

Anna Wangerow

## **Arbeitgeberwettbewerb in der Ernährungsindustrie**

Die Bedeutung von Signalisierung und  
attraktivitätsbestimmenden Faktoren als  
Differenzierungsinstrumente



**Cuvillier Verlag Göttingen**  
Internationaler wissenschaftlicher Fachverlag



Gießener Schriften  
zur Agrar- und Ernährungswirtschaft

Heft 37





Gießener Schriften  
zur Agrar- und Ernährungswirtschaft

**Heft 37**

# **Arbeitgeberwettbewerb in der Ernährungsindustrie**

**Die Bedeutung von Signalisierung und  
attraktivitätsbestimmenden Faktoren als  
Differenzierungsinstrumente**

Anna Wangerow



## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliographische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

1. Aufl. - Göttingen: Cuvillier, 2021

Zugl.: Gießen, Univ., Diss., 2021

Diese Arbeit wurde im September 2021 vom Fachbereich Agrarwissenschaften, Ökotrophologie und Umweltmanagement der Justus-Liebig-Universität Gießen als Dissertation angenommen.

Dekan: Prof. Dr. K. Eder

Prüfungsvorsitzender: Prof. Dr. J. Godemann

1. Gutachter: Prof. Dr. R. Kühl

2. Gutachter: Prof. Dr. J. Aurbacher

Prüfer: Prof. Dr. E.-A. Nuppenau

Prüfer: Prof. Dr. D. Bräunig

Tag der Disputation: 20. September 2021

Herausgeber: Fachbereich Agrarwissenschaften, Ökotrophologie und Umweltmanagement der Justus-Liebig-Universität Gießen

Schriftleitung: Prof. Dr. Ramona Teuber

© CUVILLIER VERLAG, Göttingen 2021

Nonnenstieg 8, 37075 Göttingen

Telefon: 0551-54724-0

Telefax: 0551-54724-21

[www.cuvillier.de](http://www.cuvillier.de)

Alle Rechte vorbehalten. Ohne ausdrückliche Genehmigung des Verlages ist es nicht gestattet, das Buch oder Teile daraus auf fotomechanischem Weg (Fotokopie, Mikrokopie) zu vervielfältigen.

1. Auflage, 2021

Gedruckt auf umweltfreundlichem, säurefreiem Papier aus nachhaltiger Forstwirtschaft.

ISBN 978-3-7369-7504-0

eISBN 978-3-7369-6504-1



## Vorwort

Seit vielen Jahren wird von der deutschen Wirtschaft der jährlich hohe Verlust an Wertschöpfung aufgrund nicht besetzbarer oder verspätet besetzter Stellen beklagt. Bei näherer Betrachtung fällt insbesondere der nicht zu deckende Bedarf an qualifizierten Fach- und Führungskräften auf, der die deutschen Unternehmen belastet. Die Gewinnung und Bindung qualifizierter Fach- und Führungskräfte als wichtige Unternehmensressource wird für viele Unternehmen zu einer Kernaufgabe.

Die Ernährungswirtschaft zählt zu einem Wirtschaftssektor, der – zumindest aus Sicht des nicht-affinen Umfelds – zu den weniger attraktiven und folglich nicht gerade ersten Bewerbungsadressen gehört. Diese Situation verschärft den Wettbewerb zwischen den Unternehmen um qualifizierte Arbeitskräfte. Um sich im Arbeitgeberwettbewerb zu behaupten, wird der Aufbau einer Arbeitgebermarke als eine Differenzierungsmöglichkeit angesehen, um sich einen einzigartigen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen und sich als Arbeitgeber von der Konkurrenz abzugrenzen. Aus informationsökonomischer Sicht stellt eine Arbeitgebermarke ein Qualitätssignal dar, das dazu beitragen kann, die Qualitätsunsicherheiten zu beseitigen.

Die von Frau Wangerow vorgelegte Dissertationsschrift setzt genau hier mit den forschungsleitenden Fragen an, welche Arbeitgebermerkmale zur Differenzierung eines Arbeitgebers aus der Ernährungsindustrie im Wettbewerb um Fach- und Führungskräfte beitragen und welche Rolle funktionale, symbolische und/oder erfahrungsbasierte Arbeitgebermerkmale im Arbeitgebermarkenwettbewerb spielen.

Der besondere Charme der Arbeit liegt in der in dieser Form noch nicht vorliegenden Verbindung zwischen den theoretischen Modellen der Informationsökonomie und den Erklärungsbeiträgen einzelner Merkmalsattribute auf die Arbeitgeberattraktivität. Die Arbeit zeichnet sich nicht nur durch eine hohe wissenschaftliche Präzision in der Gedankenführung und eine sehr gelungene methodisch-formale Umsetzung des Untersuchungsproblems aus, sondern ebenso durch eine große inhaltliche Breite und Tiefe der vorgenommenen Analyse.

Die Leserschaft erfreut sich auch daran, dass es Frau Wangerow sehr gut gelungen ist, bei allen theoretischen Ausführungen immer den Bezug zur Praxis herzustellen und die Relevanz ihrer Gedankengänge in jedem Abschnitt überzeugend zu belegen. Vor diesem Hintergrund wäre es wünschenswert, wenn die vorliegende Arbeit eine entsprechende Verbreitung und Beachtung in der Fachwelt finden würde.

Gießen, im Oktober 2021

Prof. Dr. Rainer Kühnl





## Danksagung

Die vorliegende Dissertation entstand während meiner Tätigkeit als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Betriebslehre der Agrar- und Ernährungswirtschaft der Justus-Liebig-Universität Gießen. Es ist mir ein Anliegen, all jenen zu danken, die auf vielfältige Weise zum Gelingen der vorliegenden Arbeit beigetragen haben.

Großer Dank gebührt insbesondere meinem Doktorvater Herrn Prof. Dr. Rainer Kühn für die zielführende Unterstützung zur Bearbeitung und Fertigstellung der Dissertation, sowie für sein entgegen gebrachtes Vertrauen. Die von mir sehr gerne wahrgenommenen Aufgaben in Forschung und Lehre haben maßgeblich zu meiner akademischen, aber auch meiner persönlichen Entwicklung beigetragen. Herrn Prof. Dr. Joachim Aurbacher danke ich für die Übernahme des Zweitgutachtens ebenso wie den übrigen Professor(inn)en der Prüfungskommission.

Ich danke meinen Arbeitskolleg(inn)en für die sehr angenehme Art der Zusammenarbeit. Viele von euch waren weit mehr als nur Kolleg(inn)en.

Für die mühevollen Arbeit des Korrekturlesens bedanke ich mich bei Linda, Svenja, Claudia, Karl und Ben.

Zudem möchte ich all meinen Familienangehörigen und Freunden danken, die in dieser herausfordernden Zeit ein offenes Ohr für mich hatten. Ein besonderer Dank gebührt meinen Eltern, die mich auf meinem Lebensweg stets ermutigt haben.

Schließlich möchte ich von Herzen Bruno und Hanno danken – den zwei besten Gründen für die Verlängerung meiner Promotionszeit. Eure ungebrochene Fröhlichkeit hat mir in stressigen Phasen der Dissertation stets Kraft und Motivation gegeben. Einen großen persönlichen Dank schulde ich ferner meinem Ehemann Bob für seine liebenswerten und verständnisvollen Art, mich in der gesamten Zeit der Promotion zu unterstützen.

Eppenrod, im Oktober 2021

Anna Wangerow







## Inhaltsverzeichnis

<b>Abkürzungen .....</b>	<b>XV</b>
<b>Abbildungen .....</b>	<b>XVII</b>
<b>Tabellen.....</b>	<b>XXI</b>
<b>1. Einleitung.....</b>	<b>1</b>
1.1 Problemstellung.....	1
1.2 Forschungsfragen und Zielsetzung der Arbeit.....	3
1.3 Vorgehensweise der Arbeit .....	5
<b>2. Theoretischer Bezugsrahmen der Untersuchung.....</b>	<b>7</b>
2.1 Die Mitarbeiter als zentraler Erfolgsfaktor .....	7
2.2 Erklärungsansätze aus der informationsökonomischen Theorie .....	9
2.2.1 Opportunistisches Verhalten innerhalb der Arbeitgeber-..... Arbeitnehmer- Beziehung .....	11
2.2.2 Für Arbeitnehmer entstehende Informationskosten .....	14
2.2.3 Prozesse des Informationstransfers zwischen Arbeitgeber und..... Arbeitnehmer.....	19
2.2.3.1 Die Arbeitgeber-zu-Arbeitnehmer Signalisierung .....	20
2.2.3.2 Die Arbeitgebermarke als Schlüsselinformation.....	24
2.3 Erklärungsansätze aus der Marketingtheorie .....	25
2.3.1 Bedeutung und Definition der Arbeitgebermarke .....	25
2.3.2 Mit der Arbeitgebermarke verknüpfte Ziele und Funktionen.....	27
2.3.3 Zusammenspiel zwischen Arbeitgebermarke, Arbeitgeber-..... markenidentität und Arbeitgebermarkenimage .....	29
2.3.4 Arbeitgebermarkenwert als Zielgröße der Markenführung .....	30
2.4 Verknüpfung informationsökonomischer und marketingtheoretischer .....	
Ansätze: Der Markenwert als Signalisierungsphänomen .....	33
2.5 Produkt- versus Arbeitgebermarketing .....	36
2.6 Zwischenfazit.....	38



<b>3.</b>	<b>Die Ernährungsindustrie als Untersuchungsgegenstand .....</b>	<b>39</b>
3.1	Charakterisierung der Ernährungsindustrie .....	39
3.1.1	Beschäftigungsentwicklung der Ernährungsindustrie im Zeitverlauf .....	39
3.1.2	Die Wirtschaftszweige der Ernährungsindustrie .....	40
3.2	Sekundärerhebung zur Personalrekrutierung innerhalb der Ernährungsindustrie .....	43
3.2.1	Indikatoren zur Untersuchung eines Fachkräfteengpasses.....	43
3.2.2	Das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung .....	45
3.2.3	Sekundärerhebung zur Personalrekrutierung auf Grundlage der IAB-Stellenerhebung.....	46
3.2.3.1	Datengrundlage.....	46
3.2.3.2	Charakterisierung der Stichprobe .....	47
3.2.3.3	Ergebnisdarstellung.....	48
3.2.4	Sekundärerhebung zur Personalrekrutierung auf Grundlage des IAB-Betriebspanels .....	59
3.2.4.1	Datengrundlage.....	59
3.2.4.2	Charakterisierung der Stichprobe .....	59
3.2.4.3	Ergebnisdarstellung.....	60
3.2.5	Ergebnisinterpretation .....	62
3.3	Die Attraktivität der Ernährungsindustrie .....	70
3.4	Arbeitgebermarkenbildung in den Unternehmen der Ernährungsindustrie .....	71
3.5	Zwischenfazit.....	72
<b>4.</b>	<b>Aktueller Forschungsstand und Hypothesengenerierung .....</b>	<b>75</b>
4.1	Arbeitgeberimagemerkmale als Differenzierungsfaktoren im Wettbewerb .....	75
4.1.1	Der funktionale-symbolische-Untersuchungsrahmen im Marketing .....	76



4.1.1.1	Funktionale Arbeitgeberimagemerkmale.....	78
4.1.1.2	Symbolische Arbeitgeberimagemerkmale .....	85
4.1.2	Erweiterung des Untersuchungsrahmen um die Dimension .....	
	der Erfahrungsattribute – Der funktionale-symbolische- .....	
	erfahrungsbasierte Untersuchungsrahmen.....	89
4.2	Untersuchungsrahmen und Hypothesen (I).....	93
4.3	Vorstudie zur Ermittlung branchenspezifischer funktionaler .....	
	und symbolischer Imagemerkmale .....	95
4.3.1	Studierendenbefragung.....	95
4.3.2	Unternehmensbefragung .....	99
4.4	Die Produkte im Kontext der Arbeitgeberentscheidung .....	103
4.4.1	Arbeitgeber- versus Produktwahl .....	104
4.4.2	Involvement bei der Arbeitgeberwahl (dem Lebensmittelkauf).....	105
4.4.3	Informationsökonomische Kategorisierung von Arbeitgeber- .....	
	merkmalen (Lebensmitteleigenschaften) .....	109
4.5	Untersuchungsrahmen und Hypothesen (II).....	110
4.6	Zwischenfazit.....	114
<b>5.</b>	<b>Empirische Untersuchung .....</b>	<b>115</b>
5.1	Die Operationalisierung der theoretischen Konstrukte .....	115
5.1.1	Der Ansatz zur Messung der Arbeitgeberattraktivität.....	115
5.1.2	Der Ansatz zur Messung funktionaler .....	
	Arbeitgeberimagemerkmale.....	116
5.1.3	Der Ansatz zur Messung symbolischer .....	
	Arbeitgeberimagemerkmale .....	118
5.1.4	Der Ansatz zur Messung erfahrungsbasierter.....	
	Arbeitgeberimagemerkmale .....	119
5.1.5	Der Ansatz zur Messung der Produktattraktivität und den .....	
	attraktivitätsbestimmenden Produktimagefaktoren.....	121
5.2	Auswahl der Unternehmensstichprobe.....	125



5.3	Durchführung der Untersuchung .....	129
5.4	Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung.....	129
5.4.1	Beschreibung der Stichprobe .....	129
5.4.2	Bedeutende Informationsquellen innerhalb der .....	
	Arbeitgebersuche.....	132
5.4.3	Attraktivität der Subbranchen der Ernährungsindustrie.....	133
5.4.4	Attraktivitätsfaktoren Standort und Unternehmensgröße.....	134
5.4.5	Bewertung der ‚Chancen auf dem Arbeitsmarkt‘ .....	135
5.4.6	Unternehmensauswahl.....	136
5.4.7	Wissen über und Erfahrungen mit dem Unternehmen .....	138
5.4.8	Attraktivitätsbestimmende Faktoren im Arbeitgeberwettbewerb....	140
5.4.8.1	Dimensionsbildung der symbolischen Imagefacette .....	140
5.4.8.2	Methodische Grundlagen der Strukturgleichungsanalyse.....	141
5.4.8.3	Spezifikation der Messmodelle.....	143
5.4.8.4	Vollständiges Pfadmodell der Untersuchung .....	149
5.4.8.5	Mehrdimensionale Konstrukte 2. Ordnung .....	151
5.4.8.6	Zwei-Stufen-Ansatz zur Messung der Konstrukte .....	
	2. Ordnung.....	154
5.4.8.7	Güteprüfung der Strukturgleichungsanalyse .....	
	(Konstrukte 1. Ordnung).....	158
5.4.8.8	Güteprüfung der Strukturgleichungsanalyse .....	
	(Konstrukte 2. Ordnung).....	165
5.4.8.9	Ergebnis der Strukturgleichungsanalyse.....	167
<b>6.</b>	<b>Zusammenfassende Schlussbetrachtung und Implikationen.....</b>	<b>175</b>
6.1	Handlungsempfehlungen für Arbeitgeber aus der .....	
	Ernährungsindustrie .....	175
6.2	Limitationen der vorliegenden Arbeit .....	180
6.3	Zukünftiger Forschungsbedarf.....	181
6.4	Abschließendes Fazit .....	183



<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>185</b>
<b>Anhang .....</b>	<b>209</b>
A: Fragebogen .....	209
B: Ergänzende Tabellen.....	229





## Abkürzungen

AVE	durchschnittlich erfasste Varianz (Average Variance Extracted)
BA	Bundesagentur für Arbeit
BWL	Betriebswirtschaftslehre
CSOS	Composite Second Order Score
CSP	Corporate Social Performance
CSR	Corporate Social Responsibility
CTA	konfirmatorische Tetrad-Analyse (Confirmatory Tetrad Analysis)
EGS	Erhebung zu dem gesamtwirtschaftlichen Stellenangebot
EVP	Employer Value Proposition
FDZ	Forschungsdatenzentrum
FMCG	Fast Moving Consumer Goods
fMRI	funktionelle Magnetresonanztomographie (functional Magnetic Resonance Imaging)
FU	Familienunternehmen
HOC	Komponente höherer Ordnung (Higher-Order Component)
HR	Human Resources
HTMT	Heterotrait-Monotrait ratio of correlations
IAB	Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung
KI	Konfidenzintervall
LOC	Komponente niedriger Ordnung (Lower-Order Component)
LZ	Lebensmittelzeitung
MA	Mitarbeiter
PLS	Partial-Least-Squares
VIF	Varianzinflationsfaktor
VRIO	<u>V</u> aluable, <u>R</u> are, <u>I</u> nimitable, <u>O</u> rganization
WZ	Wirtschaftszweig(e)







## Abbildungen

Abbildung 1: Signalisierungs-Modell für Unternehmen mit einer niedrigen ..... Arbeitgeberattraktivität (links) und Unternehmen mit einer..... hohen Arbeitgeberattraktivität (rechts) .....	23
Abbildung 2: Wirkungszusammenhang zur Erreichung des Mehrwertes der ..... Arbeitgebermarke.....	32
Abbildung 3: Informationsökonomischer Untersuchungsrahmen des ..... Markenwertes.....	34
Abbildung 4: Umsatzanteil pro beschäftigte Person (in €) nach ..... Wirtschaftszweigen der Ernährungsindustrie 2020 .....	42
Abbildung 5: Durchschnittliche Betriebsgröße (Mitarbeiterzahl) nach ..... Wirtschaftszweigen der Ernährungsindustrie 2020 .....	43
Abbildung 6: Charakterisierung der Stichprobe der IAB-Stellenerhebung ..... (N=1.659).....	47
Abbildung 7: Anzahl Bewerber (n=1.317) und geeignete Bewerber (n=1.233) ....	49
Abbildung 8: Durchschnittliche Vakanzdauer und tatsächliche/geplante ..... Suchdauer (in Tagen) nach Betriebsgröße .....	52
Abbildung 9: Entwicklung der geplanten (n=1.243) und tatsächlichen ..... (n=1.241) Suchdauer (in Tagen) im Zeitverlauf.....	53
Abbildung 10: Differenz zwischen geplanter und tatsächlicher Suchdauer ..... (in Tagen) nach Wirtschaftszweigen.....	54
Abbildung 11: Anteil abgebrochener Suchprozesse (in %) nach ..... Betriebsgröße (n=1.625/n=71.418).....	55
Abbildung 12: Such- und Vakanzdauer (in Tagen) in Abhängigkeit des..... geforderten Qualifikationsniveaus .....	56
Abbildung 13: Suchkosten in Stunden (links) und € (rechts) in Abhängigkeit ..... des geforderten Qualifikationsniveaus.....	57
Abbildung 14: Fluktuationsrate (in %) in der Ernährungsindustrie nach ..... Betriebsgröße und Wirtschaftszweigen (n=933).....	58
Abbildung 15: Charakterisierung der Stichprobe des IAB-Betriebspanels..... (N=750) .....	60



Abbildung 16: Vorherrschende Personalprobleme in den Unternehmen der..... Stichprobe.....	61
Abbildung 17: Durchschnittliches Einstiegsgehalt in der Lebensmittelbranche ..... nach Wirtschaftszweigen in Euro (Brutto-Jahresgehalt) .....	67
Abbildung 18: Der funktional-symbolisch-erfahrungs-basierte..... Untersuchungsrahmen (I) .....	93
Abbildung 19: Untersuchungsrahmen (II): Bestimmungsfaktoren der ..... Arbeitgeberattraktivität (Produktattraktivität) .....	112
Abbildung 20: Stichprobenzusammensetzung nach Universität und ..... Studiengang (n=319) .....	130
Abbildung 21: Wie intensiv haben Sie sich bislang mit der Wahl eines ..... Arbeitgebers beschäftigt? (links) .....	
Abschließend verraten Sie uns doch bitte noch wann Sie ..... voraussichtlich Ihr Studium beenden. (rechts) (n=319).....	131
Abbildung 22: Wer oder was sind die wichtigsten Informationsquellen, ..... wenn Sie sich über potentielle Arbeitgeber informieren? (n=319) .....	132
Abbildung 23: Welche Subbranchen der Ernährungsindustrie sind für Sie im..... Rahmen der Arbeitgeberwahl besonders attraktiv? (n=319).....	133
Abbildung 24: Welche Unternehmensgröße würden Sie in Bezug auf Ihren ..... zukünftigen Arbeitgeber bevorzugen? (links) Welchen Standort ..... würden Sie in Bezug auf ihren zukünftigen Arbeitgeber ..... bevorzugen? (rechts) (n=319) .....	134
Abbildung 25: Boxplots Faktor ‚Chancen‘ und Faktor ‚Konkurrenz‘ auf dem ..... Arbeitsmarkt nach Studienrichtung (n=319).....	136
Abbildung 26: Faktorwerte des Konstrukts Unternehmenswissen (links); ..... Anzahl an Erfahrungen mit dem Unternehmen (rechts) ..... (n=228) .....	138
Abbildung 27: Welche Erfahrungen haben Sie bislang mit dem betreffenden ..... Unternehmen gesammelt? (Mehrfachantworten; n=228).....	139
Abbildung 28: Das Strukturmodell der Untersuchung.....	150
Abbildung 29: Mehrdimensionale Messmodelle 2. Ordnung .....	152
Abbildung 30: Theoretische Darstellung des Zwei-Stufen-Ansatzes .....	157



Abbildung 31: Vorläufige Bestimmung der Indikatorladung zur Berechnung..... der Composite Second Order Scores (Zwei-Stufen-Ansatz: ..... 2. Stufe; Schritt 3) .....	166
Abbildung 32: Ergebnisse der Strukturgleichungsanalyse (direkte Effekte) zur ..... Bestimmung der Arbeitgeberattraktivität (oben) und ..... Produktattraktivität (unten).....	169





## Tabellen

Tabelle 1: Angebot und Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt .....	10
Tabelle 2: Möglichkeiten opportunistischen Verhaltens beim Gut .....	
„Arbeitsplatz“ .....	13
Tabelle 3: Ausgewählte Definitionen der Arbeitgebermarke.....	27
Tabelle 4: Produkt und Arbeitgeber im Vergleich .....	37
Tabelle 5: Beschäftigungs- und Umsatzanteil der Ernährungsindustrie 2020 .....	
nach Wirtschaftszweigen (in %)... ..	41
Tabelle 6: Suchverlaufstypen innerhalb der Stichprobe der .....	
IAB-Stellenerhebung (n=1.279) .....	51
Tabelle 7: Entwicklung der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten mit .....	
akademischem Berufsabschluss innerhalb der .....	
Ernährungsindustrie .....	68
Tabelle 8: Studienübersicht - Bedeutende funktionale .....	
Arbeitgeberimagemerkmale .....	80
Tabelle 9: Vergleich der berücksichtigten Dimensionen symbolischer .....	
Imagemerkmale sowie deren Einflusstärke in verschiedenen .....	
Studien. ....	88
Tabelle 10: Der funktionale-symbolische-erfahrungsbasierte .....	
Untersuchungsrahmen im Arbeitgebermarketing .....	92
Tabelle 11: Studierendenbefragung - Nennung relevanter funktionaler .....	
Imagemerkmale.....	97
Tabelle 12: Karrieretag - Nennung symbolischer Imagemerkmale.....	98
Tabelle 13: Aussteller- und Stichprobencharakterisierung Karrieretag 2018.....	99
Tabelle 14: Karrieretag - Nennung implementierter .....	
Arbeitgebermarkenbildungs-Maßnahmen .....	101
Tabelle 15: Karrieretag - Alleinstellungsmerkmale im Wettbewerb um .....	
Fach- und Führungskräfte .....	102
Tabelle 16: Ausgewählte Charakteristika von High- und .....	
Low-Involvement-Entscheidungen .....	106
Tabelle 17: Involvementstruktur und Entscheidungsverhalten .....	107
Tabelle 18: Unterschiede zwischen dem Arbeitgeber- und dem .....	
Produktentscheidungsprozess .....	108



Tabelle 19: Informationsökonomische Kategorisierung von .....	
Arbeitgebermerkmalen .....	110
Tabelle 20: Operationalisierung des Konstruktes ‚Arbeitgeberattraktivität‘ .....	115
Tabelle 21: Die Operationalisierung des Konstruktes .....	
‚funktionale Arbeitgeberimagemerkmale‘ .....	117
Tabelle 22: Bedeutende Dimensionen und Indikatoren zur Messung der .....	
Arbeitgeberpersönlichkeit aus der Literatur .....	118
Tabelle 23: Operationalisierung des Konstruktes .....	
‚symbolische Arbeitgeberimagemerkmale‘ .....	119
Tabelle 24: Operationalisierung des Konstruktes .....	
‚erfahrungsbasierte Arbeitgeberimagefaktoren‘ .....	120
Tabelle 25: Operationalisierung des Konstruktes ‚Produktattraktivität‘ .....	121
Tabelle 26: Operationalisierung des Konstruktes ‚funktionale .....	
Produktimagemerkmale‘ .....	122
Tabelle 27: Operationalisierung des Konstruktes ‚symbolische .....	
Produktimagemerkmale‘ .....	124
Tabelle 28: Charakterisierung ausgewählter Subbranchen der .....	
Ernährungsindustrie .....	125
Tabelle 29: Unternehmensstichprobe der vorliegenden Untersuchung .....	128
Tabelle 30: Bekanntheit der Unternehmen nach Unternehmensgröße .....	
und Subbranche .....	137
Tabelle 31: Dimensionsbildung ‚symbolische Arbeitgeberimagefaktoren‘ .....	
und zugehörige Faktorladungen .....	140
Tabelle 32: Dimensionsbildung ‚symbolische Produktimagefaktoren‘ .....	
und zugehörige Faktorladungen .....	141
Tabelle 33: Spezifikation der Messmodelle .....	145
Tabelle 34: Ergebnisse der Konfirmatorischen Tetrad Analyse .....	148
Tabelle 35: Modellspezifikation für Konstrukte 2. Ordnung .....	154
Tabelle 36: Güteprüfung der reflektiven Messmodelle 1. Ordnung .....	
(Teilmodell A) .....	159
Tabelle 37: Güteprüfung der formativen Messmodelle 1. Ordnung .....	
(Teilmodell A) .....	161
Tabelle 38: Güteprüfung der reflektiven Messmodelle 1. Ordnung .....	
(Teilmodell B) .....	163



Tabelle 39: Güteprüfung der formativen Messmodelle 1. Ordnung .....	
(Teilmodell B) .....	164
Tabelle 40: Güteprüfung der reflektiven Messmodelle 2. Ordnung .....	167
Tabelle 41: Effekte zur Erklärung der Arbeitgeberattraktivität. ....	170
Tabelle 42: Effekte zur Erklärung der Produktattraktivität. ....	171
Tabelle 43: Ergebnisse der Hypothesenprüfung .....	172
Tabelle 44: Fornell-Larcker-Kriterium (Konstrukte 1.Ordnung, Teilmodell A) .....	229
Tabelle 45: HTMT-Kriterium (Konstrukte 1.Ordnung, Teilmodell A) .....	229
Tabelle 46: Fornell-Larcker-Kriterium (Konstrukte 1. Ordnung, Teilmodell B) .....	230
Tabelle 47: HTMT-Kriterium Konstrukte 1. Ordnung (Teilmodell B) .....	231
Tabelle 48: Fornell-Larcker-Kriterium (Konstrukte 2. Ordnung).....	232
Tabelle 49: HTMT-Kriterium (Konstrukte 2. Ordnung).....	232
Tabelle 50: VIF-Werte und $q^2$ -Effektstärke .....	233







# 1. Einleitung

## 1.1 Problemstellung

Unternehmen der Ernährungsindustrie sind zunehmend mit Rekrutierungsproblemen konfrontiert. Ein Viertel aller Suchprozesse (25,2 %) nach passendem Personal werden bereits abgebrochen, weil kein geeigneter Kandidat für die Stelle gefunden wurde. Innerhalb der erfolgreichen Stellenbesetzungsprozesse nimmt die tatsächliche Suchdauer im Zeitverlauf signifikant zu, im Schnitt vergehen 71 Tage zwischen dem Beginn der Suche und der Einigung mit dem zukünftigen Mitarbeiter.<sup>1</sup> Verstreicht der geplante Einstellungstermin ohne erzielte Einigung oder rechtzeitige Verfügbarkeit des potentiellen Kandidaten, entstehen Vakanzen, die mit erheblichen betrieblichen Kosten verknüpft sind. Der durch die fehlende Arbeitskraft entstandene Produktivitätsverlust stellt dabei den stärksten Kostentreiber dar.<sup>2</sup> Rund die Hälfte aller Einstellungsprozesse (48,1 %) innerhalb der Ernährungsindustrie sind bereits mit auftretenden Vakanzen verbunden. Der demografische Wandel führt zu einer Verknappung des Arbeitskräfteangebots. Basierend auf dem Projektionsszenario von FUCHS, SÖHNLEIN UND WEBER (2017) sinkt das Erwerbspersonenpotenzial von 45,8 Mio. Erwerbstätigen im Jahr 2015 auf insgesamt 40,9 Mio. Erwerbspersonen im Jahr 2050.<sup>3</sup> Gleichzeitig steigt die Nachfrage nach Arbeitskräften aufgrund der steigenden Einstellungsbereitschaft innerhalb der Branche. Zwischen den Jahren 2010 und 2020 verzeichnete die Ernährungsindustrie einen Beschäftigungszuwachs um 13,4 %.<sup>4</sup> Beide Faktoren tragen zu einer Verschärfung der Arbeitskräftesituation bei. Von einem umfassenden Fachkräftemangel kann in Deutschland (dennoch) nicht gesprochen werden. Das Verhältnis zwischen dem allgemeinen Arbeitskräfteangebot (Zahl der Arbeitslosen) und der Arbeitskräftenachfrage (Zahl der gemeldeten Stellen) ist ausreichend, regionale und berufsspezifische Engpässe sind jedoch zu verzeichnen.<sup>5</sup> Basierend auf den gelisteten Engpassberufen der Fachkräfteengpassanalyse der BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT verzeichnet die Ernährungsindustrie innerhalb der Qualifikationsgruppen Spezialisten und Experten bislang keinen Engpass.<sup>6</sup> Die wachsenden Rekrutierungsprobleme innerhalb der Ernährungsindustrie sind damit nicht ausschließlich auf einen sich verschärfenden Fachkräftemangel zurückzuführen, sondern lassen auch auf ein grundsätzliches Attraktivitätsproblem der Branche schließen.<sup>7</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. zu den dargelegten Zahlen die Ergebnisse der Sekundärerhebung in Kapitel 3.2.3.

<sup>2</sup> Vgl. Tracey und Hinkin (2008): 14.

<sup>3</sup> Vgl. Fuchs/Söhnlein/Weber (2017): 5.

<sup>4</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt (2021).

<sup>5</sup> Vgl. Bundesagentur für Arbeit (2020a): 5.

<sup>6</sup> Vgl. Bundesagentur für Arbeit (2020a): 6ff.

<sup>7</sup> Vgl. Bundesagentur für Arbeit (2020a): 5.



Stellenbesetzungsprozesse, die einen akademischen Berufsabschluss als Qualifikationsniveau fordern, sind häufiger mit auftretenden Vakanzen verbunden,<sup>8</sup> die im Schnitt länger andauern.<sup>9</sup> Gleichzeitig verzeichnet die Suche nach Mitarbeitern mit Hochschulabschluss höher anfallende Suchkosten in Form von Zeit und Geld.<sup>10</sup> Hochqualifizierte Mitarbeiter zeichnen sich durch ein besonders ausgeprägtes Maß an Fähigkeiten, Kernkompetenzen und Wissenskapital aus Ressourcen, die den Unternehmenserfolg determinieren.<sup>11</sup> Der Anteil Beschäftigter mit akademischem Berufsabschluss innerhalb der Ernährungsindustrie nimmt stetig zu<sup>12</sup> und damit auch die Zahl der Einstellungsprozesse, die dem geforderten Qualifikationsniveau eines Hochschulabschlusses entsprechen. Die verschärften Rekrutierungsprobleme und Investitionen in die Suche nach hochqualifizierten Mitarbeitern spiegeln die Konkurrenzsituation im Wettbewerb um diese unternehmensspezifische Erfolgsdeterminante wider.

Die Differenzierungsbildung bietet Möglichkeiten, um sich im Arbeitgeberwettbewerb zu behaupten. Über die Generierung eines einzigartigen Wettbewerbsvorteiles kann sich der Arbeitgeber von der Konkurrenz abgrenzen.<sup>13</sup> Ein potentieller Ansatzpunkt zur Differenzierungsbildung stellt das (Arbeitgeber-)Image dar. Das Arbeitgeberimage, definiert als Vorstellungsbild eines Arbeitgebers in den Köpfen der Zielgruppe, stellt ein mehrdimensionales Konstrukt dar. In diesem mehrdimensionalen Raum gilt es sich zu positionieren (Imagepositionierung). Die Differenzierungsbildung steht häufig mit der Markierung im Einklang. Über die (Arbeitgeber-)Marke wird der Wettbewerbsvorteil nach außen transferiert. Damit stellt die Arbeitgebermarke ein zentrales Schlüsselkonstrukt innerhalb des bestehenden Arbeitgeberwettbewerbs dar.<sup>14</sup> Unternehmen der Ernährungsindustrie bewerten ihre eigenen Arbeitgebermarkenbildungsmaßnahmen mit der Durchschnittsnote ‚befriedigend‘, eine Verbesserung zeichnet sich im Zeitverlauf aktuell nicht ab.<sup>15</sup> Es scheint, als wäre den Unternehmen der Ernährungsindustrie (immer) noch nicht bewusst, dass es nicht nur Anstrengungen innerhalb des Produktwettbewerbs bedarf, sondern ebenfalls im Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter.

Neben dem fehlenden Bewusstsein rund um die Implementierung einer zielgruppendifinierten Arbeitgebermarkenbildungs-Strategie, gestaltet sich das Personalmarketing aufgrund verschiedener Grundgegebenheiten schwierig. Der

---

<sup>8</sup> Vgl. Heckmann/Noll/Rebien (2013): 127.

<sup>9</sup> Vgl. van Ours und Ridder (1992): 152.

<sup>10</sup> Vgl. hierzu Kapitel 3.2.3.3.

<sup>11</sup> Vgl. Teece/Pisano/Shuen (1997): 524.

<sup>12</sup> Vgl. Bundesagentur für Arbeit (2020b; 2014).

<sup>13</sup> Vgl. Diller (2001): 299.

<sup>14</sup> Vgl. Gmür/Martin/Karczynski (2002): 12f.

<sup>15</sup> Vgl. Elles et al. (2020): 33.



Arbeitsmarkt ist durch unvollkommene und asymmetrisch verteilte Informationen gekennzeichnet.<sup>16</sup> Die Berufseinstiegsentscheidung auf Seiten des Arbeitnehmers ist durch Unsicherheit und ein hohes wahrgenommenes Risiko charakterisiert.<sup>17</sup> Dem Abbau von Unsicherheiten in Form der aktiven Informationssuche steht die Hürde im Weg, dass das Gut Arbeitsplatz überwiegend durch Vertrauenseigenschaften geprägt ist. Verlässliche Information über entscheidungsrelevante Kriterien, wie etwa das Arbeitsklima, erhält der Arbeitnehmer erst nach Antritt der Stelle. Informationskosten für potentielle Bewerber fallen damit vergleichsweise hoch aus.<sup>18</sup> Entsprechend wichtig erscheinen für potentielle Bewerber vom Unternehmen ausgesendete Signale (Informationssubstitute), die Rückschlüsse auf die Qualität des Unternehmens als Arbeitgeber zulassen.<sup>19</sup>

## 1.2 Forschungsfragen und Zielsetzung der Arbeit

Arbeitgeber sehen sich (jedoch) kaum in der Lage, sich erkennbar von der Konkurrenz abzugrenzen.<sup>20</sup> Die eindeutige Differenzierung, Positionierung und Markierung eines Unternehmens als Arbeitgeber gestaltet sich im Vergleich zur Produktdifferenzierung grundsätzlich schwierig. Ein Sachgegenstand lässt sich durch einen eigenständigen Produktnamen (Markenzeichen), durch Form und Design sowie über die Verpackung eindeutig kennzeichnen. Die Markierung eines Unternehmens als Arbeitgeber (Arbeitgebermarke) lässt sich nur schwerlich von der Unternehmensmarke trennen. Wird die Arbeitgebermarke als Informationsträger für potentielle Arbeitnehmer auf dem Arbeitsmarkt betrachtet, so stellt sich die Frage, welches Informationsbedürfnis potentielle Arbeitnehmer im Zusammenhang mit der Suche eines Arbeitsplatzes aufweisen.

Basierend auf der Forschungsfrage

### **(1) Welche Arbeitgebermerkmale tragen zu einer Differenzierung eines Arbeitgebers aus der Ernährungsindustrie im Wettbewerb um Fach- und Führungskräfte bei?**

verfolgt die vorliegende Arbeit daher das Ziel, die Attraktivität eines Arbeitgebers der Ernährungsindustrie umfassend zu erklären. Entsprechend können Handlungsempfehlungen für Unternehmen erarbeitet werden, die einen Weg aus dem Differenzierungsproblem im Arbeitgeberwettbewerb aufzeigen.

---

<sup>16</sup> Vgl. Spence (1973): 356; Wilden/Gudergan/Lings (2010): 59.

<sup>17</sup> Vgl. Teufer (1999): 80.

<sup>18</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 2.2.2.

<sup>19</sup> Vgl. Teufer (1999): 112f.

<sup>20</sup> Vgl. Petkovic (2008): 45.



Im Verlauf des Forschungsprozesses wird das Arbeitgeberimage in verschiedene Facetten zerlegt, die als Determinanten der Arbeitgeberattraktivität einen integralen Bestandteil des Untersuchungsrahmens darstellen. Folglich ergeben sich spezifische Teilfragen, die es zu untersuchen gilt:

Welchen Effekt erzielen

(1a) funktionale,

(1b) symbolische und

(1c) erfahrungsbasierte Arbeitgeberimagemerkmale, um sich im Wettbewerb um Fach- und Führungskräfte von anderen Unternehmen aus der Ernährungsindustrie abzugrenzen?

Vervollständigt wird der Untersuchungsrahmen über die abschließende Berücksichtigung der Produktattraktivität und die korrespondierende Fragestellung

(1d) Welchen Effekt erzielt die Produktattraktivität, um sich im Wettbewerb um Fach- und Führungskräfte von anderen Unternehmen aus der Ernährungsindustrie abzugrenzen?

Das Produktmarketing ist in den Unternehmen fest verankert, wohingegen das Personalmarketing in den Unternehmen häufig nicht den gleichen Stellenwert umfasst. Können Unternehmen ihre Marketing Erfahrung aus dem Produktbereich auf den Personalbereich transferieren oder ergeben sich grundsätzliche Unterschiede in der inhaltlichen Ausrichtung der Arbeitgebermarke im Vergleich zu einer Produktmarke? Zur möglichen Aufdeckung von Gemeinsamkeiten/Unterschieden dient die ergänzende Fragestellung:

**(2) Wie bewerbe ich meine Arbeitgebermarke im Vergleich zu einer Produktmarke? Fokussiere ich die Marketingmaßnahmen zur Bildung der Arbeitgebermarke (Produktmarke) verstärkt auf funktionale, symbolische und/oder erfahrungsbasierte Arbeitgeberimagemerkmale?**

Die zweite Fragestellung verfolgt damit das Ziel, Handlungsempfehlungen abzuleiten, die eine Abgrenzung zwischen Arbeitgebermarke und Produktmarke innerhalb des Unternehmens möglich macht. Durch eine derartige Abgrenzung soll die Wahrnehmung eines Unternehmens als Arbeitgeber unter externen Zielgruppen verstärkt werden, um sich im Arbeitgeberwettbewerb erfolgreich zu behaupten.



### **1.3 Vorgehensweise der Arbeit**

Die einführende Darstellung zunehmender Rekrutierungsprobleme innerhalb der Ernährungsindustrie und die spezifisch länger andauernden Vakanz- und Suchzeiten innerhalb höherer Qualifikationsgruppen, die den Erfolg eines Unternehmens maßgeblich determinieren, verdeutlichen die Relevanz des vorliegenden Themengebietes. Kapitel 2 bildet den theoretischen Bezugsrahmen der vorliegenden Untersuchung ab. Erklärungsansätze aus der Informationsökonomie und der Marketingtheorie stehen dabei im Mittelpunkt. Darauf aufbauend wird in Kapitel 3 die im Fokus der vorliegenden Untersuchung stehende Ernährungsindustrie charakterisiert. Basierend auf Sekundärdaten werden branchenspezifische Rekrutierungsprobleme evaluiert. Der aktuelle Forschungsstand wird in Kapitel 4 erörtert und führt zu einer Erweiterung des bislang etablierten funktional-symbolischen Untersuchungsrahmens im Arbeitgebermarketing um die Facette der erfahrungsbasierten Arbeitgebermerkmale. Das Kapitel beinhaltet die ergänzende Aufarbeitung einer durchgeführten Vorstudie zur Ermittlung branchenspezifischer Arbeitgebermerkmale. Die empirische Untersuchung auf Grundlage der Strukturgleichungsmodellierung wird in Kapitel 5 vorgestellt. Die Arbeit schließt mit einer Schlussbetrachtung und resümierenden Handlungsimplicationen.





## 2. Theoretischer Bezugsrahmen der Untersuchung

### 2.1 Die Mitarbeiter als zentraler Erfolgsfaktor

Qualifizierte Mitarbeiter stellen den langfristig wichtigsten Erfolgsfaktor eines Unternehmens dar.<sup>21</sup> Diese Schlussfolgerung lässt sich aus verschiedenen theoretischen Ansätzen zur Ermittlung von unternehmerischen Erfolgsfaktoren ziehen. Während der traditionelle marktorientierte Ansatz (market based view) das externe Umfeld des Unternehmens betrachtet und das Erfolgspotenzial vorrangig aus der vorliegenden Wettbewerbsposition ableitet,<sup>22</sup> basiert der ressourcenbasierte Ansatz (resource based view) auf dem Grundgedanken, dass die innerhalb des Unternehmens vorliegenden Ressourcen das Potenzial eines einzigartigen Wettbewerbsvorteils in sich tragen.<sup>23</sup> Die Ressourcen innerhalb eines Industriezweiges sind heterogen verteilt, daraus können manche Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil ziehen, der anderen Unternehmen verwehrt bleibt.<sup>24</sup> Mögliche Ressourcen stellen vorhandene Produktionsanlagen (tangible Ressourcen), Patente (intangible Ressourcen), finanzielle Ressourcen oder die Mitarbeiter des Unternehmens (Humanressourcen) dar. In Anlehnung an den VRIO-Untersuchungsrahmen bietet eine Ressource das entsprechende Potenzial eines Wettbewerbsvorteils, insofern diese wertvoll (valuable), selten (rare) und nicht imitierbar (inimitable) ist,<sup>25</sup> sowie effizient in unternehmerische Handlungen eingebunden (organized) wird.<sup>26</sup> Nach BARNEY UND WRIGHT (1998) treffen diese Charakteristika auch auf die Humanressource zu.<sup>27</sup>

Aus dem ressourcenbasierten Ansatz gehen weitere theoretische Ansätze hervor bzw. können diese der Denkweise des ressourcenbasierten Ansatzes zugeordnet werden, mit dem Ziel, unternehmerische Wettbewerbsvorteile zu erklären:

- Der Humanressourcen-Management Ansatz (human resource management view),
- der wissensbasierte Ansatz (knowledge based view) und
- der kompetenzbasierte Ansatz (competence based view).

---

<sup>21</sup> Vgl. Oechsler (2011): 22; Stotz und Wedel-Klein (2013): 1.

<sup>22</sup> Vgl. Burmann und Meffert (2013): 39f.

<sup>23</sup> Vgl. Burmann und Meffert (2013): 40f.

<sup>24</sup> Vgl. Oechsler (2011): 20; Penrose und Pitelis (2009): 66.

<sup>25</sup> Vgl. Barney (1991): 105f.

<sup>26</sup> Vgl. Barney und Wright (1998): 32ff.; Penrose und Pitelis (2009): 60.

<sup>27</sup> Vgl. Barney und Wright (1998): 31ff.





Der Humanressourcen-Management Ansatz kann der Denkweise des ressourcenbasierten Ansatzes zugeordnet werden und stellt direkt das Humankapital als Unternehmensressource in den Fokus der Betrachtung. Der Ansatz berücksichtigt die strategische Bedeutung der Humanressource bei allen unternehmerischen Entscheidungen und betrachtet den Menschen über die reine Personalfunktion hinaus als Erfolgsfaktor. In Einklang mit den übrigen Ressourcen ist das Personal so zu führen, zu motivieren und zu fördern, dass die Mitarbeiter direkt zu dem Erreichen von Unternehmenszielen beitragen und somit zu dem wichtigsten Wettbewerbsfaktor werden. Die Ressource Mensch ist bei allen Entscheidungen im Unternehmen in irgendeiner Art und Weise beteiligt, darin begründet liegt der ganzheitliche Ansatz des Humanressourcen-Management-Ansatz.<sup>28</sup>

Ebenso steht der wissensbasierte Ansatz in Zusammenhang mit dem ressourcenbasierten Ansatz und betrachtet alternativ das Unternehmenswissen als wichtigste Unternehmensressource, häufig als vorhandenes Know-how bekannt. Eine Ressource, die letztlich auf das unteilbare Wissen der Arbeitnehmer und deren Erfahrungen zurückzuführen ist. Da sich die Halbwertszeit von Wissen bedingt durch die zunehmende Globalisierung und Internationalisierung zunehmend verkürzt, hat das Konzept des Wissensmanagement Einzug in die Unternehmen gefunden. Aufgabe des Unternehmens ist es, diese Ressource in den Fokus zu stellen und das Wissen der Mitarbeiter nicht nur zu nutzen, sondern es zu erweitern und zu verbreiten.<sup>29</sup>

Aus dem ressourcenbasierten Ansatz geht schließlich der kompetenzbasierte Ansatz hervor. Demnach begründen nicht nur die Ressourcen, sondern insbesondere die Kompetenzen, die Unterschiedlichkeit von Unternehmen. Während der ressourcenbasierte Ansatz lediglich auf das Vorhandensein effizienter Ressourcen abzielt, wodurch sich Unternehmen A im Vergleich zu Unternehmen B einen Wettbewerbsvorteil verschafft, geht der kompetenzbasierte Ansatz einen Schritt weiter. Demnach kann Unternehmen A nur erfolgreicher sein als Unternehmen B, wenn Unternehmen A die Kompetenz besitzt, diesen Ressourcenvorteil effizient auszuschöpfen.<sup>30</sup> In der Literatur finden sich unterschiedliche Kompetenzkonstrukte: Stellvertretend aufgeführt seien an dieser Stelle die Konstrukte Kernkompetenzen (core competencies), Fähigkeiten (capabilities) und Wissenskapital (intellectual capital).

---

<sup>28</sup> Vgl. Oechsler (2011): 22ff.

<sup>29</sup> Vgl. Grant (1996): 109ff.; Oechsler (2011): 21.

<sup>30</sup> Vgl. Teece/Pisano/Shuen (1997): 524.



