-U-Tests zu Unterschieden zwischen der affektiven Einschätzung durchschnittlicher/unterdurchschnittlicher Studenten und KMU

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	modern vs. traditionell	anspruchsvoll vs. genügsam	international vs. provinziell	sympathisch vs. unsympathisch
Mann-Whitney U	3151,500	4060,000	3918,500	4488,500
Wilcoxon W	5566,500	6475,000	6333,500	6903,500
Z	-4,386	-2,220	-2,409	-1,175
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,026	,016	,240

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	elitär vs. mittelmäßig	flexibel vs. unflexibel	dynamisch vs. starr	interessant vs. langweilig
Mann-Whitney U	4727,000	4236,500	3098,000	2819,000
Wilcoxon W	7142,000	6651,500	5513,000	5234,000
Z	-,595	-1,851	-4,518	-5,154
Asymp. Sig. (2-tailed)	,552	,064	,000	,000

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	kreativ vs. einfallslos	erfolgreich vs. erfolglos	anziehend vs. abstoßend	stark vs. schwach
Mann-Whitney U	3538,000	2807,000	2064,500	4171,000
Wilcoxon W	5953,000	5222,000	4479,500	6586,000
Z	-3,480	-5,071	-7,073	-2,038
Asymp. Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,042

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	klar vs. verschwommen
Mann-Whitney U	3913,500
Wilcoxon W	14498,500
Z	-2,638
Asymp. Sig. (2-tailed)	,008

a. Grouping Variable: Note\_zusammen

**Anhang 85:** Mittelwerte der Bedeutung verschiedener Kommunikationskanäle zwischen den Clustern

**Cluster Number of Case = 1**

**Descriptive Statistics<sup>a</sup>**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Bedeutung Printmedien	98	1	5	3,08	,949
Bedeutung Unternehmenswebsite	108	2	5	3,94	,874
Bedeutung Social Media	102	1	5	3,48	,841
Bedeutung Empfehlung	102	1	5	3,74	,964
Bedeutung Unternehmenskontaktmesse	101	1	5	3,04	,989
Bedeutung Internetstellenbörse	107	1	5	3,61	,929
Valid N (listwise)	93				

a. Cluster Number of Case = 1

**Cluster Number of Case = 2**

**Descriptive Statistics<sup>a</sup>**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Bedeutung Printmedien	108	1	5	2,88	1,133
Bedeutung Unternehmenswebsite	113	1	5	3,79	1,022
Bedeutung Social Media	111	1	5	3,32	1,019
Bedeutung Empfehlung	113	1	5	3,54	,907
Bedeutung Unternehmenskontaktmesse	113	1	5	3,15	,993
Bedeutung Internetstellenbörse	114	1	5	3,62	1,025
Valid N (listwise)	106				

a. Cluster Number of Case = 2

**Cluster Number of Case = 3**

**Descriptive Statistics<sup>a</sup>**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Bedeutung Printmedien	84	1	5	3,17	,992
Bedeutung Unternehmenswebsite	80	1	6	3,72	1,067
Bedeutung Social Media	81	1	5	2,90	1,091
Bedeutung Empfehlung	83	1	5	3,16	,862
Bedeutung Unternehmenskontaktmesse	81	1	6	2,85	,868
Bedeutung Internetstellenbörse	82	1	5	3,54	1,146
Valid N (listwise)	78				

a. Cluster Number of Case = 3

**Anhang 86:** Kruskal-Wallis-Test zu Unterschieden hinsichtlich der Bedeutung von Kommunikationskanälen zwischen den Clustern

Ranks			
	Cluster Number of Case	N	Mean Rank
Bedeutung Printmedien	1	98	149,61
	2	108	133,37
	3	84	156,30
	Total	290	
Bedeutung Unternehmenswebsite	1	108	158,67
	2	113	149,31
	3	80	143,04
	Total	301	
Bedeutung Social Media	1	102	163,08
	2	111	153,45
	3	81	119,73
	Total	294	
Bedeutung Empfehlung	1	102	169,78
	2	113	153,61
	3	83	118,98
	Total	298	
Bedeutung Unternehmenskontaktmesse	1	101	148,23
	2	113	160,56
	3	81	130,19
	Total	295	
Bedeutung Internetstellenbörse	1	107	152,64
	2	114	154,64
	3	82	147,48
	Total	303	

Test Statistics <sup>a,b</sup>					
	Bedeutung Printmedien	Bedeutung Unternehmenswebsite	Bedeutung Social Media	Bedeutung Empfehlung	Bedeutung Unternehmenskontaktmesse
Chi-Square	4,318	1,713	14,112	18,246	6,761
df	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,115	,425	,001	,000	,034

Test Statistics <sup>a,b</sup>	
	Bedeutung Internetstellenbörse
Chi-Square	,358
df	2
Asymp. Sig.	,836

- a. Kruskal Wallis Test
- b. Grouping Variable: Cluster Number of Case

### Post-hoc-Test: Cluster 1 – Cluster 2

Test Statistics <sup>a</sup>			
	Bedeutung Social Media	Bedeutung Empfehlung	Bedeutung Unternehmensk ontaktmesse
Mann-Whitney U	5312,000	5111,500	5239,500
Wilcoxon W	11528,000	11552,500	10390,500
Z	-,828	-1,507	-1,086
Asymp. Sig. (2-tailed)	,408	,132	,277

a. Grouping Variable: Cluster Number of Case

### Post-hoc-Test: Cluster 1 – Cluster 3

Test Statistics <sup>a</sup>			
	Bedeutung Social Media	Bedeutung Empfehlung	Bedeutung Unternehmensk ontaktmesse
Mann-Whitney U	2890,500	2816,000	3600,500
Wilcoxon W	6211,500	6302,000	6921,500
Z	-3,697	-4,143	-1,512
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000	,131

a. Grouping Variable: Cluster Number of Case

### Post-hoc-Test: Cluster 2 – Cluster 3

Test Statistics <sup>a</sup>			
	Bedeutung Social Media	Bedeutung Empfehlung	Bedeutung Unternehmensk ontaktmesse
Mann-Whitney U	3486,500	3573,500	3624,000
Wilcoxon W	6807,500	7059,500	6945,000
Z	-2,782	-3,031	-2,623
Asymp. Sig. (2-tailed)	,005	,002	,009

a. Grouping Variable: Cluster Number of Case

**Anhang 87:** Kruskal-Wallis-Test zu Unterschieden hinsichtlich der affektiven Empfindungen ggü. KMU zwischen den Clustern<sup>479</sup>

**Test Statistics<sup>a,b</sup>**

	modern vs. traditionell	anspruchsvoll vs. genügsam	international vs. provinziell	sympathisch vs. unsympathisch	elitär vs. mittelmäßig
Chi-Square	,232	6,357	7,005	10,857	,723
df	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,890	,042	,030	,004	,697

**Test Statistics<sup>a,b</sup>**

	flexibel vs. unflexibel	dynamisch vs. starr	interessant vs. langweilig	kreativ vs. einfallslos	erfolgreich vs. erfolglos
Chi-Square	1,462	4,166	12,797	13,426	10,285
df	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,481	,125	,002	,001	,006

**Test Statistics<sup>a,b</sup>**

	anziehend vs. abstoßend	stark vs. schwach	klar vs. verschwommen
Chi-Square	2,215	5,513	4,485
df	2	2	2
Asymp. Sig.	,330	,064	,106

- a. Kruskal Wallis Test  
b. Grouping Variable: Cluster Number of Case

**Post-hoc-Test: Cluster 1 – Cluster 2**

	international vs. provinziell	sympathisch vs. unsympathisch	interessant vs. langweilig
Mann-Whitney U	5355,000	6008,000	5893,500
Wilcoxon W	11683,000	12449,000	12334,500
Z	-1,932	-1,017	-1,137
Asymp. Sig. (2-tailed)	,053	,309	,256

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	kreativ vs. einfallslos	erfolgreich vs. erfolglos
Mann-Whitney U	6272,000	5986,500
Wilcoxon W	12600,000	12772,500
Z	-,118	-,834
Asymp. Sig. (2-tailed)	,906	,405

- a. Grouping Variable: Cluster Number of Case

<sup>479</sup> Beim Gegensatzpaar anspruchsvoll – genügsam liegen nach der Bonferroni-Korrektur durch SPSS keine signifikanten Unterschiede vor.

**Post-hoc-Test: Cluster 1 – Cluster 3<sup>480</sup>**

	international vs. provinziell	sympathisch vs. unsympathisch	interessant vs. langweilig
Mann-Whitney U	3791,000	3924,000	3828,500
Wilcoxon W	7446,000	7665,000	7569,500
Z	-2,500	-2,411	-2,627
Asymp. Sig. (2-tailed)	,012	,016	,009

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	kreativ vs. einfallslos	erfolgreich vs. erfolglos
Mann-Whitney U	3544,500	3407,000
Wilcoxon W	7199,500	6893,000
Z	-3,132	-3,144
Asymp. Sig. (2-tailed)	,002	,002

a. Grouping Variable: Cluster Number of Case

**Post-hoc-Test: Cluster 2 – Cluster 3<sup>481</sup>**

	international vs. provinziell	sympathisch vs. unsympathisch	interessant vs. langweilig
Mann-Whitney U	4486,500	3689,500	3547,500
Wilcoxon W	8141,500	7430,500	7288,500
Z	-,706	-3,162	-3,415
Asymp. Sig. (2-tailed)	,480	,002	,001

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	kreativ vs. einfallslos	erfolgreich vs. erfolglos
Mann-Whitney U	3498,000	3905,500
Wilcoxon W	7153,000	7391,500
Z	-3,345	-2,368
Asymp. Sig. (2-tailed)	,001	,018

a. Grouping Variable: Cluster Number of Case

<sup>480</sup> Beim Gegensatzpaar sympathisch – unsympathisch liegen nach der Bonferroni-Korrektur durch SPSS keine signifikanten Unterschiede vor.