- Das Konstrukt Kernkompetenzen kombiniert in sich die Fähigkeiten und Technologien eines Unternehmens, die auf Wissen beruhen.<sup>31</sup>
- Das Konstrukt Fähigkeiten beschreibt die Kompetenz eines Unternehmens, Organisationsstrukturen zu schaffen, mittels derer Wissen strukturiert, koordiniert und kommuniziert wird.<sup>32</sup>
- Die Gesamtheit des Wissens und der Fähigkeiten innerhalb des Unternehmens wird durch das Konstrukt Wissenskapital repräsentiert.<sup>33</sup>

Schlussfolgernd sind die Mitarbeiter *„die Träger der Kompetenz, des Wissens und der tätigkeitsspezifischen Erfahrung, ohne die kein Unternehmen langfristig auf einem Markt erfolgreich bestehen kann.“*<sup>34</sup> Weitere Erfolgsfaktoren stellen in der Regel ein Ergebnis der vorhandenen Kompetenzen der Mitarbeiter dar, bspw. werden Marken, die einen bedeutenden Vermögenswert des Unternehmens darstellen,<sup>35</sup> von den Mitarbeitern und deren Fähigkeiten kreiert, geführt und weiterentwickelt. Insbesondere (hoch-)qualifizierte Bewerber zeichnen sich durch besondere Fähigkeiten und Kompetenzen aus, die im Wesentlichen zur Generierung eines Wettbewerbsvorteils beitragen. Hochqualifizierte Mitarbeiter sind jedoch nur selten auf dem Arbeitsmarkt vertreten.<sup>36</sup> Der Aufbau von Humankapital erfordert damit viel Zeit und ein entsprechendes Mitarbeiter-Know-how wird ein immer wichtigerer Wettbewerbsvorteil.<sup>37</sup>

Die vorgestellten theoretischen Ansätze stellen die Mitarbeiter, insbesondere deren Fähigkeiten und Kompetenzen, in den Fokus der Betrachtung. Daher ist es nur schlüssig, dass der Wettbewerb um die besten Mitarbeiter, der sogenannte ‚war for talents‘<sup>38</sup> in vollem Gange ist.

## 2.2 Erklärungsansätze aus der informationsökonomischen Theorie

Innerhalb der neuen Institutionenökonomie findet eine Abkehr von der ökonomischen Betrachtung vollkommener Märkte (neoklassische Theorie) statt. Die Informationsökonomie beschäftigt sich mit Märkten, in denen die Akteure über unvollkommene Informationen verfügen und befasst sich mit Lösungsvorschlägen zum Abbau asymmetrisch verteilter Informationen.<sup>39</sup>

---

<sup>31</sup> Vgl. Krogh und Venzin (1995): 423; Prahalad und Hamel (1990): 82.

<sup>32</sup> Vgl. Krogh und Venzin (1995): 423; Teece/Pisano/Shuen (1997): 515.

<sup>33</sup> Vgl. Edvinsson (1997): 368.

<sup>34</sup> Stotz und Wedel-Klein (2013): 1.

<sup>35</sup> Vgl. Tomczak et al. (2001): 2.

<sup>36</sup> Vgl. Hiltrop (1999): 422.

<sup>37</sup> Vgl. Simon et al. (1995): 9f.

<sup>38</sup> Vgl. Chambers et al. (1998): 46.

<sup>39</sup> Vgl. Kaas (1995a): 2ff.



Der vorliegend betrachtete Arbeitsmarkt ist durch wechselseitige Informationsasymmetrien gekennzeichnet. Unternehmen treten gleichzeitig als Anbieter von Arbeit und Nachfrager von Arbeitskraft auf (vgl. Tabelle 1). Arbeitgeber fordern Zeit, Motivation, Einsatzbereitschaft und verschiedene Kompetenzen eines potentiellen Arbeitnehmers. Zu dem Zeitpunkt der Einstellung ist der Arbeitgeber über die produktiven Fähigkeiten des potentiellen Arbeitnehmers jedoch im Informationsnachteil.<sup>40</sup> Gleichzeitig ist der angebotene Arbeitsplatz durch verschiedene Merkmale wie bspw. einem zu erzielenden Einkommen, spezifischen Tätigkeitsmerkmalen oder Weiterbildungsmöglichkeiten, gekennzeichnet. Bewerber auf der Suche nach einem Arbeitsplatz, verknüpft mit dem Wunsch einer angemessenen Einkommenserzielung, Arbeitszufriedenheit und beruflicher Selbstverwirklichung, verfügen im Gegenzug über unvollständige Informationen diese Unternehmenscharakteristika betreffend.<sup>41</sup>

**Tabelle 1: Angebot und Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt<sup>42</sup>**

	<b>Angebot</b>	<b>Nachfrage</b>
<b>Unternehmen</b>	Einkommen Tätigkeitsmerkmale Weiterbildung Arbeitsumfeld Entwicklungsmöglichkeiten	Kompetenz Einsatzbereitschaft Zeit Bildungsstand Motivation
<b>Arbeitssuchende</b>	Kompetenz Einsatzbereitschaft Zeit Bildungsstand Motivation	Einkommenserzielung Arbeitszufriedenheit Selbstverwirklichung

Die vorliegende Arbeit konzentriert sich auf zuletzt genannte Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung, wobei der potentielle Arbeitgeber über einen Wissensvorsprung gegenüber dem potentiellen Arbeitnehmer verfügt. Die Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung wird anhand der nachfolgenden Aspekte in den nächsten Abschnitten evaluiert.

- Die Möglichkeiten für opportunistisches Verhalten auf Grundlage der Prinzipal-Agenten-Theorie zwischen beiden Vertragsparteien werden näher beleuchtet.

<sup>40</sup> Vgl. Spence (1973): 356.

<sup>41</sup> Vgl. Wilden/Gudergan/Lings (2010): 59.

<sup>42</sup> Vgl. Simon et al. (1995): 12.



- Die für Arbeitnehmer anfallenden Informationskosten in Form von Zeit, Mühen und Opportunitätskosten werden näher charakterisiert.
- Prozesse des Informationstransfers zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer dienen dem Abbau asymmetrisch verteilter Information. Deren weiterführende Betrachtung ist damit von zentraler Bedeutung.<sup>43</sup>

### **2.2.1 Opportunistisches Verhalten innerhalb der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung**

Die Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer, wird formal durch die Aufsetzung eines Arbeitsvertrages geregelt. Der Prinzipal-Agenten-Ansatz befasst sich mit vertraglichen Gestaltungsspielräumen dieser Vertragsbeziehungen und zeichnet mögliche Problemfelder auf.<sup>44</sup> Vorliegende Unsicherheiten beruhend auf asymmetrisch verteilten Informationen innerhalb der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung sind exogen vorgegeben und werden von den Akteuren selbst in ihrer Funktion als Anbieter/Nachfrager determiniert. Unsicherheiten resultieren damit in der Summe aus der endogenen Marktunsicherheit und der - durch Opportunismus verschärften - exogenen Marktunsicherheit.<sup>45</sup>

Die Prinzipal-Agenten-Theorie unterstellt opportunistisches Verhalten zwischen den Marktteilnehmern und befasst sich mit verschiedenen Erscheinungsvarianten. Voneinander abgegrenzt werden: verborgene Merkmale (hidden characteristics), verborgene Absichten (hidden intention) und verborgene Handlungen (hidden action) als Formen opportunistischen Verhaltens.<sup>46</sup> Im Rahmen eines Beschäftigungsverhältnisses fungiert der Arbeitgeber als Prinzipal (Auftraggeber) und überträgt Aufgaben und Kompetenzen an den Arbeitnehmer, welcher als Agent (Beauftragter) im Gegenzug eine entsprechende Vergütung erhält. In der informationsökonomischen Theorie wird überwiegend der Wissensvorsprung des Agenten, bspw. über seine Leistungsfähigkeit als Arbeitnehmer, betrachtet.<sup>47</sup> Vorliegend wird spiegelbildartig die andere Seite betrachtet, in der der Arbeitnehmer über die Qualität des Arbeitsplatzes eines Unternehmens im Unklaren ist.

Die vorliegenden Charakteristiken eines betreffenden Gutes lassen mehr oder weniger Spielraum für die verschiedenen Formen opportunistischen Verhaltens. ALCHIAN UND WOODWARD (1988) unterscheiden Güter in Abhängigkeit ihrer Existenz zum Kaufzeitpunkt. Austauschgüter, die bereits vor dem Kauf hergestellt wurden,

---

<sup>43</sup> Vgl. Kaas (1991): 358.

<sup>44</sup> Vgl. Arrow (1985): 37f.; Oechler (2011): 18f.

<sup>45</sup> Vgl. Hirshleifer und Riley (1979): 1377; Kaas (1990): 541; Williamson (1985): 57f.

<sup>46</sup> Vgl. Arrow (1985): 38; Weiber und Adler (1995a): 50; Williamson (1985): 47f.

<sup>47</sup> Vgl. Spence (1973): 355ff.



können von Kontraktgütern abgegrenzt werden, deren Qualität und Eigenschaftsausprägungen noch nach Vertragsabschluss durch den Verkäufer beeinflusst werden können. Als Beispiele für Austauschgüter können Kleidungsstücke oder Lebensmittel herangezogen werden, die zum Kaufzeitpunkt bereits im Supermarkt/Geschäft vorliegen. Für die Veranstaltung einer Abenteuerreise, den Bau eines Wohnhauses oder die Autoreparatur wird ein (mündlicher) Vertrag zur Erbringung einer Leistung abgeschlossen, die zugehörige Leistung erfolgt erst nach dem Kauf (Vertragsabschluss). Diese Dienstleistungsgüter zählen damit zu den Kontraktgütern.<sup>48</sup> Das Gut Arbeitsplatz kann analog als Kontraktgut betrachtet werden, die Leistungen (Arbeitsleistung, Entlohnung, Karriereoptionen) beider Vertragspartner werden erst nach Abschluss des Arbeitsvertrages erbracht.<sup>49</sup> Informations- und Unsicherheitsprobleme sind bei Kontraktgütern verstärkt ausgeprägt.<sup>50</sup> Damit bieten Kontraktgüter im Vergleich zu Austauschgütern mehr Spielraum für opportunistisches Verhalten, alle drei Erscheinungsvarianten des Opportunismus sind vorstellbar.<sup>51</sup>

Hält der Arbeitgeber Informationen über Merkmale zurück, um sich einen Vorteil zu verschaffen, liegen ‚verborgene Merkmale‘ vor. Im Falle von verborgenen Merkmalen sind die Merkmalsausprägungen nach Vertragsabschluss nicht mehr veränderbar. Diese Form opportunistischen Verhaltens ist daher bei Austauschgütern vorherrschend<sup>52</sup> und führt zu dem von AKERLOF (1970) beschriebenen Phänomen der ‚adversen Selektion‘.<sup>53</sup> Entscheidungsrelevante Arbeitgebermerkmale sind überwiegend nach Vertragsabschluss veränderbar und bilden damit kaum Potential des opportunen Verhaltens anhand von verborgenen Merkmalen. Zu den nicht veränderbaren Arbeitgebermerkmalen zählen u. a. der Standort, die Unternehmensgröße oder die Internationalität des Unternehmens.<sup>54</sup> Informationen, die mit geringem Informationsaufwand bspw. über die Unternehmenshomepage zu beschaffen sind. Opportunistisches Verhalten durch verborgene Merkmale ist im Kontext der Arbeitgeberwahl zwar nicht ausgeschlossen, aber zu vernachlässigen.<sup>55</sup>

Verheimlicht der Arbeitgeber seine Verhaltensabsichten, wird hingegen von ‚verborgenen Absichten‘ gesprochen. Im Arbeitsvertrag werden Gehaltsvereinbarungen als ‚offene Verhaltensabsichten‘ explizit geregelt. Alle weiteren Arbeitgebermerkmale, bspw. Karriereoptionen oder Weiterbildungsmöglichkeiten innerhalb des

<sup>48</sup> Vgl. Alchian und Woodward (1988): 66; Kaas (1992a): 884.

<sup>49</sup> Vgl. Teufer (1999): 86.

<sup>50</sup> Vgl. Kaas (1992a): 886; Kaas (1995a): 8.

<sup>51</sup> Vgl. Alchian und Woodward (1988): 6; Kaas (1995b): 26.

<sup>52</sup> Vgl. Kaas (1995b): 26; Teufer (1999): 87.

<sup>53</sup> Vgl. Akerlof (1970): 488ff.

<sup>54</sup> Vgl. Wangerow (2016): 512.

<sup>55</sup> Vgl. Teufer (1999): 84ff.



Unternehmens, sind in der Regel nicht Bestandteil des Arbeitsvertrages, eine etwaige mündliche Vereinbarung ist durch den Arbeitgeber im Nachhinein veränderbar. Diese Vertragsfreiräume können zu einem Nachteil des zukünftigen Arbeitnehmers ausgelegt werden und bieten damit die Möglichkeit opportunistischen Verhaltens in Form von verborgenen Verhaltensabsichten. Nach Vertragsabschluss kann der Arbeitnehmer feststellen, ob versprochene Weiterbildungsmöglichkeiten erfüllt oder abgelehnt wurden.<sup>56</sup>

„Verborgene Handlungen“ stellen die letzte Form opportunistischen Verhaltens dar. Im Gegensatz zu den verborgenen Absichten bleibt die verborgene Handlung für den Vertragspartner auch im Nachhinein unentdeckt.<sup>57</sup> Als Beispiel dienen in Aussicht gestellte Karriereoptionen innerhalb des Unternehmens in Abhängigkeit der erbrachten Leistung des Arbeitnehmers. Dabei stellt die Arbeitsleistung eine Größe dar, die der subjektiven Einschätzung des Arbeitgebers unterliegt. Der Arbeitnehmer kann nach einem definierten Zeitraum zwar beobachten, ob eine Beförderung stattgefunden hat oder nicht, im Falle einer Nichtbeförderung bleibt aber offen, ob dies auf eine mangelhafte Leistung oder das opportunistische Verhalten des Arbeitgebers zurückzuführen ist.<sup>58</sup>

Im Kontext der Arbeitgeberwahl sind die Mehrzahl der Arbeitgebermerkmale dem opportunistischen Verhalten der „verborgenen Absichten“ durch den Arbeitgeber ausgesetzt.<sup>59</sup> „Hold up“ bezeichnet ein solches opportunistisches Verhalten, bei dem es der opportunistische Anbieter explizit darauf anlegt, den Spielraum der Vertragsauslegung zu seinem Vorzug auszunutzen.<sup>60</sup> „Moral hazard“ bezeichnet analog das opportunistische Verhalten der „verborgenen Handlung“ (vgl. Tabelle 2).<sup>61</sup>

**Tabelle 2: Möglichkeiten opportunistischen Verhaltens beim Gut „Arbeitsplatz“<sup>62</sup>**

	<b>potentielle Auswirkungen</b>	<b>beim Gut „Arbeitsplatz“</b>
<b>verborgene Merkmale</b>	adverse selection	möglich
<b>verborgene Absichten</b>	hold up	möglich (überwiegend vorherrschend)
<b>verborgene Handlungen</b>	moral hazard	möglich

<sup>56</sup> Vgl. Petkovic (2008): 120f.; Teufer (1999): 84f.

<sup>57</sup> Vgl. Kaas (1995b): 26; Petkovic (2008): 121; Teufer (1999): 85.

<sup>58</sup> Vgl. Petkovic (2008): 121; Teufer (1999): 85.

<sup>59</sup> Vgl. Teufer (1999): 85.

<sup>60</sup> Vgl. Alchian und Woodward (1988): 67; Kaas (1995b): 26.

<sup>61</sup> Vgl. Arrow (1985): 38.

<sup>62</sup> Eigene Darstellung nach Kaas (1995b): 26; Teufer (1999): 91.



Die vorherigen Ausführungen verdeutlichen, dass opportunistisches Verhalten von Seiten des Arbeitgebers als Anbieter eines Arbeitsplatzes durchaus möglich ist. Die Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung ist von wechselseitigen Abhängigkeiten geprägt. Führt opportunistisches Verhalten von Seiten des Arbeitgebers zu einer starken Unzufriedenheit des Arbeitnehmers, so dass dieser das Unternehmen möglicherweise sogar verlässt, kann negative Mundpropaganda das Arbeitgeberimage nachhaltig verschlechtern. Eine hohe Mitarbeiterfluktuation ist für Unternehmen zudem mit versunkenen Kosten („sunk costs“) aufgrund erneut anfallender Rekrutierungs- und Einarbeitungskosten verknüpft. Aufgrund des Wandels vom Arbeitgeber zu einem Arbeitnehmermarkt basierend auf einem sich zunehmend verknappenden Angebot an Arbeitskräften, sollten Arbeitgeber auf dem Arbeitsmarkt fair auftreten. Eine gute Reputation (Arbeitgeberimage) senkt den Anreiz opportunistischen Verhaltens, um diesen Wettbewerbsvorteil nicht nachhaltig zu gefährden. Demgegenüber erweckt ein häufiger Arbeitgeberwechsel im Lebenslauf des Bewerbers kein gutes Zeichen innerhalb eines erneuten Bewerbungsverfahrens, insofern die Unternehmen von diesem Verhalten auf ein erneut zu erwartendes Verhalten schließen. Schlussfolgernd sind beide Vertragsparteien an einer guten Beziehung interessiert, die durch denkbare opportunistisches Verhalten der Vertragspartner gefährdet wird.

### 2.2.2 Für Arbeitnehmer entstehende Informationskosten

Das Wissen über die Qualität der verschiedenen Arbeitgeber auf dem Arbeitsmarkt stellt kein kostenloses Gut dar. Die Aufwendungen zur Erlangung eines ausreichenden Kenntnisstandes über die verschiedenen Möglichkeiten und Merkmalsausprägungen in Form von Geld, Zeit und Mühen werden als Informationskosten bezeichnet.<sup>63</sup>

Die Berücksichtigung der Informationskosten geht auf STIGLER (1961) zurück. STIGLER modelliert in seinem Suchkosten-Ansatz das optimale Suchverhalten auf der Suche nach dem niedrigsten Preis für ein Produkt auf dem Markt. Dabei verursacht der Preisvergleich Suchkosten, diese sind im Modell für jedes zusätzlich eingeholte Angebot gleich hoch. Der optimale Suchumfang wird durch den erwarteten Minimumpreis für das Produkt und die Höhe der Suchkosten determiniert. Sein Modell führt bezüglich des Zusammenhangs zwischen den Informationskosten und der Informationssuche zu dem Schluss, dass je höher die Informationskosten, desto niedriger fällt der Umfang der Informationssuche aus.<sup>64</sup>

---

<sup>63</sup> Vgl. Kaas (1991): 358.

<sup>64</sup> Vgl. Stigler (1961): 213ff.



STIGLER konzentriert sich in seinem Modell als Entscheidungskriterium auf den Preis. Im Kontext der Arbeitgeberwahl könnte dieser mit dem zu erzielenden Einstiegsgehalt gleichgesetzt werden. Die innerhalb der Ernährungsindustrie zu verzeichnende Gehaltstreuung<sup>65</sup> führt dazu, dass Absolventen die Suche nach dem Arbeitgeber mit dem höchsten Einstiegsgehalt optimieren. In der Realität wird die Qualität bzw. Attraktivität eines Arbeitgebers jedoch nicht ausschließlich anhand des Einstiegsgehalts bemessen. Weitere Kriterien wie etwa das Arbeitsklima oder die Aufstiegschancen innerhalb des Unternehmens sind entscheidungsrelevant.<sup>66</sup> Damit gestaltet sich die Arbeitgeberentscheidung als mehrdimensionales Entscheidungsproblem. Hier knüpft der Qualitätsunsicherheits-Ansatz in Anlehnung an NELSON (1970) und AKERLOF (1970) an, der sich weniger auf den Preis, sondern auf die Qualität eines Produktes fokussiert.<sup>67</sup> Der Arbeitsmarkt ist durch heterogene Arbeitgeberqualitäten gekennzeichnet, dabei kann die Qualität eines Arbeitgebers anhand verschiedener Arbeitsplatz- und Arbeitgeberkriterien bemessen werden. Informationsmaßnahmen bieten hier die Möglichkeit, Qualitätsunsicherheiten zu reduzieren. Zur Beurteilung der Qualität werden zwei Informationsstrategien unterschieden: Die Suche nach Qualitätsmerkmalen vor dem Kauf („Sucheigenschaften“) und die Qualitätsbeurteilung basierend auf Erfahrung nach dem Kauf („Erfahrungseigenschaften“). Letztere kommt dabei insbesondere in Frage, wenn der Kauf des Produktes mit geringen Kosten verknüpft ist. DARBY UND KARNI (1973) führen eine weitere Kategorisierung in sogenannte ‚Vertrauenseigenschaften‘ ein.<sup>68</sup> Ein Gut setzt sich in der Regel nicht ausschließlich aus einem Eigenschaftstyp zusammen, sondern besteht aus einem Bündel vorliegender Such-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften.<sup>69</sup> Dabei nimmt das Ausmaß an Informations- und Unsicherheitsproblemen im Verlauf von Such- über Erfahrungs- zu Vertrauenseigenschaften zu.<sup>70</sup>

In der Literatur findet sich eine entsprechende Kategorisierung auch für Arbeitgebermerkmale wieder. Dabei ist nach TEUFER (1999) das Gut Arbeitsplatz durch Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften gekennzeichnet.<sup>71</sup> In ihrer Einteilung der Anforderungskriterien an den zukünftigen Arbeitgeber in Such-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften kommt ebenso GROBE (2003) zu dem Ergebnis, dass Arbeitgebermarken nur geringfügig über Sucheigenschaften verfügen.<sup>72</sup> SCHÄFER (2006) fordert 36 Probanden im Rahmen einer Vorstudie auf, verschiedene Arbeitgeberereigenschaften (funktionale Attribute) und Persönlichkeitseigenschaften des

---

<sup>65</sup> Vgl. Kapitel 3.2.5 (Abbildung 17); foodjobs GmbH (2020): 8ff.

<sup>66</sup> Vgl. Schindler (2015): 136.

<sup>67</sup> Vgl. Akerlof (1970): 488ff.; Nelson (1970): 311ff.

<sup>68</sup> Vgl. Darby und Karni (1973): 69.

<sup>69</sup> Vgl. Kaas und Busch (1996): 244.

<sup>70</sup> Vgl. Weiber und Adler (1995a): 56.

<sup>71</sup> Vgl. Teufer (1999): 128.

<sup>72</sup> Vgl. Grobe (2003): 75.





Unternehmens (symbolische Attribute), einer der Kategorien der Such-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften zuzuordnen. 81 Prozent der vorgelegten Merkmale werden den Erfahrungseigenschaften (z. B. gute Aufstiegsmöglichkeiten, zuverlässig) zugeordnet, 15 % den Sucheigenschaften (z. B. hohes Einstiegsgehalt) und nur 4 % den Vertrauenseigenschaften (hohe Arbeitsplatzsicherheit).<sup>73</sup> Damit kommt SCHÄFER zu dem Schluss, dass „die Arbeitgeberwahl [...] überwiegend als eine Entscheidung wahrgenommen [wird], die erst durch die Erfahrung bewertet werden kann.“<sup>74</sup>

Sucheigenschaften, die problemlos vor der Entscheidung für einen Arbeitgeber beurteilt werden können, finden sich im Rahmen der Arbeitgeberwahl schlussfolgernd nur selten wieder. Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften können gleichermaßen erst nach Antritt der Arbeitsstelle bewertet werden. Beide Kategorien lassen sich nicht immer trennscharf voneinander abgrenzen.<sup>75</sup> Eine entsprechende Zuordnung lässt sich nicht immer objektivieren, sondern unterliegt der subjektiven Wahrnehmung der Nachfrager.<sup>76</sup> Zur Abgrenzung ziehen DARBY UND KARNI (1973) die Informationskosten heran: „*Experience qualities which are known costlessly only after purchase, and credence qualities which are expensive to judge even after purchase.*“<sup>77</sup> Steigen die Kosten der Informationsbeschaffung in einem unverhältnismäßigen Maße an, wird aus einer Erfahrungseigenschaft eine Vertrauenseigenschaft.

Werden den Informationskosten die Opportunitätskosten in Form des Zeitaufwandes zugerechnet,<sup>78</sup> wandeln sich die Arbeitgebermerkmale, die nach den Ausführungen von GROBE (2003) und SCHÄFER (2006) den Erfahrungseigenschaften zugeordnet werden, in Vertrauenseigenschaften um. Dies beruht auf der Annahme, dass nach wenigen Arbeitstagen, keine (vollständigen) Informationen über Arbeitgeber-eigenschaften (z. B. gute Aufstiegsmöglichkeiten, schnelle Verantwortungsübernahme, gute Work-Life-Balance) oder Persönlichkeitseigenschaften des Unternehmens (z. B. spannend, intelligent, zuverlässig) vorliegen. Erstreckt sich der Zeitaufwand, um nahezu vollständige Informationen über diese Eigenschaften zu erlangen, über mehrere Wochen oder Monate, kann der Informationsaufwand als prohibitiv hoch eingestuft werden. In der vorliegenden Arbeit wird die Arbeitsstelle schlussfolgernd als ein überwiegend von Vertrauenseigenschaften geprägtes Gut betrachtet.

---

<sup>73</sup> Vgl. Schäfer (2006): 112f.

<sup>74</sup> Schäfer (2006): 113.

<sup>75</sup> Vgl. Darby und Karni (1973): 69.

<sup>76</sup> Vgl. Weiber und Adler (1995b): 99.

<sup>77</sup> Darby und Karni (1973): 69.

<sup>78</sup> Vgl. Kaas (1991): 358.



Die Höhe der Informationskosten wird ebenso durch das wahrgenommene Risiko der Entscheidung determiniert. Je höher das wahrgenommene Risiko, desto ausgeprägter ist der Drang, Informationen zur Risikoreduktion zu sammeln. Das wahrgenommene Risiko wird in finanzielle, soziale, psychologische, leistungsbezogene und physikalische Risiken unterteilt.<sup>79</sup> Das finanzielle Risiko kommt bei seltenen und preisintensiven Entscheidungen zum Tragen.<sup>80</sup> Wie die Entscheidung auf wichtige Bezugsgruppen aus meinem Umfeld wirkt und von diesen akzeptiert oder gar abgelehnt wird, fällt unter das soziale (Kauf-)Entscheidungsrisiko.<sup>81</sup> Psychologische Risiken umfassen Ängste und Sorgen (z. B. Schuldgefühle oder ein schlechtes Gewissen), die durch eine falsche (Kauf-)Entscheidung ausgelöst werden können. Als vorliegend weniger relevant werden die Risikoarten des Leistungsrisikos (Gefahr des Nicht-Funktionierens z. B. bei technischen Produkten) und des physikalischen Risikos (Gefahr eines körperlichen Schadens infolge der Produktnutzung) betrachtet.<sup>82</sup>

Die Arbeitgeberentscheidung wird innerhalb der vorliegenden Arbeit als Entscheidung mit einem hohen wahrgenommenen Risiko charakterisiert. Auch wenn das Gut Arbeitsplatz nicht mit entstehenden Kosten verknüpft ist, weil der Arbeitnehmer per se keine monetäre Entschädigung leistet, sondern im Gegenteil sogar für seine Arbeitsleistung entlohnt wird, birgt die Arbeitgeberentscheidung ein finanzielles Risiko. Im Falle einer nicht optimalen Arbeitgeberentscheidung kann die verstrichene Zeit<sup>83</sup> als finanzielles Risiko eingestuft werden: Im Falle eines Arbeitgeberwechsels fallen Such-, Informations- und Bewerbungskosten erneut an, die Einarbeitungszeit im neuen Betrieb wird erneut durchlaufen und potentielle Aufstiegsmöglichkeiten und Gehaltssteigerungen verzögern sich um die Zeitspanne, die beim vorherigen Arbeitgeber verbracht wurde. Ein Arbeitgeberwechsel kann folglich mit einem Wohnortwechsel verbunden sein, der wiederum Kosten verursacht. Zudem darf die soziale Wirkung des Arbeitgebers auf externe Bezugsgruppen nicht unterschätzt werden (soziales Risiko).<sup>84</sup> Da sich ein erneuter Arbeitgeberwechsel negativ auf den Lebenslauf auswirken kann,<sup>85</sup> sind ebenso Ängste und Sorgen einer falschen Entscheidung zu berücksichtigen (psychologisches Risiko).

---

<sup>79</sup> Vgl. Assael (1998): 269f.

<sup>80</sup> Vgl. Neumann (2009) 41f.

<sup>81</sup> Vgl. Bearden und Etzel (1982): 184.

<sup>82</sup> Vgl. Assael (1998): 269f.

<sup>83</sup> Vgl. Kaas (1991): 358.

<sup>84</sup> Vgl. Dutton/Dukerich/Harquail (1994): 240.

<sup>85</sup> Vgl. Petkovic (2008): 52.



Die Höhe der Informationskosten hängt letztlich auch von der Anzahl der zugrundeliegenden Angebotsvielfalt ab.<sup>86</sup> Die grundsätzliche Anzahl der Angebote kann durch die Zahl der produzierenden Betriebe innerhalb der Ernährungsindustrie mit insgesamt 6.163 Unternehmen (2020) beziffert werden. Hinzu kommen vielfältige weitere Arbeitgebermöglichkeiten in der Beratung, öffentlichen Institutionen, Vereinen oder Nichtregierungsorganisationen. Ist die Arbeitgebersuche nicht auf die Suche innerhalb Deutschlands begrenzt, steigt die Zahl der Möglichkeiten um ein Vielfaches an. Jedoch führen verschiedene Kriterien zu einer Eingrenzung des potentiellen Angebotes. Doch auch diese häufig herangezogenen Filterkriterien wie bspw. der Standort, der Wirtschaftszweig oder die Unternehmensgröße sind bereits mit Suchkosten verknüpft und damit Bestandteil der Arbeitgeberentscheidung. Individuell betrachtet ist das grundsätzliche Angebot dennoch als kleiner einzustufen, da dem Arbeitssuchenden ebenso unvollkommene Informationen über alle potentiellen Arbeitgeber vorliegen.<sup>87</sup> Nur dem Suchenden bekannte Unternehmen sind dem individuellen Entscheidungsproblem inbegriffen.

Unter der Maßgabe, dass die Berufseinstiegsentscheidung ein komplexes Entscheidungsproblem darstellt, indem die überwiegend vorherrschenden Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften nur schwer zu prüfen sind und eine Vielzahl an Arbeitgebern innerhalb der Ernährungsindustrie in Deutschland<sup>88</sup> zur Auswahl stehen, sind die Informationskosten als vergleichsweise hoch einzustufen. In Anlehnung an STIGLERS Suchkosten-Ansatz müsste damit der Umfang der Informationssuche und damit der Vergleich verschiedener Arbeitgeber stagnieren. Jedoch trifft die allgemeine Kritik an der Abbildung rein rational handelnder Entscheidungsträger auch hier zu. Die Wichtigkeit der Arbeitgeberentscheidung mit einem hohen verknüpften Entscheidungsrisiko führt dazu, dass sich Arbeitgebersuchende intensiv mit der Entscheidung beschäftigen (extensives Entscheidungsverhalten).<sup>89</sup> In der Realität ist davon auszugehen, dass die Arbeitgeberwahl zur Komplexitätsreduktion in mehrere ‚Bewerbungsrunden‘ aufgeteilt wird. In der ersten Runde bewirbt sich der Arbeitssuchende bei einer begrenzten Anzahl an Arbeitgebern. Informationen über weitere Arbeitgeber werden erst eingeholt, wenn die erste Runde erfolglos für den Bewerber blieb.<sup>90</sup>

---

<sup>86</sup> Vgl. Bauer (1991): 235ff.

<sup>87</sup> Vgl. Teufer (1999): 80.

<sup>88</sup> Unter der Annahme, dass keine regionale Eingrenzung innerhalb der Arbeitgeberwahl vorliegt.

<sup>89</sup> Vgl. Petkovic (2008): 52.

<sup>90</sup> Vgl. Teufer (1999): 105.



### 2.2.3 Prozesse des Informationstransfers zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer

Arbeitgebern stehen verschiedene Instrumente zur Verfügung, um Informationsunsicherheiten potentieller Bewerber zu reduzieren:

- Die Informationsübertragung durch Signale,
- der Aufbau von Reputation bzw. eines positiven Arbeitgeberimages und
- das Eingehen von Selbstbindung.<sup>91</sup>

Informationsaktivitäten, die ausgehend von der besser informierten Seite an die schlechter informierte Vertragspartei gesendet werden, fallen unter den Begriff der Signalisierung (Signaling) und stellen eine sogenannte Leistungsbegründung dar. Dabei gilt die grundsätzliche Glaubwürdigkeit der gesendeten Signale als zentraler Bestandteil der Signalisierungs-Theorie. Folgt man den Ausführungen von SHAPIRO (1983) ist der Aufbau von Reputation und die Informationsübertragung durch Signale untrennbar miteinander verknüpft *„in this sense, reputation [...] is a type of signaling activity.“*<sup>92</sup> Signalisierungsaktivitäten beeinflussen die Arbeitgeberreputation/das Arbeitgeberimage. *„Employer reputation is a job seeker's belief about how the organization is evaluated by others, while employer image consists of a job seeker's own beliefs about the organization.“*<sup>93</sup> Häufig werden die Reputation und das Image als gleichbedeutend eingestuft.<sup>94</sup> Vorliegend steht das Arbeitgeberimage im Fokus der Betrachtung.

Der Abbau von Unsicherheiten durch Selbstbindung stellt im Kontext der Arbeitgeberwahl hingegen kein praktikables Mittel dar.<sup>95</sup> Hierunter fällt die freiwillige Vergabe von Garantien, um die Möglichkeiten opportunistischen Verhaltens einzudämmen.<sup>96</sup> Dabei wirkt das Instrument der Garantievergabe doppelt: Die Garantie ersetzt einen möglicherweise auftretenden Schaden, gleichzeitig fungiert das Garantieverprechen als Signal und steht stellvertretend für die Produktqualität und Zuverlässigkeit des Anbieters.<sup>97</sup> Eine entsprechende Garantie auf Arbeitsplatzmerkmale wäre bspw. in Form einer Aufstiegsgarantie oder einer Reisegarantie möglich. Indem der Arbeitgeber damit opportunistisches Verhalten seinerseits ausschließt, ermöglicht er gleichzeitig dem Arbeitnehmer die Option eines ‚moral hazard‘. Wird ihm der Aufstieg oder die Möglichkeit eines Auslandsaufenthaltes garantiert,

---

<sup>91</sup> Vgl. Kaas (1992b): 480; Spremann (1988): 614.

<sup>92</sup> Shapiro (1983): 659.

<sup>93</sup> Cable and Turban (2001): 127.

<sup>94</sup> Vgl. Teufer (1999): 129.

<sup>95</sup> Vgl. Teufer (1999): 121.

<sup>96</sup> Vgl. Fischer et al. (1993): 455.

<sup>97</sup> Vgl. Bauer (1991): 243f.



verstreicht der Anreiz hierfür ein entsprechendes Leistungsniveau zu erbringen. Die sich daraus ergebende Unsicherheit zu Lasten des Arbeitgebers führt dazu, dass die theoretisch mögliche Garantievergabe im Arbeitsvertrag in der Realität kaum durchsetzbar ist.<sup>98</sup>

Spiegelbildartig zur Signalisierung kann das Phänomen des Screening betrachtet werden. Hierbei begibt sich die informationsbenachteiligte Seite aktiv auf die Suche nach Informationen, um ihr Informationsdefizit zu minimieren. Nach STIGLITZ (1975) werden zwei Möglichkeiten der Informationssuche voneinander abgegrenzt. Die direkte eigenständige Suche nach Information („examination“) und die Methode der Selbsteinordnung („self selection“).<sup>99</sup> Dabei werden anhand vorgegebener Wahlmöglichkeiten der informierten Seite Rückschlüsse auf ein nicht direkt beobachtbares Merkmal geschlossen. Bietet ein Arbeitgeber bspw. unterschiedliche Lohnsysteme (konstant oder leistungsabhängig), aus denen ein Bewerber wählen kann, lassen sich anhand der Wahl Rückschlüsse auf die Qualifikation des Bewerbers ziehen. Insofern Bewerber in der Lage sind, ihre Leistungsfähigkeit selbst einschätzen zu können, wählen qualifizierte Bewerber den leistungsabhängigen Lohn, während weniger qualifizierte Bewerber mit einem konstanten Lohnsystem die bessere Wahl treffen.<sup>100</sup> Ein entsprechender Mechanismus, indem der Bewerber dem Arbeitgeber Wahlmöglichkeiten bezüglich der vertraglich festgelegten Gehaltshöhe in Kombination mit verschiedenen Karriereperspektiven vorgibt, ist in der Praxis als unrealistisch zu betrachten. Insbesondere Berufseinsteiger befinden sich nicht in der Position den Unternehmen verschiedene Vertragsinhalte zur Auswahl vorzugeben, anhand derer die Qualität eines Arbeitgebers bewertet werden kann.<sup>101</sup>

Da die aktive Informationssuche (Screening) von Seiten der Arbeitnehmer mit erheblichen Informationskosten verknüpft ist, ist anzunehmen, dass Arbeitnehmer zur Entscheidungsvereinfachung bewusst auf die vom Arbeitgeber ausgesendeten Signale zurückgreifen. Der zugehörige theoretische Signalisierungsprozess wird nachfolgend erläutert.

### 2.2.3.1 Die Arbeitgeber-zu-Arbeitnehmer Signalisierung

Die Arbeitgeberattraktivität determiniert die Intention, sich bei einem Arbeitgeber zu bewerben und stellt „*the envisioned benefits that a potential employee sees in working for a specific organization*“<sup>102</sup> dar. Da die Arbeitgeberattraktivität ein unbeobachtbares, latentes Konstrukt darstellt, können potentielle Arbeitnehmer nicht

<sup>98</sup> Vgl. Teufer (1999): 121.

<sup>99</sup> Vgl. Stiglitz (1975): 283ff.

<sup>100</sup> Vgl. Salop und Salop (1976): 619ff.

<sup>101</sup> Vgl. Teufer (1999): 118.

<sup>102</sup> Berthon/Ewing/Hah (2005): 151.



direkt zwischen attraktiven und unattraktiven Arbeitgebern differenzieren. Um sich im Wettbewerb um Nachwuchskräfte abzuheben, werden Arbeitgeber (Sender) mit einer hohen Qualität, in diesem Falle einer hohen Arbeitgeberattraktivität, Signale senden, von denen der potentielle Arbeitnehmer (Empfänger) direkt auf die Attraktivität bzw. Qualität des Arbeitgebers schließen kann. Signale sind grundsätzlich Informationen über beobachtbare Merkmale, die durch das Unternehmen veränderbar/beeinflussbar sind. Merkmale die beobachtbar, jedoch nicht durch den Arbeitgeber beeinflussbar sind, werden als Indizes bezeichnet.<sup>103</sup> Die Abgrenzung zwischen Signalen und Indizes wird vorliegend noch etwas weiter gefasst. Indizes umfassen beobachtbare, kurzfristig unveränderbare Merkmale bzw. Merkmale, die sich zwar grundsätzlich verändern, dies aber auf betriebliche Einflussgrößen außerhalb der Maßnahmen zur Attraktivitätssteigerung zurückzuführen ist. Beispielsweise ist die Unternehmensgröße (Mitarbeiteranzahl) grundsätzlich veränderbar, unterliegt jedoch verschiedenen Faktoren wie dem Unternehmenswachstum insgesamt. Schlussfolgernd stellen die Unternehmensgröße, der Standort sowie der Unternehmenstyp (fremdgeführtes oder inhabergeführtes Unternehmen) Beispiele für Indizes dar, wohingegen das Gehalt, Work-Life-Balance Maßnahmen und die Corporate Social Performance/Responsibility (CSP/CSR) potentielle Signale darstellen.<sup>104</sup> Den aufgezählten Signalen konnte in den jeweiligen Studien von SLAUGHTER, RICHARD UND MARTIN (2006), CARLESS UND WINTLE (2007) und BISWAS UND SUAR (2016) ein signifikanter Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität nachgewiesen werden,<sup>105</sup> wonach der ‚Signal Fit‘, also der Zusammenhang zwischen dem Signal und der unbeobachtbaren Arbeitgeberattraktivität, als positiv einzustufen ist.<sup>106</sup> Zentraler Bestandteil des Signalisierungs-Modells von SPENCE (1973) sind die Signalkosten, die sich aus monetären und psychischen Kosten sowie den Opportunitätskosten in Form von Zeit zusammensetzen.<sup>107</sup> Demnach sind *„some signalers [...] in a better position than others to absorb the associated costs.“*<sup>108</sup> SPENCE trifft in seinem Modell die Annahme, dass die Signalkosten mit der Arbeitnehmerproduktivität negativ korreliert sind.<sup>109</sup> Übertragen auf das vorliegende Beispiel ist demnach die Annahme zu prüfen, ob eine negative Korrelation zwischen der Arbeitgeberattraktivität und den Signalkosten vorliegt, d. h. je höher die Arbeitgeberattraktivität, desto niedriger sind die Signalkosten des Unternehmens und umgekehrt. In der empirischen Untersuchung von CHRISTEN, IYER UND SOBERMAN (2006) hat die Arbeitgeberattraktivität

---

<sup>103</sup> Vgl. Spence (1973): 357.

<sup>104</sup> Vgl. Wangerow (2016): 512.

<sup>105</sup> Vgl. Biswas und Suar (2016): 67; Carless und Wintle (2007): 394; Slaughter/Richard/Martin (2006): 285.

<sup>106</sup> Vgl. Connelly et al. (2011): 53.

<sup>107</sup> Vgl. Spence (1973): 359.

<sup>108</sup> Vgl. Connelly et al. (2011): 45.

<sup>109</sup> Vgl. Spence (1973): 358.



mit einem Erklärungsanteil von 48 Prozent einen signifikanten Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit.<sup>110</sup> Die Arbeitszufriedenheit hat einen Einfluss auf die Motivation der Mitarbeiter, das Motivationsniveau hat wiederum einen Einfluss auf die Produktivität der Mitarbeiter und die Produktivität determiniert damit die Unternehmensleistung insgesamt.<sup>111</sup> Das heißt der Arbeitgeberattraktivität kann eine additive Wirkung auf die Unternehmensleistung zugesprochen werden. Demnach weisen Unternehmen mit einer hohen Arbeitgeberattraktivität eine stärkere Unternehmensleistung auf und befinden sich in einer besseren Position, um die anfallenden Signalkosten zu kompensieren als Unternehmen mit einer niedrigen Arbeitgeberattraktivität. Die zu prüfende Annahme ist zutreffend.

Das Signalisierungs-Modell von SPENCE (1973) wird nachfolgend an einem konkreten Beispiel skizziert. Das Signal bzw. Arbeitgebermerkmal der CSP dient der Veranschaulichung. Nach GREENING UND TURBAN (2000) und JONES, WILLNESS UND MADEY (2014) hat die CSP einen signifikanten Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität. Demnach können Unternehmen mit einer starken CSP mehr Bewerber anziehen.<sup>112</sup> BAUER UND AIMAN-SMITH (1996) weisen einen positiven Einfluss der Umwelteinstellung des Unternehmens auf die Unternehmensattraktivität nach.<sup>113</sup> Um die CSP des Unternehmens als Merkmalsausprägung darzustellen, wird das ESG CORPORATE RATING der ISS ESG herangezogen. Im Rahmen des Ratings wird die Nachhaltigkeits-Leistung von Unternehmen basierend auf branchenspezifischen ESG-Kriterien bewertet. ESG steht dabei für drei nachhaltigkeitsbezogene Verantwortungsbereiche des Unternehmens: Environment – Social – Governance. Die Unternehmen, die zu den führenden ihrer Branche zählen, werden mit dem Prime Status ausgezeichnet.<sup>114</sup> Da der Arbeitgeber der Sender des Signals ist, geht von ihm der erste Handlungsschritt aus. Er entscheidet wie stark er in die CSP  $x$  seines Unternehmens investiert. In Abbildung 1 ist das ESG CORPORATE RATING auf der  $x$ -Achse abgetragen, sobald die CSP des Unternehmens größer ist als  $x^*$ , erhält das Unternehmen den Prime Status. Investitionen in das Signal der CSP kleiner als  $x^*$  werden mit keiner Auszeichnung des Prime Status honoriert. Aus dieser Handlung resultieren die entsprechenden Signalkosten. Diese sind auf der  $y$ -Achse in Abhängigkeit der Ausprägung des Signals  $x$  abgetragen. Zur vereinfachten Darstellung gibt es nur zwei Arten von Arbeitgebern: Unternehmen mit einer niedrigen Arbeitgeberattraktivität ( $A_N$ ), deren Anteil unter den Unternehmen der Branche bei  $q$  liegt und Unternehmen mit einer hohen Arbeitgeberattraktivität ( $A_H$ ), deren Anteil bei  $1-q$  liegt.

<sup>110</sup> Vgl. Christen/Iyer/Soberman (2006): 144.

<sup>111</sup> Vgl. Aziri (2011): 77.

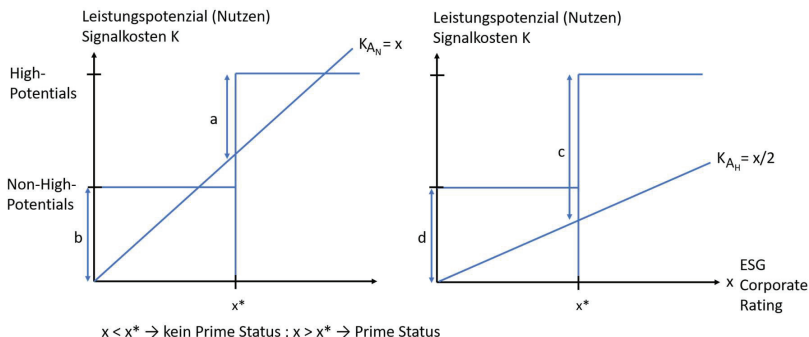
<sup>112</sup> Vgl. Greening und Turban (2000): 666; Jones/Willness/Madey (2014): 390.

<sup>113</sup> Vgl. Bauer und Aiman-Smith (1996): 454.

<sup>114</sup> Vgl. ISS ESG (Responsible-Investment-Bereich von Institutional Shareholder Services Inc.) (2021): 3.



**Abbildung 1: Signalisierungs-Modell für Unternehmen mit einer niedrigen Arbeitgeberattraktivität (links) und Unternehmen mit einer hohen Arbeitgeberattraktivität (rechts)**<sup>115</sup>



In Abbildung 1 links sind die Signalkosten der Unternehmen mit niedriger Arbeitgeberattraktivität abgebildet  $K_{AN}$ , rechts die Signalkosten der Unternehmen mit hoher Arbeitgeberattraktivität  $K_{AH}$ . Entsprechend der Annahme der negativen Korrelation zwischen den Signalkosten und der Arbeitgeberattraktivität, sind die Signalkosten der Unternehmen mit niedriger Arbeitgeberattraktivität höher ( $K_{AN} = x$ ) (Abbildung 1, links) als die Signalkosten der Unternehmen mit hoher Arbeitgeberattraktivität ( $K_{AH} = x/2$ ) (Abbildung 1, rechts). Zukünftige, potentielle Arbeitnehmer, die nach ihrem Leistungspotential in High Potentials ( $L=1$ ) und Non-High-Potentials ( $L=2$ ) gruppiert werden können, beobachten das Signal und bilden eine Vorstellung über den Zusammenhang zwischen dem beobachtbaren Signal und der unbeobachtbaren Arbeitgeberattraktivität. Auf Basis dieses Signals erfolgt die Reaktion des potentiellen Arbeitnehmers, indem er sich für oder gegen eine Bewerbung entscheidet. Der potentielle Arbeitnehmer ist überzeugt, dass nur Unternehmen mit Prime Status ( $x > x^*$ ) Unternehmen mit einer hohen Arbeitgeberattraktivität sind und alle anderen Unternehmen solche mit niedriger Arbeitgeberattraktivität. Es gilt die Annahme, dass High-Potentials nicht nur höhere Ansprüche an sich selbst, sondern auch an ihren Arbeitgeber stellen. Demnach erhalten Arbeitgeber mit  $x < x^*$  Bewerbungen von Studierenden mit niedrigem Leistungsgrad und Arbeitgeber mit  $x \geq x^*$  erhalten sowohl Bewerbungen von High-Potentials als auch von Non-High-Potentials.

Der Nutzen für das Unternehmen aus der Signalisierung des Arbeitgebermerkmals ergibt sich aus dem vorliegenden Leistungspotential des Bewerbers, der Nettotonutzen entspricht dem Nutzen abzüglich der Signalkosten. Für die Unternehmen mit niedriger Arbeitgeberattraktivität entspricht der Nettotonutzen im Falle der

<sup>115</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Spence (1973): 362f.





Signalentscheidung von  $x > x^*$  der Strecke a, entscheidet er sich gegen die Signalisierung  $x = 0$ , dann resultiert daraus ein Nettonutzen der Strecke b. Entsprechend des Prinzips der Nutzenmaximierung entscheiden sich Unternehmen mit niedriger Arbeitgeberattraktivität gegen die Signalisierung des Merkmals, da  $b > a$ . Analog entspricht der Nettonutzen für Unternehmen mit einer hohen Arbeitgeberattraktivität im Falle der Signalisierung von  $x > x^*$  der Strecke c und im Falle der Nicht-Signalisierung  $x = 0$  der Strecke d. Unternehmen mit hoher Arbeitgeberattraktivität entscheiden sich für die Signalisierung, da  $c > d$ . Daraus ergeben sich nachfolgende Bedingungen für ein separierendes Signalisierungs-Gleichgewicht:

- Unternehmen mit niedriger Arbeitgeberattraktivität:  $a > b$ , wobei a der Signalisierungsstrategie und b keiner Signalisierung von Arbeitgebercharakteristika entspricht.
- Unternehmen mit hoher Arbeitgeberattraktivität:  $c < d$ , wobei c der Signalisierungsstrategie und d keiner Signalisierung von Arbeitgebercharakteristika entspricht.

Gelten diese Bedingungen existiert ein separierendes Signalisierungs-Gleichgewicht, es findet eine Selbstselektion der Unternehmen in solche mit hoher Arbeitgeberattraktivität und solche mit niedriger Arbeitgeberattraktivität statt.<sup>116</sup>

Durch die Signalisierung von Arbeitgebermerkmalen, hier am Beispiel der CSP, kann die Anzahl an Bewerbern gesteigert werden, da sich sowohl Non-High-Potentials als auch High-Potentials bei attraktiven Arbeitgebern bewerben. Gleichzeitig wird die Qualität der Bewerber erhöht, da sich High-Potentials nur bei Unternehmen, die signalisieren, dass sie ein attraktiver Arbeitgeber sind, bewerben

### 2.2.3.2 Die Arbeitgebermarke als Schlüsselinformation

Die Signalisierung kann sich, wie im vorherigen Beispiel dargelegt auf konkrete, greifbare Arbeitgebermerkmale beziehen. Innerhalb der Signalisierung dienen jedoch auch Informationsaggregate der Informationsübertragung. Strategien zur Unsicherheitsreduktion unterscheiden sich nach der informationsökonomischen Typologisierung des Entscheidungsproblems. Für Suchgüter wird die Unsicherheit über die direkte Informationssuche reduziert, während für Erfahrungs- und Vertrauensgüter Informationssubstitute (Signale) herangezogen werden. Als leistungsbezogene Informationssubstitute können Garantien oder die Höhe der Werbeausgaben betrachtet werden. Die Reputation, das Image oder der Bekanntheitsgrad eines Unternehmens als Arbeitgeber stellen leistungsübergreifende Informationssubstitute dar.<sup>117</sup> Das Image ist insbesondere für Entscheidungen, die durch Vertrauens-

<sup>116</sup> Vgl. Kirmani und Rao (2000): 68; Molho (1997): 67ff.; Spence (1973): 355ff.

<sup>117</sup> Vgl. Weiber und Adler (1995c): 66f.



eigenschaften gekennzeichnet sind von Bedeutung.<sup>118</sup> Der Markenname dient als sogenannter ‚Information chunk‘ der Informationsaggregation<sup>119</sup> und signalisiert wichtige Produktcharakteristika gegenüber dem Nachfrager.<sup>120</sup> Dem zugehörigen Prozess der Arbeitgebermarkenbildung, dem der strategische Aufbau der Arbeitgebermarke zugrunde liegt, kommt daher gesonderte Aufmerksamkeit innerhalb der nachfolgenden Seiten zu.

## 2.3 Erklärungsansätze aus der Marketingtheorie

Aus institutionenökonomischer Sicht dient das Marketing der Förderung von Markttransaktionen durch Überwindung von Informations- und Unsicherheitsproblemen<sup>121</sup> und liefert damit für die vorliegende Arbeit einen wesentlichen Erkenntnisbeitrag. AMBLER UND BARROW (1996) legen nahe, dass die Positionierung der Arbeitgebermarke auf die gleiche Art und Weise wie die Positionierung der Produktmarke erfolgen sollte. Daher sind traditionelle Techniken der Marketingforschung mit notwendigen Modifikationen auf den Rekrutierungskontext übertragbar.<sup>122</sup> Entsprechend werden nachfolgend Grundlagen aus dem Bereich des Produktmarketing mit Erkenntnissen aus dem Personalmarketing verknüpft.

### 2.3.1 Bedeutung und Definition der Arbeitgebermarke

Die Bedeutung von Marken ist seit Beginn der 1990er Jahre stark gewachsen. KÖHLER (2010) verdeutlicht den Bedeutungszuwachs, durch steigende Publikationszahlen u. a. zu dem Konzept des Markenwertes heute im Vergleich zu noch vor 30 Jahren.<sup>123</sup> Marken tragen unumstritten zu dem Unternehmenserfolg bei.<sup>124</sup> So werden Marken nicht als ein Marketinginstrument unter vielen betrachtet, sondern stehen im Mittelpunkt unternehmerischen Handelns, insbesondere im Konsumgüterbereich. Die Entwicklung, Positionierung und Führung von Marken zählt zu den Kernaufgaben des Marketings.<sup>125</sup>

*„Unter einer Marke wird gemeinhin ein (Kenn-)Zeichen bzw. Signal verstanden, welches einem Meinungsgegenstand zu dessen Kenntlichmachung beigegeben wird.“<sup>126</sup>* AAKER (1992) definiert eine Marke als einen „charakteristische[n] Namen und/ oder Symbol (wie zum Beispiel ein Logo, ein Warenzeichen oder eine besondere Verpackung), [der] dazu dien[t], die Erzeugnisse oder Dienstleistungen eines

---

<sup>118</sup> Vgl. Weiber und Adler (1995b): 121.

<sup>119</sup> Vgl. Weiber und Adler (1995c): 66f.

<sup>120</sup> Vgl. Keller/Aperia/Georgson (2008): 8.

<sup>121</sup> Vgl. Kaas (1995a): 5.

<sup>122</sup> Vgl. Ambler und Barrow (1996): 187.

<sup>123</sup> Vgl. Köhler (2010): 12.

<sup>124</sup> Vgl. Burmann/Meffert/Koers (2013): 16.

<sup>125</sup> Vgl. Kuß (2013): 256.

<sup>126</sup> Hammann (1992): 206.



*Anbieters oder einer Gruppe von Anbietern wiederzuerkennen und sie von denen der Konkurrenz zu unterscheiden.*<sup>127</sup> STOTZ UND WEDEL-KLEIN (2013) nutzen die nachfolgende Markendefinition: *„Eine Marke ist ein in der Psyche des Konsumenten und sonstiger Bezugsgruppen fest verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild von einem Produkt oder einer Dienstleistung.*<sup>128</sup>

Neben Produkten können auch Unternehmen als Marke betrachtet werden.<sup>129</sup> Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit der Arbeitgebermarke (employer brand), die die Markierung des Unternehmens als Arbeitgeber in den Fokus rückt, beginnt mit der Studie von AMBLER UND BARROW (1996). Sie definieren die Arbeitgebermarke als Gesamtpaket bestehend aus funktionalen (Entwicklungsmöglichkeiten), ökonomischen (materieller oder monetärer Entlohnung) und psychologischen (Zugehörigkeitsgefühl) Nutzenkomponenten, die mit einem Unternehmen als Arbeitgeber verknüpft werden. Die Autoren schreiben der Arbeitgebermarke eine ergänzende Persönlichkeitskomponente zu.<sup>130</sup>

Im Zeitverlauf haben sich - in Anlehnung an die allgemeine Markendefinition - verschiedene Definitionen der Arbeitgebermarke etabliert, stellvertretend sind vier Definitionen in Tabelle 3 aufgeführt. Die verschiedenen Markendefinitionen verdeutlichen, dass der Markenbegriff vielfältig ausgelegt werden kann: Marke verstanden als Differenzierungskonzept, Marke als Nutzenbündel, Marke als Vorstellungsbild, Marke als Reputation oder Marke als Erkennungszeichen/Signal. Dies lässt sich u. a. darauf zurückführen, dass verschiedene Konstrukte aus der Arbeitgebermarkenbildungsforschung als austauschbar betrachtet werden. Das Arbeitgeberimage wird häufig als Arbeitgebermarke bezeichnet und die Arbeitgeberattraktivität wird als Alternativbegriff für das Arbeitgeberimage verwendet.<sup>131</sup>

---

<sup>127</sup> Aaker (1992): 22.

<sup>128</sup> Stotz und Wedel-Klein (2013): 5.

<sup>129</sup> Vgl. Keller/Aperia/Georgson (2008): 20; Stotz und Wedel-Klein (2013): 5.

<sup>130</sup> Vgl. Ambler und Barrow (1996): 187.

<sup>131</sup> Vgl. Theurer et al. (2016): Appendix A.



**Tabelle 3: Ausgewählte Definitionen der Arbeitgebermarke<sup>132</sup>**

*„[...] we define [...] the employer brand as a concept of the firm that differentiates it from its competitors.“<sup>133</sup>*

*„An employer brand is in essence the two-way deal between an organisation and its people – the reason they choose to join and the reasons they choose – and are permitted – to stay.“<sup>134</sup>*

*„Eine Arbeitgebermarke [...] stellt ein Nutzenbündel mit spezifischen arbeitgeberbezogenen Merkmalen dar, die dafür sorgen, dass im Gedächtnis der relevanten, arbeitgeberspezifischen Zielgruppe (potenzielle, aktuelle und ehemalige Mitarbeitende) ein fest verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild von einem Unternehmen als Arbeitgeber entsteht, dass sich von anderen Arbeitgebern unterscheidet und das bei der Zielgruppe zu Präferenzen für den Arbeitgeber führt.“<sup>135</sup>*

*„An employer brand refers to the reputation that an organization has as an employer.“<sup>136</sup>*

Innerhalb der vorliegenden Arbeit wird der Markenbegriff in Anlehnung an HAMMANN (1992) als Erkennungszeichen/Signal verstanden.<sup>137</sup> Das Unternehmen nutzt die Marke als Informationsüberträger, der potentielle Käufer/Arbeitnehmer als Informationssubstitut.<sup>138</sup> Eine ergänzende Abgrenzung des Arbeitgebermarkenbegriffs zu den Konstrukten der Arbeitgebermarkenbildung (employer branding), des Arbeitgeberimages und der Arbeitgeberattraktivität erfolgt auf den nachfolgenden Seiten.

### **2.3.2 Mit der Arbeitgebermarke verknüpfte Ziele und Funktionen**

Erklärungsansätze zu dem Markenverständnis haben einen Wandel von der Inside-Out („wie das Unternehmen die Marke definiert“) zur Outside-In-Perspektive („wie die Marke von Außenstehenden wahrgenommen wird“) vollzogen. Zur Outside-In-Perspektive zählen der wirkungsbezogene und der funktionsorientierte Ansatz. Eine Marke stellt tatsächlich eine Marke dar, wenn diese von den Nachfragern als solche wahrgenommen wird und im Gedächtnis der Interessenten ein klares Vorstellungsbild erzeugt (wirkungsbezogener Ansatz). Der funktionsorientierte Ansatz geht als Weiterentwicklung des wirkungsbezogenen Ansatzes ergänzend davon aus, dass Marken verschiedene Funktionen erfüllen (z. B. Identifikations-, Vertrauens-,

<sup>132</sup> Eigene Darstellung.

<sup>133</sup> Backhaus und Tikoo (2004): 502.

<sup>134</sup> Rosethorn (2009): 18.

<sup>135</sup> Bruhn und Batt (2015): 540.

<sup>136</sup> Lane (2016): 24.

<sup>137</sup> Vgl. Hammann (1992): 206; Aaker (1992): 22.

<sup>138</sup> Vgl. Weiber und Adler (1995c): 66f.



Nutzen- oder Sicherheitsfunktion).<sup>139</sup> Da im Kontext der Arbeitgeberwahl von Bedeutung ist, wie potentielle Bewerbergruppen das Unternehmen als Arbeitgeber wahrnehmen und welche Funktionen in diesem Zusammenhang die Arbeitgebermarke erfüllt, wird die Outside-In-Perspektive in der vorliegenden Arbeit bevorzugt. Marken dienen der Identifizierbarkeit und Heraushebung aus der Anonymität.<sup>140</sup> Marken tragen für viele Konsumenten zur Präferenzbildung bei und beeinflussen damit das Verhalten der Nachfrager. In einer informations- und reizüberfluteten Umwelt bieten Marken eine Orientierungshilfe und dienen als Vertrauensanker.<sup>141</sup> Dadurch werden Entscheidungsträger innerhalb der Informationssuche und Informationsbeurteilung entlastet. Schlüsselinformationen wie etwa der Markenname, das Markenlogo oder -symbol dienen der Orientierung und tragen damit zur Unsicherheitsreduktion bei. Voraussetzung für die beschriebene Anker- und Entlastungsfunktion stellt jedoch die grundsätzliche Bekanntheit der Marke dar. Die Markenbekanntheit und die Schaffung eines Orientierungsanker durch die Marke, bilden den Ausgangspunkt zu einer weiterführenden Identifikation mit der Marke. Die Markenidentifikation führt zu einer weiterführenden Wertschätzung und weckt Vertrauen gegenüber der Marke. Faktoren, die die Grundlage für eine echte Markenbindung darstellen.<sup>142</sup> Die aufeinander aufbauenden Kernpunkte Markenbekanntheit, Marke als Orientierungshilfe, Markenidentifikation und Markenbindung durch die Nachfragerseite tragen zur Zielerreichung der Anbieterseite bei. Dazu zählen die Differenzierung gegenüber Wettbewerbern und der Imagetransfer von einem auf ein anderes Produkt mit Hilfe desselben Markennamens.<sup>143</sup>

Nutzen der Marke aus Nachfragerperspektive/Arbeitnehmersicht:

- Orientierungs-, Wiedererkennungs- und Identifizierungsfunktion,
- Rationalisierungsfunktion,
- Sicherheits-, Risikoreduktions- und Vertrauensfunktion und
- Symbolische Funktion.<sup>144</sup>

Nutzen der Marke aus Anbieterperspektive/Arbeitgebersicht:

- Präferenzbildung (Profilierung),
- Differenzierung,
- Emotionalisierung,

---

<sup>139</sup> Vgl. Arnold (2006): 16.

<sup>140</sup> Vgl. Hammann (1992): 206.

<sup>141</sup> Vgl. Esch/Geus/Langner (2002): 473.

<sup>142</sup> Vgl. Arnold (2006): 17.

<sup>143</sup> Vgl. Schweiger (1982): 321.

<sup>144</sup> Vgl. Burmann/Meffert/Koers (2013): 11; Petkovic (2008): 64.



- Kommunikation/Werbung,
- Wertsteigerung des Unternehmens,
- Kundenbindung/Mitarbeiterbindung (Risikoreduktion) und
- Preis-/Gehaltspolitischer Spielraum.<sup>145</sup>

### 2.3.3 Zusammenspiel zwischen Arbeitgebermarke, Arbeitgebermarkenidentität und Arbeitgebermarkenimage

Im Kontext der vorliegenden Arbeit ist die Wahrnehmung der Marke (Arbeitgebermarke) aus Sicht der externen Zielgruppe (der potentiellen Arbeitnehmer) relevant. Dieses Fremdbild der Marke wird als Markenimage (Arbeitgeberimage) oder als Akzeptanzkonzept bezeichnet.<sup>146</sup> Der Imagebegriff (lat. „imago“ = Bild, Echo) bezeichnet den Gesamteindruck oder das Gesamtbild, das eine Person von einem Subjekt (z. B. Arbeitgeber) oder Objekt (z. B. Produkt) hat.<sup>147</sup> Eine Marke kann jedoch erst akzeptiert werden bzw. kann sich ein zugehöriges Markenimage erst bilden, wenn ein Markenbild innerhalb des zugehörigen Unternehmens konzipiert wurde. Dieses wird als Selbstbild der Marke oder als Aussagenkonzept definiert und fällt unter den Begriff der Markenidentität.<sup>148</sup> Die Arbeitgebermarkenbildung umfasst den Prozess zur Bildung einer identifizierbaren und einzigartigen Arbeitgebermarkenidentität,<sup>149</sup> basierend auf den nachfolgenden drei Schritten:

- (1) Die Entwicklung eines Arbeitgeber-Wertversprechens (employer value proposition), welches über die Arbeitgebermarke transferiert wird.
- (2) Die Vermarktung des Wertversprechen gegenüber der angestrebten Zielgruppe der potentiellen Mitarbeiter (externes Marketing).
- (3) Das Wertversprechen zu einem festen Bestandteil der Unternehmenskultur etablieren (internes Marketing).<sup>150</sup>

Den Grundpfeiler der Markenidentität bildet die regionale, kulturelle und/oder institutionelle Markenherkunft. Potentielle Bewerber nehmen die Arbeitgebermarke im Kontext ihres Ursprungs wahr und ordnen die Marke einer Region, einem kulturellen Bezugsrahmen, einer Branche oder einer Person bspw. dem Unternehmensgründer zu. Darauf aufbauend basiert die Markenidentität auf der zugehörigen Markenkompetenz. Diese umfasst die organisationalen Fähigkeiten des Unternehmens, vorhandene Ressourcen so auszuschöpfen, dass eine Arbeitgebermarke entsteht, die

---

<sup>145</sup> Vgl. Burmann/Meffert/Koers (2013): 13; Petkovic (2008): 60.

<sup>146</sup> Vgl. Burmann und Meffert (2013): 53.

<sup>147</sup> Vgl. Schlüter (1966): 53.

<sup>148</sup> Vgl. Burmann und Meffert (2013): 53.

<sup>149</sup> Vgl. Backhaus und Tikoo (2004): 502.

<sup>150</sup> Vgl. Backhaus und Tikoo (2004): 503



für Arbeitnehmer einen überlegenen Nutzen repräsentiert. Die Art der Markenleistungen verkörpert, welchen funktionalen Nutzen die Arbeitgebermarke für potentielle Bewerber verkörpern soll. Innerhalb der zugrundeliegenden Markenvision definiert das Unternehmen für sich, in welche Richtung sich die Arbeitgebermarke langfristig entwickeln soll. Die Markenwerte verkörpern die Grundüberzeugungen des Unternehmens und stehen für das woran die Marke ‚glaubt‘. Durch den verbalen und non-verbalen Kommunikationsstil der Marke wird letztlich die Markenpersönlichkeit geprägt. Die dargelegten Komponenten der Markenidentität machen die Marke für externe Zielgruppen - potentielle Bewerber - wahrnehmbar und erlebbar.<sup>151</sup>

Das Markenimage stellt ein mehrdimensionales Einstellungskonstrukt dar.<sup>152</sup> Es ist das Ergebnis aller ausgesendeten Markensignale, die von dem Empfänger in seiner subjektiven Wahrnehmung dekodiert und interpretiert werden. Daraus bildet sich ein in der Psyche der Zielgruppe fest verankertes Vorstellungsbild von der Marke.<sup>153</sup> Die Markenbekanntheit unter externen Zielgruppen stellt die Grundvoraussetzung zur Bildung eines Markenimages dar. Innerhalb der identitätsorientierten Markenführung wird das Arbeitgeberimage in drei Komponenten unterteilt: den der Marke zugrundeliegenden (1) Markenmerkmalen sowie dem sich daraus ergebenden (2) funktionalen und (3) symbolischen Nutzen für den Nachfrager.

Sogenannte GAP-Modelle erfassen vorliegende Diskrepanzen zwischen dem Selbst- und Fremdbild der Marke. Kann das Selbstbild nicht umgesetzt werden, weil die hierfür notwendigen Fähigkeiten und Kernkompetenzen im Unternehmen nicht gegeben sind, liegt ein Umsetzungs-GAP vor. Solche und weitere Diskrepanzen zwischen Selbst- und Fremdbild gilt es zu vermeiden, um die Identität einer Marke nicht nachhaltig zu gefährden.<sup>154</sup>

### 2.3.4 Arbeitgebermarkenwert als Zielgröße der Markenführung

Der Markenwert wird definiert als „*added value*“, den eine Marke einem Produkt gibt.<sup>155</sup> Der Markenwert (Brand Equity/Brand Value) umfasst damit den Wert eines Produktes, der ausschließlich auf dem Wert, der mit dem Namen oder Symbol der Marke verknüpft ist, beruht. Der Gesamtwert eines Produktes ergibt sich demnach aus dem namenlosen, physikalischen Wert des Produktes plus dem Wert, der durch den Namen/das Symbol der Marke generiert wird.<sup>156</sup> Während der rein physikalisch

<sup>151</sup> Vgl. Burmann und Meffert (2013): 56ff.

<sup>152</sup> Vgl. Foscht/Swoboda/Schramm-Klein (2017): 208; Gmür/Martin/Karczinski (2002): 13.

<sup>153</sup> Vgl. Bruhn und Batt (2015): 540; Stotz und Wedel-Klein (2013): 5.

<sup>154</sup> Vgl. Böttger (2012): 59f.

<sup>155</sup> Vgl. Farquhar (1989): 24.

<sup>156</sup> Vgl. Sattler (1994): 2.



betrachtete Bestandteil eines Produktes durch die Nutzung oder den Konsum ein Bedürfnis befriedigt, werden durch die zugehörige Marke des Produktes weitere Dimensionen hinzugefügt, die zur Differenzierung und Abgrenzung von anderen Produkten beitragen. Dabei kann es sich sowohl um greifbare Unterschiede – bspw. die Produktleistung betreffend – als auch um ungreifbare Merkmale – symbolischer oder emotionaler Art – die die Marke repräsentiert, handeln.<sup>157</sup>

Nach AAKER (1992) basiert der Markenwert auf den fünf Dimensionen Markentreue, Bekanntheit des Markennamens und des Markenlogos, wahrgenommene Qualität, Gruppe von Assoziationen und weitere Markenvorzüge (Patente, Markenzeichen und Absatzwege).<sup>158</sup>

Schafft die Marke es, das markierte Produkt von anderen Produkten erfolgreich zu differenzieren, kreierte die Marke einen Wert, der sich auch in Form finanzieller Gewinne innerhalb des Unternehmens niederschlägt. Damit stellt die Marke bzw. der Markenname neben greifbaren Faktoren wie etwa Ausstattung und Gebäude und ungreifbaren Faktoren wie spezifischen Management-Fähigkeiten mit den bedeutendsten Vermögensgegenstand von Unternehmen dar.<sup>159</sup> Die Markenstudie 2019 gibt Aufschluss über die Bedeutung des Markenwertkonzeptes in der Unternehmenspraxis. Von insgesamt 219 befragten Führungskräften beurteilen 78 % (75 %) die Unternehmensmarke (Produktmarke) als wichtige Einflussgröße zur Bestimmung des Unternehmenserfolgs. Der Gesamtwert eines Unternehmens wird nach Einschätzung der befragten Unternehmen zu 51 % durch seine Marken bestimmt.<sup>160</sup> Das Markenberatungsunternehmen INTERBRAND weist jährlich das Ranking der 100 Best Global Brands auf Grundlage des Markenwertes aus. Demnach weist Coca-Cola® einen Markenwert von 56,9 Mrd. US-Dollar (Rang 6) auf während Pepsi® einen Markenwert von 18,6 Mrd. US-Dollar (Rang 26) erzielt (2020).<sup>161</sup>

Übertragen auf das Gut ‚Arbeitsplatz‘ entspricht dieses ohne Markennamen dem rein zweckdienlichen Prozess der Erbringung von Arbeitsleistung entgegen einer monetären Entschädigung. Die Arbeitgebermarke bietet einen zusätzlichen Mehrwert, der sich bspw. aus einem zusätzlichen Identifikationspotential mit dem Unternehmen als Arbeitgeber ergibt. Einzelne empirische Studien indizieren, dass der Arbeitgebermarke ein entsprechender Marken-Mehrwert zugesprochen werden kann. CABLE UND TURBAN (2003) belegen empirisch, dass das Erinnerungsvermögen an Rekrutierungsmaterialien von Arbeitgebern mit einer starken Arbeitgebermarke besser ausgeprägt ist als bei Arbeitgebern mit einer vergleichsweise

---

<sup>157</sup> Vgl. Keller/Aperia/Georgson (2008): 2f.

<sup>158</sup> Vgl. Aaker (1992): 31.

<sup>159</sup> Vgl. Keller/Aperia/Georgson (2008): 6f.

<sup>160</sup> Vgl. PricewaterhouseCoopers GmbH (2019): 7f.

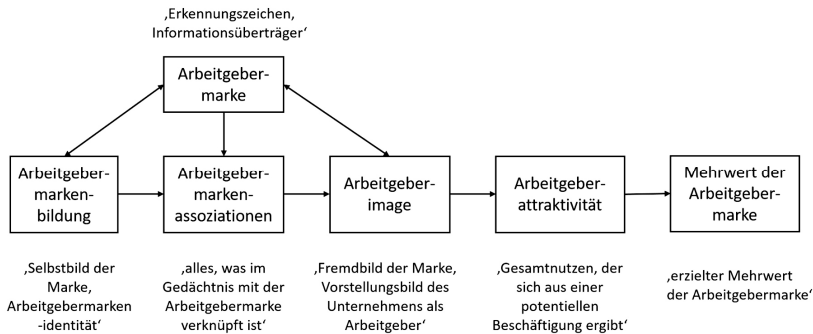
<sup>161</sup> Vgl. Interbrand (2020): 35ff.





schwachen Arbeitgebermarke. Gleichzeitig akzeptieren potentielle Arbeitnehmer durchschnittlich 7 % weniger Gehalt, um für einen Arbeitgeber mit einer positiven Reputation tätig zu sein, als für einen Arbeitgeber mit einer negativen Reputation. Die Autoren schreiben beide Effekte auf Grundlage ihres experimentellen Studiendesigns dem Mehrwert der Arbeitgebermarke zu.<sup>162</sup>

**Abbildung 2: Wirkungszusammenhang zur Erreichung des Mehrwertes der Arbeitgebermarke<sup>163</sup>**



Der Arbeitgebermarkenwert stellt das erwünschte Ergebnis aller Arbeitgebermarkenbildungsaktivitäten dar.<sup>164</sup> Der entsprechende Wirkungszusammenhang ist in Abbildung 2 dargestellt. Die Arbeitgebermarkenbildung umfasst den Prozess zur Bildung einer identifizierbaren und einzigartigen Arbeitgebermarkenidentität.<sup>165</sup> Dabei dient die Arbeitgebermarke dem Unternehmen als Informationsüberträger und dem potentiellen Arbeitnehmer als Erkennungszeichen/Signal.<sup>166</sup> Die durch die Arbeitgebermarke ausgelösten Arbeitgebermarkenassoziationen stellen grundsätzlich alles dar, was im Gedächtnis mit der Arbeitgebermarke verknüpft ist.<sup>167</sup> Das Arbeitgebermarkenimage umfasst wie die Arbeitgebermarke wahrgenommen wird, ausgelöst durch eben diese im Gedächtnis fixierten Markenassoziationen.<sup>168</sup> Das Arbeitgeberimage umfasst das Gesamtbild/Vorstellungsbild eines Unternehmens als Arbeitgeber. Die Arbeitgeberattraktivität ergibt sich direkt aus dem

<sup>162</sup> Vgl. Cable und Turban (2003): 2245ff.

<sup>163</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an den Untersuchungsrahmen der Arbeitgebermarkenbildung von Backhaus und Tikoo (2004): 505.

<sup>164</sup> Vgl. Backhaus und Tikoo (2004): 503.

<sup>165</sup> Vgl. Backhaus und Tikoo (2004): 505; Martin et al. (2005): 79.

<sup>166</sup> Vgl. Hammann (1992): 206.

<sup>167</sup> Vgl. Aaker (1992): 136f.

<sup>168</sup> Keller/Aperia/Georgson (2008): 47.



Arbeitgeberimage und umfasst den wahrgenommenen Gesamtnutzen den Arbeitssuchende aus einer möglichen Beschäftigung ziehen.<sup>169</sup> Unternehmen etablieren sich als attraktive Arbeitgeber mit dem Ziel „*getting potential candidates to view the organization as a positive place to work.*“<sup>170</sup> Das Konstrukt der Arbeitgeberattraktivität kann abschließend als Vorläufer des allgemeineren Konzepts des Arbeitgebermarkenwertes betrachtet werden. Je attraktiver ein Arbeitgeber von potentiellen Arbeitnehmern wahrgenommen wird, desto stärker ist der Markenwert der betreffenden Organisation.<sup>171</sup>

## **2.4 Verknüpfung informationsökonomischer und marketingtheoretischer Ansätze: Der Markenwert als Signalisierungsphänomen**

ERDEM UND SWAIT (1998) verknüpfen das informationsökonomische Konzept der Signalisierung mit dem Marketingkonzept des Markenwertes und verstehen darunter den Wert, der durch die Markierung eines Produktes erzeugt wird als Signalisierungsphänomen. Die Perspektive stützt sich auf den Nutzen, den Verbraucher aus der Glaubwürdigkeit eines Markensignals ziehen. Der informationsökonomische Ansatz unterstellt, dass das wahrgenommene Risiko und die Kosten der Informationsakquirierung durch die Glaubwürdigkeit des Markensignals reduziert wird und als Folge daraus ein Markenmehrwert entsteht.<sup>172</sup>

Die Informationsaspekte des Marktes determinieren das wahrgenommene Risiko und die Höhe der Informationskosten bezüglich eines betreffenden Gutes (vgl. gestrichelte Linie in Abbildung 3). Auf Märkten mit asymmetrisch verteilten Informationen fungieren Marken als glaubwürdige Marktsignale. Unternehmen nehmen über ihre jeweilige Marketing-Mix-Strategie Einfluss auf Informationen, die über die Marke vermittelt werden, und die mit der Marke verknüpften Markenassoziationen. Marken vermitteln Informationen über konkrete Produktmerkmale und signalisieren, wie sich das Unternehmen in Bezug auf das betreffende Merkmal im möglichen Attributsraum positioniert.<sup>173</sup> Informationen, die über die Produktmarke vermittelt werden, beziehen sich dabei nicht ausschließlich auf funktionale Merkmale, sondern auch auf wahrgenommene symbolische Attribute.<sup>174</sup>

---

<sup>169</sup> Vgl. Berthon/Ewing/Hah (2005): 151; Bruhn/Batt/Flückiger (2013): 65.

<sup>170</sup> Ehrhart und Ziegert (2005): 902.

<sup>171</sup> Vgl. Berthon/Ewing/Hah (2005): 156.

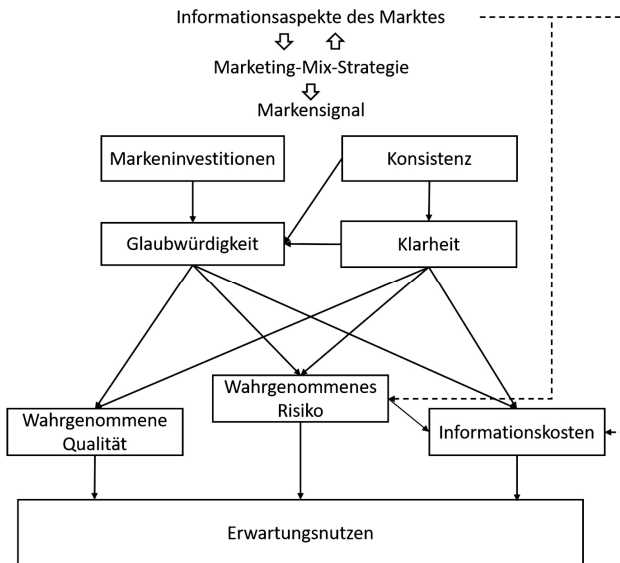
<sup>172</sup> Vgl. Erdem und Swait (1998): 132.

<sup>173</sup> Vgl. Erdem und Swait (1998): 136.

<sup>174</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 4.1.1.2.



**Abbildung 3: Informationsökonomischer Untersuchungsrahmen des Markenwertes<sup>175</sup>**



Innerhalb der Marketingstrategie und der vermittelten Markenbotschaft sind die grundsätzlichen Kriterien

- der Glaubwürdigkeit und
- der Klarheit

des Markensignals zu beachten.<sup>176</sup> Die Klarheit des Signals bezieht sich darauf, dass möglichst eindeutige und über die Zeit konsistente Informationen an potentielle Arbeitnehmer gesendet werden. Die Glaubwürdigkeit<sup>177</sup> stellt ein Schlüsselkriterium im Signalisierungsprozess dar, denn sie determiniert, ob ein Markensignal Informationen effektiv vermittelt. Über die Marke signalisierte Vorzüge des Unternehmens als Arbeitgeber sollten tatsächlich vorliegen bzw. sollten Unternehmen den Wunsch hegen und die entsprechenden Kompetenzen besitzen, um an diesen Kriterien zu arbeiten und diese aufrecht zu halten. Opportunistisches Verhalten in Form von falsch ausgesendeten Informationen zahlt sich langfristig nicht aus und führt im Umkehrschluss zu adverser Selektion. Nur Arbeitgebercharakteristika, die von Unternehmen und ihren Mitarbeitern ‚gelebt‘ werden, fungieren als glaubwürdige

<sup>175</sup> Eigene Darstellung nach Erdem und Swait (1998): 136.

<sup>176</sup> Vgl. Erdem und Swait (1998): 137.

<sup>177</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 2.2.3.1.



Arbeitgebermarkensignale und tragen zur Profilierung und Differenzierung im Arbeitgeberwettbewerb bei.

Die zentrale Bedeutung der Glaubwürdigkeit stützt sich auf die vorliegende Unsicherheit in Bezug auf Arbeitgeber- und Arbeitsplatzcharakteristika, die aus dem vorliegenden Informationsungleichgewicht resultiert. Unsicherheiten, die durch die aktive Informationssuche nicht vollständig abgebaut werden können, da Arbeitgeber überwiegend durch Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften charakterisiert sind. Aus der Unsicherheit resultieren Risiken, die mit einer Entscheidung und den daraus folgenden Konsequenzen verknüpft sind. Um die Unsicherheit und das wahrgenommene Risiko zu minimieren, werden Kosten der Informationssuche und -verarbeitung in Kauf genommen. Je höher das wahrgenommene Risiko, desto mehr Informationen werden gesucht und die Kosten der Informationssuche steigen an.

In Anlehnung an LANCASTERS (1966) Nutzentheorie (multiattribute utility theory) ist der erwartete Nutzen, den Arbeitnehmer aus der Beschäftigung bei einem bestimmten Arbeitgeber ziehen, abhängig von den funktionalen und symbolischen Merkmalen, durch die ein Arbeitgeber/Arbeitsplatz charakterisiert ist. Existieren jedoch Unsicherheiten und Risiken bezüglich dieser Arbeitsplatz-/Arbeitgebercharakteristika reduziert sich infolgedessen der erwartete Nutzen, den potentielle Bewerber aus einer möglichen Beschäftigung schöpfen. Der erwartete Nutzen, der aus einer möglichen Beschäftigung resultiert, ist schlussfolgernd abhängig von dem zugehörigen wahrgenommenen Risiko und mit der Höhe der damit verbundenen Informationskosten.

Ein eindeutiges und glaubwürdiges Arbeitgeber-Markensignal schafft an dieser Schnittstelle einen Wert für potentielle Bewerber, in dem das wahrgenommene Risiko und entsprechende Informationskosten gesenkt werden. Zudem steigt der erwartete Nutzen, den potentielle Bewerber aus einer möglichen Beschäftigung ziehen. Dieser Anstieg kann dem addierten Wert, der durch die Marke ausgelöst wird, dem Markenmehrwert, zugesprochen werden.

ERDEM UND SWAIT (1998) testen den dargelegten Zusammenhang empirisch anhand der Produktgruppen Saft und Jeans.<sup>178</sup> Für die Produktgruppe Jeans führt das Markensignal durch seine Glaubwürdigkeit und Klarheit zu einem verminderten wahrgenommenen Risiko und eingesparten Informationskosten, die einen Anstieg des erwarteten Nutzens herbeiführen. Bei der Produktgruppe Saft, die von Natur aus mit einem geringen wahrgenommenen Risiko und niedrigen Informationskosten verknüpft ist, führt ein glaubwürdiges Markensignal zu einem Anstieg der

---

<sup>178</sup> Vgl. zu dem Studiendesign der Strukturgleichungsanalyse (n=890) Erdem und Swait (1998): 145.



wahrgenommenen Qualität und infolgedessen zu einem Anstieg des erwarteten Nutzens. Der Einfluss des wahrgenommenen Risikos auf den Erwartungsnutzen kann vorliegend nur indirekt über die Senkung der Informationskosten nachgewiesen werden. Dies lässt sich vermutlich darauf zurückführen, dass die Produktgruppen Saft und Jeans kein stark ausgeprägtes Risikopotential aufweisen.

## 2.5 Produkt- versus Arbeitgebermarketing

Wie bereits in Kapitel 2.3 aufgeführt, empfehlen AMBLER UND BARROW (1996) die Arbeitgebermarke in Anlehnung an das Produktmarketing zu führen und zu gestalten.<sup>179</sup> Zwischen dem Betrachtungsobjekt des Unternehmens als Arbeitgeber und dem Konsumprodukt existieren jedoch grundsätzliche Unterschiede, die zu beachten sind.

Während ein Konsumprodukt als physikalisches Gut für Verbraucher sichtbar erscheint und durch ein Markenzeichen, ein Design oder ein Slogan eindeutig markierbar ist, gestaltet sich die Wahrnehmung eines Unternehmens als Arbeitgeber äußerst schwierig. Die Wahrnehmung der Arbeitgebermarke kann nicht losgelöst von der übergeordneten Unternehmensmarke betrachtet werden. Verlässliche Informationen über die tatsächliche Arbeitgeberqualität sind erst nach der direkten Erfahrung zu erlangen. Vorweg dienen eher wage Informationen aus Imagebroschüren, Stellenanzeigen oder der Karrierhomepage der Beurteilung eines Unternehmens als Arbeitgeber. Andere Imagefacetten des Unternehmens (Produktimage, CSR-Image, Finanzimage) können die Vorstellung eines potentiellen Mitarbeiters zudem verzerren und irritierend wirken. Zudem besteht die Gefahr einer widersprüchlichen Positionierung, insofern verschiedene Zielgruppen (Berufseinsteiger und Berufserfahrene) über die Arbeitgebermarke angesprochen werden sollen. Das Gut Arbeitsplatz kann im Vergleich zu einem Konsumprodukt selbst nicht als Informationsträger fungieren und sich visuell von der Konkurrenz abgrenzen, das Differenzierungspotenzial ist schlussfolgernd begrenzt. Zudem kann das Entscheidungsrisiko für ein Konsumprodukt durch die Vergabe von Garantien und Rückgabemöglichkeiten abgemildert werden, wohingegen das Entscheidungsrisiko für das Gut Arbeitsplatz als hoch einzustufen ist. Eine Eigenkündigung schlägt sich negativ auf den Lebenslauf aus. Zudem ist eine erneute Arbeitgebersuche erneut mit Kosten und Mühen verbunden (vgl. Tabelle 4).<sup>180</sup>

---

<sup>179</sup> Vgl. Ambler und Barrow (1996): 187.

<sup>180</sup> Vgl. Petkovic (2008): 50ff.

Tabelle 4: Produkt und Arbeitgeber im Vergleich<sup>181</sup>

	Produkt	Arbeitgeber
<b>Wahrnehmung</b>	Produkteigenschaften sind sichtbar, besitzt eindeutiges Design, Markenzeichen, Slogan	Arbeitgebereigenschaften weitestgehend nicht sichtbar; erst nach direkter Erfahrung
<b>Markierung</b>	eindeutig möglich; Markierung durch Markenzeichen, Design, Slogan	das Unternehmen als Ganzes meist bereits durch Corporate Design und Zeichen markiert
<b>Differenzierung</b>	durch Design sowie Datenangabe eindeutig möglich	sehr starke Ähnlichkeit der personalpolitischen Instrumente; kaum Differenzierungspotenzial
<b>Positionierung</b>	eindeutig möglich	bei Rekrutierung mehrerer Zielgruppen schwierig, Positionierungs Nachteile
<b>Entscheidungsrisiko</b>	kaum gegeben wegen Rückgabemöglichkeit, sowie Garantie	hoch; Eigenkündigung schlägt sich im Lebenslauf nieder; erneute Such- und Entscheidungskosten

Die dargelegten Unterschiede verdeutlichen eine Anpassung der Marketingmaßnahmen für das Gut Arbeitsplatz. Insbesondere da das Gut selbst nicht der Kommunikationsgestaltung dient, sind andere Kommunikationsmaßnahmen zu ergreifen. Externe Kommunikationsmaßnahmen die der Ansprache potentieller Mitarbeiter dienen, sind in informationsarme und – reiche Maßnahmen einzuteilen. Informationsarme Maßnahmen dienen vorrangig der Bekanntmachung eines Unternehmens als Arbeitgeber (z. B. Flyer, Rekrutierungsanzeigen).<sup>182</sup> Informationsreiche Kommunikationsinstrumente verfolgen hingegen das Ziel Bewerber über eine vielfältige Informationsdarbietung zu beeinflussen.<sup>183</sup> Direkte Kontakte und die Karriere-Homepage des Unternehmens erweisen sich hier als geeignet.<sup>184</sup> Direkte Kontakte sind zudem durch eine hohe Glaubwürdigkeit gekennzeichnet.<sup>185</sup>

<sup>181</sup> Vgl. Petkovic (2008): 52.

<sup>182</sup> Vgl. Fölsing (2017): 49.

<sup>183</sup> Vgl. Baum und Kabst (2011): 333.

<sup>184</sup> Vgl. Lievens und Slaughter (2016): 426ff.

<sup>185</sup> Vgl. Theurer et al. (2016): 10.



## 2.6 Zwischenfazit

Potentielle Arbeitnehmer auf der Suche nach ihrem bevorzugten Arbeitgeber streben nach Nutzenmaximierung. Dabei umfasst der Nutzen den Grad der Bedürfnisbefriedigung, den ein Gut erbringt.<sup>186</sup> Den Nutzen ziehen Bewerber aus den gegebenen (funktionalen, symbolischen und erfahrungsbasierten) Arbeitgebermerkmalen, die dem jeweiligen Arbeitgeber bzw. seiner Arbeitgebermarke zugesprochen werden. Der potentielle Arbeitnehmer wählt die Arbeitgeber, die für ihn das beste Nutzenbündel aus den verschiedenen Ausprägungsmöglichkeiten der Arbeitgebermerkmale repräsentieren und bewirbt sich dort.

Der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Markt ist jedoch durch unvollkommene und asymmetrisch verteilte Informationen gekennzeichnet.<sup>187</sup> Es existieren Unsicherheiten über Arbeitgebermerkmale von Seiten potentieller Bewerber.<sup>188</sup> Damit steigt das wahrgenommene Risiko der Berufseinstiegsentscheidung. In der Folge nehmen Bewerber anfallende Kosten zur Informationssuche und -verarbeitung in Kauf mit dem Ziel, die Unsicherheit und das wahrgenommene Risiko zu minimieren. Das Dilemma: Das Gut Arbeitsplatz ist überwiegend durch Vertrauenseigenschaften geprägt, die zur Lösung des komplexen Entscheidungsproblems anfallenden Informationskosten fallen damit vergleichsweise hoch aus.<sup>189</sup> Eine glaubwürdige Arbeitgebermarke kreiert als Schlüsselinformation einen Mehrwert: Informationskosten ebenso wie das Entscheidungsrisiko werden gesenkt, gleichzeitig steigt der Nutzen, den potentielle Bewerber im Falle einer Beschäftigung, bei diesem Arbeitgeber erwarten. Der durch das Markensignal ausgelöste Anstieg des Erwartungsnutzen kann als ‚Mehrwert‘, der mit der Arbeitgebermarke assoziiert wird, interpretiert werden und entspricht damit dem ‚Markenwert‘ bzw. dem zusätzlichen Nutzen, der nicht durch objektive Merkmale erfasst werden kann.

---

<sup>186</sup> Vgl. Diller (2001): 1201.

<sup>187</sup> Vgl. Simon et al. (1995): 12.

<sup>188</sup> Vgl. Wilden/Gudergan/Lings (2010): 59.

<sup>189</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 2.2.2.



### 3. Die Ernährungsindustrie als Untersuchungsgegenstand

Die vorliegende Forschungsarbeit fokussiert sich auf die Branche der Ernährungsindustrie. Die Ernährungsindustrie stellt als Teilbereich des verarbeitenden Gewerbes einen robusten Wirtschaftszweig dar und bietet vielfältige und sichere Beschäftigungsmöglichkeiten in allen Regionen Deutschlands. Eine Charakterisierung der Branche und die Analyse möglicher Schwierigkeiten in der Rekrutierung neuer Mitarbeiter erfolgt auf den nachfolgenden Seiten.

#### 3.1 Charakterisierung der Ernährungsindustrie

Die Ernährungsindustrie stellt den viertgrößten Industriezweig in Deutschland dar und ist eher kleinteilig strukturiert: Rund 90 % der Unternehmen sind den kleinen und mittleren Unternehmen zuzuordnen.<sup>190</sup> Die Branche ist durch viele traditionsreiche Familienunternehmen geprägt, die eng mit ihrem Standort verwurzelt sind. Die überwiegend ländlichen Produktionsstandorte bieten Beschäftigungsmöglichkeiten in allen Regionen Deutschlands, damit kommt der Ernährungsindustrie eine bedeutende Rolle innerhalb der Beschäftigungspolitik zu.<sup>191</sup> Die Absatzmöglichkeiten der Ernährungsindustrie konzentrieren sich zu einem Großteil auf den privaten Konsum. Eine Konsumzurückhaltung von Seiten der Verbraucher wirkt sich damit unmittelbar auf die Branche aus. Da Lebensmittel jedoch durch eine eher unelastische Nachfrage gekennzeichnet sind<sup>192</sup> und Lebensmittel auch in Krisenzeiten konsumiert werden (müssen), bietet die Ernährungsindustrie ihren Arbeitnehmern darüber hinaus verhältnismäßig stabile und sichere Beschäftigungsverhältnisse.

##### 3.1.1 Beschäftigungsentwicklung der Ernährungsindustrie im Zeitverlauf

Die Zahl der Beschäftigten in der Ernährungsindustrie nimmt seit 2010 kontinuierlich zu. Von 541.510 Beschäftigten im Jahr 2010 auf 614.036 Beschäftigte im Jahr 2020 verzeichnet die Ernährungsindustrie innerhalb von zehn Jahren einen Beschäftigungszuwachs um 13,4 %. Ebenso hat die Zahl der Betriebe,<sup>193</sup> nach einem vorläufigen Rückgang in den Jahren 2013 bis 2015, innerhalb der betrachteten Periode insgesamt zugenommen. So ist die Zahl der Betriebe zwischen 2010 und 2020 um 5,3 % auf insgesamt 6.163 Betriebe angestiegen. Somit ist eine allgemeine Aufschwungphase nicht nur gesamtwirtschaftlich, sondern auch in den Unternehmen der Ernährungsindustrie zu verzeichnen. Der steigende Fach- und Führungskräfte-

---

<sup>190</sup> Vgl. Bundesvereinigung der deutschen Ernährungsindustrie e.V. (2020): 27ff.