<sup>481</sup> Beim Gegensatzpaar erfolgreich – erfolglos liegen nach der Bonferroni-Korrektur durch SPSS keine signifikanten Unterschiede vor.

**Anhang 88:** Mittelwerte der Empfindungen bei den Clustern

<b>Descriptive Statistics</b>			
Cluster Number of Case	N	Mean	
1	modern vs. traditionell	113	4,41
	anspruchsvoll vs. genügsam	113	3,65
	international vs. provinziell	112	4,95
	sympathisch vs. unsympathisch	113	2,76
	elitär vs. mittelmäßig	112	4,08
	flexibel vs. unflexibel	113	3,45
	dynamisch vs. starr	112	3,71
	interessant vs. langweilig	113	3,61
	kreativ vs. einfallslos	112	3,50
	erfolgreich vs. erfolglos	110	3,82
	anziehend vs. abstoßend	110	3,78
	stark vs. schwach	113	3,90
	klar vs. verschwommen	113	3,54
	Valid N (listwise)	103	
2	modern vs. traditionell	115	4,45
	anspruchsvoll vs. genügsam	114	3,98
	international vs. provinziell	112	4,62
	sympathisch vs. unsympathisch	115	3,00
	elitär vs. mittelmäßig	114	4,14
	flexibel vs. unflexibel	112	3,62
	dynamisch vs. starr	112	3,73
	interessant vs. langweilig	114	3,82
	kreativ vs. einfallslos	113	3,50
	erfolgreich vs. erfolglos	116	3,70
	anziehend vs. abstoßend	115	3,88
	stark vs. schwach	116	4,01
	klar vs. verschwommen	116	3,77
	Valid N (listwise)	101	
3	modern vs. traditionell	86	4,36
	anspruchsvoll vs. genügsam	86	3,64
	international vs. provinziell	85	4,42
	sympathisch vs. unsympathisch	86	2,31
	elitär vs. mittelmäßig	85	4,00
	flexibel vs. unflexibel	86	3,53
	dynamisch vs. starr	83	3,33
	interessant vs. langweilig	86	3,12
	kreativ vs. einfallslos	85	2,85
	erfolgreich vs. erfolglos	83	3,33
	anziehend vs. abstoßend	85	3,61
	stark vs. schwach	86	3,65
	klar vs. verschwommen	86	3,37
	Valid N (listwise)	78	

## JOGI NYILATKOZAT

## NYILATKOZAT

Alulírott **Frank Brimmen** jelen nyilatkozat aláírásával kijelentem, hogy a **Arbeitgeberattraktivität von kleinen und mittleren Unternehmen** című

### PhD értekezésem

önálló munkám, az értekezés készítése során betartottam *a szerzői jogról szóló 1999. évi LXXVI. tv.* szabályait, valamint a Széchenyi István Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola által előírt, a doktori értekezés készítésére vonatkozó szabályokat, különösen a hivatkozások és idézések tekintetében.<sup>482</sup>

Kijelentem továbbá, hogy az értekezés készítése során az önálló kutatómunka kitétel tekintetében a programvezetőt illetve a témavezetőt nem tévesztettem meg.

Jelen nyilatkozat aláírásával tudomásul veszem, hogy amennyiben bizonyítható, hogy az értekezést nem magam készítettem, vagy az értekezéssel kapcsolatban szerzői jogsértés ténye merül fel, a Nyugat-magyarországi Egyetem megtagadja az értekezés befogadását.

Az értekezés befogadásának megtagadása nem érinti a szerzői jogsértés miatti egyéb (polgári jogi, szabálysértési jogi, büntetőjogi) jogkövetkezményeket.

Sopron, .....

.....  
doktorjelölt

---

<sup>482</sup> **1999. ÉVI LXXVI. TV. 34. § (1) A MŰ RÉSZLETÉT – AZ ÁTVEVŐ MŰ JELLEGE ÉS CÉLJA ÁLTAL INDOKOLT TERJEDELEMBEN ÉS AZ EREDETIHEZ HÍVEN – A FORRÁS, VALAMINT AZ OTT MEGJELÖLT SZERZŐ MEGNEVEZÉSÉVEL BÁRKI IDÉZHETI.**

36. § (1) nyilvánosan tartott előadások és más hasonló művek részletei, valamint politikai beszédek tájékoztatás céljára – a cél által indokolt terjedelemben – szabadon felhasználhatók. Ilyen felhasználás esetén a forrást – a szerző nevével együtt – fel kell tüntetni, hacsak ez lehetetlennek nem bizonyul.