<sup>191</sup> Vgl. Bundesvereinigung der deutschen Ernährungsindustrie e.V. (2020): 27ff.; Thobe (2011): 3.

<sup>192</sup> Vgl. Thobe (2011): 2ff.

<sup>193</sup> In den Statistiken des statistischen Bundesamtes werden Betriebe mit mehr als 20 Beschäftigten berücksichtigt.





bedarf resultiert nicht nur aus den Folgen des demografischen Wandels, sondern ebenso aus dem Aufbau der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung und steigenden Einstellungsbereitschaft der Unternehmen<sup>194</sup> innerhalb der Ernährungsindustrie. Die Entwicklung verdeutlicht, dass die Zahl der Beschäftigten im Betrachtungszeitraum in einem stärkeren Ausmaß zugenommen hat als die Zahl der Betriebe. Damit steigt die durchschnittliche Betriebsgröße innerhalb der grundsätzlich klein- und mittelständig geprägten Ernährungsindustrie im Zeitverlauf von durchschnittlich 93 Beschäftigten pro Betrieb 2010 auf im Schnitt 100 Mitarbeiter im Jahr 2020 an. Der prozentuale Zuwachs liegt bei 7,7 %. Der Umsatz innerhalb der Ernährungsindustrie verzeichnet im Betrachtungszeitraum den stärksten Zuwachs um 22,1 % auf insgesamt 185,3 Mrd. € im Jahr 2020.<sup>195</sup>

### 3.1.2 Die Wirtschaftszweige der Ernährungsindustrie

Die nähere Betrachtung der Anzahl der Beschäftigten und der Betriebe in Abhängigkeit der detaillierteren Wirtschaftszweigklassifikation sowie dem zugehörigen Umsatzanteil der jeweiligen Teilbranche gemessen am Gesamtumsatz der Ernährungsindustrie verdeutlicht, dass einige Wirtschaftszweige als besonders beschäftigungsstark/-schwach bzw. umsatzstark/-schwach charakterisiert werden können (vgl. Tabelle 5).

Zu den beschäftigungsstärksten Wirtschaftszweigen zählen die Teilbranchen Herstellung von Back- und Teigwaren sowie Schlachten und Fleischverarbeitung. Mehr als 50 % der Beschäftigten innerhalb der Ernährungsindustrie entfallen auf die genannten Wirtschaftszweige. Der Wirtschaftszweig Herstellung von Back- und Teigwaren bildet mit 193.273 Beschäftigten (31,5 %) und 2546 Betrieben (41,3 %) den beschäftigungsstärksten Wirtschaftszweig. Der Wirtschaftszweig Schlachten und Fleischverarbeitung beschäftigt 128.448 Arbeitnehmer (20,9 %) verteilt auf 1.494 Betriebe (24,2 %). Einen mittleren Beschäftigungsanteil verzeichnen die Wirtschaftszweige Milchverarbeitung (44.469 Beschäftigte; 229 Betriebe), Herstellung von Süßwaren (ohne Dauerbackwaren) (38.123 Beschäftigte; 162 Betriebe) und Obst- und Gemüseverarbeitung (33.542 Beschäftigte; 258 Betriebe). Als beschäftigungsschwache Wirtschaftszweige können die Teilbranchen Fischverarbeitung mit 6.393 Beschäftigten (1,0 %) und 59 Betrieben (1,0 %) und die Herstellung von pflanzlichen und tierischen Ölen und Fetten mit 4.350 Beschäftigten (0,7 %) verteilt auf insgesamt 40 Betriebe (0,6 %) charakterisiert werden.

---

<sup>194</sup> Vgl. Bundesagentur für Arbeit (2020a): 5.

<sup>195</sup> Zu den dargelegten Zahlen vgl. Statistisches Bundesamt (2021).



**Tabelle 5: Beschäftigungs- und Umsatzanteil der Ernährungsindustrie 2020 nach Wirtschaftszweigen (in %)<sup>196</sup>**

	<b>Beschäftigungs- anteil</b> (absolut)	<b>Umsatz- anteil</b> (absolut)
Herstellung von Back- und Teigwaren	31,5 %	11,1 %
Schlachten und Fleischverarbeitung	20,9 %	24,0 %
Herstellung von sonstigen Nahrungsmitteln	11,4 %	11,9 %
Getränkeherstellung	10,1 %	11,5 %
Milchverarbeitung	7,2 %	15,9 %
Herstellung von Süßwaren (ohne Dauerbackwaren)	6,2 %	5,5 %
Obst- und Gemüseverarbeitung	5,5 %	6,2 %
Herstellung von Futtermitteln	3,0 %	5,9 %
Mahl- u. Schälmaschinen; H. v. Stärke u. Stärkeerzeugn.	2,4 %	3,6 %
Fischverarbeitung	1,0 %	1,3 %
Herstellung v. pflanzl. u. tierischen Ölen u. Fetten	0,7 %	3,1 %

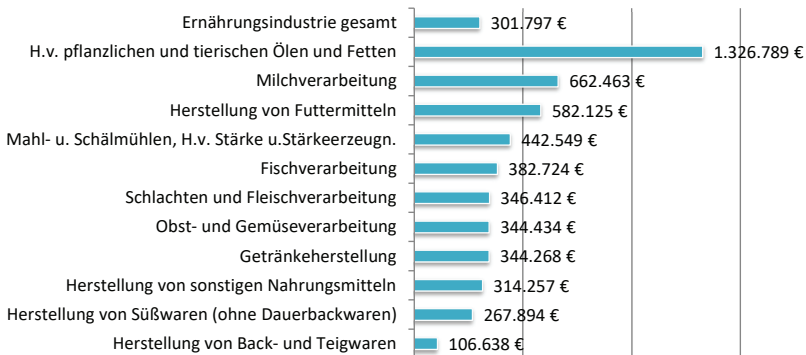
Der beschäftigungsstärkste Wirtschaftszweig Herstellung von Back- und Teigwaren landet gemessen am Umsatz hinter den Wirtschaftszweigen Schlachten und Fleischverarbeitung, Milchverarbeitung, Herstellung von sonstigen Nahrungsmitteln und Getränkeherstellung an fünfter Stelle mit einem Umsatzanteil von 11,1 % (20,6 Mrd. €). Der Wirtschaftszweig Schlachten und Fleischverarbeitung bildet mit einem Umsatz von 44,5 Mrd. € (24,0 %) den umsatzstärksten Wirtschaftszweig ab. Weitere umsatzstarke Wirtschaftszweige stellen die Subbranchen Milchverarbeitung (29,4 Mrd. €; 15,9 %), Herstellung von sonstigen Nahrungsmitteln (22,0 Mrd. €; 11,9 %) und Getränkeherstellung (21,3 Mrd. €; 11,5 %) dar. Im Mittelfeld bezogen auf den absoluten Umsatzanteil liegen die Teilbranchen Obst- und Gemüseverarbeitung (11,5 Mrd. €; 6,2 %), Herstellung von Futtermitteln (10,9 Mrd. €; 5,9 %) und Herstellung von Süßwaren (ohne Dauerbackwaren) (10,2 Mrd. €; 5,5 %). Zu den umsatzschwachen Teilbranchen zählen die Wirtschaftszweige Mahl- und Schälmaschinen, Herstellung von Stärke und Stärkeerzeugnissen (6,6 Mrd. €; 3,6 %), die Herstellung von pflanzlichen und tierischen Ölen und Fetten (5,8 Mrd. €; 3,1 %) und die Fischverarbeitung (2,4 Mrd. €; 1,3 %).

<sup>196</sup> Eigene Darstellung (vgl. Statistisches Bundesamt (2021)).



Vorangestellt wurde der absolute Umsatz betrachtet. Wird dieser in Relation zu der Beschäftigtenzahl gesetzt, ergibt sich ein differenziertes Bild (vgl. Abbildung 4). Pro Beschäftigter Person erwirtschaftet der absolut gesehen umsatzschwache Wirtschaftszweig Herstellung von pflanzlichen und tierischen Ölen und Fetten den größten Umsatzanteil (1,3 Mio. €; 25,9 %). Die Teilbranche Milchverarbeitung positioniert sich gemessen am Umsatz absolut und relativ betrachtet an zweiter Stelle (662.463 €; 12,9 %). Der absolut umsatzstärkste Wirtschaftszweig Schlachten und Fleischverarbeitung landet, relativ betrachtet, im Mittelfeld mit einem Umsatzanteil von 346.412 € pro Mitarbeiter (6,8 %). Der beschäftigungsstärkste Wirtschaftszweig Herstellung von Back- und Teigwaren erwirtschaftet pro Mitarbeiter den niedrigsten Umsatz in Höhe von 106.638 € (2,1 %).

**Abbildung 4: Umsatzanteil pro beschäftigte Person (in €) nach Wirtschaftszweigen der Ernährungsindustrie 2020<sup>197</sup>**



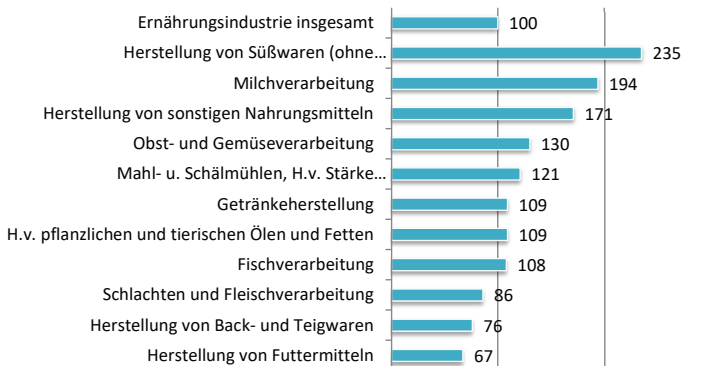
Gemessen an der Mitarbeiterzahl finden sich die größten Unternehmen innerhalb des Wirtschaftszweiges Herstellung von Süßwaren (ohne Dauerbackwaren) mit durchschnittlich 235 Mitarbeitern pro Betrieb wieder, gefolgt von dem Wirtschaftszweig Milchverarbeitung mit im Schnitt 194 Beschäftigten. Im Mittelfeld liegen die Wirtschaftszweige Getränkeherstellung und Herstellung von pflanzlichen und tierischen Ölen und Fetten mit durchschnittlich 109 Mitarbeitern (vgl. Abbildung 5: Durchschnittliche Betriebsgröße (Mitarbeiterzahl) nach Wirtschaftszweigen der Ernährungsindustrie 2020). Relativ kleine Unternehmensgrößen verzeichnen die Teilbranchen Herstellung von Back- und Teigwaren mit im Schnitt 76 Beschäftigten und Herstellung von Futtermitteln mit durchschnittlich 67 Mitarbeitern pro Betrieb.<sup>198</sup>

<sup>197</sup> Eigene Darstellung (vgl. Statistisches Bundesamt (2021)).

<sup>198</sup> Zu den dargelegten Zahlen vgl. Statistisches Bundesamt (2021).



**Abbildung 5: Durchschnittliche Betriebsgröße (Mitarbeiterzahl) nach Wirtschaftszweigen der Ernährungsindustrie 2020<sup>199</sup>**



### 3.2 Sekundärerhebung zur Personalrekrutierung innerhalb der Ernährungsindustrie

In den Medien wird zunehmend von einem sich abzeichnenden Fachkräftemangel berichtet. Dabei ist ein Mangel an Arbeitskräften statistisch schwer zu erfassen. Eine Sekundärerhebung, die Aufschluss über den Verlauf von Stellenbesetzungsprozessen innerhalb von Unternehmen der Ernährungsindustrie gibt, zeichnet vorliegend konkrete Problemfelder auf. Diese werden nachfolgend skizziert.

#### 3.2.1 Indikatoren zur Untersuchung eines Fachkräfteengpasses

Die Arbeitsmarktforschung spricht von einem Fachkräftemangel, wenn die Nachfrage nach Arbeitskräften größer ist als das Angebot (qualifizierter) Arbeitskräfte.<sup>200</sup> Zur Analyse des Ausgleichs von Angebot und Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt haben sich zwei Forschungsrichtungen etabliert: Die Matchingtheorien und die Suchtheorien. Die Suchtheorie stellt den Einzelbetrieb in den Fokus und unterstellt, dass die Intensität der Arbeitnehmersuche mit dem erwarteten Gewinn aus der Stellenbesetzung korreliert.<sup>201</sup>

<sup>199</sup> Eigene Darstellung (vgl. Statistisches Bundesamt (2021)).

<sup>200</sup> Vgl. Bundesagentur für Arbeit (2020c): 5.

<sup>201</sup> Vgl. Heckmann/Noll/Rebien (2013): 107.



Bislang fehlt eine objektive, einheitliche Kennzahl zur Messung eines Fachkräftemangels oder -engpasses.<sup>202</sup> Die BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT (BA) erfasst im Rahmen ihrer jährlichen Fachkräfteengpassanalyse sechs verschiedene Engpassindikatoren zur Bestimmung eines Fachkräftemangels.<sup>203</sup> Diese betreffen die Vakanzzeit, die Arbeitssuchenden-Stellen-Relation, die berufsspezifische Arbeitslosenquote, die Veränderung des Anteils sozialversicherungspflichtiger Beschäftigung von Ausländern, die Abgangsrate aus der Arbeitslosigkeit und die Entwicklung der Entgelte. Ziel ist es, die Fachkräftesituation anhand verschiedener Kriterien zu beleuchten, um letztlich das Risiko eines Fachkräfteengpasses zu spezifizieren. Dabei beschreibt die Vakanzzeit den Zeitraum zwischen dem gewünschten Einstellungstermin und dem Abmeldedatum der Stelle beim Arbeitgeberservice. Es bleibt zu berücksichtigen, dass der Abmeldezeitpunkt zeitverzögert zu dem tatsächlichen Einstellungstermin erfolgt. Die Vakanzzeit lässt damit Rückschlüsse zu, wie schwierig sich die Besetzung einer gemeldeten Stelle gestaltet. Als weiterer Indikator wird das Verhältnis der gemeldeten Arbeitsstellen zu der registrierten Arbeitslosenzahl herangezogen. Damit soll näherungsweise das Angebot an Arbeitskräften der betrieblichen Nachfrage gegenübergestellt werden. Die Relation impliziert: Je höher die Zahl der Arbeitssuchenden innerhalb eines Wirtschaftszweiges, desto leichter müsste ein passender Kandidat auf eine offene Stelle zu finden sein. Dabei ist kritisch zu betrachten, dass etwa nur jede zweite offene Stelle der Bundesagentur für Arbeit gemeldet wird<sup>204</sup> und der Kreis der Studien- und Ausbildungsabsolventen innerhalb der Arbeitslosenzahl außen vorgelassen wird. In der Fachkräfteengpassanalyse handelt es sich um eine rein statistische Analyse, die unterschiedliche Attraktivität von Arbeitgebern und der angebotenen Stellen sowie die persönliche Eignung der Bewerber abseits der formalen Qualifikation bleiben hingegen unberücksichtigt.<sup>205</sup>

Alternativ werden in verschiedenen Arbeiten Stellenbesetzungsprobleme analysiert. Diese müssen nicht grundsätzlich auf einen Fachkräftemangel zurückzuführen sein, sondern können auch aus unattraktiven Arbeitsbedingungen oder etwa der fehlenden Bereitschaft eines Wohnortwechsels von Arbeitnehmern resultieren. Die Forschung zur Analyse von Rekrutierungsproblemen stützt sich auf die Untersuchung von Suchdauern, Suchstrategien und Suchverlaufstypen. Einige Autoren schließen von langen Suchdauern auf schwer zu besetzende Stellen und ermitteln verschiedene Determinanten der Suchdauer. HECKMANN, NOLL UND REBIEN (2013)

---

<sup>202</sup> Vgl. Bundesagentur für Arbeit (2020c): 5.

<sup>203</sup> Zusätzlich werden vier Risikoindikatoren und vier Ergänzungsindikatoren erfasst. Eine ausführliche Betrachtung erfolgt im Methodenbericht der BA (vgl. Bundesagentur für Arbeit (2020c): 9ff.).

<sup>204</sup> Vgl. zur Meldequote die aktuellen Ergebnisse der IAB-Stellenerhebung (Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (2020a)).

<sup>205</sup> Vgl. Bundesagentur für Arbeit (2020c): 8ff.



konstatieren, dass lange Suchdauern nicht zwangsläufig ein Problem darstellen, insofern mit der Stellensuche frühzeitig begonnen wird und ein passender Kandidat rechtzeitig zu dem gewünschten Einstellungstermin die Stelle antritt. Er schlägt alternativ die Untersuchung anhand verschiedener Suchverlaufstypen vor.<sup>206</sup>

### 3.2.2 Das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung

Das INSTITUT FÜR ARBEITSMARKT- UND BERUFSFORSCHUNG (IAB) der BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT (BA) führt zum Zwecke der Arbeitsmarktforschung eigene, umfangreiche Erhebungen durch. Für die vorliegende Arbeit sind insbesondere die IAB-Stellenerhebung und das IAB-Betriebspanel hervorzuheben. Die IAB-Stellenerhebung umfasst eine jährliche Erhebung zu dem gesamtwirtschaftlichen Stellenangebot (EGS). Die repräsentative Betriebsbefragung gibt Aufschluss über den Verlauf von Stellenbesetzungen und stellt Daten über Anzahl und Struktur der offenen Stellen zur Verfügung.<sup>207</sup> Sind offene Stellen nur schwer zu besetzen<sup>208</sup> oder muss eine Stellensuche abgebrochen werden, weil sich kein geeigneter Bewerber für die Stelle findet, kann dies als Indikator für einen Fachkräfteengpass bewertet werden. In seinen Veröffentlichungen stellt das IAB Daten zu Suchdauern, Suchabbrüchen und Bewerberzahlen dar. Die Fallzahlen liegen zwischen 7.500 und 15.000 Betrieben jährlich.<sup>209</sup> Das IAB-Betriebspanel erfasst ebenfalls verschiedene Indikatoren zur Ermittlung des Fachkräftebedarfs: Neueinstellungen von Fachkräften im ersten Halbjahr; die unmittelbare Suche nach Fachkräften (zum nächstmöglichen Zeitpunkt) und unbesetzte Stellen für Fachkräfte.<sup>210</sup> Jährlich werden seit 2001 mehr als 15.500 Betriebe aus allen Wirtschaftssektoren und Betriebsgrößenklassen befragt.<sup>211</sup>

Das Forschungsdatenzentrum (FDZ) der BA im IAB ermöglicht es externen Wissenschaftlern, auf die Daten aus den Befragungen der IAB-Stellenerhebung und des IAB-Betriebspanels über einen Gastaufenthalt (Datenfernverarbeitung)<sup>212</sup> zuzugreifen. Dieser Datenzugang wird vorliegend zur Durchführung einer Sekundärerhebung genutzt. Hierbei wird der Verlauf von Stellenbesetzungen explizit für den Wirtschaftszweig der Ernährungsindustrie betrachtet.

---

<sup>206</sup> Vgl. Heckmann/Noll/Rebien (2013): 105ff.

<sup>207</sup> Jährlich wird für die Stellenerhebung eine neue Zufallsstichprobe basierend auf dem letzten verfügbaren Adressenbestand der Betriebsdatei der BA gezogen (vgl. Bechmann et al. (2020): 4).

<sup>208</sup> Schwer zu besetzende Stellen umfassen Stellen, bei denen die Suche nach geeigneten Bewerbern mehr Zeit in Anspruch nimmt als üblich (vgl. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (2017): 1).

<sup>209</sup> Vgl. Bossler et al. (2020): 5.

<sup>210</sup> Vgl. Bellmann (2014): 8.

<sup>211</sup> Vgl. Ellguth/Kohaut/Möller (2014): 30f.

<sup>212</sup> Auf Basis eines schriftlichen Antrages wird die Datennutzung durch das FDZ in Form eines Datennutzungsvertrages genehmigt.



Da sich das vorliegende Forschungsvorhaben auf die Ernährungsindustrie fokussiert, werden nachfolgend ausschließlich Fälle/Betriebe der Ernährungsindustrie anstelle des gesamtwirtschaftlichen Stellenangebots/Betriebspanels analysiert. Die Branchenzuordnung basiert auf der Wirtschaftszweigklassifikation des Statistischen Bundesamtes: Innerhalb des Abschnitts C – Verarbeitendes Gewerbe – werden die Wirtschaftszweige 10 ‚Herstellung von Nahrungs- und Futtermitteln‘ und 11 ‚Getränkeherstellung‘ berücksichtigt.

Die nun vorliegenden Daten für den Wirtschaftszweig der Ernährungsindustrie werden mit der Statistiksoftware STATA 14<sup>213</sup> ausgewertet.<sup>214</sup> Die sich daraus ergebenden Ergebnisse werden nachfolgend vorgestellt.

### **3.2.3 Sekundärerhebung zur Personalrekrutierung auf Grundlage der IAB-Stellenerhebung**

#### **3.2.3.1 Datengrundlage**

Die Datengrundlage der nachfolgend dargestellten Ergebnisse bildet die IAB-Stellenerhebung, Welle(n) 2010-2017. Der Datenzugang erfolgte mittels kontrollierter Datenfernverarbeitung beim Forschungsdatenzentrum der Bundesagentur für Arbeit im Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (FDZ).<sup>215</sup>

Da sich die Fallzahlen der Stellenerhebung bei isolierter Betrachtung eines Wirtschaftszweiges - in diesem Falle der Ernährungsindustrie - stark minimieren, wurden die Datensätze aus den Jahren 2010 bis 2017 für die IAB-Stellenerhebung zusammengefügt.<sup>216</sup> Da es sich bei der Stellenerhebung um eine Querschnittsbefragung<sup>217</sup> handelt, erweist sich das Zusammenfügen der Datensätze als unproblematisch. Der Fragebogen setzt sich aus einem allgemeinen Teil und einem Zusatzfragebogen zusammen, der sich konkret auf den letzten Fall einer Neueinstellung bezieht.<sup>218</sup> Die vorliegenden Auswertungen beziehen sich ausschließlich auf die Betriebe, die ergänzend den Zusatzfragebogen ausgefüllt haben. Der endgültige Datensatz für die IAB-Stellenerhebung besteht aus insgesamt 1.659 Fällen/Betrieben.

---

<sup>213</sup> Vgl. StataCorp. (2015).

<sup>214</sup> Die Datenfernverarbeitung am FDZ ist an die Statistiksoftware STATA gekoppelt: Auswertungsskripte (Do-files für Stata) werden über die Software JoSuA (Job Submission Application) ans FDZ übermittelt. Zugang zu den geprüften Ergebnissen erhält der Nutzer nach erfolgreicher Datenschutzprüfung (vgl. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (2020b): vii.).

<sup>215</sup> Vgl. Bossler et al. (2020): 5. Die zugehörige Projektnummer am FDZ lautet fdz1629.

<sup>216</sup> Aktuellere Datensätze werden derzeit von dem FDZ nicht zur Verfügung gestellt.

<sup>217</sup> Vgl. Kettner et al. (2011): 246.

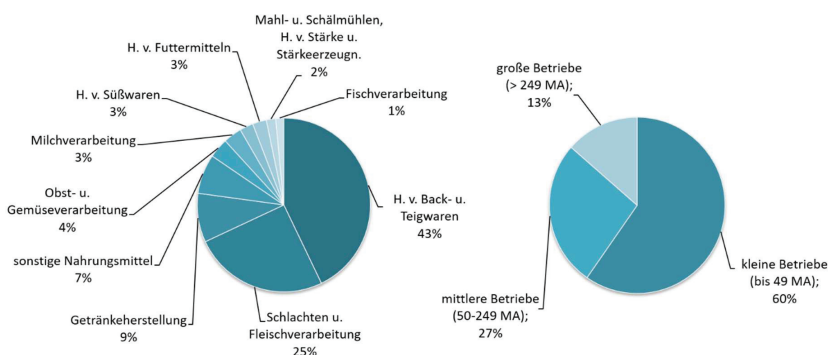
<sup>218</sup> Vgl. Kettner et al. (2011): 252.



### 3.2.3.2 Charakterisierung der Stichprobe

Die Unternehmen der Stichprobe basierend auf Daten der IAB-Stellenerhebung bestehen zu 59,7 % (n=990) aus kleinen Betrieben mit weniger als 50 Mitarbeitern. 50 bis 249 Mitarbeiter zählen die mittleren Betriebe, die innerhalb der Stichprobe zu 26,8 % (n=444) vertreten sind. Große Betriebe mit mehr als 249 Mitarbeitern sind zu 13,6 % (n=225) vertreten (vgl. Abbildung 6, rechts). Die Stichprobe ist von kleinen und mittelständischen Unternehmen geprägt. Ein charakteristisches Merkmal für die gesamte Ernährungsindustrie.<sup>219</sup> Am stärksten ist der Wirtschaftszweig Herstellung von Back- und Teigwaren mit insgesamt 711 Fällen (42,9 %) in der Stichprobe vertreten, gefolgt von dem Wirtschaftszweig Schlachten und Fleischverarbeitung mit 418 Betrieben (25,2 %) (vgl. Abbildung 6, links). Der Wirtschaftszweig Getränkeherstellung umfasst 151 Fälle (9,1 %). Der Wirtschaftszweig sonstige Nahrungsmittel mit einem Anteil von 7,3 % und 122 Betrieben vereint u. a. die Bereiche Herstellung von Zucker, Herstellung von Fertiggerichten, Herstellung von Würzmitteln und Soßen und die Verarbeitung von Kaffee und Tee. Der Wirtschaftszweig Obst- und Gemüseverarbeitung ist mit 61 Betrieben (3,7 %) innerhalb der Stichprobe vertreten. Mit rund 3 % der Fälle (zwischen 42 und 57 Betrieben) sind die Wirtschaftszweige Milchverarbeitung, Herstellung von Süßwaren (ohne Dauerbackwaren) und Herstellung von Futtermitteln in der Stichprobe enthalten. Schlusslicht bilden die Wirtschaftszweige Mahl- und Schälmaschinen, Stärke- und Stärkeerzeugnisse mit 29 Fällen (1,7 %) und die Fischverarbeitung mit 25 Betrieben (1,5 %) innerhalb der Stichprobe.

**Abbildung 6: Charakterisierung der Stichprobe der IAB-Stellenerhebung (N=1.659)<sup>220</sup>**



<sup>219</sup> Vgl. Bundesvereinigung der deutschen Ernährungsindustrie e.V. (2020): 27.

<sup>220</sup> Eigene Darstellung; Ergebnisse basieren auf Daten der IAB-Stellenerhebung 2010-2017.





### 3.2.3.3 Ergebnisdarstellung

Innerhalb des Zusatzfragebogens werden die befragten Betriebe gebeten, an den letzten Fall einer Neueinstellung (innerhalb der letzten zwölf Monate) zu denken. Bezogen auf diesen letzten Fall einer Neueinstellung geben 33,5 % (n=534) der Unternehmen der Ernährungsindustrie an, dass die Besetzung der Stelle Schwierigkeiten bereitet hat.<sup>221</sup> Branchenunabhängig betrachtet, geben 28,9 % (n=20.261) der Betriebe an, dass der letzte Stellenbesetzungsprozess mit Schwierigkeiten behaftet war.<sup>222</sup> Kleine Betriebe (35,1 %; n=331) der Ernährungsindustrie sind tendenziell häufiger mit Schwierigkeiten während der Stellenbesetzung konfrontiert als große Unternehmen (28,1 %; n=62). Innerhalb der Antwortmöglichkeiten zur konkreten Benennung der Schwierigkeiten wurde am häufigsten die Zahl der Bewerber bemängelt (58,8 %; n=314).<sup>223</sup> Darauf folgt die unzureichende Qualifikation der Bewerber (51,7 %; n=276); die fehlende Bereitschaft der Arbeitssuchenden, die Arbeitsbedingungen zu erfüllen (42,0 %; n=224) und zu hohe Gehaltsforderungen (31,3 %; n=167).

Die konkrete Bewerberlage bezogen auf den letzten Fall einer Neueinstellung innerhalb der Stichprobe stellt sich wie folgt dar: Durchschnittlich haben sich in der Ernährungsindustrie neun Personen auf eine offene Stelle beworben, drei von neun Personen erwiesen sich für die Stelle als geeignet.<sup>224</sup> Absolut betrachtet gehen in der Ernährungsindustrie damit weniger (geeignete) Bewerbungen auf eine offene Stelle ein als über alle Wirtschaftszweige hinweg betrachtet (vgl. Abbildung 7): Hier gehen 13 Bewerbungen (n=58.500) auf eine offene Stelle ein, wovon sich vier Bewerber (n=55.988) als geeignet erweisen. In Abhängigkeit der Betriebsgröße stellt sich die Bewerberlage innerhalb der Ernährungsindustrie differenziert dar: Während große Betriebe mit durchschnittlich 22 Bewerbern rechnen können, zählen mittlere Betriebe elf Bewerbungen und in kleinen Betrieben gehen durchschnittlich sechs Bewerbungen auf eine offene Stelle ein.<sup>225</sup> Auch wenn die Eignungsrate in kleinen Betrieben (33,3 %) über der Eignungsrate in großen Betrieben (27,3 %) liegt, erhalten große Betriebe absolut betrachtet dreimal so viele geeignete Bewerbungen (6) als kleine Betriebe (2). Bei individueller Betrachtung der Bewerberlage nach

<sup>221</sup> „Hat die Besetzung dieser Stelle Schwierigkeiten bereitet?“ (Ja/Nein/keine Angabe); (n=1.594) (vgl. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (2017): 6).

<sup>222</sup> Bezogen auf die Gesamtstichprobe von N=70.109 (alle Wirtschaftszweige).

<sup>223</sup> „Wenn ja, welche Schwierigkeiten?“ (Mehrfachnennungen möglich); (n=534) (vgl. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (2017): 6).

<sup>224</sup> „Wie stellte sich die Bewerberlage dar?“ (Bezogen auf den letzten Fall eine Neueinstellung, Zusatzfragebogen): Anzahl der Personen, die sich beworben haben \_\_\_ (n=1.317); Anzahl der geeigneten Personen \_\_\_ (n=1.233) (vgl. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (2017): 5).

<sup>225</sup> Der nicht-parametrische Kruskal-Wallis-Test bestätigt eine statistische Signifikanz zwischen der Anzahl der Personen, die sich beworben haben (Anzahl der geeigneten Personen) und der Betriebsgröße,  $\chi^2=182,743$ ,  $p=0,0001$  ( $\chi^2=150,328$ ,  $p=0,0001$ ).



Wirtschaftszweigen wird besonders deutlich, dass der prozentuale Anteil geeigneter Bewerber mit steigender Bewerberzahl abnimmt. Während der Wirtschaftszweig Schlachten und Fleischverarbeitung nur sechs Bewerbungen auf eine offene Stelle erhält, verzeichnet der Wirtschaftszweig Herstellung von Süßwaren (ohne Dauerbackwaren) 21 Bewerbungen. Jedoch erweisen sich im erst genannten Wirtschaftszweig 50 % der Bewerber als geeignet, im zuletzt genannten Wirtschaftszweig liegt der Anteil geeigneter Bewerber bei 19 %. Die Unterschiede zwischen den verschiedenen Wirtschaftszweigen können als signifikant eingestuft werden.<sup>226</sup>

**Abbildung 7: Anzahl Bewerber (n=1.317) und geeignete Bewerber (n=1.233)<sup>227</sup>**



Stellenbesetzungsprozesse sind durch verschiedene Verlaufstypen gekennzeichnet. Zur Typenbestimmung sind verschiedene Zeitpunkte maßgeblich, die den Besetzungsprozess charakterisieren. Der Beginn der Suche, die Einigung mit dem ausgewählten Kandidaten, der geplante Einstellungstermin und der tatsächliche Beginn des Arbeitsverhältnisses.<sup>228</sup> In Abhängigkeit dieser Ereigniszeitpunkte lassen sich vier bedeutende Verlaufstypen voneinander abgrenzen:

<sup>226</sup> Der nicht-parametrische Kruskal-Wallis-Test bestätigt eine statistische Signifikanz zwischen der Anzahl der Personen, die sich beworben haben (Anzahl der geeigneten Personen) und den verschiedenen Wirtschaftszweigen,  $\chi^2=111,605$ ,  $p=0,0001$  ( $\chi^2=76,896$ ,  $p=0,0001$ ).

<sup>227</sup> Eigene Darstellung; Ergebnisse basieren auf Daten der IAB-Stellenerhebung 2010-2017.

<sup>228</sup> Die betreffenden Zeitpunkte werden innerhalb der IAB-Stellenerhebung tagesgenau (Tag/Monat/Jahr) erfasst; Bezogen auf den letzten Fall der Einstellung eines



Typ I: Einstellungen ohne Vakanz;

Typ II: Einstellungen mit Vakanz wegen Wartezeit;

Typ III: Einstellungen mit Vakanz wegen fortgesetzter Suche<sup>229</sup> und

Typ IV: abgebrochene Stellenbesetzungsprozesse.

Innerhalb der vorliegenden Arbeit entsteht eine Vakanz, wenn der betrieblich geplante Einstellungstermin verstreicht, ohne dass die Stelle wiederbesetzt werden konnte.<sup>230</sup> Der für den Arbeitgeber wünschenswerte Verlauf entspricht einer Stellenbesetzung ohne auftretende Vakanz (Typ I), d. h. der geplante Einstellungstermin stimmt mit dem tatsächlichen Beginn des Arbeitsverhältnisses überein. Dies trifft in der vorliegenden Stichprobe auf 51,9 % der Betriebe (n=664) bezogen auf den jeweils letzten Fall einer Neueinstellung zu. Demgegenüber konnte die offene Stelle in 48,1 % der Fälle (n=615) zu dem geplanten Einstellungstermin nicht besetzt werden (vgl. Tabelle 6). Vakanzzeiten betreffen vorliegend den Zeitraum zwischen dem geplanten und dem tatsächlichen Eintritt des neuen Mitarbeiters. Einstellungsprozesse mit auftretender Vakanz können weitergehend differenziert werden: Konnte eine Einigung mit einem geeigneten Kandidaten vor dem geplanten Einstellungstermin für die Stelle erfolgen, verzögert sich der tatsächliche Eintritt jedoch noch, weil der betreffende Kandidat sich bspw. noch in einem Arbeitsverhältnis befindet, handelt es sich um einen Einstellungsprozess mit Vakanz wegen Wartezeit (Typ II). Die sich daraus ergebende Zeitspanne zwischen dem geplanten Eintritt und dem tatsächlichen Eintritt kann als wartebegleitete Vakanzdauer definiert werden. Konnte keine Einigung vor dem geplanten Einstellungstermin erzielt werden, muss die Suche fortgesetzt werden. Der sich daraus ergebende Zeitraum zwischen dem geplanten Eintritt und der Einigung mit dem ausgewählten Kandidaten kann als suchbegleitete Vakanzdauer bezeichnet werden. Die gesamte Vakanzdauer für Stellenbesetzungsprozesse mit Vakanz wegen fortgesetzter Suche (Typ III) ergibt sich demnach aus der Summe der suchbegleiteten Vakanzdauer und der wartebegleiteten Vakanzdauer, die sich auch im Suchverlaufstyp III an die Einigung mit dem Kandidaten bis zu dem tatsächlichen Eintritt anschließt. Von den in der Stichprobe vorliegenden Stellenbesetzungsprozessen mit auftretender Vakanz fallen 17,8 % (n=227) in die Kategorie der Einstellungen mit Vakanz wegen Wartezeit und 30,3 % (n=388) zählen zu den Einstellungen mit Vakanz aufgrund der fortgesetzten Suche.

---

sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten in den letzten 12 Monaten: „Wann haben Sie mit der Personalsuche für diese Stelle begonnen?“; „Wann haben Sie sich für diesen Bewerber entschieden?“; „Zu welchem Termin sollte diese Stelle frühestens besetzt werden?“; „Wann hat dieses Arbeitsverhältnis begonnen?“ (vgl. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (2017): 5).

<sup>229</sup> Vgl. zur Charakterisierung der Verlaufstypen Heckmann/Noll/Rebien (2013): 110f.; Scherl (2004): 10f.

<sup>230</sup> Vgl. zur Definition des Vakanzbegriffes die Ausführungen von Heckmann/Noll/Rebien (2013): 109.



Werden alle Wirtschaftszweige berücksichtigt, entfallen 53,5 % der Stellenbesetzungsprozesse auf Typ I ohne auftretende Vakanzzeiten, 19,2 % auf Stellenbesetzungsprozesse mit Vakanz aufgrund von Wartezeiten (Typ II) und 27,3 % auf Einstellungen mit Vakanz aufgrund der fortgesetzten Suche (Typ III).<sup>231</sup>

**Tabelle 6: Suchverlaufstypen innerhalb der Stichprobe der IAB-Stellenerhebung (n=1.279)<sup>232</sup>**

Einstellungen ohne Vakanz (Typ I)	51,92 %	
Einstellungen mit Vakanz	48,08 %	davon:
		Einstellungen mit Vakanz wegen Wartezeit (Typ II)
		17,75 %
		Einstellungen mit Vakanz wegen fortgesetzter Suche (Typ III)
		30,34 %

Die durchschnittliche Vakanzzeit für Stellenbesetzungsprozesse, in denen der gewünschte Einstellungstermin verstreicht, ohne dass ein passender Kandidat gefunden wurde, unterscheidet sich innerhalb der Ernährungsindustrie (59 Tage) kaum von dem Durchschnittswert aller Wirtschaftszweige (60 Tage) (vgl. Abbildung 8). Kleine Betriebe der Ernährungsindustrie müssen die entstehenden Produktivitätseinbußen einer länger andauernden Vakanzzeit von durchschnittlich 65 Tagen verkraften. In mittelgroßen Betrieben liegt die Vakanzzeit bei 55 Tagen und große Unternehmen verzeichnen eine Vakanzdauer von im Schnitt 51 Tagen.

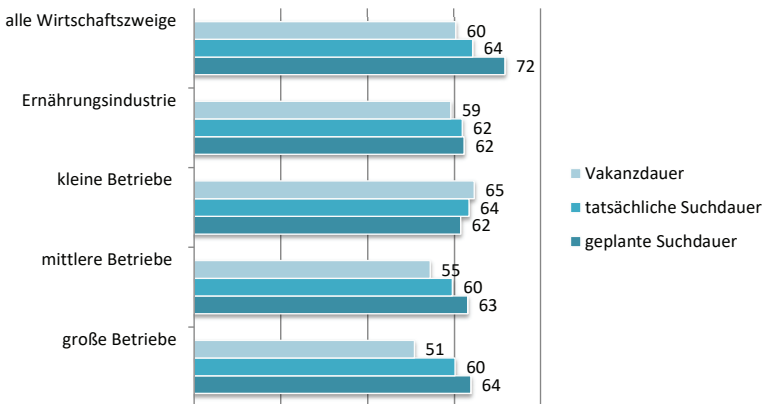
Maßgeblich auf den Verlauf des Stellenbesetzungsprozesses wirkt sich die geplante und tatsächliche Suchdauer aus. Die geplante Suchdauer umfasst die Zeitspanne von dem Beginn der Personalsuche bis zu dem Beginn des Arbeitsverhältnisses. Die tatsächliche Suchdauer umfasst den Zeitraum zwischen dem Beginn der Suche und der Einigung mit dem ausgewählten Kandidaten. Idealerweise ist die geplante Suchdauer ausreichend, um suchbegleitete Vakanzzeiten im Anschluss an den geplanten Eintrittstermin zu vermeiden. Dies trifft vorliegend auf 69 % der Betriebe der Ernährungsindustrie zu. In 31 % der Fälle überstieg die tatsächliche Suchdauer die geplante Suchdauer, die Suche nach einem passenden Kandidaten musste im Anschluss an den geplanten Eintrittstermin fortgesetzt werden.

<sup>231</sup> Bezogen auf die Gesamtstichprobe von N=58.160 (alle Wirtschaftszweige).

<sup>232</sup> Eigene Darstellung; Ergebnisse basieren auf Daten der IAB-Stellenerhebung 2010-2017.



**Abbildung 8: Durchschnittliche Vakanzdauer und tatsächliche/geplante Suchdauer (in Tagen) nach Betriebsgröße<sup>233</sup>**



In der Ernährungsindustrie liegt die geplante Suchdauer ebenso wie die tatsächliche Suchdauer im Schnitt bei 62 Tagen (vgl. Abbildung 8). Folglich besteht für die Betriebe der Ernährungsindustrie zwischen der geplanten und der tatsächlichen Suchdauer kaum ein Zeitpuffer, um das Risiko einer entstehenden Vakanz zu vermeiden. Insbesondere in den kleinen Unternehmen der Ernährungsindustrie fällt die geplante Suchdauer durchschnittlich um zwei Tage zu kurz aus. Mittlere und große Betriebe planen dagegen im Schnitt drei bis vier Tage mehr Zeit für die Personalsuche ein, als am Ende tatsächlich gebraucht wurde. Branchenunabhängig betrachtet dauert die tatsächliche Suche nach einem passenden Kandidaten zwei Tage länger als innerhalb der Ernährungsindustrie. Zudem wird im Schnitt über alle Wirtschaftszweige mehr Zeit - insgesamt zehn Tage - für die Personalsuche eingeplant.

Im Zeitverlauf zwischen den Jahren 2010 und 2017 nimmt sowohl die geplante als auch die tatsächliche Suchdauer tendenziell zu (vgl. Abbildung 9). Lag die geplante (tatsächliche) Suchdauer 2010 noch bei durchschnittlich 58 (53) Tagen, vergingen im Jahr 2017 im Schnitt 64 (71) Tage bis zu dem Arbeitsbeginn bzw. der Einigung mit der neu eingestellten Arbeitskraft. Zudem verzeichnet die tatsächliche Suchdauer im Zeitverlauf einen stärkeren Anstieg als die geplante Suchdauer:<sup>234</sup> In den Jahren 2010 bis 2014 liegt die tatsächliche Suchdauer im Schnitt noch unterhalb der geplanten Suchdauer, während im Jahr 2016 die tatsächliche Suchdauer die

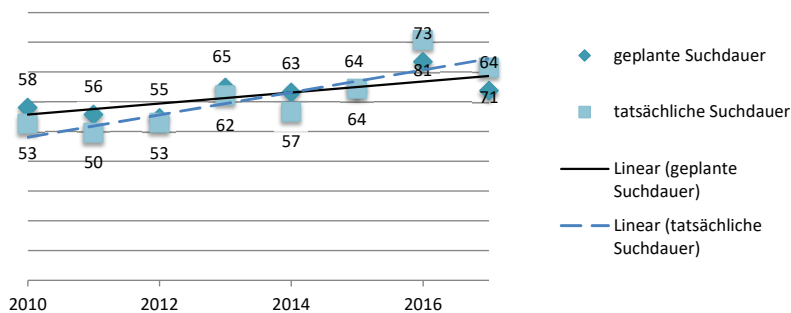
<sup>233</sup> Eigene Darstellung; Ergebnisse basieren auf Daten der IAB-Stellenerhebung 2010-2017.

<sup>234</sup> Der nicht-parametrische Kruskal-Wallis-Test bestätigt eine statistische (schwache) Signifikanz zwischen den Variablen tatsächliche Suchdauer und Jahr,  $\chi^2=14,134$ ,  $p=0,0488$ . Für die geplante Suchdauer ergeben sich keine signifikanten Unterschiede in Abhängigkeit des Jahres,  $\chi^2=9,028$ ,  $p=0,2506$ .



geplante Suchdauer erstmalig übersteigt. Im Jahr 2017 sinkt sowohl die geplante als auch die tatsächliche Suchdauer wieder, dennoch dauert die tatsächliche Suche durchschnittlich fünf Tage länger als dafür vorgesehen.

**Abbildung 9: Entwicklung der geplanten (n=1.243) und tatsächlichen (n=1.241) Suchdauer (in Tagen) im Zeitverlauf<sup>235</sup>**

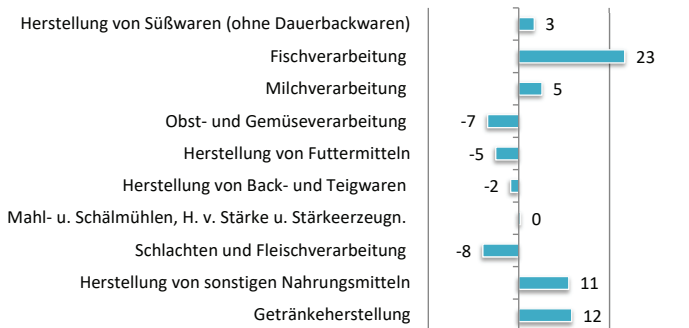


Unter Bildung der Differenz zwischen der geplanten und der tatsächlichen Suchdauer zeigt sich, welche Subbranchen der Ernährungsindustrie ausreichend Zeit zur Personalsuche einplanen, um insbesondere suchbegleitete Vakanzzeiten zu vermeiden (vgl. Abbildung 10). Innerhalb der Wirtschaftszweige Obst- und Gemüseverarbeitung, Herstellung von Futtermitteln, Herstellung von Back- und Teigwaren und Schlachten- und Fleischverarbeitung ist die Zeitplanung der Stellenbesetzungsprozesse am ungünstigsten. Innerhalb dieser Wirtschaftszweige kann die geplante Suchdauer durchschnittlich als nicht ausreichend eingestuft werden. Den größten Zeitpuffer innerhalb der Stellensuche weisen die Wirtschaftszweige Fischverarbeitung, Getränkeherstellung und Herstellung von sonstigen Nahrungsmitteln auf.

<sup>235</sup> Eigene Darstellung; Ergebnisse basieren auf Daten der IAB-Stellenerhebung 2010-2017.



**Abbildung 10: Differenz zwischen geplanter und tatsächlicher Suchdauer (in Tagen) nach Wirtschaftszweigen<sup>236</sup>**



Neben den verschiedenen Suchverlaufstypen, die einen erfolgreichen Stellenbesetzungsprozess kennzeichnen, existieren ebenso Fälle, in denen ein Suchprozess abgebrochen werden musste, weil kein geeigneter Kandidat für die Stelle gefunden wurde (Typ IV). Ein Viertel (25,2 %) aller Suchprozesse werden innerhalb der Ernährungsindustrie abgebrochen,<sup>237</sup> damit liegt der Anteil abgebrochener Suchprozesse über der Abbruchquote auf Basis aller Wirtschaftszweige (21,7 %). Dabei ist auffällig, dass Stellenbesetzungsprozesse in kleinen Betrieben (28,0 %) häufiger abgebrochen werden, als in mittleren (21,1 %) oder großen (20,9 %) Betrieben (vgl. Abbildung 11).<sup>238</sup> Gleichzeitig geben kleine Betriebe die Suche nach insgesamt 134 Tagen schneller auf, als mittlere (161 Tage) und große Unternehmen, die die erfolglose Suche erst nach insgesamt 212 Tagen beenden.

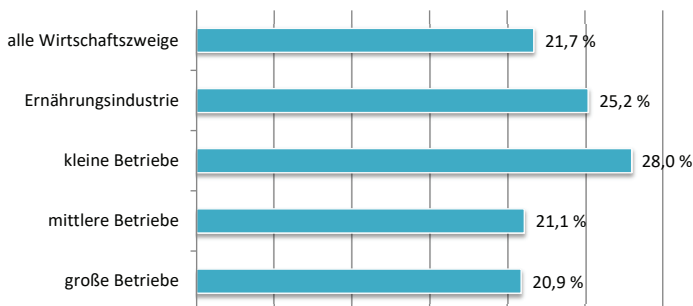
<sup>236</sup> Eigene Darstellung; Ergebnisse basieren auf Daten der IAB-Stellenerhebung 2010-2017.

<sup>237</sup> „Ist es in den letzten 12 Monaten vorgekommen, dass Sie eine Personalsuche abbrechen mussten, weil Sie kein geeignetes Personal finden konnten?“ (vgl. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (2017): 3).

<sup>238</sup> Die Kontingenzanalyse zeigt einen signifikanten jedoch schwachen Zusammenhang zwischen der Variablen Suchabbruch (Ja/Nein) und der Betriebsgröße (klein/mittel/groß). Das  $\chi^2$  nach Pearson nimmt einen Wert von 9,9785,  $p=0,007$  an und Cramer V liegt bei 0,0784.



**Abbildung 11: Anteil abgebrochener Suchprozesse (in %) nach Betriebsgröße  
(n=1.625/n=71.418)<sup>239</sup>**



Innerhalb der IAB-Stellenerhebung wird ergänzend das geforderte Qualifikationsniveau der besetzten Stelle ermittelt.<sup>240</sup> Von insgesamt 986<sup>241</sup> Stellenbesetzungsprozessen innerhalb der Ernährungsindustrie wurden 229 Stellen (23 %) mit ungelerten Arbeitskräften und 660 Stellen (67 %) mit Arbeitskräften, die einen Ausbildungs- oder Fachschulabschluss vorweisen können, besetzt. Zudem wurden 47 Meister oder Techniker (5 %) und 50 Arbeitskräfte (5 %) mit Hochschulabschluss eingestellt. Es zeigt sich, dass mit ansteigendem Qualifikationsniveau die Dauer in Bezug auf entstehende Vakanzen und die Suche nach einem geeigneten Kandidaten ansteigt (vgl. Abbildung 12). Die tatsächliche Suchdauer für Arbeitskräfte mit einem Hochschulabschluss liegt 17 Tage über der durchschnittlichen Suchdauer. Die geplante Suchdauer nach Hochschulabsolventen ist durchschnittlich ausreichend, entsteht dennoch eine Vakanz, bspw. aufgrund von Wartezeiten, liegt diese 30 Tage über der durchschnittlichen Vakanzdauer.

<sup>239</sup> Eigene Darstellung; Ergebnisse basieren auf Daten der IAB-Stellenerhebung 2010-2017.

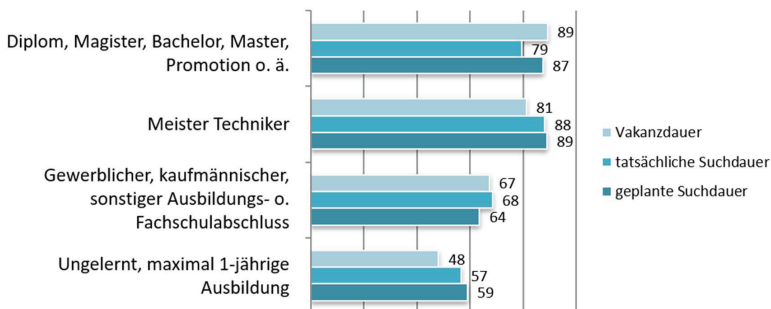
<sup>240</sup> „Welches Anforderungsniveau gilt auf der besetzten Stelle?“ (vgl. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (2017): 6).

<sup>241</sup> Die Variable des geforderten Qualifikationsniveaus in dieser Ausprägungsform wurde erst ab dem Jahr 2013 erfasst.





**Abbildung 12: Such- und Vakanzdauer (in Tagen) in Abhängigkeit des geforderten Qualifikationsniveaus<sup>242</sup>**



In den Befragungsjahrgängen 2014, 2015 und 2017 der IAB-Stellenerhebung wurden in Bezug auf den letzten Fall einer Neueinstellung ebenfalls die Suchkosten erfasst. Diese werden aufgegliedert in die Anzahl der Arbeitsstunden, die für die Stellenbesetzung aufgewendet wurden, und die Kosten, die u. a. für Anzeigen, Headhunter oder Fahrtkostenerstattungen entstanden sind.<sup>243</sup> Die Arbeitsstunden liegen im Durchschnitt bei 17,2 Stunden (n=549) und die Kosten betragen durchschnittlich 646 € (n=487). Kleine Betriebe wenden 16,8 Zeitstunden und 491 € für die letzte Stellenbesetzung auf, mittlere Unternehmen liegen bei 15,9 Arbeitsstunden und 1.385 €. Die meiste Zeit und den höchsten Betrag investieren große Unternehmen innerhalb der Stellenbesetzung mit durchschnittlich 22,3 Arbeitsstunden und 2.968 €.

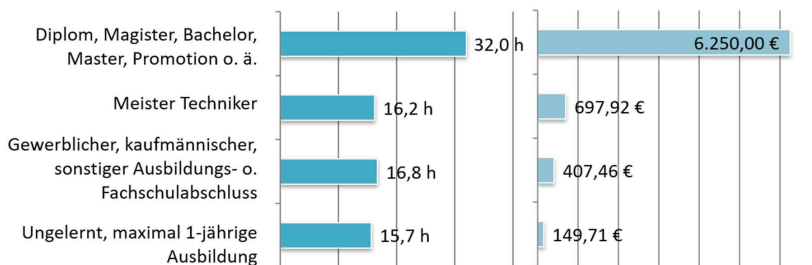
Abbildung 13 verdeutlicht, dass in Abhängigkeit des geforderten Qualifikationsniveaus signifikant mehr Zeit und Geld in die Suche für Stellen, die einen Hochschulabschluss erfordern, investiert wird. Die Suchkosten in Form von Arbeitsstunden fallen doppelt so hoch aus als für offene Stellen, die ein geringeres Qualifikationsniveau erfordern. Die monetären Suchkosten für eine Arbeitskraft mit Hochschulabschluss liegen mit durchschnittlich 6.250 € weit über den durchschnittlichen Kosten unabhängig von dem jeweils geforderten Qualifikationsniveau.

<sup>242</sup> Eigene Darstellung; Ergebnisse basieren auf Daten der IAB-Stellenerhebung 2013-2017.

<sup>243</sup> „Wie viele Arbeitsstunden wurden für diese Stellenbesetzung insgesamt aufgewendet?“ Bitte berücksichtigen Sie dabei den gesamten zeitlichen Aufwand von der Formulierung der Ausschreibung über Bewerberauswahl, Einstellungsgespräche bis zum Abschluss des Arbeitsvertrages. „Wenn Sie alle weiteren Kosten zusammenzählen, inklusive Anzeigen, Headhunter, Fahrtkostenerstattung etc., welche weiteren Kosten ohne Arbeitskosten sind für diese Stellenbesetzung entstanden?“ (vgl. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (2017): 6).



**Abbildung 13: Suchkosten in Stunden (links) und € (rechts) in Abhängigkeit des geforderten Qualifikationsniveaus<sup>244</sup>**



Die bisherigen Ergebnisse beziehen sich auf den letzten Fall einer Neueinstellung/ abgebrochenen Suche. Im Hauptfragebogen der IAB-Stellenerhebung werden ganz allgemein die Beschäftigungszahlen und die Anzahl neu eingestellter bzw. ausgeschiedener Mitarbeiter eines jeden Betriebes innerhalb der vergangenen 12 Monate erfasst. Aus diesen Daten wird für die vorliegende Arbeit die Fluktuationsrate berechnet. Eine hohe Fluktuationsrate kann als Indikator für Mismatch-Probleme im Rahmen der betrieblichen Stellenbesetzungsprozesse interpretiert werden.<sup>245</sup> Zur Berechnung der Fluktuationsrate existieren verschiedene Formeln. Vorliegend wird zur Berechnung die Formel von SCHLÜTER (1958) herangezogen, die sich nicht auf den durchschnittlichen, sondern tatsächlichen Personalbestand der Periode bezieht:

$$\text{Fluktuationsrate} = \frac{\text{Austritte} \times 100}{\text{Personalbestand zu Beginn} + \text{Einstellungen}} \quad ^{246}$$

Bereits SCHLÜTER unterscheidet verschiedene Arten von Austritten und empfiehlt die ausschließliche Berücksichtigung echter Austritte (Entlassungen, Kündigungen, einvernehmliche Austritte) zur Berechnung der Fluktuationsrate.<sup>247</sup> Unter Anwenden ist zudem umstritten, ob nicht ausschließlich freiwillige Abgänge zur Berechnung der Fluktuationsrate herangezogen werden sollten. Die BUNDESVEREINIGUNG DER DEUTSCHEN ARBEITGEBERVERBÄNDE E.V. berücksichtigt in ihrer Formel zur Berechnung der Fluktuationsrate ausschließlich die freiwilligen Personalabgänge (Kündigungen) innerhalb eines Unternehmens.<sup>248</sup> Diese spiegeln im Kontext der vorliegenden Arbeit am stärksten die Unzufriedenheit eines Arbeitnehmers mit seinem Arbeitgeber wider. Es ließe sich schlussfolgern, dass je mehr Arbeitnehmer

<sup>244</sup> Eigene Darstellung; Ergebnisse basieren auf Daten der IAB-Stellenerhebung 2014-2015; 2017.

<sup>245</sup> Vgl. Beckmann und Bellmann (2000): 219.

<sup>246</sup> Vgl. Schlüter (1958): 158.

<sup>247</sup> Vgl. Schlüter (1958): 157f.

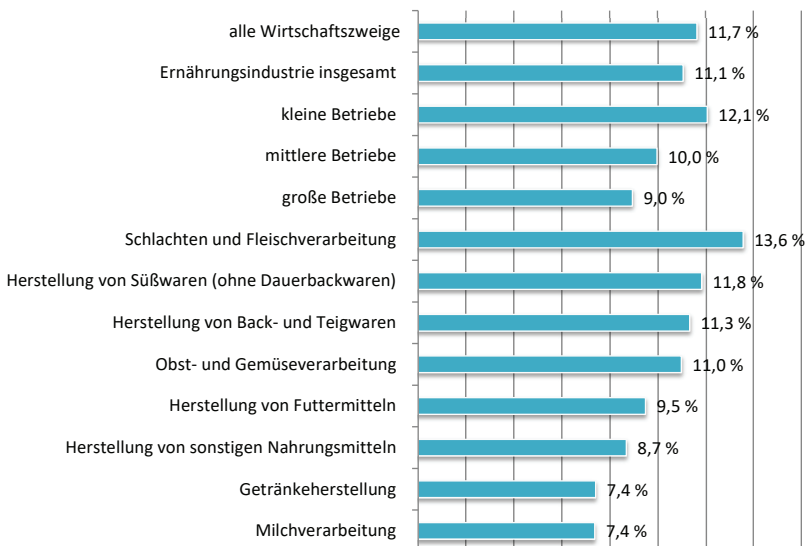
<sup>248</sup> Vgl. Stotz und Wedel-Klein (2013): 143.



das Unternehmen freiwillig verlassen, desto unattraktiver scheint das Unternehmen als Arbeitgeber zu sein. Auch innerhalb der freiwilligen Abgänge existieren Fälle, die nicht auf eine grundsätzliche Unzufriedenheit mit dem Arbeitgeber zurückzuführen sind. Weitere Gründe für einen freiwilligen Abgang können ein Wohnortwechsel oder eine berufliche Umorientierung sein. Innerhalb der IAB-Stellenerhebung wird jedoch die Gesamtzahl ausgeschiedener Mitarbeiter erfasst, unabhängig davon, ob der Austritt freiwillig (Kündigungen der Mitarbeiter), unfreiwillig (Kündigungen des Unternehmens) oder aus anderen Gründen (Erreichen der Altersgrenze, Invaliddität oder Tod) erfolgte. Dies ist bei der Interpretation der Ergebnisse zu berücksichtigen.

Die Fluktuationsrate stellt somit die Personalbewegung bezogen auf die Personalabgänge innerhalb eines Unternehmens dar. Insgesamt beläuft sich der Anteil ausgeschiedener Mitarbeiter innerhalb der Ernährungsindustrie auf 11,1 % und liegt damit leicht unterhalb der Fluktuationsrate unabhängig von der Branche (11,7 %) (vgl. Abbildung 14).

**Abbildung 14: Fluktuationsrate (in %) in der Ernährungsindustrie nach Betriebsgröße und Wirtschaftszweigen (n=933)<sup>249</sup>**



<sup>249</sup> Eigene Darstellung; Ergebnisse basieren auf Daten der IAB-Stellenerhebung 2013-2017. Die Berechnungen beziehen sich auf die Beschäftigtenzahlen, Einstellungen und Abgänge der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten, diese liegen ab dem Erhebungsjahr 2013 vollständig vor.



Zwischen den verschiedenen Betriebsgrößenklassen existieren signifikante Unterschiede.<sup>250</sup> So liegt die Fluktuationsrate in kleinen Betrieben über dem Durchschnitt und in mittleren und großen Betrieben darunter. Signifikante Unterschiede zeigen sich auch bei Betrachtung der Fluktuationsrate nach Wirtschaftszweigen.<sup>251</sup> Die größte Personalbewegung ist innerhalb der Unternehmen aus den Wirtschaftszweigen Schlachten und Fleischverarbeitung (13,6 %) zu verzeichnen. Durch niedrige Fluktuationsraten sind hingegen die Wirtschaftszweige Getränkeherstellung und Milchverarbeitung mit jeweils 7,4 % gekennzeichnet.

### **3.2.4 Sekundärerhebung zur Personalrekrutierung auf Grundlage des IAB-Betriebspanels**

#### **3.2.4.1 Datengrundlage**

Die Datengrundlage der nachfolgend dargestellten Ergebnisse bildet das IAB-Betriebspanel, Wellen 2010-2018. Der Datenzugang erfolgte mittels kontrollierter Datenfernverarbeitung beim Forschungsdatenzentrum der Bundesagentur für Arbeit im Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (FDZ).<sup>252</sup>

Um den Stichprobenumfang zu erhöhen, werden die Datensätze des IAB-Betriebspanels aus den Jahren 2010-2018 zusammengefügt. Der Datensatz des IAB-Betriebspanels weist einen Längsschnittcharakter auf, d. h. Betriebe werden von Jahr zu Jahr wiederholt befragt. Jedes Jahr scheidet ein Teil der Unternehmen aus der Befragungsstichprobe aus, diese werden durch neue Betriebe ersetzt.<sup>253</sup> Anhand der Identifikationsnummer, die jedem Betrieb individuell zugeteilt wird, lassen sich im Anschluss an das Zusammenfügen der Datensätze mehrfach aufgeführte Identifikationsnummern identifizieren. Diese wurden unter Beibehaltung des aktuellsten Datensatzes des betreffenden Betriebes eliminiert. Aus diesem Vorgehen ergibt sich ein endgültiger Stichprobenumfang von 750 Fällen/Betrieben.

#### **3.2.4.2 Charakterisierung der Stichprobe**

Die Stichprobe basierend auf den Daten des IAB-Betriebspanels ist überwiegend (88 %; n=660) durch kleine- und mittelständische Unternehmen geprägt und stellt damit ein repräsentatives Abbild der Ernährungsindustrie dar (vgl. Abbildung 15, rechts). Erneut sind die Wirtschaftszweige Herstellung von Back- und Teigwaren (41 %; n=307) und Schlachten und Fleischverarbeitung (25 %; n=187) am stärksten

---

<sup>250</sup> Der nicht-parametrische Kruskal-Wallis-Test bestätigt eine statistische (schwache) Signifikanz zwischen der Fluktuationsrate und der Betriebsgröße,  $\chi^2=6,642$ ,  $p=0,0361$ .

<sup>251</sup> Der nicht-parametrische Kruskal-Wallis-Test bestätigt eine statistische Signifikanz zwischen der Fluktuationsrate und den Wirtschaftszweigklassen,  $\chi^2=42,647$ ,  $p=0,0001$ .

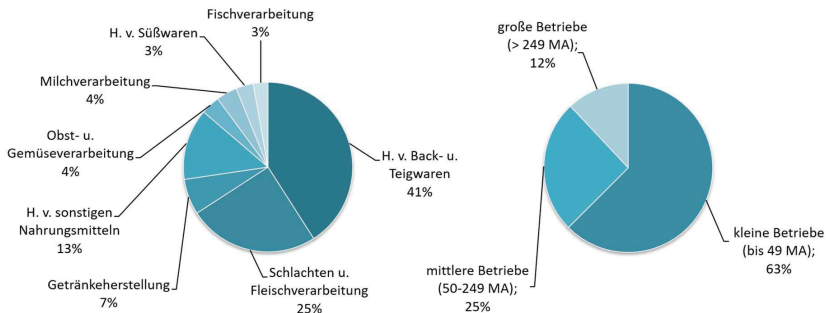
<sup>252</sup> Vgl. Bossler (2020): 5. Die zugehörige Projektnummer am FDZ lautet fdz1628.

<sup>253</sup> Vgl. Bellmann (2014): 6; Ellguth/Kohaut/Möller (2014): 30.



innerhalb der Stichprobe vertreten. Gemeinsam stellen die Wirtschaftszweige zwei Drittel der Fälle innerhalb der Stichprobe dar (vgl. Abbildung 15, links). Der Wirtschaftszweig Herstellung von sonstigen Nahrungsmitteln ist in der Stichprobe des IAB-Betriebspanels stärker vertreten (13 %; n=102). Dies ist jedoch darauf zurückzuführen, dass das Forschungsdatenzentrum des IAB aus Anonymitätsgründen, Werte für Fallzahlen kleiner als 20 nicht freigibt. Infolgedessen wurden die sonst eigenständigen Wirtschaftszweige Herstellung von Futtermitteln; Mahl- und Schälmühlen, Herstellung von Stärke- und Stärkeerzeugnissen und Herstellung von pflanzlichen und tierischen Ölen und Fetten dem Wirtschaftszweig Herstellung von sonstigen Nahrungsmitteln untergeordnet. Mit einem Stichprobenanteil zwischen 2,8 und 4 % sind die Wirtschaftszweige Fischverarbeitung (n=21); Herstellung von Süßwaren (ohne Dauerbackwaren) (n=25); Obst- und Gemüseverarbeitung (n=27) und Milchverarbeitung (n=30) innerhalb der Stichprobe vertreten.

**Abbildung 15: Charakterisierung der Stichprobe des IAB-Betriebspanels (N=750)<sup>254</sup>**



### 3.2.4.3 Ergebnisdarstellung

Im Rahmen des IAB-Betriebspanels werden Personalprobleme,<sup>255</sup> die die befragten Betriebe innerhalb der nächsten zwei Jahre für ihren eigenen Betrieb erwarten, erfasst. Von 490 Betrieben erwarten 57 % Schwierigkeiten, benötigte Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt zu bekommen (vgl. Abbildung 16). Mit einem auftretenden Personalmangel rechnen 24 % der Betriebe. Probleme in Bezug auf eine zu hohe Personalbewegung innerhalb des Unternehmens kreuzen 10 % der befragten Betriebe als zutreffend an. Innerhalb der Ernährungsindustrie rechnen tendenziell mehr

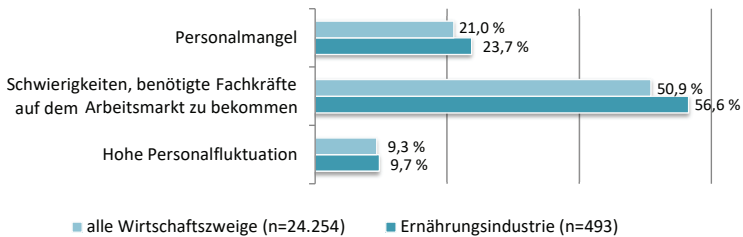
<sup>254</sup> Eigene Darstellung; Ergebnisse basieren auf Daten des IAB-Betriebspanel 2010-2018.

<sup>255</sup> „Welche Personalprobleme erwarten Sie in den nächsten beiden Jahren für Ihren Betrieb/Ihre Dienststelle? Bitte nennen Sie alle zutreffenden Punkte aus dieser Liste!“ (Vgl. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (2018): 5).



Unternehmen mit den genannten Personalproblemen, als über alle Wirtschaftszweige hinweg betrachtet.

**Abbildung 16: Vorherrschende Personalprobleme in den Unternehmen der Stichprobe<sup>256</sup>**



Fragen zu dem Thema Personalsuche<sup>257</sup> machen deutlich, dass 34 % der Unternehmen der Stichprobe (n=749) durchschnittlich sechs Arbeitskräfte für sofort suchen, kleine Betriebe suchen zwei, mittlere Betriebe fünf und große Unternehmen 16 Arbeitskräfte. Von diesen im Schnitt sechs Arbeitskräften werden zwei für einfache Tätigkeiten gesucht, die keine Berufsausbildung erfordern. Die übrigen vier Arbeitskräfte werden für qualifizierte Tätigkeiten gesucht, davon erfordern 10 % einen Hochschulabschluss. Neben der aktuellen Personalsuche wird ebenfalls erfasst, ob im vergangenen halben Jahr Stellen für qualifizierte Stellen nicht besetzt werden konnten.<sup>258</sup> Insgesamt 146 von 413 Unternehmen hätten gerne weitere Arbeitskräfte eingestellt, dies entspricht einem Anteil von 35 %. Davon konnten 120 Unternehmen im vergangenen halben Jahr Stellen für qualifizierte Tätigkeiten, die eine Berufsausbildung, Berufserfahrung oder einen Hochschulabschluss erfordern, nicht besetzen. Im Durchschnitt blieben fünf Stellen unbesetzt. In großen Unternehmen fehlten durchschnittlich mehr Arbeitskräfte (10) als in mittleren (4) oder kleinen (2) Betrieben.

<sup>256</sup> Eigene Darstellung; Ergebnisse basieren auf Daten des IAB-Betriebspanel 2010-2018.

<sup>257</sup> „Wie viele Arbeitskräfte suchen Sie für sofort? Bitte geben Sie die Gesamtzahl an und zusätzlich die Aufgliederung nach den einzelnen Beschäftigtengruppen!“ (Vgl. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (2018): 11).

<sup>258</sup> „Hätten Sie gerne weitere Arbeitskräfte eingestellt oder hatten Sie keinen weiteren Bedarf?“; „Konnten sie Stellen für qualifizierte Tätigkeiten, die eine Berufsausbildung, eine vergleichbare Berufserfahrung oder einen Hochschulabschluss erfordern, nicht besetzen?“; „Wie viele waren das insgesamt?“ (Fragen beziehen sich auf das 1. Halbjahr des Befragungsjahres) (vgl. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (2018): 10).



### 3.2.5 Ergebnisinterpretation

Werden die vorangestellten Ergebnisse als Indikatoren zur Bestimmung von Stellenbesetzungsschwierigkeiten betrachtet, lässt sich schlussfolgern, dass sich die Personalsituation auch innerhalb der Ernährungsindustrie zuspitzt. Die Ernährungsindustrie schneidet im Vergleich zu den Auswertungsergebnissen über alle Wirtschaftszweige hinweg fast immer schlechter ab:

- Innerhalb der nächsten zwei Jahre rechnen 56,6 % der Betriebe der Ernährungsindustrie mit Schwierigkeiten, benötigte Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt zu bekommen. Branchenunabhängig sind es 50,9 % der Betriebe.
- Für ein Drittel der befragten Unternehmen war die letzte Stellenbesetzung bereits mit Schwierigkeiten behaftet. Der Anteil schwieriger Stellenbesetzungsprozesse liegt damit 4,6 % über dem branchenunabhängigen Wert. Ein Mangel an Bewerbern gilt als häufigste Ursache für die Schwierigkeiten. Ein Hinweis darauf, dass es an Nachwuchs fehlt.
- Tatsächlich gehen in der Ernährungsindustrie absolut weniger Bewerbungen (9) auf eine offene Stelle ein als branchenunabhängig (13) betrachtet. Darunter befinden sich drei geeignete Bewerber innerhalb der Ernährungsindustrie, werden alle Wirtschaftszweige berücksichtigt, finden sich vier geeignete Bewerber wieder.
- Stellenbesetzungsprozesse mit Vakanz aufgrund der fortgesetzten Suche treten innerhalb der Ernährungsindustrie (30,3 %) häufiger auf als im Fall der branchenunabhängigen (27,3 %) Betrachtung.
- Bezogen auf die Vakanzzeit schneidet die Ernährungsindustrie (59 Tage) hingegen nicht schlechter ab als alle Wirtschaftszweige (60 Tage) im Durchschnitt.
- Die durchschnittliche tatsächliche Suchdauer ist innerhalb der Ernährungsindustrie zwei Tage kürzer (62 Tage) als branchenunabhängig (64 Tage) betrachtet. Damit schneidet die Ernährungsindustrie bezogen auf die Suchdauer etwas besser ab. Dabei ist das Zeitmanagement innerhalb der Ernährungsindustrie nicht immer optimal. Die geplante Suchdauer entspricht im Schnitt der tatsächlichen Suchdauer. In den Jahren 2016 und 2017 übersteigt die tatsächliche Suchdauer sogar die geplante Suchdauer. Branchenunabhängig (72 Tage) ist die im Schnitt geplante Suchdauer zehn Tage länger als innerhalb der Ernährungsindustrie (62 Tage) und bietet damit einen größeren Zeitpuffer zur Vermeidung auftretender Vakanzen.



- Die tatsächliche Suchdauer nimmt im Zeitverlauf signifikant zu, d. h. die durchschnittliche Dauer zwischen dem Beginn der Suche nach einem geeigneten Kandidaten und der letztendlichen Einigung ist innerhalb von zehn Jahren um 18 Tage angestiegen.
- Ebenso steigt die Vakanzdauer im Zeitverlauf an: Lag sie 2010 noch bei im Schnitt 52 Tagen, beträgt die durchschnittliche Vakanzdauer 2017 schon 66 Tage.
- Innerhalb der Ernährungsindustrie kommt es häufiger zu einem Abbruch der Stellensuche (25,2 %) als durchschnittlich innerhalb der Gesamtstichprobe aller Wirtschaftszweige (21,7 %).
- Die Fluktuationsrate liegt innerhalb der Ernährungsindustrie (11,1 %) dagegen knapp unter dem branchenunabhängigen Wert (11,7 %).

Die Ergebnisse deuten auf eine zunehmende Problematik der Stellenbesetzungen innerhalb der gesamten Ernährungsindustrie hin. Ob diese Schwierigkeiten zwangsläufig auf einen deutlich spürbaren Fachkräftemangel zurückzuführen sind, bleibt zunächst unklar. Ursächlich kann auch ein grundsätzlicher Mangel an Attraktivität innerhalb der gesamten Branche oder in einzelnen Subbranchen die Problematik verschärfen. Unter der Annahme, dass große Unternehmen von potentiellen Bewerbern als attraktiver wahrgenommen werden,<sup>259</sup> schneidet die kleinteilig strukturierte Ernährungsindustrie im Vergleich zu anderen Branchen schlechter ab. Auch innerhalb der Ernährungsindustrie zeichnen sich in Anlehnung an die Ergebnisse der Sekundärerhebung Attraktivitätsunterschiede in Abhängigkeit der Betriebsgröße ab:

- Kleine Betriebe (35,1 %) sind häufiger mit Schwierigkeiten innerhalb der Stellenbesetzung konfrontiert als große Unternehmen (28,1 %).
- Absolut betrachtet verzeichnen kleine Betriebe signifikant weniger Bewerber insgesamt (6) und davon geeignete Bewerber (2) im Vergleich zu großen Unternehmen (22 Bewerber; davon geeignet: 6 Bewerber).
- Im Falle einer auftretenden Vakanz liegt die durchschnittliche Vakanzzeit in kleinen Betrieben (65 Tage) um insgesamt zehn Tage höher als in mittleren Unternehmen (55 Tage) und um 14 Tage über der durchschnittlichen Vakanzdauer in großen Unternehmen (51 Tage).

---

<sup>259</sup> Vgl. Diez et al. (2013): 3.





- Die Suche nach einem passenden Mitarbeiter dauert in kleinen Unternehmen (64 Tage) vier Tage länger als in mittleren oder großen Betrieben (60 Tage), gleichzeitig planen kleine Unternehmen im Vergleich zu mittleren und großen Unternehmen eins bis zwei Tage weniger für die Mitarbeitersuche ein. Damit liegt innerhalb der kleinen Betriebe die tatsächliche Suchdauer im Schnitt um zwei Tage über der geplanten Suchdauer. Innerhalb der mittleren und großen Betriebe ist die geplante Suchdauer hingegen als durchschnittlich ausreichend zu bewerten.
- Kleine Unternehmen (28,0 %) sind durch einen höheren Anteil abgebrochener Suchprozesse gekennzeichnet als große Betriebe (20,9 %). Kleine Betriebe geben die Suche jedoch nach insgesamt 134 Tagen schneller auf.
- Die durchschnittliche Fluktuationsrate ist in kleinen Betrieben (12,1 %) signifikant höher als in den großen Unternehmen (9,0 %).

Dass attraktive Unternehmen zwangsläufig mehr Bewerbungen - vor allem von geeigneten Bewerbern - erhalten als unattraktive Arbeitgeber, wurde bereits anhand des in Kapitel 2.2.3.1 vorgestellten Signalisierungsmodells impliziert. Aus diesem und weiteren Zusammenhängen können weitere Rückschlüsse über die Attraktivität verschiedener Wirtschaftszweige innerhalb der Ernährungsindustrie gezogen werden:

- Die Zahl der Bewerber auf eine offene Stelle ist innerhalb der Subbranchen Herstellung von Süßwaren (ohne Dauerbackwaren) und der Getränkeherstellung circa dreimal so hoch als innerhalb der Wirtschaftszweige Herstellung von Back- und Teigwaren und Schlachten und Fleischverarbeitung. Die Unterschiede werden als signifikant eingestuft. Folglich handelt es sich bei den Subbranchen Herstellung von Süßwaren (ohne Dauerbackwaren) und Getränkeherstellung um attraktivere Unternehmen als Arbeitgeber.
- Unter der Prämisse, dass große Unternehmen attraktiver erscheinen als kleine Unternehmen,<sup>260</sup> stellen die Wirtschaftszweige Herstellung von Süßwaren (ohne Dauerbackwaren), Milchverarbeitung und Herstellung von sonstigen Nahrungsmitteln mit durchschnittlich 171 bis 235 Mitarbeitern pro Betrieb attraktivere Subbranchen der Ernährungsindustrie dar als die Wirtschaftszweige Schlachten und Fleischverarbeitung, Herstellung von Back-

---

<sup>260</sup> Vgl. Diez et al. (2013): 3.



- und Teigwaren und Herstellung von Futtermitteln mit im Schnitt 67 bis 86 Beschäftigten.
- Innerhalb der Wirtschaftszweige Schlachten und Fleischverarbeitung, Obst- und Gemüseverarbeitung, Herstellung von Futtermitteln und Herstellung von Back- und Teigwaren kann die geplante Suchdauer innerhalb von Stellenbesetzungsprozessen durchschnittlich als zu kurz eingestuft werden. Entsprechend sind diese Subbranchen häufiger mit Vakanzzeiten aufgrund der fortgesetzten Suche nach einem passenden Kandidaten konfrontiert. Dieser Verlauf eines Stellenbesetzungsprozesses (Typ III) ist durch länger andauernde Vakanzzeiten gekennzeichnet.
  - Die Fluktuationsrate liegt innerhalb der Wirtschaftszweige Schlachten und Fleischverarbeitung, Herstellung von Süßwaren (ohne Dauerbackwaren) und Herstellung von Back- und Teigwaren zwischen 11,3 und 13,6 %. Innerhalb der Subbranchen Getränkeherstellung und Milchverarbeitung beträgt die Fluktuationsrate 7,4 %. Auch hier liegen signifikante Unterschiede vor. Ein erhöhter prozentualer Anteil von Personalabgängen innerhalb eines Unternehmens kann auf eine grundsätzliche Unzufriedenheit der Mitarbeiter zurückzuführen sein, die zu dem Wunsch führt, das Unternehmen zu verlassen. Schlussfolgernd stellen die Subbranchen Milchverarbeitung und Getränkeherstellung attraktivere Wirtschaftszweige dar, in denen es seltener einen Anlass gibt, das Unternehmen zu verlassen.

Insbesondere den beschäftigungsstärksten Subbranchen Herstellung von Back- und Teigwaren und Schlachten und Fleischverarbeitung mangelt es im Vergleich zu anderen Subbranchen der Ernährungsindustrie an Attraktivität. Auch die Autorengruppe VORDERWÜLBECKE ET AL. (2018) zeichnet in ihrer Branchenanalyse der Brot- und Backwarenindustrie einen sich verschärfenden Fachkräftemangel innerhalb der Branche ab: Die Backwarenbranche ist mit einem Reputationsproblem konfrontiert und wird von potentiellen Bewerbern nicht als moderne Industriebranche wahrgenommen.<sup>261</sup> Das Image des Wirtschaftszweiges Schlachten und Fleischverarbeitung ist durch kritische Themen wie Tierwohl, Verbraucherschutz, Lebensmittelsicherheit und prekäre Arbeitsbedingungen belastet. Der Preisdruck innerhalb der Branche geht nicht zuletzt auch zu Lasten der Arbeitnehmer und führt zu einer geringeren Attraktivität der Branche als Arbeitgeber.<sup>262</sup> Als grundsätzlich

---

<sup>261</sup> Vgl. Vorderwülbecke et al. (2018): 112.

<sup>262</sup> Vgl. Stracke (2019): 3ff.



unattraktivere Subbranchen anhand der Datenanalyse können ebenso die Wirtschaftszweige Herstellung von Futtermitteln und Obst- und Gemüseverarbeitung eingestuft werden. Die Branchenanalyse von STRACKE UND HOMANN (2017a) verdeutlicht, dass Unternehmen der obst-, gemüse- und kartoffelverarbeitenden Industrie als weniger attraktive Arbeitgeber wahrgenommen werden. Ein vergleichsweise niedriges Lohnniveau und die überwiegende Ansiedlung der Unternehmen im ländlichen Raum werden innerhalb der Analyse als Gründe für die geringe Attraktivität der Subbranche identifiziert.<sup>263</sup>

Die Wirtschaftszweige Milchverarbeitung und Getränkeherstellung können anhand der Ergebnisse der Sekundäranalyse als attraktive Subbranchen klassifiziert werden. Unternehmen der Getränkeindustrie profitieren auf dem Arbeitsmarkt von ihrem guten Unternehmensimage und sind aktuell noch nicht mit dem Problem konfrontiert, Nachwuchskräfte zu finden. Aufgrund des demografischen Wandels wird jedoch ein zunehmender Fachkräftengpass innerhalb der Getränkeindustrie erwartet.<sup>264</sup> Während die Zahl der Auszubildenden im Brot- und Backwarengewerbe seit 2011 kontinuierlich abnimmt,<sup>265</sup> kann die Getränkeindustrie im Braugewerbe und im Bereich der alkoholfreien Gewerbe einen Anstieg der Auszubildenden verzeichnen.<sup>266</sup> Ein weiteres Indiz dafür, dass die Getränkeindustrie einen attraktiveren Wirtschaftszweig für potentielle Arbeitnehmer darstellt.

Der Wirtschaftszweig Herstellung von Süßwaren (ohne Dauerbackwaren) zeichnet sich durch im Schnitt große Betriebe, gemessen an der Mitarbeiterzahl, aus. Auch das Bewerberaufkommen innerhalb der Subbranche ist hoch, wenngleich die Eignungsrate bei 19 % liegt. Gleichzeitig ist der Wirtschaftszweig durch eine hohe Fluktuationsrate (11,8 %) gekennzeichnet. Damit wird die Subbranche Herstellung von Süßwaren (ohne Dauerbackwaren) im Mittelfeld bezogen auf die allgemeine Attraktivitätsbewertung angesiedelt. Es kann vermutet werden, dass es für Unternehmen der Süßwarenindustrie eine zunehmende Herausforderung darstellt, Fachkräfte im Unternehmen zu halten. Ebenso hält SCHINDLER (2015) in seinem Autorenbeitrag fest, dass es auch innerhalb der Süßwarenindustrie nicht immer leicht fällt, ausreichend qualifizierte Mitarbeiter zu finden.<sup>267</sup>

Unterschiede zwischen den verschiedenen Branchen zeichnen sich ebenfalls in Bezug auf das zu erzielende Einstiegsgehalt (Brutto-Jahresgehalt) innerhalb der Ernährungsindustrie ab. Eine Befragung unter 3.777 Berufseinsteigern mit einem abgeschlossenen Studium der FOODJOBS GMBH (2020) führt zu dem Ergebnis, dass

---

<sup>263</sup> Vgl. Stracke und Homann (2017a): 88.

<sup>264</sup> Vgl. Stracke und Homann (2017b): 105f.

<sup>265</sup> Vgl. Vorderwülbecke et al. (2018): 113.

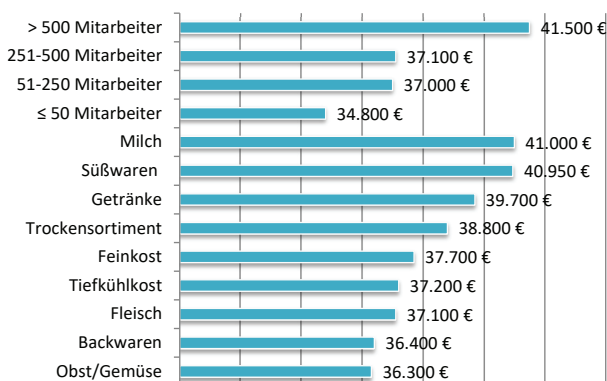
<sup>266</sup> Vgl. Stracke und Homann (2017b): 104.

<sup>267</sup> Vgl. Schindler (2015): 136.



die höchsten Einstiegsgehälter innerhalb der Subbranchen Milch, Süßwaren und Getränke gezahlt werden. Mit 2.600-4.700 € weniger brutto müssen Berufseinsteiger innerhalb der Subbranchen Fleisch, Backwaren und Obst/Gemüse rechnen (vgl. Abbildung 17).<sup>268</sup> Auch wenn ein angemessenes Lohnniveau alleine nicht ausreichend ist, um Mitarbeiter langfristig an sich zu binden, so stellt es doch eine Grundvoraussetzung zur Fachkräftesicherung dar.<sup>269</sup> Die als attraktive (unattraktiv) spezifizierten Wirtschaftszweige sind auch durch ein grundsätzlich höheres (niedrigeres) Einstiegsgehalt gekennzeichnet. Demnach scheint das zu erzielende Grundgehalt einen maßgeblichen Einflussfaktor auf die Attraktivitätswahrnehmung eines Wirtschaftszweiges zu bilden.

**Abbildung 17: Durchschnittliches Einstiegsgehalt in der Lebensmittelbranche nach Wirtschaftszweigen in Euro (Brutto-Jahresgehalt)<sup>270</sup>**



Insgesamt fällt der Anteil sozialversicherungspflichtig Beschäftigter mit einem akademischen Berufsabschluss innerhalb der Ernährungsindustrie (rund 6,1 %, Juni 2020) im Vergleich zu allen Wirtschaftszweigen (17,4 %) verhältnismäßig gering aus. Der niedrige Durchschnittswert wird jedoch maßgeblich durch die beschäftigungsstärksten Wirtschaftszweige Schlachten und Fleischverarbeitung (2,5 %) und Herstellung von Back- und Teigwaren (3,0 %) beeinflusst, deren Anteil Beschäftigter mit akademischem Berufsabschluss innerhalb der Ernährungsindustrie am niedrigsten ausfällt.

<sup>268</sup> Vgl. foodjobs GmbH (2020): 8ff.

<sup>269</sup> Vgl. Schindler (2015): 136.

<sup>270</sup> Eigene Darstellung (vgl. foodjobs GmbH (2020): 8ff.).



**Tabelle 7: Entwicklung der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten mit akademischem Berufsabschluss innerhalb der Ernährungsindustrie<sup>271</sup>**

	2013 (Stichtag 31.12.)		2020 (Stichtag 30.06.)		Veränderung 2013-2020	
	Beschäftigte absolut	Beschäftigte relativ	Beschäftigte absolut	Beschäftigte relativ	prozentuale Veränderung d. Beschäftigten- zahl	Veränderung des Anteils des Anteils (in %-Punkten)
alle WZ	3.792.148	12,7 %	5.803.861	17,4 %	+ 53,0 %	+ 4,7 %
Ernährungsindustrie	24.570	3,8 %	42.724	6,1 %	+ 73,9 %	+ 2,3 %
Schlachten u. Fleisch- verarbeitung	2.223	1,5 %	4.025	2,5 %	+ 81,1 %	+ 1,0 %
Fischverarbeitung	190	3,1 %	339	5,0 %	+ 78,4 %	+ 1,9 %
Obst- u. Gemüse- verarbeitung	1.704	6,7 %	3.222	10,7 %	+ 89,1 %	+ 4,0 %
H. v. pflanzl. u. tieri- schen Ölen u. Fetten	424	9,0 %	635	13,3 %	+ 49,8 %	+ 4,3 %
Milchverarbeitung	2.560	6,2 %	4.366	9,3 %	+ 70,5 %	+ 3,1 %
Mahl- u. Schälmlühen, H. v. Stärke u. Stärke- erz.	764	7,0 %	1.255	10,7 %	+ 64,3 %	+ 3,7 %
Herstellung von Back- und Teigwaren	3.261	1,4 %	7.007	3,0 %	+ 114,9 %	+ 1,6 %
Herstellung v. sonsti- gen Nahrungsmitteln	7.347	7,3 %	12.388	11,2 %	+ 68,6 %	+ 3,9 %
H. v. Süßwaren (ohne Dauerbackwaren) <sup>272</sup>	2.278	6,4 %	3.669	9,2 %	+ 61,1 %	+ 2,8 %
Herstellung v. Futtermitteln	1.788	12,4 %	2.824	14,6 %	+ 57,9 %	+ 2,2 %
Getränkeherstellung	4.309	6,5 %	6.663	9,8 %	+ 54,6 %	+ 3,3 %

<sup>271</sup> Eigene Darstellung (vgl. Bundesagentur für Arbeit (2020b; 2014)).

<sup>272</sup> Vgl. Bundesagentur für Arbeit (2021a).



Die Anforderungen an Arbeitnehmer innerhalb der Ernährungsindustrie werden zunehmend komplexer. Damit steigt auch der Qualifizierungsgrad innerhalb der Branche<sup>273</sup> und schlägt sich in einem zunehmenden Anteil Beschäftigter mit Hochschulabschluss im Zeitverlauf nieder (vgl. Tabelle 7). So ist die Zahl der Beschäftigten mit akademischem Berufsabschluss zwischen 2013 und 2020 absolut um insgesamt 73,9 % auf 42.724 Mitarbeiter mit Hochschulabschluss angestiegen, der relative Zuwachs liegt bei einem Anteil von 2,3 %.

Schlussfolgernd sind die Unternehmen der Ernährungsindustrie zunehmend auf der Suche nach Arbeitskräften mit Hochschulabschluss, für die sich in Anlehnung an die Ergebnisse der Sekundärerhebung einige Besonderheiten abzeichnen:

- Die durchschnittliche Vakanzdauer steigt mit dem geforderten Qualifikationsniveau signifikant an. So liegt die Vakanzzeit in Fällen, in denen Mitarbeiter mit akademischem Berufsabschluss gesucht wurden, im Schnitt 22 Tage über der Vakanzdauer für auftretende Vakanzstellen bei der Suche nach Mitarbeitern mit Berufs- oder Ausbildungsabschluss.
- Ebenso liegt die tatsächliche Suchdauer für Mitarbeiter mit Hochschulabschluss mit 79 Tagen signifikant über der Suchdauer nach Mitarbeitern mit Berufs- oder Ausbildungsabschluss (68 Tage) oder der Suche nach ungelehrten Mitarbeitern (57 Tage).
- Gleichzeitig planen die Unternehmen (erfahrungsgemäß) mehr Zeit für die Suche nach Bewerbern mit Hochschulabschluss ein als für Bewerber mit einem niedrigeren Qualifikationsniveau (ausgenommen der Suche nach Meistern oder Technikern).
- Die Kosten in Form von Zeit und Geld für die Suche nach Personal mit Hochschulabschluss fallen, im Vergleich zu allen anderen Qualifikationsniveaus, signifikant höher aus.

HECKMANN, NOLL UND REBIEN (2013) kommen ebenfalls zu dem Schluss, dass Vakanzstellen bei der Suche nach Mitarbeitern mit Hochschulabschluss häufiger auftreten, gemessen an Stellenbesetzungsprozessen, für die eine Ausbildung erforderlich ist.<sup>274</sup> Ebenso konstatiert eine Studie von VAN OURS UND RIDDER (1992), dass die Personalsuche insbesondere im Bereich höherer Qualifikationsgruppen länger andauert.<sup>275</sup>

---

<sup>273</sup> Vgl. Stracke und Homann (2017b): 102; Vorderwülbecke et al. (2018): 112.

<sup>274</sup> Vgl. Heckmann/Noll/Rebien (2013): 127.

<sup>275</sup> Vgl. van Ours und Ridder (1992): 152.



Vakanzen sind für Unternehmen immer mit Kosten u. a. aufgrund der verlorenen Produktivität verknüpft, dabei ist der Ausfall für Personen mit hohem Qualifikationsniveau schlechter durch bestehende Mitarbeiter zu kompensieren, da der Anteil Beschäftigter mit Hochschulabschluss ohnehin in den Unternehmen der Ernährungsindustrie geringer ausfällt. Damit können stellvertretend nur wenig Mitarbeiter herangezogen werden, um die entstehenden Produktivitätslücken zu schließen. Gleichzeitig kann die durch Vakanzen entstehende zusätzliche Arbeitsbelastung zu einer zusätzlichen Unzufriedenheit von bestehenden Mitarbeitern führen, die sich durch negative Mundpropaganda wiederum negativ auf die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber auswirken kann.<sup>276</sup> Zudem besteht das Risiko, dass weitere qualifizierte Mitarbeiter mit akademischem Abschluss das Unternehmen in diesem Zuge verlassen. Damit zeigt sich Handlungsbedarf, Probleme bei der Personalrekrutierung, insbesondere innerhalb der Zielgruppe der höher qualifizierten Arbeitskräfte, zu minimieren.

### 3.3 Die Attraktivität der Ernährungsindustrie

Das bestehende Rekrutierungsprobleme nicht zwangsläufig auf einen Fachkräftemangel zurückzuführen sein müssen, sondern auch auf ein grundsätzliches Attraktivitätsproblem der gesamten Ernährungsindustrie hinweisen können, indizieren Befragungsergebnisse unter Studierenden verschiedener Studiengänge. Insbesondere Studierende betriebswirtschaftlicher Studiengänge stellen neben den Absolventen lebensmittelbezogener Studiengänge (Ernährungsökonomie, Lebensmittelwissenschaften etc.) ein zusätzliches Fachkräftepotenzial für die gesamte Ernährungsindustrie dar. Unternehmen der Ernährungsindustrie, häufig als Teilbereich der Konsumgüterindustrie betrachtet, zählen nicht immer zu den favorisierten Arbeitgebern. So landet die Branche ‚Nahrungsmittel & Konsumgüter‘ im Vergleich zu anderen Branchen in der Studie ‚Employer Attractiveness‘ aus der Studienreihe ‚Fachkraft 2030‘ der STUDITEMPS GMBH und der UNIVERSITÄT MAASTRICHT auf Platz 20 von insgesamt 31 Branchen. Im März 2019 wurden 22.000 Studierende aus insgesamt 14 verschiedenen Fachbereichen befragt. Zu den beliebtesten Arbeitgebern innerhalb der Branche ‚Nahrungsmittel & Konsumgüter‘ zählen die Unternehmen Ferrero®, Adidas®, Nestlé Deutschland®, Haribo® und Unilever Deutschland®.<sup>277</sup>

---

<sup>276</sup> Vgl. Ambler und Barrow (1996): 186.

<sup>277</sup> Vgl. Studitemps GmbH (2019).



### 3.4 Arbeitgebermarkenbildung in den Unternehmen der Ernährungsindustrie

Die AFC PERSONALBERATUNG GMBH erstellt in Zusammenarbeit mit der ARBEITGEBERVEREINIGUNG NAHRUNG UND GENUSS E.V. jährlich eine Studie zu den aktuellen ‚HR Trends in der Food Value Chain‘, in der das Themenfeld Arbeitgebermarkenbildung eingeschlossen ist. Der Ergebnisbericht aus dem Jahr 2020 basiert auf den Antworten von 426 Unternehmen aus dem Agribusiness, der Ernährungs- und Genussmittelwirtschaft, dem Lebensmittelhandel sowie dem Maschinen- und Anlagenbau.<sup>278</sup> Die befragten Unternehmen werden gebeten, ihre eigenen Arbeitgebermarkenbildungs-Maßnahmen zu benoten (Note 1 ‚sehr gut‘ bis 5 ‚mangelhaft‘). Dabei ist auffällig, dass sich im Zeitverlauf zwischen der Erhebung im Jahr 2012 (Durchschnittsnote: 2,98) und der aktualisierten Studie im Jahr 2020 (Durchschnittsnote: 2,84) kaum eine Verbesserung abzeichnet. Die Durchschnittsnote ‚befriedigend‘ bleibt innerhalb der jährlichen Befragung relativ konstant bestehen und stellt kaum ein zufriedenstellendes Ergebnis dar. Werden konkrete Maßnahmen betrachtet, zeigen 77 % der Unternehmen der Stichprobe in sozialen Medien Präsenz, 73 % kooperieren mit Hoch-, Fach- und Berufsschulen, 73 % vereinfachen ihr Online Bewerbungsverfahren, 64 % verstärken ihre Unternehmenstransparenz (z. B. durch Nachhaltigkeitsberichte), 59 % nutzen Team-Building-Maßnahmen, 46 % setzen gezielte Image-/Bewerberkampagnen ein, 36 % verbessern die Erreichbarkeit der HR-Abteilung, 32 % nutzen das Empfehlungsmarketing und 9 % der befragten Unternehmen bieten ihren Mitarbeitern Beteiligungsmöglichkeiten an. Dabei ist auffällig, dass insbesondere die Maßnahmen der verbesserten Erreichbarkeit der HR-Abteilung und das Empfehlungsmarketing im Zeitverlauf einen Rückwärtstrend verzeichnen.<sup>279</sup> Damit belegt die Studie, dass die Unternehmen selbst bestehende Defizite rund um ihre eigens implementierten Arbeitgebermarkenbildungs-Maßnahmen sehen. Seitens der Unternehmen besteht demnach Handlungsbedarf, die Etablierung und Verbesserung von Arbeitgebermarkenbildungs-Maßnahmen betreffend.

---

<sup>278</sup> Vgl. Elles et al. (2020): 2.

<sup>279</sup> Vgl. Elles et al. (2020): 32ff.





### 3.5 Zwischenfazit

Die Ernährungsindustrie stellt einen bedeutenden Wirtschaftszweig dar, gekennzeichnet durch viele kleine und mittelständische Unternehmen und Unternehmensstandorte im ländlichen Raum.<sup>280</sup> Diese Charaktereigenschaften der Ernährungsindustrie tragen insbesondere unter jüngeren Bewerbergruppen nicht unbedingt zur Stärkung eines positiven Arbeitgeberimages bei. Dabei führt der Mehrbedarf an Arbeitskräften durch den verzeichneten Beschäftigungszuwachs innerhalb der Ernährungsindustrie einerseits, und eine Verknappung des Angebots an Arbeitskräften bedingt durch den demografischen Wandel auf der anderen Seite, zu einem verstärkten Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter bei.

Objektiv betrachtet existiert (noch) kein umfassender Fachkräftemangel in Deutschland. Das Verhältnis zwischen dem allgemeinen Arbeitskräfteangebot (Zahl der Arbeitslosen) und der Arbeitskräftenachfrage (Zahl der gemeldeten Stellen) ist ausreichend, berufsspezifische und regionale Engpässe sind jedoch zu verzeichnen. Zu den klassifizierten Engpassberufen für Fachkräfte basierend auf der Fachkräfteengpassanalyse der BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT zählen auch Berufe in der Lebensmittelherstellung, insbesondere Berufe in der Fleischverarbeitung. Zu den innerhalb der Qualifikationsgruppen Spezialisten und Experten klassifizierten Engpassberufen zählt die Ernährungsindustrie bislang nicht.<sup>281</sup>

Es existieren jedoch zunehmende Schwierigkeiten, offene Stellen innerhalb der Ernährungsindustrie mit qualifiziertem Personal zu besetzen. Diese Schwierigkeiten spiegeln sich u. a. in Form von verlängerten Suchdauern und Vakanzzeiten, einem erhöhten Anteil abgebrochener Suchabbrüche oder einer geringen Anzahl an (geeigneten) Bewerbern auf eine offene Stelle wider.<sup>282</sup> Auch die Fachkräfteengpassanalyse der BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT verzeichnet stark ansteigende Vakanzzeiten und eine immer knapper werdende Arbeitslosen-Stellen-Relation.<sup>283</sup> Subjektiv ordnen viele Betriebe diese Situation einem sich zuspitzenden Fachkräftemangel innerhalb der Ernährungsindustrie zu.<sup>284</sup>

Ungeachtet dessen, ob die ansteigenden Probleme aus einem sich verzeichnenden Fachkräftemangel oder aus einem grundsätzlichen Attraktivitätsproblem der Branche erwachsen, sind lange Vakanzzeiten und fehlendes Personal mit erheblichen betrieblichen Kosten verknüpft. Diesen Kostenfaktor gilt es zu minimieren.<sup>285</sup> Insbesondere der Bedarf an Mitarbeitern mit akademischem Abschluss verzeichnet einen

---

<sup>280</sup> Vgl. Bundesvereinigung der deutschen Ernährungsindustrie e.V. (2020): 27ff.

<sup>281</sup> Vgl. Bundesagentur für Arbeit (2020a): 6ff.

<sup>282</sup> Vgl. Ergebnisse der vorliegenden Sekundärerhebung, Kapitel 3.2.3.

<sup>283</sup> Vgl. Bundesagentur für Arbeit (2020a): 6.

<sup>284</sup> Vgl. Bundesagentur für Arbeit (2020a): 5; Stracke und Homann (2017b): 105.

<sup>285</sup> Vgl. Tracey und Hinkin (2008): 14.



Zuwachs,<sup>286</sup> dabei dauert die Suche nach eben diesen signifikant länger, als die Suche nach Personal mit Berufsausbildung und ist auch mit höheren Suchkosten verknüpft.<sup>287</sup>

Je stärker Maßnahmen zur Arbeitgebermarkenbildung ergriffen werden, desto besser ist die Unternehmensleistung sowohl finanzieller als auch nicht-finanzieller Art, z. B. in Form von kürzeren Stellenbesetzungszeiten, niedrigen Fluktuationsraten und einer erhöhten Anzahl geeigneter Bewerber.<sup>288</sup> Konkrete Maßnahmen zur Bildung eines ‚Arbeitgeber erster Wahl‘- Images sind innerhalb der Ernährungsindustrie noch ausbaufähig.<sup>289</sup> Die Arbeitgebermarkenbildung umfasst den strategischen Aufbau der Arbeitgebermarke. Durch die Arbeitgebermarke ausgelöste Assoziationen im Gedächtnis potentieller Arbeitnehmer, entwickelt sich ein fest verankertes Vorstellungsbild des Unternehmens als Arbeitgeber, das sogenannte subjektiv geprägte Arbeitgeberimage. Das Arbeitgeberimage determiniert die Attraktivität eines Unternehmens als Arbeitgeber,<sup>290</sup> die letztlich bestimmt, ob sich ein potentieller Arbeitnehmer bei einem Unternehmen bewirbt oder sich nach weiteren Alternativen, attraktiveren Arbeitgebern, umschaut.

---

<sup>286</sup> Vgl. Bundesagentur für Arbeit (2020b).

<sup>287</sup> Vgl. Heckmann/Noll/Rebien (2013): 127; van Ours und Ridder (1992): 153.

<sup>288</sup> Vgl. Biswas und Suar (2016): 61f.

<sup>289</sup> Vgl. Elles et al. (2020): 32ff.

<sup>290</sup> Vgl. Backhaus und Tikoo (2004): 505.





## 4. Aktueller Forschungsstand und Hypothesengenerierung

### 4.1 Arbeitgeberimagemerkmale als Differenzierungsfaktoren im Wettbewerb

Es sind die Eigenschaften der vielfältigen Güter, aus denen ein Nutzen gewonnen wird und nicht die Güter selbst.<sup>291</sup> Der Nutzen umfasst den persönlichen Wert, den Konsumenten diesen Produkteigenschaften zuschreiben und wird nach KELLER (1993) in eine funktionale, symbolische und erfahrungsbasierte Nutzenkomponente unterteilt.<sup>292</sup> Wird der Arbeitsplatz als Gut betrachtet, der auf dem Arbeitsmarkt angeboten wird, so bietet der Arbeitgeber ein Bündel von Eigenschaften/Merkmalen, aus denen der Arbeitnehmer seinen Nutzen schöpft. Wenn auch mit dem Unterschied, dass der Arbeitnehmer eine monetäre Entlohnung für seine Arbeitskraft erhält, während der Konsument für den Verbrauch eines Gutes eine finanzielle Entschädigung zahlt.<sup>293</sup> Der vollzogene Wandel vom Arbeitgeber- zu einem Arbeitnehmermarkt<sup>294</sup> führt dazu, dass sich Arbeitgeber im Wettbewerb um die besten Arbeitnehmer, dem so genannten ‚war for talents‘<sup>295</sup> befinden. In diesem Wettstreit heben Unternehmen ihre Kerneigenschaften auf dem Arbeitsmarkt hervor, mit dem Ziel sich als einzigartigen Arbeitgeber von der Konkurrenz abzugrenzen. Diese Kerneigenschaften bilden unter dem Begriff der Employer Value Proposition<sup>296</sup> (EVP) das Wertversprechen eines Arbeitgebers an seine (potentiellen) Mitarbeiter ab.<sup>297</sup> Doch welche Arbeitgebermerkmale sind im Rahmen der Arbeitgeberwahl innerhalb der Ernährungsindustrie ausschlaggebend und als Differenzierungskriterium geeignet?

---

<sup>291</sup> Vgl. Lancaster (1966): 133.

<sup>292</sup> Vgl. Keller (1993): 4.

<sup>293</sup> Vgl. Rampl et al. (2016): 363.

<sup>294</sup> Vgl. Simon et al. (1995): 23.

<sup>295</sup> Vgl. Chambers et al. (1998): 46.

<sup>296</sup> Einige Autoren verwenden synonym den Begriff der ‚Employee Value Proposition‘ (vgl. Chambers et al. (1998): 50; Trost (2008): 136). Die Bezeichnung der EVP leitet sich von der ‚Unique Selling Proposition‘ (USP) im Produktmarketing ab und bezeichnet ein Alleinstellungsmerkmal, durch das sich ein Produkt von der Konkurrenz abheben kann, d. h. ein einzigartiges Wertversprechen (vgl. Diller (2001): 1715).

<sup>297</sup> Vgl. Fölsing/Lindner/Scherm (2014): 44; Stritzke (2010): 50ff; Trost (2008): 136.



Die vorliegende Arbeit nimmt eine Klassifizierung der Arbeitgeber(image)merkmale in die Dimensionen des funktionalen, symbolischen und erfahrungsbasierten Arbeitgeberimages<sup>298</sup> vor, um der eingangs definierten Fragestellung

**(1) Welche Arbeitgeberimagemerkmale tragen zu einer Differenzierung eines Arbeitgebers aus der Ernährungsindustrie im Wettbewerb um Fach- und Führungskräfte bei?**

detailliert auf den Grund zu gehen. Diese bildet den Grundpfeiler für die spätere empirische Analyse der Determinanten der Arbeitgeberattraktivität.

**4.1.1 Der funktionale-symbolische-Untersuchungsrahmen im Marketing**

Bereits GARDNER AND LEVY (1955) zerlegen das Markenimage in die funktionalen Attribute eines Produktes (*product qualities*) und die symbolische Bedeutung des Produktes (*What kind of symbol a given brand is to consumers*).<sup>299</sup> Ebenso setzt sich das Service-Markenimage nach PADGETT UND ALLEN (1997) aus seinen funktionalen Eigenschaften und der symbolischen Bedeutung, die Konsumenten mit einem Service verknüpfen, zusammen.<sup>300</sup> In Hinblick auf das Image eines Unternehmens als Arbeitgeber berücksichtigen die Autoren LIEVENS UND HIGHHOUSE (2003) erstmalig neben den funktionalen Arbeitgeberimagefaktoren auch symbolische Imagemerkmale zur Messung der Arbeitgeberattraktivität.<sup>301</sup> Damit hält der funktionale-symbolische-Untersuchungsrahmen im Marketing<sup>302</sup> Einzug in die Rekrutierungsforschung. LIEVENS UND SLAUGHTER (2016) ziehen nach wie vor den Schluss, dass zur Messung des Arbeitgeberimages „[...] *both instrumental and symbolic attributes should be included* [...]“.<sup>303</sup>

Funktionale Imagemerkmale werden synonym als instrumentelle oder nutzenstiftende Imagemerkmale bezeichnet<sup>304</sup> und werden den produktbezogenen Attributen<sup>305</sup> zugeordnet. Sie beschreiben ein Produkt in Form von objektiven, physischen und greifbaren Merkmalen, die ein Produkt vorweisen kann oder nicht.<sup>306</sup> Das Maxim der Nutzenmaximierung unter minimalem Kostenaufwand gilt als Hauptmotiv für die Bewertung der Produktattraktivität anhand von funktionalen Merkmalen.<sup>307</sup> Als Betrachtungsbeispiel ziehen die Autoren LIEVENS UND HIGHHOUSE (2003) den

<sup>298</sup> Die Kategorisierung erfolgt in Anlehnung an Keller (1993): 4 und Park et al. (1986): 136.

<sup>299</sup> Vgl. Gardner and Levy (1955): 35.

<sup>300</sup> Vgl. Padgett und Allen (1997): 50.

<sup>301</sup> Vgl. Lievens und Highhouse (2003): 75ff.

<sup>302</sup> Im Englischen ‚Instrumental-symbolic-Framework‘ (vgl. Lievens und Highhouse (2003): 78).

<sup>303</sup> Lievens und Slaughter (2016): 412.

<sup>304</sup> Vgl. Katz (1960): 170; Lievens und Highhouse (2003): 78.

<sup>305</sup> Vgl. Keller (1993): 4.

<sup>306</sup> Vgl. Keller/Aperia/Georgson (2008): 656f.

<sup>307</sup> Vgl. Katz (1960): 171; Lievens und Highhouse (2003): 78.



Autokauf heran: Ein Konsument möchte ein Auto kaufen, weil es schnell fährt und komfortable Sitze hat (instrumentelle Merkmale). Möchte ein Konsument hingegen ein Auto kaufen, weil es ‚cool‘ oder ‚trendy‘ erscheint, werden symbolische Merkmale als Entscheidungskriterium herangezogen.<sup>308</sup> Ein weiteres Beispiel liefern SLAUGHTER UND GREGURAS (2009): Funktionale Eigenschaften eines Computers stellen die Prozessorgeschwindigkeit oder die Speicherkapazität dar, symbolische Eigenschaften betreffen die Popularität im persönlichen Umfeld.<sup>309</sup> Symbolische Imagemerkmale werden auch als selbstausdrückende Imagemerkmale<sup>310</sup> bezeichnet und zählen zu den nicht-produktbezogenen Eigenschaften.<sup>311</sup> Wird ein Produkt in Form von subjektiven, nicht greifbaren Attributen beschrieben, handelt es sich um symbolische Imagemerkmale.<sup>312</sup> Verbraucher möchten über diese Imagemerkmale (in Form von Überzeugungen, Charakterzügen, Persönlichkeitsmerkmalen) ihre eigene Identität, ihr Selbstbild zum Ausdruck bringen.<sup>313</sup>

In Übereinstimmung mit den vorherigen Ausführungen beschreiben funktionale Merkmale einen Arbeitgeber/Job auf Basis objektiver und faktischer Eigenschaften, die das Unternehmen vorweisen kann. Beispielhaft zählen zu den funktionalen Arbeitgeberattributen die Entlohnung (Grundlohn, Prämien und Zusatzleistungen), flexible Arbeitszeiten, die Jobsicherheit, Aufstiegsmöglichkeiten oder der Standort (Stadt/Land bzw. Nähe zum Wohnort) des Unternehmens.<sup>314</sup> Funktionale Arbeitgebermerkmale werden aufgrund ihrer Nützlichkeit in die Entscheidungsfindung einbezogen.<sup>315</sup> Mittels symbolischer Arbeitgeberattribute wird der Arbeitgeber/Job anhand von subjektiven, ungreifbaren Attributen beschrieben. Hierbei handelt es sich um Persönlichkeitsmerkmale, die auf den Arbeitgeber/Job übertragen werden.<sup>316</sup> Aufrichtigkeit, Kompetenz und Prestige stellen Beispiele für symbolische Arbeitgeberimagemerkmale dar.<sup>317</sup>

---

<sup>308</sup> Vgl. Lievens und Highhouse (2003): 78.

<sup>309</sup> Vgl. Slaughter und Greguras (2009): 2.

<sup>310</sup> Vgl. Lievens und Highhouse (2003): 78.

<sup>311</sup> Vgl. Keller (1993): 4.

<sup>312</sup> Vgl. Lievens und Highhouse (2003): 79.

<sup>313</sup> Vgl. Katz (1960): 170; Shavitt (1990): 125.

<sup>314</sup> Vgl. Lievens und Highhouse (2003): 80; van Hoya und Saks (2011): 315.

<sup>315</sup> Vgl. Katz (1960): 171; Lievens und Highhouse (2003): 80.

<sup>316</sup> Vgl. Lievens und Highhouse (2003): 81.

<sup>317</sup> Vgl. van Hoya und Saks (2011): 315.



#### 4.1.1.1 Funktionale Arbeitgeberimagemerkmale

Der Einfluss funktionaler Arbeitgeberimagemerkmale auf die wahrgenommene Arbeitgeberattraktivität bzw. die konkrete Absicht, sich bei einem Unternehmen zu bewerben wurde bereits vielfältig untersucht. Im Rahmen von funktionalen Arbeitgeberimagemerkmale handelt es sich um greifbare Merkmale mit Nutzenwert. Um die spezifizierete Fragestellung

**(1a) Welchen Effekt erzielen funktionale Arbeitgeberimagemerkmale, um sich im Wettbewerb um Fach- und Führungskräfte von anderen Unternehmen der Ernährungsindustrie abzugrenzen?**

näher zu beleuchten, werden nachfolgend verschiedene Forschungsergebnisse aus der Literatur vorgestellt.

BERTHON, EWING UND HAH (2005) entwickeln in ihrer Studie eine Skala, um die Arbeitgeberattraktivität zu messen.<sup>318</sup> Dabei werden die der Arbeitgebermarken-Definition nach AMBLER UND BARROW (1996) zugrundeliegenden Dimensionen der funktionalen, psychologischen und ökonomischen Werte berücksichtigt.<sup>319</sup> Fokusgruppeninterviews, eine quantitative Befragung unter 683 Studierenden und eine sich anschließende Reliabilitätsanalyse führten zu einer finalen 25-Item-Arbeitgeberattraktivitätsskala. Mittels Faktorenanalyse werden fünf die Arbeitgeberattraktivität bestimmende Faktoren ermittelt.<sup>320</sup> RIETZ, LOHAUS UND KLING (2015) nehmen eine Anpassung der Skala und Übertragung in den deutschen Sprachraum vor. Die fünf ermittelten Faktoren von BERTHON, EWING UND HAH werden dabei beibehalten, inhaltlich relevante Items auf Grundlage von Gruppendiskussionen werden hingegen ergänzt.<sup>321</sup> Die fünf Faktoren umfassen

- (1) den inhaltlichen Anspruch (interest value),
- (2) die soziale Interaktion (social value),
- (3) den ökonomischen Nutzen (economic value),
- (4) die persönliche Entwicklung (development value) und
- (5) die Anwendbarkeit/den gesellschaftlichen Nutzen (application value).<sup>322</sup>

DABIRIAN, KIETZMANN UND DIBA (2017) ergänzen die fünf vorliegenden Dimensionen um zwei weitere Faktoren, die Arbeitnehmer zur Attraktivitätsbewertung eines Arbeitgebers heranziehen:

- (6) die Vorgesetzten (management value) und
- (7) den Ausgleich zwischen Arbeit und Privatleben (Work-Life-Balance).

<sup>318</sup> Vgl. Berthon/Ewing/Hah (2005): 151ff.

<sup>319</sup> Vgl. Ambler und Barrow (1996): 187; Berthon/Ewing/Hah (2005): 156.

<sup>320</sup> Vgl. Berthon/Ewing/Hah (2005): 156ff.

<sup>321</sup> Vgl. Rietz/Lohaus/Kling (2015): 7.

<sup>322</sup> Vgl. Berthon/Ewing/Hah (2005): 159f.; Rietz/Lohaus/Kling (2015): 13.



Grundlage dafür bilden 38.000 anonyme Arbeitgeberbewertungen der Online-Plattform GLASSDOOR, die inhaltsanalytisch ausgewertet wurden.<sup>323</sup>

Der inhaltliche Anspruch beschreibt, inwiefern die Arbeitsaufgaben interessant, herausfordernd, aber auch zu bewältigen sind. Die soziale Interaktion umfasst die Aspekte einer positiven Arbeitsatmosphäre, ein kollegiales Team und eine personenbezogene Unternehmenskultur. Neben der Höhe des Gehalts fließen ebenfalls angebotene Lohnnebenleistungen und die Sicherheit des Jobs in den ökonomischen Nutzen mit ein. Die persönliche Entwicklung umfasst die Entwicklungs- und Karrieremöglichkeiten innerhalb eines Unternehmens. Die Anwendbarkeit/der gesellschaftliche Nutzen berücksichtigen den Wunsch, das eigene Wissen und die eigenen Fähigkeiten sinnvoll in dem Job einzusetzen. Das gesellschaftliche und umweltbezogene Engagement des Arbeitgebers wird dem Faktor ergänzend beigemessen.<sup>324</sup> Der Einfluss des/r Vorgesetzten auf die Arbeit ist prägend und beeinflusst in weniger attraktiven Unternehmen maßgeblich warum Mitarbeiter das Unternehmen verlassen und ist daher für die Berufseinstiegsentscheidung weniger relevant. Potentielle Arbeitnehmer bewerten zunehmend auch den Wert der Work-Life-Balance innerhalb eines Arbeitsverhältnisses. Dabei wird berücksichtigt, dass Individuen nicht nur ihre Identität als Arbeitnehmer sondern auch als Elternteil, Partner, Freund, Reisender oder Vereinsmitglied stressfrei ausleben können.<sup>325</sup>

Neben der grundsätzlichen Identifizierung aller potentiell relevanten Attraktivitätsfaktoren stellt sich die Frage, welche Aspekte den größten Beitrag zur Erklärung der Arbeitgeberattraktivität leisten. Daraus lässt sich ableiten, welche (funktionalen) Arbeitgebermerkmale für potentielle Arbeitnehmer am wichtigsten erscheinen. Zahlreiche Studien befassen sich mit dieser Form der Präferenzmessung (vgl. Tabelle 8). Eine allgemein gültige Rangfolge der wichtigsten (funktionalen) Attraktivitätsfaktoren lässt sich anhand eines umfassenden Literaturreviews dennoch nicht ableiten. In Abhängigkeit der betrachteten Branche und befragten Studienteilnehmer, der Anzahl und Auswahl betrachteter Arbeitgebermerkmale und der zugrundeliegenden Erhebungsmethode variiert die Rangfolge der wichtigsten Attraktivitätsfaktoren. Dennoch lässt sich schlussfolgern, dass Aspekte, wie bspw. ein gutes Arbeitsklima, ein angemessenes Gehalt oder Weiterbildungsmöglichkeiten wiederkehrend unter den Top 3 der wichtigsten Arbeitgebermerkmale landen.

---

<sup>323</sup> Vgl. Dabirian/Kietzmann/Diba (2017): 199f.

<sup>324</sup> Vgl. Berthon/Ewing/Hah (2005): 160f.; Dabirian/Kietzmann/Diba (2017): 201; Rietz/Lohaus/Kling (2015): 13.

<sup>325</sup> Vgl. Dabirian/Kietzmann/Diba (2017): 201.



Tabelle 8: Studienübersicht - Bedeutende funktionale Arbeitgebermerkmale<sup>326</sup>

Messmethode	Studienteilnehmer	Merkmalsanzahl	Top 3
DE <sup>Rate</sup>	Angestellte, Praktikanten, Studierende, Auszubildende, freie Mitarbeiter (N=435)	54	(1) Angenehmes Betriebsklima (2) Vertrauen zu Kollegen (3) Wirtschaftliche Situation <sup>327</sup>
CBC	Berufsschüler mit handwerklich-technischem/ landwirtschaftlichem Bezug (N=219)	5	(1) Maschinenausstattung (2) Höhe des Gehalts (3) Arbeitszeiten <sup>328</sup>
PC	Bachelor-Studierende, Psychologie (N=398)	14	(1) Einkommen (2) Mitarbeiter (3) Interessante Tätigkeit <sup>329</sup>
DE <sup>Rate</sup>	Studierende, Wirtschafts- und Rechtswissenschaft, Informatik, Mathematik, Physik	40	(1) Spaß an der Arbeit (2) Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten (3) Betriebsklima <sup>330</sup>
aH	Studierende, Informatik, Volkswirtschaft; Mitarbeiter, mittelständische Unternehmen (N=601)	-	(1) Arbeitsaufgabe, die Spaß macht (2) Tätigkeit, die erfüllt (3) Angemessenes Gehalt <sup>331</sup>

(DE = Direct-Estimate-Methode; CBC = Choice-Based-Conjoint-Analyse; PC = Policy-Capturing-Methode; aH = absolute Häufigkeiten)

<sup>326</sup> Eigene Darstellung.

<sup>327</sup> Vgl. Ruthus (2013): 61ff.

<sup>328</sup> Vgl. Kühn/Wangerow/Piper (2017): 87ff.

<sup>329</sup> Vgl. Slaughter/Richard/Martin (2006): 285ff.

<sup>330</sup> Vgl. Lewandowski und Liebig (2004): 15ff.

<sup>331</sup> Vgl. Schleifer und Armutat (2004): 7f.



Messmethode	Studienteilnehmer	Merkmalsanzahl	Top 3
DE <sup>Rate</sup>	Studienanfänger, Wirtschaftswissenschaften (N=146)	22	(1) Spaß an der Tätigkeit (2) Aufstiegschancen (3) Betriebsklima <sup>332</sup>
DE <sup>Rate</sup>	Studierende im Hauptstudium; Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (N=180)	10	(1) Markterfolg (2) Standort (3) Entgeltniveau <sup>333</sup>
DE <sup>Rate</sup>	Studierende; Wirtschafts- und Ingenieurwissenschaften	-	(1) Arbeitsklima (2) Weiterbildungsmaßnahmen (3) Freiraum für eigene Ideen <sup>334</sup>
MS	Studierende im Hauptstudium, Betriebs- und Volkswirtschaftslehre (N=613)	16	(1) Weiterbildung der Mitarbeiter (2) Moderne, zukunftsorientierte Unternehmensführung (3) Hohe Gehälter <sup>335</sup>
RA [inferred weights]	Diplom-Studierende, Management (N=86)	6	(1) Gehalt und Zusatzleistungen (2) Verantwortung und Führungsqualitäten (3) Fähigkeiten nutzen <sup>336</sup>
DCA	Studierende agrar-, ernährungs-, ingenieur- und wirtschaftswissenschaftlicher sowie technischer Studiengänge (N=671)	5	(1) Arbeitsplatzsicherheit (2) Karriere- und Aufstiegschancen (3) Vereinbarkeit von Beruf und Familie <sup>337</sup>

(DE = Direct-Estimate-Methode; MS = Multidimensionale Skalierung; DCA = Discrete-Choice-Analyse; RA = Regressionsanalyse)

<sup>332</sup> Vgl. Lang und Hartung (2003): 201ff.

<sup>333</sup> Vgl. Holibrügge und Rygl (2002): 18ff.

<sup>334</sup> Vgl. Simon et al. (1995): 75.

<sup>335</sup> Vgl. Simon (1984): 324ff.

<sup>336</sup> Vgl. Arnold und Feldman (1981): 377ff.

<sup>337</sup> Vgl. Abramovskij (2013): 112ff.



Messmethode	Studienteilnehmer	Merkmalsanzahl	Top 3
RA	Studierende der Wirtschafts- oder Ingenieurwissenschaften in der Türkei (N=206)	4	(1) Aufstiegschancen (2) Arbeitsbedingungen (3) Gehalt/Jobsicherheit <sup>338</sup>
SGA	Studierende in Deutschland (N=663)	8	(1) Mitarbeiter (2) Tätigkeit (3) Unternehmenskultur <sup>339</sup>
RA	Potenitielle Bewerber für das belgische Militär, Jobmesse (N=196)	7	(1) Soziale Aktivitäten (2) Aufstiegschancen (3) Weiterbildung <sup>340</sup>
RA	Studierende (Psychologiekurs) (N=347)	15	(1) Interessante Tätigkeit (2) Gehalt (3) Herausforderung <sup>341</sup>
RA	Stipendiaten (unterschiedliche Fachrichtungen) (N=2.494)	16	(1) Gute Zusammenarbeit (2) Vertrauen in Arbeitgeber (3) Herausfordernde Aufgaben <sup>342</sup>
VA	Abiturienten (N=492)	9	(1) Aufgabenvielfalt (2) Sozial-/ Teamaktivitäten (3) Reismöglichkeiten <sup>343</sup>

(RA = Regressionsanalyse; SGA = Strukturgleichungsanalyse; VA = Varianzanalyse)

<sup>338</sup> Vgl. van Hove et al. (2013): 543ff.

<sup>339</sup> Vgl. Becker/Klein/Weitzel (2012): 359ff.

<sup>340</sup> Vgl. van Hove und Saks (2011): 311ff.

<sup>341</sup> Vgl. Slaughter und Greguras (2009): 1ff.

<sup>342</sup> Vgl. Malmender (2006): 159ff.

<sup>343</sup> Vgl. Lievens/Hoye/Schreurs (2005): 553ff.



Messmethode	Studienteilnehmer	Merkmalsanzahl	Top 3
RA	Studierende im letzten Jahr (Wirtschaftsbuchhaltung, Finanzen, Recht und Informatik) (N=261)	6	(1) Aufstiegschancen (2) Standort (3) Arbeit mit Kunden <sup>344</sup>
PC	Bachelor-Studierende; Wirtschaftswissenschaften (N=72)	4	(1) Ökologische Bewertung (2) Entlassungspolitik (3) Gehalt <sup>345</sup>
VA	Studierende im letzten Studienjahr, Technik, Wirtschaft (N = 359)	4	(1) Zentralisierungsgrad (2) Internationalisierungsgrad (3) Unternehmensgröße <sup>346</sup>
RA	Studierende im Hauptstudium, BWL (N=201)	9	(1) Hohes Ansehen in der Öffentlichkeit (2) Gute Karrierechancen (3) Kreative Freiräume <sup>347</sup>
ACA	Studierende/Absolventen wirtschaftswissenschaftlicher Studiengänge (N=298)	8	(1) Aufstiegs- und Karrierechancen (2) Einkommen (3) Tätigkeitsspektrum <sup>348</sup>
MS; KA	Studierende der Wirtschaftswissenschaften, Hauptstudium (N=91)	11	(1) Karrierechancen (2) Lebensqualität (3) Weiterbildung <sup>349</sup>

(RA = Regressionsanalyse; PC = Policy-Capturing-Methode; VA = Varianzanalyse; ACA = adaptive Conjointanalyse; MS = Multidimensionale Skalierung; KA = Kausalanalyse)

<sup>344</sup> Vgl. Lievens und Highhouse (2003): 75ff.

<sup>345</sup> Vgl. Alaman-Smith/Bauer/Cable (2001): 219ff.

<sup>346</sup> Vgl. Lievens et al. (2001): 30ff.

<sup>347</sup> Vgl. Franke (1999): 889ff.

<sup>348</sup> Vgl. Willinger (1997): 55ff.

<sup>349</sup> Vgl. Böckenholt und Homburg (1990): 1159ff.



Einen weitaus umfassenderen und insbesondere systematischeren Überblick, als den vorliegenden Literaturüberblick in Tabelle 8, liefern drei Übersichtsarbeiten, die bislang im Rekrutierungskontext veröffentlicht wurden. Zwei Metaanalysen der Autorengruppen CHAPMAN ET AL. (2005) und UGGERSLEV, FASSINA UND KRAICHY (2012) sowie eine zusammenfassende Analyse von RIETZ UND LOHAUS (2013).

CHAPMAN ET AL. untersuchen in ihrer Studie den Einfluss von sechs Rekrutierungsprädiktoren (Job- und Organisationsmerkmale, Merkmale des Rekrutiers, Wahrnehmung des Rekrutierungsprozesses, Wahrgenommener Fit, Wahrgenommene Alternativen, Einstellungserwartungen) auf die Bewerbungsabsicht, die Job-Arbeitgeberattraktivität, die Absicht ein Jobangebot anzunehmen und die abschließende Jobauswahl. Grundlage hierfür bilden 667 Koeffizienten aus insgesamt 71 berücksichtigten empirischen Studien. Den größten Einfluss auf die Job-Arbeitgeberattraktivität üben der wahrgenommene Fit und der Rekrutierungsprozess, gefolgt von den Job- und Organisationsmerkmalen, aus. Der ‚wahrgenommene Fit‘ bezeichnet die Übereinstimmung zwischen Bewerber und Job/Unternehmen hinsichtlich verteilter Werte und Einstellungen.<sup>350</sup> Innerhalb der Job- und Organisationsmerkmale (funktionale Merkmale) wird das Arbeitsumfeld als wichtigste Attraktivitätsdeterminante ermittelt, gefolgt von dem Unternehmensimage und der Art der Tätigkeit.<sup>351</sup> Sieben Jahre später erscheint eine aktualisierte Metaanalyse der Autorengruppe UGGERSLEV, FASSINA UND KRAICHY. Dieser Analyse liegen inzwischen 232 empirische Studien zugrunde, in denen 3.518 Koeffizienten Berücksichtigung finden. Erneut wird der Einfluss von verschiedenen Rekrutierungsprädiktoren auf die Arbeitgeberattraktivität untersucht. Der wahrgenommene Fit weist erneut den größten Einflussfaktor auf die Arbeitgeberattraktivität auf. Darauf folgen funktionale Imagemerkmale unterteilt in Jobmerkmale (z. B. das Gehalt, Reisemöglichkeiten) und Unternehmensmerkmale (z. B. die Arbeitsatmosphäre, der Standort und die Größe des Unternehmens). Innerhalb der Jobmerkmale stellen die Entwicklungsmöglichkeiten und die (herausfordernden) Aufgaben die wichtigsten Attraktivitätsmerkmale dar. Unter den Unternehmensmerkmalen steht der Umgang mit den Mitarbeitern an erster Stelle, gefolgt von dem kollegialen Umfeld innerhalb des Unternehmens.<sup>352</sup>

Eine weitere Zusammenfassung wichtiger Attraktivitätsfaktoren erfolgt in der Studie von RIETZ UND LOHAUS. Aus 37 empirischen Studien mit insgesamt 64.000 Befragten werden 467 unterschiedlichen Attraktivitätsfaktoren berücksichtigt. Zu den wichtigsten aggregierten und entsprechend ihrer Rangfolge geordneten Attraktivitätsfaktoren zählen: das/die Team/Arbeitsatmosphäre/Klima, die Arbeitsaufgabe, die Work-Life-Balance, die Weiterbildung, die/der Karriere/Aufstieg, die Arbeitsplatz-

---

<sup>350</sup> Vgl. Cable und Judge (1996): 294.

<sup>351</sup> Vgl. Chapman et al. (2005): 931ff.

<sup>352</sup> Vgl. Uggerslev/Fassina/Kraichy (2012): 617ff.



sicherheit, das Entgelt inkl. Sozialleistungen, die Identifikation mit dem/den Unternehmen/Produkten/Dienstleistungen, die Arbeitszeitmodelle, die Unternehmenskultur, die Internationalität, der Auslandseinsatz, der Erfolg und die finanzielle Situation des Unternehmens, der Standort, die Arbeitsbedingungen, das Management, die CSR, die/der Innovation/Fortschritt, das/die Image/Reputation/Bekanntheit und abschließend noch die (objektiven) Merkmale des Unternehmens.<sup>353</sup>

#### 4.1.1.2 Symbolische Arbeitgeberimagemerkmale

Das Konstrukt der Markenpersönlichkeit (brand personality) berücksichtigt menschliche Persönlichkeitseigenschaften, die mit einem Produkt oder einer Marke in Verbindung gebracht werden. AAKER (1997) versteht das Konstrukt der Markenpersönlichkeit als „*the set of human characteristics associated with the brand.*“<sup>354</sup> Sowohl demografische Merkmale, wie Alter oder Geschlecht als auch Persönlichkeitswensenszüge wie Intelligenz oder Aufrichtigkeit können der Markenpersönlichkeit zugeschrieben werden.<sup>355</sup> Konsumenten nehmen die Produktmarke Coca-Cola® bspw. als ‚cool‘ wahr, während Pepsi® mit der Eigenschaft ‚aufregend‘ assoziiert wird.<sup>356</sup> Damit bilden Persönlichkeitseigenschaften einen Bestandteil des Markenimages und bestimmen ebenso die Attraktivität der Produktmarke. In der Konsumentenforschung nimmt die Bedeutung symbolischer Produktattribute zu, wenn die Differenzierungsmöglichkeiten auf Basis von funktionalen Attributen limitiert sind. Die Produkte sind sich auf Basis funktionaler Merkmale zu ähnlich.<sup>357</sup>

Da jedes Unternehmen seine eigene Individualität aufweist, wird der Arbeitsplatz in der Literatur einerseits als heterogenes Gut beschrieben,<sup>358</sup> andererseits verweisen THOMAS UND WISE (1999) auf eine mangelnde Variabilität innerhalb der Arbeitgebermerkmale und dass sich Jobs zwischen verschiedenen Unternehmen damit häufig als gleichartig erweisen.<sup>359</sup> Ebenfalls verweist PETKOVIC (2008) auf ein schwach ausgeprägtes Differenzierungspotenzial für das Gut Arbeitsplatz.<sup>360</sup> Schlussfolgernd können neben objektiven Arbeitgebermerkmalen auch subjektive Charakteristika zur Profilierung im Arbeitgeberwettbewerb beitragen.

---

<sup>353</sup> Vgl. Rietz und Lohaus (2013): 1420f.

<sup>354</sup> Vgl. Aaker (1997): 347.

<sup>355</sup> Vgl. Hieronimus und Burmann (2013): 370.

<sup>356</sup> Vgl. Herrmann/Huber/Braunstein (2018): 6.

<sup>357</sup> Vgl. Lievens und Highhouse (2003): 80.

<sup>358</sup> Vgl. Simon et al. (1995): 13.

<sup>359</sup> Vgl. Thomas und Wise (1999): 388.

<sup>360</sup> Vgl. Petkovic (2008): 50.



Bereits im Jahr 2014 durchgeführte, explorative Interviews unter 14 Studierenden der Ernährungsökonomie an der JUSTUS-LIEBIG-UNIVERSITÄT-GIEßEN<sup>361</sup> liefern Hinweise darauf, dass symbolische Merkmale im Rekrutierungskontext von Bedeutung sind. Nachfolgende Textabschnitte können den transkribierten Interviews entnommen werden:

- „[...] *... dass es für mich ganz wichtig ist, dass ein Arbeitgeber zuverlässig ist.*“
- „[...] *Ehrlichkeit find ich ganz wichtig [...] und Zuverlässigkeit [...] und ein freundlicher Umgang [...].*“
- „[...] *ich finde es enorm spannend, wenn man die Produkte für die man arbeitet auch bei anderen Menschen [...] auf dem Tisch stehen sieht [...].*“<sup>362</sup>

Die aufgeführten Adjektive ehrlich, freundlich, zuverlässig und spannend finden sich in der Markenpersönlichkeitsskala von AAKER (1997) wieder.<sup>363</sup> Und auch AMBLER UND BARROW (1996), die den Begriff der Arbeitgebermarke prägen, schreiben dieser eine Persönlichkeitskomponente zu.<sup>364</sup> LIEVENS UND HIGHHOUSE (2003) bestätigen empirisch, dass sich Unternehmen besser auf Basis symbolischer Merkmale von der Konkurrenz abheben, als anhand von funktionalen Merkmalen: Die Ergebnisse der Diskriminanzanalyse belegen, dass die wahrgenommene Innovativität, Kompetenz und Aufrichtigkeit (symbolische Merkmale) stärker zur Differenzierung zwischen den innerhalb der Studie betrachteten Banken beitragen als die herangezogenen funktionalen Merkmale.<sup>365</sup>

Entsprechend wird die differenzierte Fragestellung

**(1b) Welchen Effekt erzielen symbolische Arbeitgeberimagemerkmale, um sich im Wettbewerb um Fach- und Führungskräfte von anderen Unternehmen der Ernährungsindustrie abzugrenzen?**

in den Untersuchungsrahmen integriert.

Verschiedene Autoren(-gruppen) haben sich mit der empirischen Messung symbolischer Attribute im Rekrutierungskontext beschäftigt. Die Studienübersicht in Tabelle 9 belegt, dass die symbolischen Arbeitgeberimagemerkmale stets einen signifikanten Beitrag zur Erklärung der Arbeitgeberattraktivität liefern. So leisten in der Studie von LIEVENS UND HIGHHOUSE (2003) die symbolischen Merkmale einen signifikanten Erklärungsbeitrag von 8,9 % in Bezug auf die Attraktivität von Banken als Arbeitgeber im Studierendensample (N=261), die funktionalen Attribute erklären 32 % der Varianz.<sup>366</sup> In weiteren Studien wurde der Einfluss funktionaler und

<sup>361</sup> Vgl. Wangerow (2016): 511f.

<sup>362</sup> Vgl. Wangerow (2016): Interview 10, Abschn. 17; Interview 13, Abschn. 66; Interview 14, Abschn. 14.

<sup>363</sup> Vgl. Aaker (1997): 354.

<sup>364</sup> Vgl. Ambler und Barrow (1996): 187.

<sup>365</sup> Vgl. Lievens und Highhouse (2003): 92.

<sup>366</sup> Vgl. Lievens und Highhouse (2003): 90.



symbolischer Imageattribute auf die Attraktivität des Militärs als Arbeitgeber untersucht.<sup>367</sup> In der Studie von LIEVENS (2007) liegt der Erklärungsanteil der Attraktivität auf Basis der symbolischen Imageattribute unter dem Befragungssample der potentiellen Arbeitnehmer (N=429) mit 26 % über dem Erklärungsbeitrag der funktionalen Imageattribute mit 22 %.<sup>368</sup> Hingegen ist der 5 %ige Erklärungsanteil der symbolischen Imageattribute in der Studie von LIEVENS, VAN HOYE UND ANSEEL (2007) zwar signifikant, im Vergleich zu dem 43 %igen Erklärungsanteil der funktionalen Imageattribute jedoch vergleichsweise gering.<sup>369</sup> Auch in der Studie von VAN HOYE UND SAKS (2011) erklären die funktionalen Imageattribute (21,8 %) mehr Varianz der Attraktivität des Militärs als Arbeitgeber als die symbolischen Imageattribute (7,9 %).<sup>370</sup> Die Autorenguppen SLAUGHTER UND GREGURAS (2009) und VAN HOYE, BAS, CROMHEECKE UND LIEVENS (2013) stellen in ihren Untersuchungen nicht eine spezifische Branche in den Fokus, sondern lassen die Probanden die Arbeitgeberattraktivität anhand verschiedener Industriezweige bewerten. In beiden Studien liegt der Erklärungsanteil der symbolischen Imagemerkmale mit rund 6 % unterhalb des Erklärungsanteils der funktionalen Charakteristika (26 bzw. 7,3 %).<sup>371</sup> BECKER, KLEIN UND WETZELS (2012) fokussieren sich auf Unternehmen aus der FMCG-Industrie und erklären 20 % der Varianz der Arbeitgeberattraktivität anhand von symbolischen Imagemerkmale und weitere 46 % anhand von funktionalen Imagemerkmale.<sup>372</sup> Insgesamt leisten in allen aufgeführten Studien die symbolischen Imageattribute einen signifikanten Beitrag (zwischen 5 und 26 %) zur Erklärung der Arbeitgeberattraktivität: Durchschnittlich liegt der Erklärungsanteil am  $R^2$  bei rund 11 %. In sechs von sieben Studien liegt der Erklärungsanteil der funktionalen, objektiven Arbeitgebercharakteristika über dem Anteil der symbolischen, subjektiven Attribute. Daraus lässt sich an dieser Stelle das Fazit ziehen, dass symbolische Arbeitgebermerkmale einen signifikanten, inkrementellen Beitrag zur Erklärung der Arbeitgeberattraktivität liefern, die Bedeutung der funktionalen Arbeitgebercharakteristika unter den Probanden dagegen stärker ausgeprägt ist.

---

<sup>367</sup> Vgl. Lievens (2007): 51ff.; Lievens/van Hoyer/Anseel (2007): 45ff.; van Hoyer und Saks (2011): 315.

<sup>368</sup> Vgl. Lievens (2007): 61.

<sup>369</sup> Vgl. Lievens/van Hoyer/Anseel (2007): 54.

<sup>370</sup> Vgl. van Hoyer und Saks (2011): 315.

<sup>371</sup> Vgl. Slaughter und Greguras (2009): 10; van Hoyer et al. (2013): 552.

<sup>372</sup> Vgl. Becker/Klein/Wetzels (2012): 375.



Tabelle 9: Vergleich der berücksichtigten Dimensionen symbolischer Imagemerkmale sowie deren Einflussstärke in verschiedenen Studien.<sup>373</sup>

Studienjahr	(2003) <sup>374</sup>	(2007) <sup>375</sup>	(2007) <sup>376</sup>	(2009) <sup>377</sup>	(2011) <sup>378</sup>	(2012) <sup>379</sup>	(2013) <sup>380</sup>
<b>Erklärungsanteil (R<sup>2</sup>)</b>	8,9 % <sup>***</sup>	5 % <sup>**</sup>	26 % <sup>***</sup>	6 % <sup>**</sup>	7,9 % <sup>**</sup>	20 % <sup>***</sup>	5,8 % <sup>*</sup>
<b>symbolische Merkmale</b>							
<b>Erklärungsanteil (R<sup>2</sup>)</b>	32 % <sup>***</sup>	43 % <sup>**</sup>	22 % <sup>***</sup>	26 % <sup>**</sup>	21,8 % <sup>**</sup>	46 % <sup>***</sup>	7,3 % <sup>**</sup>
<b>funktionale Merkmale</b>							
<b>abhängige Variable</b>	Attraktivität des Unternehmens/der Branche als Arbeitgeber						
<b>Branchen/Unternehmen</b>	Banken	Militär	Militär	diverse	Militär	FMCG	diverse
<b>berücksichtigte Dimensionen (symbolische Merkmale)</b>	Aufrichtigkeit	Aufrichtigkeit	Aufrichtigkeit	Freundlichkeit <sup>*</sup>	Aufrichtigkeit <sup>*</sup>	aufrichtig <sup>***</sup>	Aufrichtigkeit
	Innovativität <sup>***</sup>	Kompetenz <sup>***</sup>	Kompetenz	Erfolg <sup>**</sup>	Kompetenz <sup>*</sup>	innovativ <sup>***</sup>	Innovativität
	Kompetenz <sup>*</sup>	Ansehen	Ansehen <sup>***</sup>	Innovativität	Ansehen	aggressiv <sup>***</sup> ( <sup>1</sup> )	Kompetenz <sup>**</sup>
	Ansehen	Spannung <sup>**</sup>	Spannung <sup>***</sup>	Sparsamkeit <sup>(1)</sup>	Spannung <sup>*</sup>	ehrgeizig <sup>***</sup>	Ansehen
	Robustheit	Robustheit	Heiterkeit <sup>***</sup>	Trend	Robustheit <sup>*</sup>		Robustheit
<b>Messmethode</b>	RA	RA	RA	RA	RA	SGA	RA

p<0,05, \*p<0,01, \*\*p<0,001; (-) negativer Einfluss

RA = Regressionsanalyse; SGA = Strukturgleichungsanalyse

<sup>373</sup> Eigene Darstellung.  
<sup>374</sup> Vgl. Lievens und Highhouse (2003): 90.  
<sup>375</sup> Vgl. Lievens/van Hove/Anseel (2007): 54.  
<sup>376</sup> Vgl. Lievens (2007): 61.  
<sup>377</sup> Den Probanden wird randomisiert 1 von 23 Unternehmen aus dem Arbeitgeberranking (Fortune 100) zugeordnet (vgl. Slaughter und Greguras (2009): 10).  
<sup>378</sup> Vgl. van Hove und Saks (2011): 329.  
<sup>379</sup> Vgl. Becker/Klein/Weizels (2012): 375.  
<sup>380</sup> Der Proband wählt seine bevorzugte Arbeitgeberbranche (n=28) und ein Unternehmen (n=277) aus einer Liste aus (vgl. van Hove et al. (2013): 552).



#### 4.1.2 Erweiterung des Untersuchungsrahmen um die Dimension der Erfahrungsattribute – Der funktionale-symbolische-erfahrungsbasierte Untersuchungsrahmen

„Any product [...] can be positioned with a functional, symbolic, or experiential image [...]“<sup>381</sup> legen PARK ET AL. in ihrem Beitrag (1986) zum Markenimage-Management dar. Darauf aufbauend besteht der Nutzen, der einem Produktmerkmal zugeschrieben wird, nach KELLER (1993) aus einer funktionalen, symbolischen und erfahrungsbasierten Komponente.<sup>382</sup>

In der Rekrutierungsforschung hat sich in Anlehnung an GARDNER AND LEVY (1955) und PARK ET AL. der funktionale-symbolische Untersuchungsrahmen etabliert,<sup>383</sup> mit dem Ergebnis, dass funktionale und symbolische Arbeitgeberimagemerkmale in Kombination einen substantiellen Anteil der Varianz der Arbeitgeberattraktivität erklären.<sup>384</sup> Die dritte Komponente der Erfahrungs- bzw. Erlebnisattribute findet im Arbeitgebermarketing bislang kaum Beachtung.<sup>385</sup> Nach KELLER beziehen sich Erfahrungs- bzw. Erlebnisattribute darauf, wie es sich ‚anföhlt‘ ein Produkt oder einen Service zu nutzen. „These benefits satisfy experiential needs such as sensory pleasure, variety and cognitive stimulation.“<sup>386</sup>

Dass diese Erfahrungsattribute nicht nur im Rahmen der Konsumforschung von Bedeutung sein könnten, indiziert die Studie von RAMPL ET AL. (2016). Die Autoren untersuchen, welche Rolle Emotionen bei der Entscheidungsfindung zwischen Arbeitgebern spielen. Mittels funktioneller-Magnetresonanztomographie-(fMRI)-Methode stellen sie bei der Entscheidung für die Arbeitgebermarke erster Wahl im Vergleich zu weniger attraktiven Arbeitgebern, eine erhöhte Aktivität in Hirnregionen fest, die mit Emotionen verknüpft sind. Gleichzeitig wird eine verminderte Aktivität im Rahmen des Arbeitsgedächtnisses und der kognitiven Verarbeitung festgestellt. Im Fokus der Studie stehen Arbeitgeber aus der Beratungsindustrie. Zur Probandengruppe zählen Studierende deutscher Universitäten (n=25).<sup>387</sup> Diese Ergebnisse aus der Neurowissenschaft lassen vermuten, dass Emotionen einen Einfluss auf das Arbeitgeberimage (die Arbeitgeberattraktivität) ausüben. Daraus lässt sich ableiten, dass Unternehmen sich mittels emotionaler Erfahrungen potentieller Arbeitnehmer mit dem Unternehmen zum gewünschten Arbeitgeber entwickeln können.

---

<sup>381</sup> Park et al. (1986): 136.

<sup>382</sup> Vgl. Keller (1993): 4.

<sup>383</sup> Vgl. Lievens und Highhouse (2003): 77ff.

<sup>384</sup> Vgl. van Hoye und Saks (2011): 315.

<sup>385</sup> Vgl. Lievens und Slaughter (2016): 412.

<sup>386</sup> Keller (1993): 4.

<sup>387</sup> Vgl. Rampl et al. (2016): 365ff.



RAMPL ET AL. (2016) kommen zu dem Schluss, dass die Bedeutung von Emotionen in Arbeitgeberimage-Studien bislang unterschätzt wurde und damit relevante Aspekte vernachlässigt wurden.<sup>388</sup>

Emotionen stellen jedoch nur eine mögliche Dimension innerhalb der Erfahrungsattribute dar. Erfahrungen sammeln Verbraucher im Rahmen der Produktsuche, während dem Kauf und schließlich beim Konsumieren des Produktes. BRAKUS, SCHMITT UND ZARANTONELLO (2009) haben das Konstrukt Markenerfahrung untersucht, literaturbasiert verschiedene Erfahrungsdimensionen ermittelt und eine entsprechende Markenerfahrungsskala<sup>389</sup> beruhend auf den Dimensionen sensorischer, affektiver, intellektueller und verhaltensorientierter Erfahrungen entwickelt. BRAKUS, SCHMITT UND ZARANTONELLO verstehen die Markenerfahrung „*as subjective, internal consumer responses (sensations, feelings, and cognitions) and behavioral responses evoked by brand-related stimuli that are part of a brand's design and identity, packaging, communications and environments.*“<sup>390</sup>

Erfahrungen mit potentiell zukünftigen Arbeitgebern sammeln potentielle Arbeitnehmer auf der Suche nach einem Arbeitsplatz, bspw. im Rahmen vergangener Bewerbungsverfahren (z. B. auf der Suche nach einem Praktikumsplatz) oder im Rahmen von Rekrutierungsveranstaltungen (z. B. Karrieremessen oder -events, Vorträge an der Universität).<sup>391</sup> Direkte Erfahrungen, z. B. der Kontakt mit Personalverantwortlichen im Laufe eines Bewerbungsgespräches, können von indirekten Erfahrungen, z. B. das Betrachten der Karriere-Webseite, abgegrenzt werden. Dabei unterscheiden sich Erfahrungen in ihrer Stärke und Intensität.<sup>392</sup> Erfahrungen innerhalb eines Bewerbungsgesprächs weisen eine höhere Intensität auf und sind damit vergleichsweise langlebiger als das Betrachten einer Stellenanzeige. Erfahrungen umfassen Empfindungen, Gefühle, Erkenntnisse und Verhaltensreaktionen, die durch (arbeitgeber-)markenbezogene Stimuli hervorgerufen werden.<sup>393</sup> So kann eine entdeckte Stellenanzeige (Stimulus) zum Nachdenken über das betreffende Unternehmen als Arbeitgeber anregen und gegebenenfalls zu einer aktiven weiterführenden Informationssuche führen. In der vorliegenden Arbeit werden die Erfahrungsattribute über die Fragestellung

**(1c) Welchen Effekt erzielen erfahrungsbasierte Arbeitgeberimage-merkmale, um sich im Wettbewerb um Fach- und Führungskräfte von anderen Unternehmen der Ernährungsindustrie abzugrenzen?**

<sup>388</sup> Vgl. Rampl et al. (2016): 370.

<sup>389</sup> Im Englischen ‚brand experience scale‘ (vgl. Brakus/Schmitt/Zarantonello (2009): 52ff.).

<sup>390</sup> Brakus/Schmitt/Zarantonello (2009): 53.

<sup>391</sup> Vgl. Lievens und Slaughter (2016): 412.

<sup>392</sup> Vgl. Brakus/Schmitt/Zarantonello (2009): 53.

<sup>393</sup> Vgl. Brakus/Schmitt/Zarantonello (2009): 54.



in den Untersuchungsrahmen integriert: Der folglich abgeleitete funktionale-symbolische-erfahrungsbasierte-Untersuchungsrahmen inklusive der inhaltlichen Abgrenzung zwischen den Kategorien wird in Tabelle 10 vorgestellt.

Demnach umfassen funktionale Arbeitgeberimagemerkmale objektiv, greifbare Merkmale, die sich konkret auf den Job bzw. Arbeitsplatz beziehen. Unter der Prämisse der Nutzenmaximierung möchte ein potentieller Bewerber bei einem Unternehmen arbeiten, weil dieses finanzielle Anreize setzt oder ein umfassendes Weiterbildungsprogramm im Unternehmen etabliert hat. Während es sich bei funktionalen Arbeitgebermerkmalen um job- bzw. arbeitsplatzbezogene Attribute handelt, stellen symbolische Merkmale keine Charakteristika, die den Job oder Arbeitsplatz konkret beschreiben, dar. Symbolische Arbeitgeberimagemerkmale stellen subjektive, nicht greifbare selbstausdrückende Imagemerkmale dar. Die Wahrnehmung eines Unternehmens als ‚jung‘ und ‚modern‘ erweckt bspw. den Wunsch für dieses Unternehmen zu arbeiten.

Die Kategorie der Erfahrungsattribute – auch Erlebnisattribute genannt – stellen ebenso wie die symbolischen Arbeitgeberimagemerkmale subjektive, nicht-greifbare Arbeitgebereigenschaften dar, die nicht der faktischen Beschreibung des Jobs oder Arbeitsplatzes dienen. Jede Erfahrung mit dem Arbeitgeber oder der Arbeitgebermarke löst mögliche Reaktionen aus. Beispielsweise können Emotionen hervorgerufen werden oder die Konfrontation mit dem Arbeitgeber/der Arbeitgebermarke stößt weiterführende Denkprozesse an. Emotionen stellen innere Erregungsvorgänge dar, die in der Regel eher bewusst erlebt werden und als angenehm oder unangenehm empfunden werden („Das Unternehmen als Arbeitgeber betrachtet macht mich wütend/glücklich.“).<sup>394</sup> Die auf Erfahrung basierte kognitive und/oder emotionale Stimulation stärkt oder schwächt die Attraktivitätsbewertung des betreffenden Arbeitgebers.

---

<sup>394</sup> Vgl. Kroeber-Riel und Gröppel-Klein (2019): 55.

Tabelle 10: Der funktionale-symbolische-erfahrungs-basierte Untersuchungsrahmen im Arbeitgebermarketing<sup>395</sup>

	<b>funktionale Arbeitgebermerkmale</b>	<b>symbolische Arbeitgebermerkmale</b>	<b>erfahrungs-basierte Arbeitgebermerkmale</b>
<b>Synonyme</b>	- nutzensiftende oder instrumentelle Imagemerkmale <sup>396</sup>	- selbstausdrückende Imagemerkmale <sup>396</sup>	- Erlebnisattribute <sup>397</sup>
<b>Definition</b>	- objektiv – greifbar - Job-/arbeitsplatzbezogene Attribute <sup>398</sup> - Was der/die Arbeitgeber/-marke tatsächlich (faktisch) verspricht	- subjektiv – nicht greifbar - nicht-Job-/arbeitsplatzbezogene Attribute <sup>398</sup> - Wie der/die Arbeitgeber/-marke wahrgenommen wird	- subjektiv <sup>399</sup> – nicht greifbar - nicht-Job-/arbeitsplatzbezogene Attribute <sup>398</sup> - Welche Reaktion durch Erfahrungen mit dem/der Arbeitgeber/-marke ausgelöst wird
<b>Motive</b>	Nutzenmaximierung	Selbstaussdruck	Kognitive, emotionale, sensorische und/oder verhaltensorientierte Reaktion/Stimulation <sup>402</sup>
<b>Ziele</b>	Kostenminimierung <sup>400</sup>	soziale Identitätsfunktion <sup>401</sup>	
<b>Beispiel</b>	Ein potentieller Arbeitnehmer möchte bei einem Unternehmen arbeiten, weil der Arbeitgeber ein überdurchschnittliches Grundgehalt bietet.	Ein potentieller Arbeitnehmer möchte bei einem Unternehmen arbeiten, weil er die Arbeitgebermarke als ‚aufregend‘ wahrnimmt.	Ein potentieller Arbeitnehmer möchte bei einem Unternehmen arbeiten, weil die Arbeitgebermarke ihn zum Nachdenken anregt.

<sup>395</sup> Eigene Darstellung; Erweiterung des funktional-symbolischen Untersuchungsrahmens von Lievens und Highhouse (2003): 78.

<sup>396</sup> Vgl. Katz (1960): 170; Keller/Aperia/Georgson (2008): 657; Lievens und Highhouse (2003): 78.

<sup>397</sup> ‚Experience attributes‘ oder ‚Experiential attributes‘ können ins Deutsche übersetzt als ‚Erfahrungsattribute‘ oder ‚Erlebnisattribute‘ bezeichnet werden.

<sup>398</sup> In Anlehnung an die Einteilung in produktbezogene und nicht-produktbezogene Merkmale nach Keller (1993): 4.

<sup>399</sup> Vgl. Brakus/Schmitt/Zarantonello (2009): 53.

<sup>400</sup> Vgl. Katz (1960): 171; Lievens und Highhouse (2003): 78.

<sup>401</sup> Vgl. Bearden und Etzel (1982): 184; Katz (1960): 171; Shavitt (1990): 125; Solomon (1983): 319.

<sup>402</sup> Vgl. Brakus/Schmitt/Zarantonello (2009): 52ff.



## 4.2 Untersuchungsrahmen und Hypothesen (I)

Voranstehend wurden die drei unterschiedlichen, das Arbeitgeberimage bildenden Komponenten vorgestellt. Die funktionalen, symbolischen und erfahrungsbasierten Arbeitgebermerkmale bilden einen essentiellen Bestandteil des Untersuchungsrahmens (vgl. Abbildung 18).

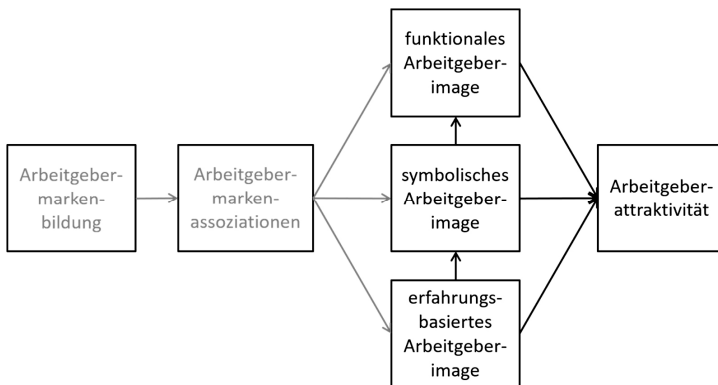
Basierend auf den vorangestellten Ausführungen wird die Annahme getroffen, dass alle drei Arbeitgeberimagekomponenten einen signifikanten Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität ausüben: Es werden folgende Untersuchungshypothesen formuliert:

*H<sub>1</sub>: Je stärker das funktionale Arbeitgeberimage ausgeprägt ist, desto positiver ist die wahrgenommene Attraktivität des Arbeitgebers.*

*H<sub>2</sub>: Je stärker das symbolische Arbeitgeberimage ausgeprägt ist, desto positiver ist die wahrgenommene Attraktivität des Arbeitgebers.*

*H<sub>3</sub>: Je stärker das erfahrungsbasierte Arbeitgeberimage ausgeprägt ist, desto positiver ist die wahrgenommene Attraktivität des Arbeitgebers.*

**Abbildung 18: Der funktional-symbolisch-erfahrungsbasierte Untersuchungsrahmen (I)<sup>403</sup>**



Da die wahrgenommene Attraktivität eines Arbeitgebers maßgeblich die Bewerbungsintention determiniert,<sup>404</sup> lässt sich anhand der aufgestellten Untersuchungshypothesen ermitteln, über welche Stellschrauben (funktionale, symbolische oder

<sup>403</sup> Eigene Darstellung. Vergleiche hierzu die Ausführungen in Kapitel 2.3.4.

<sup>404</sup> Vgl. Chapman et al. (2005): 933; Müller/Blessing/Schulte-Deußen (2018): 41.



erfahrungsbasierte Arbeitgeberimagemerkmale) sich Arbeitgeber aus der Ernährungsindustrie im Wettbewerb um Fach- und Führungskräfte differenzieren können, um potentielle Bewerber für sich zu gewinnen.

Neben den direkten Effekten, die die Arbeitgeberimagekomponenten potentiell auf die Arbeitgeberattraktivität ausüben, lassen sich auch indirekte Effekte vermuten. Der indirekte Effekt der symbolischen Arbeitgeberimagedimension über die Dimension des funktionalen Arbeitgeberimages auf die Arbeitgeberattraktivität wird in der Studie von BECKER, KLEIN UND WETZELS (2012) berücksichtigt und erweist sich als signifikant und substantiell. Daraus schlussfolgern die Autoren, dass die Bedeutung des symbolischen Arbeitgeberimages zur Messung der Arbeitgeberattraktivität unter Ausschluss der indirekten Effekte maßgeblich unterschätzt wird.<sup>405</sup> Innerhalb der Studie findet sich keine direkte Begründung für den untersuchten Zusammenhang, folgende Plausibilitätsüberlegungen führen jedoch zu dem gleichen Schluss: Die Facette Aufrichtigkeit (sincerity) der symbolischen Arbeitgeberimagemerkmale beschreibt beispielhaft, ob ein Arbeitgeber in der subjektiven Wahrnehmung des Jobsuchenden als aufrichtig und vertrauenswürdig wahrgenommen wird. Trifft dies zu, beeinflusst die wahrgenommene Aufrichtigkeit, dass objektive, funktionale Arbeitgeberimagemerkmale, z. B. die Erfüllung einer ausgewogenen Work-Life-Balance, als tatsächlich zutreffend eingestuft werden. Ein ähnlicher Zusammenhang kann für die Facette Spannung (excitement) der symbolischen Arbeitgeberimagemerkmale postuliert werden. Empfindet ein Jobsuchender einen Arbeitgeber subjektiv als spannend, stärkt dies den Eindruck bezogen auf den inhaltlichen Anspruch (funktionales Arbeitgeberimagemerkmal), dass die Aufgabenbereiche objektiv als vielfältig und interessant eingestuft werden.

BRAKUS, SCHMITT UND ZARANTONELLO (2009) bestätigen in ihrer Untersuchung einen positiven Einfluss der Markenerfahrung auf die Markenpersönlichkeit im Produktkontext.<sup>406</sup> Dieser Zusammenhang mit der entsprechenden Berücksichtigung des indirekten Effektes kann auch für den Arbeitgeberkontext postuliert werden. Die subjektive Urteilsbildung über die Aufrichtigkeit, Kompetenz oder Spannung eines Arbeitgebers setzt voraus, dass der Jobsuchende Erfahrungen mit dem betreffenden Arbeitgeber sammelt und in Form einer emotionalen, intellektuellen oder verhaltensorientierten Reaktion bzw. einer Reaktion der Sinne verarbeitet. Die gesammelten Erfahrungen mit dem Arbeitgeber werden als Informationen genutzt und fließen gebündelt in eine Urteilsbildung bezüglich der symbolischen Arbeitgeberimagemerkmale ein.<sup>407</sup> Beispielhaft führt die Betrachtung des Unternehmenslogos zu

---

<sup>405</sup> Vgl. Becker/Klein/Wetzels (2012): 376.

<sup>406</sup> Vgl. Brakus/Schmitt/Zarantonello (2009): 65.

<sup>407</sup> Vgl. Brakus/Schmitt/Zarantonello (2009): 64.



einer Sinneswahrnehmung, wobei die Farbgebung oder Schriftart die Urteilsbildung beeinflusst, ob ein Arbeitgeber als spannend oder langweilig empfunden wird. Ebenso kann ein persönliches Gespräch auf einer Karrieremesse den Jobsuchenden mehr oder weniger neugierig machen (intellektuelle Reaktion), und resultiert gleichermaßen in einer Urteilsfindung, ob ein Arbeitgeber als aufregend empfunden wird.

Entsprechend führen die vorangestellten Überlegungen zu zwei ergänzenden Untersuchungshypothesen:

*H<sub>4</sub>: Das symbolische Arbeitgeberimage weist (neben dem direkten Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität) einen indirekten positiven Einfluss über die Dimension des funktionalen Arbeitgeberimages auf die Arbeitgeberattraktivität auf.*

*H<sub>5</sub>: Das erfahrungsbasierte Arbeitgeberimage weist (neben dem direkten Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität) einen indirekten positiven Einfluss über die Dimension des symbolischen Arbeitgeberimages auf die Arbeitgeberattraktivität auf.*

### **4.3 Vorstudie zur Ermittlung branchenspezifischer funktionaler und symbolischer Imagemerkmale**

#### **4.3.1 Studierendenbefragung**

Um sicherzustellen, dass alle zielgruppenspezifischen Imagemerkmale im Rahmen der empirischen Untersuchung Berücksichtigung finden, wurden Kurzinterviews mit Studierenden auf der Karrieremesse der Lebensmittelzeitung am 23.06.2018 durchgeführt. Der Karrieretag der Lebensmittelzeitung wurde als Befragungsort ausgewählt, da diese Rekrutierungs-Veranstaltung auf die Konsumgüterbranche fokussiert ist und die insgesamt rund 350 teilnehmenden Studierenden<sup>408</sup> vor Ort stärker involviert mit der Thematik der Arbeitgebersuche konfrontiert sind. Insgesamt wurden die Antworten von 53 Studierende in der Auswertung berücksichtigt. Der Umfang der Face-to-Face-Interviews wurde bewusst kurzgefasst, um die Teilnahmebereitschaft unter den Studierenden zu erhöhen und um ein breites Meinungsbild innerhalb der begrenzten Befragungszeit zu erfassen. Die Antworten der Probanden wurden von dem Interviewer schriftlich festgehalten.

---

<sup>408</sup> Vgl. Lebensmittelzeitung (2018).





### Der Interviewleitfaden beinhaltete Fragen

- zur Branchenattraktivität der Ernährungsindustrie allgemein,
- zu den (funktionalen) Faktoren, die einen Arbeitgeber aus der Ernährungsindustrie attraktiv machen,
- zu (symbolischen) Assoziationen, die der Proband mit seinem bevorzugten Arbeitgeber verknüpft,
- zur Bedeutung der Produkte eines Unternehmens im Kontext der Arbeitgeberwahl und
- zu dem Studiengang, Studienort, Studienabschnitt und voraussichtlichen Studienende der Befragten.

Das Geschlecht des Befragten wurde als abschließendes Merkmal erfasst.

Unter den Teilnehmern befinden sich 85 % weibliche und 15 % männliche Studierende. Rund 55 % befinden sich in einem Bachelorstudiengang, 42 % in einem Master- und 4 % in einem Diplomstudiengang. Die Teilnehmer kommen aus 20 unterschiedlichen Studienorten, darunter fallen auch zwei Studienorte im Ausland. Am häufigsten sind Studierende aus Weihenstephan-Triesdorf (23 %) und Gießen (21 %) vertreten. Vielfältig sind die 25 unterschiedlichen Studiengänge der Probanden: Die Studiengänge Ernährungs- und Versorgungsmanagement (13 %), Ökotrophologie (11 %), Ernährungsökonomie (9 %), Wirtschaftswissenschaften (9 %) und Lebensmittelmanagement (9 %) wurden am häufigsten genannt. Studiengänge aus dem Bereich Marketingmanagement (11 %) sind wiederholt vertreten, jedoch unter unterschiedlichen Bezeichnungen der jeweiligen Studiengänge. Dreizehn Prozent der Befragten haben ihr Studium bereits abgeschlossen, 45 % beenden es im Laufe des Jahres 2018, 30 % werden im Jahr 2019 fertig und jeweils 6 % in den Jahren 2020 und 2021.

Die Branchenattraktivität der Ernährungsindustrie wird von 57 % der Befragten als sehr/super attraktiv/interessant bezeichnet, 30 % bewerten die Ernährungsindustrie als (recht/schon) attraktiv/interessant und 8 % der Befragten benennen die Branche als mittelmäßig bzw. weniger attraktiv. Die Befragten wurden neben der verbalen Beschreibung der Branchenattraktivität gebeten, die Attraktivität auf einer endpunktbenannten Skala von 1 „überhaupt nicht attraktiv“ bis 10 „sehr attraktiv“ zu bewerten. Die Attraktivität der Ernährungsbranche wurde durchschnittlich mit der Punktzahl 8 bewertet (MW: 8,2; Median: 8,0). Die Ernährungsindustrie wird als vielseitig, entwicklungsreich und realitätsnah angesehen, sie bietet viele Jobmöglichkeiten, gute Identifikationsmöglichkeiten mit den Produkten und unterliegt einem stetigen Wandel. Hingegen werden die schlechte Bezahlung innerhalb der Branche und



wenig Jobmöglichkeiten in Bezug auf die Region Norddeutschland thematisiert. Bei der Betrachtung der Branchenattraktivität ist jedoch zu berücksichtigen, dass die Befragten durch ihren Besuch der Konsumgütermesse bereits ein grundsätzliches Interesse an der Branche zum Ausdruck bringen und viele der Befragten im Rahmen des Studiums bereits den Fokus auf die Ernährungsbranche gelegt haben.<sup>409</sup>

Insgesamt wurden von den Befragten Teilnehmern des Karrieretages 38 verschiedene funktionale Imagemerkmale genannt, die einen Arbeitgeber aus der Ernährungsindustrie attraktiv machen. Attraktivitätsmerkmale, die nur einmalig genannt wurden (n=14), werden als weniger relevant für die Arbeitgeberwahl erachtet und werden nachfolgend nicht näher betrachtet. Zu den wichtigsten Attraktivitätsmerkmalen zählen eine gute Bezahlung, interessante Produkte, ein gutes Arbeitsklima, flexible Arbeitszeitmodelle und Weiterbildungsmöglichkeiten (vgl. Tabelle 11).

**Tabelle 11: Studierendenbefragung - Nennung relevanter funktionaler Imagemerkmale<sup>410</sup>**

<b>Attraktivitätsmerkmal</b>	<b>Häufigkeit</b>	<b>Attraktivitätsmerkmal</b>	<b>Häufigkeit</b>
gute Bezahlung	19	internationales Unternehmen	7
interessante/gesunde Produkte; Zugang zu dem Produkt	16	Verantwortung übernehmen können	5
gutes Arbeitsklima	15	Zusatzangebote (z. B. Jobticket)	5
flexible Arbeitszeitmodelle (Homeoffice, Teilzeit...)	13	gute, interne Kommunikationsabläufe	4
Weiterbildungsmöglichkeiten	13	Unternehmenserfolg	4
Arbeiten im Team	11	Wertschätzung	3
gute Aufstiegsmöglichkeiten	10	abwechslungsreiche Aufgabe	3
Nachhaltigkeit	10	Work-Life-Balance	3
Unternehmensphilosophie/Werte	8	Unternehmensgröße	2
Standort	8	Jobsicherheit/sichere Zukunft	2
Vereinbarkeit v. Beruf u. Familie	8	Alter der Mitarbeiter	2
flache Hierarchien/ auf einer Stufe	7	persönlicher Eindruck v. d. Unternehmen	2

Innerhalb der symbolischen Imagemerkmale sind 30 verschiedene Nennungen zu verzeichnen, wobei neun Assoziationen/Adjektive nur einmalig genannt wurden und aufgrund ihrer geringen Bedeutung vernachlässigt werden können. Am häufigsten wird der bevorzugte Arbeitgeber mit den Adjektiven innovativ, familiär, offen,

<sup>409</sup> Vgl. zur grundsätzlichen Attraktivität der Ernährungsindustrie die Ausführungen in Kapitel 3.3.

<sup>410</sup> Eigene Ergebnisse.



zukunftsorientiert und mitarbeiterfreundlich in Verbindung gebracht (vgl. Tabelle 12). Einige der Nennungen sind deckungsgleich mit Items aus der Markenpersönlichkeitsskala von AAKER (1997) oder der Skala von GEUENS, WEIJTERS UND WULF (2009), bspw. die Adjektive innovativ (innovative), dynamisch (dynamic), bodenständig (down-to-earth), mitarbeiterfreundlich (friendly), jung (young) und modern (up-to-date).<sup>411</sup>

**Tabelle 12: Karrieretag - Nennung symbolischer Imagemerkmale<sup>412</sup>**

<b>Assoziationen</b>	<b>Häufigkeit</b>	<b>Assoziationen</b>	<b>Häufigkeit</b>
innovativ	16	flexibel	3
familiär	11	andersartig	2
offen	8	wandelbar	2
zukunftsorientiert	7	menschlich	2
mitarbeiterfreundlich	7	freundschaftlich	2
dynamisch	5	verständnisvoll	2
jung	4	fördernd	2
modern	4	bodenständig	2
teamfähig	4	aufgeschlossen/tolerant	2
authentisch	4	ambitioniert	2
vielseitig/facettenreich	3		

Die Bedeutung der Produkte eines Unternehmens für die Arbeitgeberwahl spiegelt sich bereits innerhalb der Nennungen auf die Frage „Was macht einen Arbeitgeber aus der Ernährungsindustrie für dich attraktiv?“ wider. Ungestützt wird 16-mal die Bedeutung der Produkte in den Fokus gestellt (vgl. Tabelle 11). Auf die direkte Frage, welche Rolle die Produkte im Kontext der Arbeitgeberwahl spielen, bewerten 85 % der Studierenden die Bedeutung der Produkte als (sehr) wichtig. Hingegen erachten 15 % die Produkte als teilweise wichtig oder (überhaupt) nicht wichtig. Zehn Studierende erachten es als wichtig, sich mit den Produkten des zukünftigen Arbeitgebers identifizieren zu können. Es sollte sich um Produkte handeln, die die Befragten auch selbst kaufen/konsumieren würden, also um überzeugende Produkte, mit denen die Studierenden etwas verbinden und um gut nach außen vertretbare Produkte. Die Produkte des bevorzugten Arbeitgebers sollen nach einzelnen Angaben möglichst interessant, von guter Qualität, nachhaltig, fair produziert, ökologisch produziert, regional, ohne Zusatzstoffe, frisch und/oder gesund sein.

<sup>411</sup> Vgl. Aaker (1997): 354; Geuens/Weijters/Wulf (2009): 103.

<sup>412</sup> Eigene Ergebnisse.



Unter den Studierenden findet sich auch vereinzelt die Meinung, dass die Produkte kein ausschlaggebendes Kriterium darstellen und gegebenenfalls lediglich einen Pluspunkt im Arbeitsumfeld darstellen. Die Produkte müssen den Befragten nicht persönlich gefallen und es liegen keine Präferenzen in Bezug auf die Produkte vor. Die Produkte sollten moralisch jedoch nicht absolut verwerflich oder schädlich sein.

#### 4.3.2 Unternehmensbefragung

Auf dem Karrieretag der Lebensmittelzeitung am 23.06.2018 wurden zusätzlich 17 Kurzinterviews mit den vor Ort vertretenen Unternehmen geführt. Insgesamt waren 38 Aussteller auf der Messe vertreten,<sup>413</sup> darunter auch Unternehmen aus den Bereichen Kosmetik, Catering, Kochgeschirr und Lebensmittelgroßhandel, die nicht zur Zielgruppe der befragten Unternehmen zählen. Die relevanten Aussteller bestehen zu 30 % aus Handels- und zu 70 % aus Industrieunternehmen. Die Industrieunternehmen teilen sich zu 48 % in große, zu 10 % in mittelgroße und zu 43 % in kleine Unternehmen auf. Bei allen kleinen Unternehmen handelt es sich um Start-up-Unternehmen, die noch vergleichsweise kurz innerhalb der Ernährungsindustrie vertreten sind.

Unter den befragten Unternehmen befinden sich sieben Handelsunternehmen und zehn Unternehmen aus der Ernährungsindustrie, davon sind 60 % den Großunternehmen zuzuordnen (vgl. Tabelle 13).

**Tabelle 13: Aussteller- und Stichprobencharakterisierung Karrieretag 2018<sup>414</sup>**

	Aussteller (N=38)	
Unternehmen aus nicht relevanten Bereichen	- 8	
	Aussteller (n=30)	Stichprobe (N=17)
Handelsunternehmen	9	7
Industrieunternehmen, darunter:	21	10
Start-up-/ kleine Unternehmen (< 50 MA)	9	2
mittelständische Unternehmen (50-249 MA)	2	2
große Unternehmen (≥ 250 MA)	10	6

<sup>413</sup> Vgl. Lebensmittelzeitung (2018).

<sup>414</sup> Eigene Darstellung.



Der Interviewleitfaden beinhaltete nachfolgende Fragen:

- Wie schätzen Sie die Suche nach geeigneten Fach- und Führungskräften aus dem Bereich Ernährung für Ihr Unternehmen ein?
- Welche Aufgabenbereiche sind besonders stark von einem Fach- und Führungskräftemangel betroffen?
- Was ist Ihrer Meinung nach das besondere Alleinstellungsmerkmal Ihres Unternehmens im Wettbewerb um Fach- und Führungskräfte?
- Mit welchen Maßnahmen versuchen Sie einem Fachkräfteengpass in Ihrem Unternehmen entgegenzuwirken?

Die zugehörige Subbranche und die Größe des Unternehmens (in Abhängigkeit der Mitarbeiterzahl) stellten abschließende zu erfassende Merkmale dar.

Die Interviews wurden bevorzugt mit Experten aus dem Personalbereich (bspw. Expert Global Employer Branding, Director Human Resources Germany, Recruiting Specialist) im jeweiligen Unternehmen geführt. Insofern kein Stellvertreter aus dem Bereich vor Ort war, wurden Stellvertreter aus anderen Positionsbereichen (Bezirksleitung, Kaufmännische Leitung etc.) interviewt.

Die Industrieunternehmen geben an, dass die Suche nach Fach- und Führungskräften im Vergleich zu vor fünf Jahren schwieriger geworden sei, es fehlt an qualifizierten Fachkräften. Die Unternehmen bezeichnen die Suche nach Fach- und Führungskräften als (eher) schwierig, jedoch nicht aussichtslos/unschaffbar. Die befragten Unternehmen geben auch an, dass im Falle einer Vakanz die Stellen zügig und geeignet besetzt werden bzw. dass nur eine geringe Fluktuationsrate im Unternehmen vorherrscht. Indikatoren, die für unerhebliche Probleme im Rahmen der Personalrekrutierung sprechen. Der Fach- und Führungskräftemangel ist auch ein Thema innerhalb der spezifischen Suche nach geeigneten Hochschulabsolventen. Studierende sind im Wettbewerb um Fach- und Führungskräfte beliebter und daher auch schwieriger zu rekrutieren. Für Fach- und Führungskräfte mit abgeschlossener Berufsausbildung ist das Angebot vergleichsweise größer.

Persönliche Kontakte, Kooperationen mit Hochschulen und Social Media Portale für berufliche Kontakte werden als häufigste implementierte Arbeitgebermarkenbildungs-Maßnahmen genannt, um einem drohenden Fachkräfteengpass entgegenzuwirken (vgl. Tabelle 14). Aufgrund der offenen Fragestellung werden nicht nur konkrete Einzelmaßnahmen, sondern auch umfassende Konzepte des Personalwesens zur Personalbeschaffung benannt. So bezeichnet das ‚Active Sourcing‘ die Auswahl und Direktansprache potentieller Kandidaten durch das Unternehmen. Zu den überwiegend von Unternehmen verwendeten Active-Sourcing-Kanälen zählen



Karriere-Events, Personalmessen, Karrierenetze, Talent-Pools und eigene Netzwerke der Recruiter.<sup>415</sup> Weitere, nur einmalig genannte Arbeitgebermarkenbildungs-Maßnahmen umfassen Printanzeigen, Karriereplakate am Einkaufsort, Radiowerbung, Werksstudententätigkeiten, ein modernes Bewerbungstool, Kontakte über die Industrie- und Handelskammer, Top-Arbeitgeber-Bewertungen und Produkte, „die für sich sprechen“.

**Tabelle 14: Karrieretag - Nennung implementierter Arbeitgebermarkenbildungs-Maßnahmen<sup>416</sup>**

<b>Maßnahmen</b>	<b>Häufigkeit</b>	<b>Maßnahmen</b>	<b>Häufigkeit</b>
Persönliche Kontakte/ Mitarbeiter-werben-Mitarbeiter	6	Social Media (Facebook, Instagram)	4
Kooperationen mit Hochschulen	6	Active Sourcing	3
Social Media für berufliche Kontakte (Xing, LinkedIn)	6	Kooperationen mit Schulen/Azubimessen	2
Karrieretag/-messe (LZ, FU)	5	Bundesagentur für Arbeit	2
eigene Homepage/ Karriereseite	4	über Praktika	2
Stellenanzeigen auf Jobportalen (Stepstone, Monster)	4	Interne Besetzung/ Rekrutierung aus eigenen Reihen	2

Die Antworten auf die Frage nach dem besonderen Alleinstellungsmerkmal des Unternehmens im Wettbewerb um Fach- und Führungskräfte fallen unterschiedlich aus. Wiederkehrend werden die Produkte/Marken und die familiäre Atmosphäre/dass es sich um ein Familienunternehmen handelt<sup>417</sup> als Differenzierungskriterien in den Vordergrund gestellt (vgl. Tabelle 15). Die befragten Aussteller stellen hervor, dass ihr Unternehmen als Arbeitgeber „tolle Marken“, „große und vielfältige Produktsegmente“, „bekannte Produkte“, „die Identifikation mit den Produktmarken“ und „beliebte Produkte“ bietet. Ein Unternehmen hebt sich als Produkterfinder und Markenführer hervor. Ein weiterer Aussteller hebt den traditionsreichen Bezug

<sup>415</sup> Vgl. Weitzel et al. (2020): 3ff.

<sup>416</sup> Eigene Ergebnisse.

<sup>417</sup> Familienunternehmen (FU) werden die Bewertung von Arbeitgeberkriterien betreffend im Vergleich zu Nicht-FU häufig als attraktiver/besser wahrgenommen. In der Studie ‚FU als Arbeitgeber‘ erwarten 83 % der insgesamt 413 Befragten auf dem Karrieretag Familienunternehmen (2015) eine bessere Arbeitsatmosphäre in FU als in Nicht-FU, dem wichtigsten Attraktivitätskriterium (Gute Arbeitsatmosphäre und Teamgeist) laut Studie (Vgl. Stiftung Familienunternehmen (2016): 13ff.).



zu seinen Produkten hervor: Ihre Produkte sind bekannt und wurden von den Eltern schon gekauft. Die Produkte stellen damit – zumindest innerhalb der Stichprobe – einen zentralen Bestandteil des Wertversprechens des Unternehmens als Arbeitgeber dar.

**Tabelle 15: Karrieretag - Alleinstellungsmerkmale im Wettbewerb um Fach- und Führungskräfte<sup>418</sup>**

<b>Alleinstellungsmerkmal</b>	<b>Häufigkeit</b>	<b>Alleinstellungsmerkmal</b>	<b>Häufigkeit</b>
Produkte/Marken	7	eigene Ideen/ Selbstverwirklichung/ Gestaltungsspielräume	4
Familienunternehmen/ familiär	5	Verantwortung übernehmen können	3

Mehrfach wird auch die Möglichkeit, Verantwortung im Unternehmen übernehmen zu können, als Alleinstellungsmerkmal thematisiert und die Unternehmen geben an, dass Freiräume für eigene Ideen/zur Selbstverwirklichung im jeweiligen Unternehmen geschaffen werden. Als weitere Alleinstellungskriterien werden ein überdurchschnittliches Gehalt, ein kooperativer Führungsstil, flache Hierarchien, flexible Arbeitszeiten/Homeoffice, die Work-Life-Balance, die Internationalität des Unternehmens, die Unternehmensatmosphäre/Unternehmenskultur und Zusatzleistungen (Sportprogramme, Massage, Kantine, Personalrabatt, Kinderbetreuungszuschuss) genannt.

Bei der Bewertung der Ergebnisse ist zu berücksichtigen, dass die befragten Unternehmen nicht repräsentativ für die Ernährungsindustrie stehen. Die Ernährungsindustrie ist zu 90 % durch klein- und mittelständische Unternehmen geprägt,<sup>419</sup> wohingegen die Stichprobe zu 60 % durch sehr große Unternehmen ( $\geq 750$  Mitarbeiter) charakterisiert ist. Große Unternehmen verfügen im Wettbewerb um Fach- und Führungskräfte über einen erhöhten Bekanntheitsgrad und werden durch höhere Einstiegsgehälter<sup>420</sup> und weitere Faktoren von potentiellen Bewerbern häufig als attraktiver angesehen.<sup>421</sup> Damit lässt sich auch erklären, warum die aktuelle Situation im Wettbewerb um Fach- und Führungskräfte von den interviewten Unternehmen als nur teilweise problematisch angesehen wird. Zudem sind nur wenige Subbranchen innerhalb der Stichprobe vertreten. Den beschäftigungsreichsten Subbranchen

<sup>418</sup> Eigene Darstellung/Ergebnisse.

<sup>419</sup> Vgl. Bundesvereinigung der deutschen Ernährungsindustrie e.V. (2020): 27.

<sup>420</sup> Vgl. foodjobs GmbH (2020): 8ff.

<sup>421</sup> Vgl. Dietz et al. (2013): 3.



Herstellung von Backwaren, Fleischverarbeitung und Milchverarbeitung<sup>422</sup> sind nur drei der zehn befragten Unternehmen der Ernährungsindustrie zuzuordnen.

#### 4.4 Die Produkte im Kontext der Arbeitgeberentscheidung

Die zuvor dargelegten Ergebnisse der Vorstudie rücken die Produkte des Arbeitgebers in den Fokus der Betrachtung. Die Produkte stellen aus Sicht der Unternehmen einen zentralen Bestandteil des einzigartigen Werteversprechens<sup>423</sup> dar und werden innerhalb der Arbeitgeberwahl auch von Studierenden als wichtiges Entscheidungskriterium eingestuft.<sup>424</sup>

Die Produkte eines Unternehmens stellen einen integralen Bestandteil des übergeordneten Unternehmensimages dar.<sup>425</sup> Gleichzeitig interagieren Unternehmensimage und Arbeitgeberimage<sup>426</sup> eng miteinander. Schlussfolgernd wird das Arbeitgeberimage auch von dem Produkt determiniert. Unternehmen mit attraktiven Produkten profitieren von deren Ausstrahlungseffekten und deren Übertragung auf die Qualität eines Arbeitsplatzes.<sup>427</sup> Dieses Phänomen, die Qualitätsübertragung von einem bereits bekannten Produkt auf ein neues Erfahrungsgut des gleichen Unternehmens, findet sich in der Literatur unter dem Begriff des ‚umbrella branding‘ wieder.<sup>428</sup> Neben der impliziten Qualitätsübertragung erfüllt diese Praxis die erweiterte Funktion der Risikominderung, ein Effekt der insbesondere auf preisintensive Produkte zutrifft. Ein positives Produktimage erzielt Verbundeffekte, indem dieses sich auch auf das Arbeitgeberimage überträgt (reputational economies of scope).<sup>429</sup>

Inwiefern sich die Produktattraktivität als einzigartiges Nutzenversprechen im Wettbewerb um Nachwuchskräfte eignet, wird über nachfolgende, ergänzende Fragestellung überprüft.

##### **(1d) Welchen Effekt erzielt die Produktattraktivität, um sich im Wettbewerb um Fach- und Führungskräfte von anderen Unternehmen aus der Ernährungsindustrie abzugrenzen?**

---

<sup>422</sup> Vgl. Kapitel 3.1.1.

<sup>423</sup> Vgl. Tabelle 15.

<sup>424</sup> Vgl. Wangerow (2016): 512.

<sup>425</sup> Vgl. Tomczak et al. (2001): 3; Wiedmann (2001): 17.

<sup>426</sup> Vgl. Fölsing/Lindner/Scherm (2014): 43.

<sup>427</sup> Vgl. Petkovic (2008): 81f.

<sup>428</sup> Vgl. Wernerfelt (1988): 458.

<sup>429</sup> Vgl. Montgomery und Wernerfelt (1992): 49f.





#### 4.4.1 Arbeitgeber- versus Produktwahl

RAMPL ET AL. (2016) haben das Design ihre Studie zur Untersuchung der Rolle von Emotionen auf die wahrgenommene Arbeitgeberattraktivität von der Studie von DEPPE ET AL. (2005) übernommen.<sup>430</sup> Beide Studien unterscheiden sich lediglich in der Wahl des Stimulus: Bei RAMPL ET AL. ist es die Arbeitgebermarke und bei DEPPE ET AL. die Produktmarke. Zu den in der Studie von DEPPE ET AL. verwendeten Produktgruppen zählen Kaffee und Bier. Die Entscheidungsfindung von 22 Probanden wurde mittels fMRI-Methode untersucht.<sup>431</sup> Produkt- oder Arbeitgebermarken erster Wahl wurden im Vergleich zu weniger attraktiven Marken bewertet. RAMPL ET AL. zeigen auf Basis der Region-of-Interest-Analyse auf, dass unterschiedliche Hirnregionen in Abhängigkeit des Stimulus aktiviert sind und nur eine geringe Übereinstimmung vorliegt. Unter Berücksichtigung, dass eine längere Zeitspanne zwischen beiden Studien vorliegt, kommen RAMPL ET AL. dennoch zu dem Schluss, dass sich der Entscheidungsprozess zwischen Arbeitgeber- und Produktmarken voneinander unterscheidet. Während eine erhöhte Aktivität in Hirnregionen, die mit Emotionen und dem Belohnungssystem verknüpft sind, innerhalb der Entscheidungsfindung für Arbeitgebermarken erster Wahl festgestellt wurde,<sup>432</sup> werden attraktive Produktmarken auf Grundlage von Hintergrundwissen, einem ‚Abrufmodus‘ aus dem episodischen Gedächtnis und einer Form der Selbstreflexion, ausgewählt.<sup>433</sup> Eine verminderte Aktivierung wurde innerhalb der kognitiven Verarbeitung und dem Arbeitsgedächtnis für Arbeitgebermarken<sup>434</sup> und für Produktmarken in Bezug auf die Planung und begründungsbasierte Entscheidungsfindung sowie das Arbeitsgedächtnis ermittelt.<sup>435</sup>

Werden Arbeitgeber- und Produktmarke unterschiedlich verarbeitet, könnte dies ein Hinweis darauf sein, dass in Abhängigkeit des Stimulus (Arbeitgebermarke oder Produktmarke) unterschiedliche Imagefacetten (funktionale, symbolische oder erfahrungsbasierte) mehr oder weniger von Bedeutung sind.

**(2) Wie bewerbe ich meine Arbeitgebermarke im Vergleich zu einer Produktmarke? Fokussiere ich die Marketingmaßnahmen zur Bewerbung der Arbeitgebermarke (Produktmarke) eher auf funktionale, symbolische und/oder erfahrungsbasierte Merkmale?**

---

<sup>430</sup> Vgl. zur Studie von Rampl et al. die Ausführungen in Kapitel 4.1.2.

<sup>431</sup> Vgl. Deppe et al. (2005): 172.

<sup>432</sup> Vgl. Rampl et al. (2016): 368.

<sup>433</sup> Vgl. Deppe et al. (2005): 178.

<sup>434</sup> Vgl. Rampl et al. (2016): 368.

<sup>435</sup> Vgl. Deppe et al. (2005): 178.



#### 4.4.2 Involvement bei der Arbeitgeberwahl (dem Lebensmittelkauf)

Ein bedeutender Unterschied zwischen der Arbeitgeberentscheidung und der Lebensmittelkaufentscheidung beruht auf dem zugrundeliegenden Involvement,<sup>436</sup> das in der Marketingforschung als bedeutendes ‚Schlüsselkonstrukt‘ angesehen wird.<sup>437</sup> TROMMSDORFF UND TEICHERT (2011) definieren Involvement als „*Aktivierungsgrad bzw. die Motivstärke zur objektgerichteten Informationssuche, -aufnahme, -verarbeitung und -speicherung.*“<sup>438</sup> Zur Abstufung der Involvementintensität finden sich in der Literatur die entgegengesetzten Zustände des Low-Involvements und des High-Involvements wieder. High-Involvement-Entscheidungen sind durch eine starke kognitive Auseinandersetzung mit der (Kauf)-Entscheidung gekennzeichnet. Zentraler Bestandteil ist die aktive Suche nach vielfältigen Informationen. Ursächlich für die stark ausgeprägte Verarbeitungstiefe im Rahmen von High-Involvement-Entscheidungen sind nach ASSAEL (1998) verschiedene Risiken, die mit der (Kauf)-Entscheidung verknüpft sind. Das sogenannte finanzielle Risiko steigt in Relation zu den Kosten eines Produktes und dem zu erzielenden Einkommen des Produktkäufers. Das soziale Risiko steht in Bezug zu sozialen Bezugsgruppen und die Anerkennung dieser in Bezug auf die (Kauf)-Entscheidung. Psychologische Risiken betreffen entstehende Schuldgefühle im Falle einer falschen (Kauf)-Entscheidung.<sup>439</sup> Sind diese Risiken nur gering ausgeprägt oder gar nicht existent, liegt das andere Extrem einer Low-Involvement-Entscheidung vor. Das Informationsinteresse ist dabei vergleichsweise gering ausgeprägt.<sup>440</sup> NEUMANN (2009) trägt verschiedene Charakteristika von High- und Low-Involvement-Entscheidungen aus der Literatur zusammen, ein entsprechender Auszug findet sich in Tabelle 16 wieder.

---

<sup>436</sup> Einen umfassenden Überblick über Involvementkonzepte liefern u. a. Michaelidou und Dibb (2008).

<sup>437</sup> Vgl. Trommsdorff und Teichert (2011): 48.

<sup>438</sup> Trommsdorff und Teichert (2011): 49.

<sup>439</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 2.2.2 (vgl. Assael (1998): 270).

<sup>440</sup> Vgl. Neumann (2009): 44f.


**Tabelle 16: Ausgewählte Charakteristika von High- und Low-Involvement-Entscheidungen<sup>441</sup>**

<b>High-Involvement-Entscheidung</b>	<b>Low-Involvement-Entscheidung</b>
aktive, bewusste Informationssuche	passive, zufällige Informationsaufnahme
hohe, umfassende kognitive Verarbeitungstiefe	geringe Verarbeitungstiefe
vergleichende Bewertung vor dem Kauf	Bewertung erfolgt allenfalls nach dem Kauf
Beachtung vieler Produktmerkmale	Beachtung weniger Produktmerkmale
wenige akzeptable Alternativen	viele akzeptable Alternativen
Suche nach der nützlichsten Alternative	Wahl einer zufriedenstellenden Alternative
Ziel: „Optimierung“	Ziel: „keine Probleme“
starke Beziehung des Produkts zu Persönlichkeit/Lebensstil des Konsumenten	Produkt für Persönlichkeit/Lebensstil des Konsumenten unwichtig
starker Bezugsgruppeneinfluss	geringer Bezugsgruppeneinfluss
Markentreue durch Überzeugung	Markentreue durch Gewohnheit
stark verankerte, intensive Einstellung	gering verankerte, schwache Einstellung
hohe Gedächtnisleistung	geringe Gedächtnisleistung

Eine weiterführende, differenziertere Kategorisierung erfolgt unter Berücksichtigung der kognitiven und der emotionalen Involvementkomponente, die in ihrer Summe das Gesamtinvolvement einer (Kauf)-Entscheidung abbilden. Die dichotomen Ausprägungen stark/schwach der jeweiligen Komponente ergeben vier Kombinationsmöglichkeiten, die das in der Realität auftretende komplexe Kaufverhalten modellhaft in vier Entscheidungstypen einteilen: Extensives, limitiertes, impulsives und habitualisiertes Kaufverhalten (vgl. Tabelle 17).

Extensive Kaufentscheidungen werden als ‚echte‘ Entscheidungen bezeichnet und müssen nur selten gefällt werden. Sie resultieren aus einem neuartigen Problem, das durch umfassende Informationsaufnahme und Alternativenvergleich gelöst werden muss. Sowohl die kognitive als auch die emotionale Involvementkomponente sind stark ausgeprägt: Es handelt sich in der Summe um eine High-Involvement-Entscheidung.<sup>442</sup> Dem gegenüber steht für die Ausprägung des Low-Involvements das habitualisierte (Kauf)-Entscheidungsverhalten, das durch geringe kognitive Steuerung und ein ausgeprägtes Wiederholungskaufverhalten gekennzeichnet ist. Es handelt sich um gewohnheitsmäßige Käufe, die gewissermaßen ‚automatisch‘ ablaufen. Sowohl die kognitive als auch die emotionale Involvementkomponente sind schwach ausgeprägt.<sup>443</sup> Das limitierte und impulsive Entscheidungsverhalten

<sup>441</sup> Vgl. Neumann (2009): 46.

<sup>442</sup> Vgl. Neumann (2009): 86.

<sup>443</sup> Vgl. Kannacher (1982): 50ff.; Neumann (2009): 86.



lässt sich in der Mitte zwischen den Endpunkten des High- und Low-Involvements einordnen. Während limitierte Entscheidungen rein kognitiven Prozessen unterliegen, verlaufen impulsive Kaufentscheidungen rein emotionsgesteuert.<sup>444</sup>

**Tabelle 17: Involvementstruktur und Entscheidungsverhalten<sup>445</sup>**

Involvement		Entscheidungsmerkmale
kognitiv	emotional	
stark	stark	extensiv
stark	schwach	limitiert
schwach	stark	impulsiv
schwach	schwach	habitualisiert

Lebensmittel dienen gemeinhin als klassische Beispiele für Low-Involvement-Produkte,<sup>446</sup> auch wenn ein erhöhtes Involvement für vereinzelte Lebensmittelproduktgruppen<sup>447</sup> und spezifische Verbrauchergruppen<sup>448</sup> nachgewiesen werden konnte. Dennoch trifft auf die Mehrheit der Lebensmittelkonsumenten und Lebensmittelproduktgruppen zu, dass die zuvor beschriebenen finanziellen und sozialen Risiken vergleichsweise gering ausgeprägt sind. Lebensmittel werden wiederholt und preisgünstig eingekauft und in der Regel als gefahrlose Käufe betrachtet. Zudem unterliegen sie nur selten dem öffentlichen Konsum. Der überwiegend automatisierte Lebensmitteleinkauf entspricht dem habitualisierten Entscheidungsverhalten.<sup>449</sup>

<sup>444</sup> Vgl. Neumann (2009): 89ff.

<sup>445</sup> Vgl. Kröber-Riel und Gröppel-Klein (2019): 391; Neumann (2009): 85.

<sup>446</sup> Vgl. Neumann (2009): 147ff.; Bell und Marshall (2003): 236.

<sup>447</sup> Die Produktgruppen Kaffee und Champagner sind durch ein überdurchschnittliches Produktinvolvement gekennzeichnet, während die Produktgruppen Pasta und Mineralwasser ein stark unterdurchschnittlich ausgeprägtes Produktinvolvement aufweisen (vgl. Laurent und Kapferer (1985): 51).

<sup>448</sup> Beispielsweise zeigt die Verbrauchergruppe der Bio-Käufer ein gesteigertes Involvement bei der Lebensmittelauswahl (vgl. Lind (2007): 698).

<sup>449</sup> Vgl. Neumann (2009): 148.



**Tabelle 18: Unterschiede zwischen dem Arbeitgeber- und dem Produktentscheidungsprozess<sup>450</sup>**

<b>Entscheidungsprozess bei dem Lebensmittelkauf</b>	<b>Entscheidungsprozess der Arbeitgeberwahl</b>
Produktattraktivität determiniert die Entscheidung	Arbeitgeberattraktivität determiniert die Entscheidung
Low-Involvement-Entscheidung	High-Involvement-Entscheidung
habitualisierte Entscheidung	extensive Entscheidung
häufige, immer wiederkehrende Entscheidung	neuartiges Entscheidungsproblem (Berufseinstieg)
Lebensmittelmarkt ist gesättigt und Produkte sind zunehmend austauschbar	Wandel vom Arbeitgeber- zu einem Arbeitnehmermarkt
geringes Kauf-/Entscheidungsrisiko	hohes Entscheidungsrisiko
soziale Wirkung niedrig	soziale Wirkung hoch
situatives Involvement	überdauerndes + situatives Involvement
Entscheidung beruht überwiegend auf Such- und Erfahrungseigenschaften <sup>451</sup>	Entscheidung beruht überwiegend auf Vertrauenseigenschaften

Das Entscheidungsrisiko in Bezug auf die Arbeitgeberwahl wird entgegengesetzt als vergleichsweise hoch eingestuft. Im Falle einer falschen Entscheidung schlägt sich eine spätere Eigenkündigung im Lebenslauf nieder (psychologisches Risiko), anfallende Such- und Entscheidungskosten fallen erneut an (finanzielles Risiko).<sup>452</sup> Zudem kommt der Verlust der sozialen Anerkennung, ausgelöst durch die Fehlentscheidung und den Verlust des identitätsverschaffenden Arbeitsplatzes, zum Tragen (soziales Risiko).<sup>453</sup> Insbesondere bei der Berufseinstiegsentscheidung muss der Arbeitgebersuchende sich mit einer neuen Situation auseinandersetzen und das neuartige Problem der Arbeitgebersuche lösen. Infolgedessen wird die Arbeitgeberentscheidung als extensive High-Involvement-Entscheidung charakterisiert.

Basierend auf den vorangestellten Ausführungen zu dem Involvementkonzept kann die Arbeitgeberwahl als extensive High-Involvement-Entscheidung von dem Lebensmittelkauf als habitualisierte Low-Involvement-Entscheidung abgegrenzt werden. Der jeweilige Entscheidungsprozess ist folglich durch unterschiedliche Charakteristika gekennzeichnet (vgl. Tabelle 18).

<sup>450</sup> Eigene Darstellung.

<sup>451</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen im nachfolgenden Kapitel.

<sup>452</sup> Vgl. Petkovic (2008): 52.

<sup>453</sup> Vgl. Dutton/Dukerich/Harquail (1994): 240.



#### 4.4.3 Informationsökonomische Kategorisierung von Arbeitgebermerkmalen (Lebensmitteleigenschaften)

Merkmale von (Lebensmittel-)Gütern lassen sich anhand des Aufwandes, die Ausprägung der Eigenschaft als Verbraucher zu bestimmen, in Such- Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften kategorisieren. Dabei sind Sucheigenschaften bereits vor dem Kauf direkt am Einkaufsort zu ermitteln. Erfahrungseigenschaften können hingegen erst nach dem Kauf durch die Verarbeitung oder den Verzehr des (Lebensmittel-)Produktes beurteilt werden.<sup>454</sup> Als Vertrauenseigenschaften werden Merkmale bezeichnet, die auch nach dem Kauf nur unter prohibitiv hohem Aufwand bewertet werden können.<sup>455</sup> Entsprechend dieser Kategorisierung kann die Größe oder der Preis eines Apfels den Sucheigenschaften, der Geschmack den Erfahrungseigenschaften und die regionale Herkunft den Vertrauenseigenschaften zugeordnet werden.

Arbeitgebermerkmale können ebenfalls in Such-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften kategorisiert werden. Neben wenigen Sucheigenschaften (Einstiegsgehalt, Unternehmensgröße, Internationalität), ist das Gut Arbeitsplatz überwiegend durch Eigenschaften geprägt, die erst nach Antritt der Arbeitsstelle bewertet werden können (Arbeitsklima, Verantwortungsübernahme, Karriereoptionen). Folglich handelt es sich um Erfahrungs- bzw. Vertrauenseigenschaften.<sup>456</sup> Die Abgrenzung beider Kategorien gestaltet sich schwierig.<sup>457</sup> Dies lässt sich darauf zurückführen, dass subjektive Faktoren (Beurteilungsvermögen, bisherige Erfahrungen etc.) die Einordnung einer Eigenschaft beeinflussen. Intersubjektiv bewertet werden kann hingegen die Informationslage, d. h. *„die Mühen, Kosten und Hindernisse, die der Informationsgewinnung über die Qualität entgegenstehen.“*<sup>458</sup> Die Hürde, eine Arbeitsstelle zunächst anzunehmen, um Informationen über Arbeitgeberkriterien, die erst nach Antritt der Stelle bewertet werden können, zu erlangen, ist hoch. Die zugrundeliegenden Entscheidungsrisiken und Informationskosten sind stark ausgeprägt. Neben den in Tabelle 19 aufgelisteten Sucheigenschaften ist das Gut Arbeitsplatz daher überwiegend durch Vertrauenseigenschaften geprägt.<sup>459</sup> Diese Tatsache spiegelt die Bedeutung des durch die Arbeitgebermarke ausgestrahlten Vertrauenskapitals an potentielle Arbeitnehmer wider.<sup>460</sup>

---

<sup>454</sup> Vgl. Nelson (1970): 312.

<sup>455</sup> Vgl. Darby und Karni (1973): 68f.

<sup>456</sup> Vgl. Teufer (1999): 128; Grobe (2003): 75; Schäfer (2006): 112f.; Petkovic (2008): 118.

<sup>457</sup> Vgl. Darby und Karni (1973): 69; Kaas und Busch (1996): 244.

<sup>458</sup> Kaas und Busch (1996): 244.

<sup>459</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 2.2.2.

<sup>460</sup> Vgl. Petkovic (2008): 65f.


**Tabelle 19: Informationsökonomische Kategorisierung von Arbeitgebermerkmalen<sup>461</sup>**

<b>Sucheigenschaften</b>	Einstiegsgehalt, Standort, Unternehmensgröße, Internationalität, Subbranche, Umsatz, Produktportfolio, Urlaubsregelung, Arbeitszeiten, Sozialleistungen.
<b>Erfahrungseigenschaften<sup>462</sup></b>	
<b>Vertrauenseigenschaften</b>	Arbeitsklima, Weiterbildungsmöglichkeiten, Arbeitsinhalte, Verantwortungsübernahme, Karrierechancen, Arbeitsplatzsicherheit, Zukunftsfähigkeit der Branche, Gehaltsprogression (funktionale Merkmale). Zuverlässig, ehrlich, bodenständig, fördernd, vielseitig, freundlich, authentisch, tolerant, innovativ (symbolische Merkmale).

Der Informationsaufwand, Erfahrungseigenschaften eines Lebensmittels (z. B. der Geschmack) zu ermitteln, ist durch niedrige Kosten und ein geringes Kaufrisiko vergleichsweise gering ausgeprägt. Tatsächliche Vertrauenseigenschaften (z. B. faire Produktionsbedingungen) werden durch Gütesiegel<sup>463</sup> und überprüfende Institutionen in Quasi-Sucheigenschaften umgewandelt.<sup>464</sup> Lebensmittel werden innerhalb der vorliegenden Arbeit damit als durch Such- und Erfahrungseigenschaften geprägte Güter kategorisiert.

#### 4.5 Untersuchungsrahmen und Hypothesen (II)

Der Untersuchungsrahmen wird um die vorangestellten Überlegungen erweitert, d. h. die Produktattraktivität wird zur Bestimmung der Attraktivität eines Arbeitgebers unter Formulierung der nachfolgenden Untersuchungshypothese ergänzt.

*H<sub>6</sub>: Je stärker die wahrgenommene Attraktivität der Produkte des Unternehmens ausgeprägt ist, desto positiver ist die wahrgenommene Attraktivität des Arbeitgebers.*

Der von LIEVENS UND HIGHHOUSE (2003) aufgestellte funktional-symbolische Untersuchungsrahmen und in der vorliegenden Arbeit erweiterte funktional-symbolische-erfahrungsbasierte Untersuchungsrahmen basiert auf Konzepten aus

<sup>461</sup> Eigene Darstellung.

<sup>462</sup> Berücksichtigt werden hierbei keine Erfahrungen durch Dritte (z. B. Mundpropaganda, Erfahrungsberichte im Internet).

<sup>463</sup> Inzwischen existieren vielfältige Siegel, die die Attraktivität eines Arbeitgebers bescheinigen. Die Siegel sind jedoch durch mangelnde Neutralität und ein überwiegend kommerzielles Interesse gekennzeichnet. Die Glaubwürdigkeit des Qualitätssignals kann damit grundsätzlich in Frage gestellt werden. Zudem weisen Arbeitgebersiegel bislang nur einen geringen Stellenwert innerhalb der Arbeitgeberwahl auf (vgl. Abramovskij und Enneking (2017): 173ff.).

<sup>464</sup> Vgl. Caswell und Mojduszka (1996): 1251.



der allgemeinen Marketingliteratur. Demnach besteht das Markenimage aus den funktionalen Eigenschaften und der symbolischen Bedeutung des Produktes.<sup>465</sup> Ebenfalls wurde die Markenerfahrungsskala von BRAKUS, SCHMITT UND ZARANTONELLO (2009) produktorientiert entwickelt.<sup>466</sup> Entsprechend basiert die Messung der Produktattraktivität analog der Messung der Arbeitgeberattraktivität auf den Dimensionen des funktionalen, symbolischen und erfahrungsbasierten Produktimages. Unter Berücksichtigung der direkten und indirekten Effekte werden nachfolgende Untersuchungshypothesen formuliert.

*H<sub>7</sub>: Je stärker das funktionale Produktimage ausgeprägt ist, desto positiver ist die wahrgenommene Attraktivität der Produkte des Unternehmens.*

*H<sub>8</sub>: Je stärker das symbolische Produktimage ausgeprägt ist, desto positiver ist die wahrgenommene Attraktivität der Produkte des Unternehmens.*

*H<sub>9</sub>: Je stärker das erfahrungsbasierte Produktimage ausgeprägt ist, desto positiver ist die wahrgenommene Attraktivität der Produkte des Unternehmens.*

*H<sub>10</sub>: Das symbolische Produktimage weist (neben dem direkten Einfluss auf die Produktattraktivität) einen indirekten positiven Einfluss über die Dimension des funktionalen Produktimages auf die Produktattraktivität auf.*

*H<sub>11</sub>: Das erfahrungsbasierte Produktimage weist (neben dem direkten Einfluss auf die Produktattraktivität) einen indirekten positiven Einfluss über die Dimension des symbolischen Produktimages auf die Produktattraktivität auf.*

Vorliegend kann zusätzlich unterstellt werden, dass sich die verschiedenen Imagefacetten des gesamten Unternehmensimages wechselseitig beeinflussen. Daher wird ergänzend der Einfluss der Arbeitgeberattraktivität auf die Produktattraktivität im Untersuchungsmodell berücksichtigt.<sup>467</sup> Dennoch ist davon auszugehen, dass die Produktattraktivität die Arbeitgeberattraktivität wesentlich stärker determiniert als umgekehrt. Die Beurteilung funktionaler Imagemerkmale eines Arbeitgebers ist

---

<sup>465</sup> Vgl. Gardner und Levy (1955): 35.

<sup>466</sup> Vgl. Brakus/Schmitt/Zarantonello (2009): 52.

<sup>467</sup> Die Berücksichtigung der wechselseitigen Wirkungsbeziehung erfordert in der sich anschließenden empirischen Analyse die wiederholte Schätzung des Untersuchungsmodells. Innerhalb der erstmaligen Schätzung wird die Beziehung der Wirkungsrichtung von der Produktattraktivität zur Arbeitgeberattraktivität berücksichtigt und im wiederholten Durchgang die umgekehrte Wirkungsrichtung von der Arbeitgeberattraktivität zur Produktattraktivität.





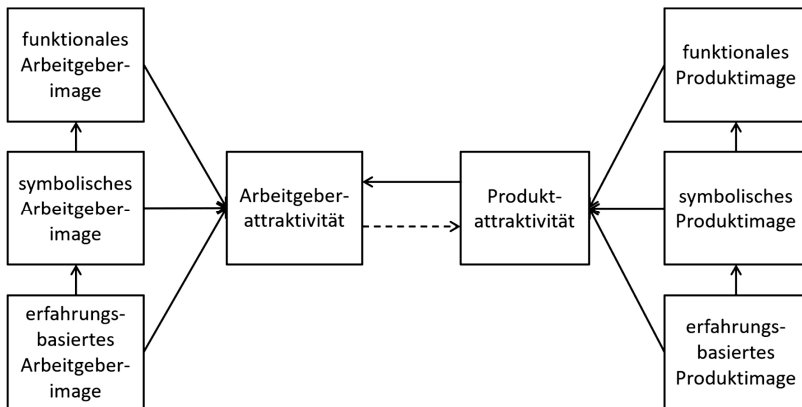
tendenziell schwieriger als die Beurteilung funktionaler Lebensmittelmerkmale.<sup>468</sup> Folglich ist der Ausstrahlungseffekt der Produktqualität auf die Arbeitgeberqualität zur Schließung der Informationslücke größer.

*H<sub>12</sub>: Je stärker die wahrgenommene Attraktivität des Arbeitgebers ausgeprägt ist, desto positiver ist die wahrgenommene Attraktivität der Produkte des Unternehmens.*

*H<sub>13</sub>: Der Beitrag zur Erklärung der Attraktivität des Arbeitgebers durch die Attraktivität der Produkte des Unternehmens ist größer als der Beitrag zur Erklärung der Produktattraktivität durch die Arbeitgeberattraktivität.*

Der sich daraus ergebende abschließende Untersuchungsrahmen wird in Abbildung 19 vorgestellt.

**Abbildung 19: Untersuchungsrahmen (II): Bestimmungsfaktoren der Arbeitgeberattraktivität (Produktattraktivität)<sup>469</sup>**



Der Entscheidungsprozess zwischen der Arbeitgeberwahl und der Produktwahl weist Unterschiede auf, insbesondere das zugrundeliegende Involvement und die informationsökonomische Merkmalskategorisierung betreffend.<sup>470</sup> Daher lassen sich ergänzende Annahmen treffen, welche Arbeitgeberimagedimensionen (funktional, symbolisch, erfahrungsbasiert) in Abhängigkeit des Stimulus (Arbeitge-

<sup>468</sup> Annahme beruhend auf der Kategorisierung der Arbeitgebermerkmale in mehrheitliche Vertrauenseigenschaften, während Lebensmittel überwiegend durch Such- und Erfahrungseigenschaften geprägt sind (vgl. hierzu die Ausführungen in den Kapiteln 2.2.2 und 4.4.3).

<sup>469</sup> Eigene Darstellung.

<sup>470</sup> Vergleiche hierzu die Ausführungen im vorherigen Kapitel.



bermarke oder Produktmarke) einen stärkeren/schwächeren Beitrag zur Erklärung der Arbeitgeber- bzw. Produktattraktivität liefern.

Bedeutende Arbeitgeberwahlkriterien werden als Vertrauenseigenschaften eingestuft und sind erst nach Einstellungsbeginn bzw. sogar erst nach längerer Zeit im Job zu ermitteln (z. B. Karriereoptionen, Arbeitsklima). Neben dem Ausstrahlungseffekt von der Produktqualität auf die Arbeitgeberqualität dient die Arbeitgebermarke als Schlüsselinformation, um das Entscheidungsrisiko zu minimieren. Die Marke transportiert überwiegend nicht-greifbare, subjektive Merkmale zur Schaffung eines Markenmehrwertes. Folglich stellen die symbolischen und erfahrungsbasierten Arbeitgeberimagemerkmale neben der Produktattraktivität die stärksten Determinanten zur Bestimmung der Arbeitgeberattraktivität dar.

Der Lebensmitteleinkauf ist durch Routine geprägt. Die Lebensmittelqualität kann beruhend auf (Quasi-)Sucheigenschaften und den alltäglichen Geschmackstest (Erfahrungseigenschaften) vergleichsweise gut bewertet werden. Entsprechend nehmen funktionale Produktimagemerkmale einen größeren Stellenwert zur Beurteilung der Produktattraktivität ein. Lebensmittel nehmen nur selten die Funktion zum Ausdruck der sozialen Identität ein. Durch die überwiegende Habitualisierung des Lebensmittelkaufs – mit Ausnahme ungeplanter Impulskäufe – ist das kognitive Involvement nur schwach ausgeprägt. Auch die emotionale Aktivierung findet sich nur hin und wieder und häufig situationsbedingt beim Kauf von Lebensmitteln wieder. Der Einfluss der symbolischen und erfahrungsbasierten Produktimagemerkmale wird damit als vergleichsweise gering eingeschätzt.

*H<sub>14</sub>: Die Arbeitgeberattraktivität wird am stärksten durch die Produktattraktivität determiniert.*

*H<sub>15</sub>: Die Produktattraktivität wird am stärksten durch funktionale Produktimagemerkmale determiniert.*

Die vorgestellten Hypothesen werden mittels Primärerhebung unter Studierenden im Ernährungsbereich (Ökotrophologie, Ernährungswissenschaften, Ernährungsökonomie etc.) und Studierenden der Betriebswirtschaftslehre überprüft.



## 4.6 Zwischenfazit

In der Rekrutierungsforschung hat sich der funktional-symbolische Untersuchungsrahmen etabliert,<sup>471</sup> mit dem Ergebnis, dass funktionale und symbolische Arbeitgeber- und Jobcharakteristika einen substantiellen Anteil der Varianz der Arbeitgeberattraktivität erklären.<sup>472</sup> In der vorliegenden Arbeit wird der Untersuchungsrahmen um eine weitere Facette, die erfahrungsbasierten Arbeitgebermerkmale, erweitert. Erfahrungsmerkmale umfassen durch die Arbeitgebermarke ausgelöste Reaktionen sensorischer, intellektueller, emotionaler und/oder verhaltensorientierter Art.<sup>473</sup> Folglich dient der weiterentwickelte funktional-symbolische-erfahrungsbasierte Untersuchungsrahmen als Grundlage zur weiterführenden empirischen Messung der Arbeitgeberattraktivität.

Eine Befragung unter Studierenden und Unternehmen auf der Karrieremesse der Lebensmittelzeitung rückt die Produkte als Alleinstellungsmerkmal im Wettbewerb um Nachwuchskräfte in den Fokus der Betrachtung. Auch in der Literatur wird der wechselseitige Einfluss verschiedener Imagefacetten (Unternehmensimage, Produktimage, Arbeitgeberimage) diskutiert.<sup>474</sup> Die Produktattraktivität als ergänzende Determinante der Arbeitgeberattraktivität wird folglich in den Untersuchungsrahmen integriert.

Während der Lebensmitteleinkauf als habitualisierte Low-Involvement-Entscheidung charakterisiert werden kann, wobei die Entscheidung überwiegend auf der Beurteilung von (Quasi)-Such- und Erfahrungseigenschaften beruht, stellt die Arbeitgeberwahl eine überwiegend auf Vertrauenseigenschaften basierende Entscheidung dar.<sup>475</sup> Die Wichtigkeit der Berufseinstiegsentscheidung, verknüpft mit einem hohen Entscheidungsrisiko und objektiv kaum zu beurteilenden Arbeitgeberkriterien, macht das neuartige Entscheidungsproblem so schwierig.

Daher unterstellt die vorliegende Arbeit, dass die Arbeitgeberattraktivität maßgeblich von der Produktattraktivität und nicht-greifbaren, über die Arbeitgebermarke transportierten Arbeitgeberimagemerkmale determiniert wird. Funktionale Arbeitgeberimagemerkmale, wie das Arbeitsklima oder Karriereoptionen, bleiben grundsätzlich wichtige Kriterien für die Arbeitgeberwahl, aufgrund ihrer Unbeobachtbarkeit treten hingegen andere Arbeitgeberimagefaktoren in den Vordergrund.

---

<sup>471</sup> Vgl. Theurer et al. (2016): 9.

<sup>472</sup> Vgl. Kapitel 4.1.1.2 (Tabelle 9).

<sup>473</sup> Vgl. Brakus/Schmitt/Zarantonello (2009): 53.

<sup>474</sup> Vgl. Fölsing/Lindner/Scherm (2014): 43.

<sup>475</sup> Vgl. Kapitel 4.4.2.



## 5. Empirische Untersuchung

### 5.1 Die Operationalisierung der theoretischen Konstrukte

Ziel der vorliegenden Arbeit ist die umfassende Analyse der Determinanten der Arbeitgeberattraktivität. Die Arbeitgeberattraktivität stellt ein latentes Konstrukt dar, welches nicht direkt beobachtbar ist und sich folglich der direkten Messung entzieht. Das Verfahren der Strukturgleichungsanalyse ermöglicht die Berücksichtigung latenter Konstrukte und wird infolgedessen anderen Verfahren, z. B. der Regressionsanalyse vorgezogen.<sup>476</sup> Die Operationalisierung, d. h. die Messbarmachung hypothetischer Konstrukte,<sup>477</sup> erfolgt über die Erfassung beobachtbarer Sachverhalte, den sogenannte Indikatoren. Die Indikatorvariablen dienen der indirekten Abbildung des hypothetischen Konstruktes.<sup>478</sup> Die Operationalisierung der innerhalb der vorliegenden Arbeit untersuchten Konstrukte wird nachfolgend erläutert.

#### 5.1.1 Der Ansatz zur Messung der Arbeitgeberattraktivität

In der neueren Literatur existieren zwei etablierte Skalen zur Messung der Arbeitgeberattraktivität: Die Skala von AIMAN-SMITH, BAUER UND CABLE (2001) und die Skala von HIGHHOUSE, LIEVENS UND SINAR (2003). Beide Skalen differenzieren zwischen dem Konstrukt der wahrgenommenen Arbeitgeberattraktivität und der aktionsorientierten Bewerbungsabsicht.<sup>479</sup> Die benannten Attraktivitätsskalen basieren auf insgesamt fünf Indikatoren, wobei in der Praxis zur Reduzierung des Befragungsaufwandes häufig nur drei Indikatoren Anwendung finden.<sup>480</sup>

**Tabelle 20: Operationalisierung des Konstruktes ‚Arbeitgeberattraktivität‘<sup>481</sup>**

„Für mich wäre Unternehmen X ein guter Arbeitgeber.“	[AA_gut]
„Unternehmen X ist für mich als Arbeitgeber attraktiv.“	[AA_attrak]
„Ein Job in Unternehmen X ist sehr ansprechend für mich.“	[AA_anspr]

<sup>476</sup> Vgl. Chin und Newsted (1999): 308f.

<sup>477</sup> Die Begriffe ‚latente Konstrukte‘ und ‚hypothetische Konstrukte‘ werden synonym verwendet.

<sup>478</sup> Vgl. Homburg und Giering (1996): 6; Weiber und Mühlhaus (2014): 103ff.

<sup>479</sup> Vgl. Aiman-Smith/Bauer/Cable (2001): 234f.; Highhouse/Lievens/Sinar (2003): 991.

<sup>480</sup> Vgl. hierzu die Studien von Baum/Schäfer/Kabst (2016); Lievens/Hoye/Schreurs (2005); Slaughter und Greguras (2009); van Hoye et al. (2013).

<sup>481</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Highhouse/Lievens/Sinar (2003): 991.



Die Operationalisierung der Arbeitgeberattraktivität innerhalb der vorliegenden Arbeit basiert auf drei ausgewählten Items der Skala von HIGHHOUSE, LIEVENS und SINAR (vgl. Tabelle 20), die inhaltlich deckungsgleich zur entsprechenden Skala von AÍMAN-SMITH, BAUER UND CABLE zu bewerten sind.

### 5.1.2 Der Ansatz zur Messung funktionaler Arbeitgeberimagemerkmale

In Kapitel 4.1.1.1 wurden sieben die Arbeitgeberattraktivität bestimmende Faktoren vorgestellt. DABIRIAN, KIETZMANN UND DIBA (2017) bestimmen die Wichtigkeit (relativen Gewichte) der sieben Faktoren in Abhängigkeit dessen, wie häufig die einzelnen Dimensionen innerhalb von 38.000 anonymen Arbeitgeberbewertungen benannt wurden. Am wichtigsten erscheinen die Faktoren ökonomischer Wert, sozialer Wert, inhaltlicher Anspruch und Work-Life-Balance. Innerhalb der Bewertungen seltener thematisiert und schlussfolgernd unbedeutender für die Attraktivitätsbewertung eines Arbeitgebers erscheinen die Faktoren Anwendbarkeit/ gesellschaftlicher Nutzen, die persönliche Entwicklung und die Vorgesetzten. Die vier Faktoren (1) ökonomischer Wert, (2) sozialer Wert, (3) inhaltlicher Anspruch und (4) Work-Life-Balance stellen damit die Grundlage zur Messung der funktionalen Arbeitgeberimagemerkmale dar. Jeder Faktor bedarf einer Operationalisierung durch mindestens drei Indikatoren.<sup>482</sup> Hierfür werden die Indikatoren von BERTHON, EWING UND HAH (2005) und RIETZ, LOHAUS UND KLING (2015) berücksichtigt, ebenso wie die ermittelten zielgruppenspezifischen Attraktivitätsmerkmale innerhalb der Vorstudie auf der Karrieremesse der Lebensmittelzeitung. Zur Operationalisierung der Work-Life-Balance wurde die verwendete Skala von BECKER, KLEIN UND WETZELS (2012) inhaltlich berücksichtigt.<sup>483</sup> Die daraus abgeleitete Operationalisierung der funktionalen Arbeitgeberimagemerkmale für die vorliegende Arbeit wird in Tabelle 21 vorgestellt.

---

<sup>482</sup> Vgl. zur Anzahl auszuwählender Indikatoren Weiber und Mülhhaus (2014): 113; Huber et al. (2007): 23.

<sup>483</sup> Vgl. Becker/Klein/Wetzels (2012): 389.



**Tabelle 21: Die Operationalisierung des Konstruktes  
,funktionale Arbeitgebermerkmale'<sup>484</sup>**

<b>Ökonomischer Wert</b>	„Ich kann mir vorstellen, dass Unternehmen X ein überdurchschnittliches Grundgehalt bietet.“	[ÖW_geha]
	„Ich kann mir vorstellen, dass Unternehmen X gute Aufstiegsmöglichkeiten bietet.“	[ÖW_aufst]
	„Ich kann mir vorstellen, dass Unternehmen X einen sicheren Arbeitsplatz bietet.“	[ÖW_siche]
	„Ich kann mir vorstellen, dass Unternehmen X attraktive Zusatzangebote (z. B. Fahrtkostenerstattung, Kantine, Sporteinrichtungen) bietet.“	[ÖW_zusat]
	„Ich kann mir vorstellen, dass Unternehmen X die Möglichkeit bietet, in einem erfolgreichen Unternehmen zu arbeiten.“	[ÖW_erfol]
<b>Sozialer Wert</b>	„Ich kann mir vorstellen, dass das Arbeitsklima bei Unternehmen X sehr gut ist.“	[SW_klima]
	„Ich kann mir vorstellen, dass Unternehmen X das Arbeiten im Team fördert.“	[SW_team]
	„Ich kann mir vorstellen, dass Unternehmen X durch flache Hierarchien gekennzeichnet ist.“	[SW_hiera]
	„Ich kann mir vorstellen, dass bei Unternehmen X Nachhaltigkeitsaspekte sehr wichtig sind.“	[SW_nachh]
<b>Inhaltlicher Anspruch</b>	„Ich kann mir vorstellen, dass Unternehmen X vielfältige Weiterbildungsmöglichkeiten bietet.“	[IA_weibil]
	„Ich kann mir vorstellen, dass Unternehmen X die Möglichkeit bietet, abwechslungsreiche Aufgaben auszuführen.“	[IA_abwe]
	„Ich kann mir vorstellen, dass Unternehmen X die Möglichkeit bietet, Verantwortung im Job übernehmen zu können.“	[IA_verant]
	„Ich kann mir vorstellen, dass Unternehmen X die Möglichkeit bietet, abteilungsübergreifende Erfahrungen zu sammeln.“	[IA_abteil]
<b>Work-Life-Balance</b>	„Ich kann mir vorstellen, dass Unternehmen X eine ausgewogene Work-Life-Balance ermöglicht.“	[WLB_ausgew]
	„Ich kann mir vorstellen, dass sich Job und Familie bei Unternehmen X gut miteinander vereinbaren lassen.“	[WLB_jobfam]
	„Ich kann mir vorstellen, dass Unternehmen X flexible Möglichkeiten der Arbeitszeitgestaltung (z. B. Homeoffice, Gleitzeit...) ermöglicht.“	[WLB_homeoff]
	„Ich kann mir vorstellen, dass Unternehmen X genügend Zeit für private Freizeitaktivitäten gewährt.“	[WLB_privat]

<sup>484</sup> Eigene Darstellung.



### 5.1.3 Der Ansatz zur Messung symbolischer Arbeitgeberimagesmerkmale

Innerhalb der Arbeitgeberimageforschung existieren verschiedene Arbeitgeberpersönlichkeitsskalen, die sich grundlegend an der produktorientierten Markenpersönlichkeitsskala von AAKER (1997) orientieren. Die betreffenden Skalen unterscheiden sich bezüglich der Auswahl an Attributen, der Skalenlänge (16-43 Attribute), sowie der zugrundeliegenden Branche/Industrie (Banken, Militär, FMCG, diverse).<sup>485</sup> Entsprechend wird innerhalb der vorliegenden Arbeit eine dem Untersuchungsgegenstand angepasste Messskala zur Operationalisierung der symbolischen Arbeitgeberimagesmerkmale in drei Schritten entwickelt:

- (1) Literaturbasierte Zusammenfassung etablierter Arbeitgeberpersönlichkeitsskalen,
  - (2) die Ergänzung zielgruppenspezifischer Adjektive und
  - (3) die Durchführung einer Vorstudie zur Reduzierung des Befragungsaufwands innerhalb der quantitativen Untersuchung.
- (1) Literaturbasierte Zusammenfassung etablierter Arbeitgeberpersönlichkeitsskalen

Die Durchsicht von empirischen Studien, die die Messung der Arbeitgeberpersönlichkeit berücksichtigen, führt zu einer Zusammenfassung relevanter Dimensionen und zugeordneten Indikatoren (Adjektiven), die die Arbeitgeberattraktivität maßgeblich determinieren (vgl. Tabelle 22).

**Tabelle 22: Bedeutende Dimensionen und Indikatoren zur Messung der Arbeitgeberpersönlichkeit aus der Literatur<sup>486</sup>**

<b>Aufrichtigkeit</b>	<b>Spannung</b>	<b>Kompetenz</b>	<b>Ansehen</b>	<b>Heiterkeit</b>
ehrlich	wagemutig	zuverlässig	prestigeträchtig	heiter
bodenständig	aufregend	intelligent	hoch	freundlich
gesund	temperamentvoll	technisch	angesehen	original
vertrauenswürdig	phantasievoll	gemeinschaftlich	gut respektiert	
	modern	sicher		
	cool	erfolgreich		
	jung			
	spannend			

<sup>485</sup> Vgl. Lievens und Highhouse (2003); Slaughter et al. (2004); Davies et al. (2004); Otto/Chater/Stott (2011).

<sup>486</sup> Eigene Darstellung; vgl. hierzu Tabelle 9 in Kapitel 4.1.1.2.



## (2) Ergänzung zielgruppenspezifischer Adjektive

Die zielgruppenspezifischen Adjektive wurden im Rahmen einer Vorstudie (Nr. I) unter Studierenden auf der Karrieremesse der Lebensmittelzeitung ermittelt (vgl. Kapitel 4.3.1; Tabelle 12).

## (3) Durchführung einer Vorstudie zur Reduzierung des Befragungsaufwands

Insgesamt wurden 42 literaturbasierte/zielgruppenspezifische arbeitgeberbezogene Persönlichkeitsmerkmale identifiziert. Eine Vorstudie (Nr. II)<sup>487</sup> dient der Reduktion des Befragungsumfangs. Die teilnehmenden Probanden werden gebeten, von den insgesamt 42 Adjektiven maximal 15 auszuwählen, die ihrer Meinung nach am besten geeignet sind, um die Persönlichkeit eines Arbeitgebers aus der Ernährungsindustrie zu beschreiben. Alle Adjektive, die von mindestens einem Drittel der Befragten ausgewählt wurden, bilden gemeinsam die vorliegende Skala zur Messung der Arbeitgeberpersönlichkeit (vgl. Tabelle 23). Die Bildung und Benennung von übergeordneten Dimensionen erfolgt im Anschluss an die empirische Erhebung.

**Tabelle 23: Operationalisierung des Konstruktes  
,symbolische Arbeitgeberimagemerkmale'<sup>488</sup>**

zukunftsorientiert	offen	intelligent	vertrauenswürdig
mitarbeiterfreundlich	authentisch	zuverlässig	innovativ
ehrllich	flexibel	menschlich	dynamisch
teamfähig	fördernd	gesund	tolerant
vielseitig			

### 5.1.4 Der Ansatz zur Messung erfahrungsbasierter Arbeitgeberimagemerkmale

Die Markenerfahrungsskala von BRAKUS, SCHMITT UND ZARANTONELLO (2009) ist analog zur Markenpersönlichkeitsskala von AAKER (1997) im Rahmen der Konsumentenforschung produktbezogen ausgerichtet. Mit geringfügigen Formulierungsanpassungen wird die Skala von BARNES ET AL. (2014) zur Messung des Reisezielimages im Tourismuskontext als ‚Destination experience scale‘ adaptiert.<sup>489</sup> RAMPL UND KENNING (2014) greifen zur Messung des Konstruktes Arbeitgebermarkenaffekt

<sup>487</sup> Die Vorstudie (Nr. II) wurde im Rahmen einer Marketingvorlesung unter Studierenden im Bachelorstudium durchgeführt. Insgesamt haben 54 Studierende der Ökotrophologie (75,9 %), Ernährungswissenschaften (22,2 %) und Wirtschaftswissenschaften (1,9 %) daran teilgenommen.

<sup>488</sup> Eigene Darstellung.

<sup>489</sup> Vgl. Barnes et al. (2014): 128.





als Einflussfaktor auf die Arbeitgeberattraktivität auf die Items der Dimension ‚affektiv‘ der Markenerfahrungsskala von BRAKUS, SCHMITT UND ZARANTONELLO zurück.<sup>490</sup> Innerhalb der vorliegenden Arbeit basiert die Messung der erfahrungsbasierten Arbeitgeberimagemerkmale ebenso auf einer Adaption der Markenerfahrungsskala von BRAKUS, SCHMITT UND ZARANTONELLO. In Tabelle 24 sind die zugrunde gelegten Dimensionen und die an den Arbeitgeberkontext und deutschen Sprachraum angepassten Itemformulierungen dargestellt. Die Skala wurde mittels Vorstudie (Nr. II) geprüft: Infolgedessen wurde die verhaltensorientierte Dimension der Markenerfahrungsskala von BRAKUS, SCHMITT UND ZARANTONELLO eliminiert. Die Probanden der Vorstudie bewerteten die zu beantwortenden Itemformulierungen im Arbeitgeberkontext als unverständlich/unrelevant.

**Tabelle 24: Operationalisierung des Konstruktes  
‚erfahrungsbasierte Arbeitgeberimagefaktoren‘<sup>491</sup>**

sensorisch	„Visuell betrachtet macht Unternehmen X als Arbeitgeber einen starken Eindruck.“	[SI_eindr]
	„Ich finde Unternehmen X als Arbeitgeber auf sensorische Art und Weise interessant.“	[SI_inter]
	„Unternehmen X als Arbeitgeber spricht meine Sinne nicht an.“	[SI_anspr]
affektiv	„Unternehmen X als Arbeitgeber ruft in mir Gefühle und Empfindungen hervor.“	[EM_herv]
	„Ich habe keine starken Emotionen für Unternehmen X als Arbeitgeber.“	[EM_stark]
	„Unternehmen X als Arbeitgeber berührt mich emotional nicht.“	[EM_berue]
intellektuell	„Unternehmen X regt mich zum Nachdenken an.“	[IN_anreg]
	„Ich denke über Unternehmen X als Arbeitgeber nicht nach.“	[IN_denke]
	„Unternehmen X als Arbeitgeber macht mich neugierig.“	[IN_neug]

<sup>490</sup> Vgl. Rampl und Kenning (2014): 224ff.

<sup>491</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Brakus/Schmitt/Zarantonello (2009): 60.



### 5.1.5 Der Ansatz zur Messung der Produktattraktivität und den attraktivitätsbestimmenden Produktimagefaktoren

Die Messung der Produktattraktivität basiert auf drei Indikatoren in Anlehnung an CHANG (2017) (vgl. Tabelle 25).

**Tabelle 25: Operationalisierung des Konstruktes ‚Produktattraktivität‘<sup>492</sup>**

„Ich denke, die Produkte von Unternehmen X sind sehr gut.“	[PA_gut]
„Meine Meinung bezüglich der Produkte von Unternehmen X ist sehr positiv.“	[PA_nuetz]
„Ich denke, die Produkte von Unternehmen X sind sehr nützlich.“	[PA_pos]

#### Der Ansatz zur Messung funktionaler Produktimagemerkmale

Kaufrelevante Eigenschaften eines Lebensmittels betreffen sowohl intrinsische (Aussehen) als auch extrinsische Merkmale (Verpackung, Preis) und sind bereits vor dem Kauf zu beurteilen. Zudem spielen Kriterien wie der Genusswert (Geschmack), der Gesundheitswert und der ökologische Wert<sup>493</sup> beim Lebensmittelkauf eine Rolle, Merkmale die nach dem Kauf beurteilt werden.<sup>494</sup> Die Relevanz der zugrunde gelegten Kriterien kann empirisch bestätigt werden: Für ca. 100 % der Verbraucher ist der Geschmack eines Lebensmittels bedeutend, für 75 % der Gesundheitsaspekt, für 50 % die Herkunft (Ethische Verantwortung) und für 25 % die Verpackung (n=30.000).<sup>495</sup> Verbraucher achten beim Lebensmittelkauf besonders auf eine hohe Qualität (66 %), einen besonders günstigen Preis (55 %), dass die Lebensmittel hier aus der Region kommen (54 %), dass die Produkte möglichst keine Zusatzstoffe, z. B. keine künstlichen Farbstoffe oder Geschmacksverstärker, enthalten (45 %) und dass die Lebensmittel aus fairem Handel (Fair Trade) stammen (23 %) (n=1.548).<sup>496</sup>

<sup>492</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Chang (2017): 493; Bruner (2019): 55.

<sup>493</sup> Der Genusswert eines Lebensmittels umfasst die Merkmale, die beim Genuss eines Lebensmittels direkt mit den menschlichen Sinnen wahrnehmbar sind (z. B. Geschmack, Aussehen, Geruch etc.). Der Gesundheitswert eines Lebensmittels ergibt sich aus der Summe der wertgebenden (z. B. essentielle Nährstoffe, Energiegehalt, usw.) und der wertmindernden (z. B. Fremd- bzw. Schadstoffe) Inhaltsstoffe. Der ökologische Wert umfasst die Umweltverträglichkeit hinsichtlich der Lebensmittelauswahl und Zubereitung (vgl. Koerber et al. (2006): 39ff.). Durch Gütesiegel (z. B. Bio-Siegel, Fair Trade-Siegel) kann das Kriterium in eine Quasi-Sucheigenschaft umgewandelt werden (vgl. Kapitel 4.4.3).

<sup>494</sup> Vgl. Jongen und Meulenberg (1998): 48f.

<sup>495</sup> Vgl. Bundesvereinigung der deutschen Ernährungsindustrie e.V. (2016): 2.

<sup>496</sup> Vgl. SGS Germany GmbH (2014): 6ff.


**Tabelle 26: Operationalisierung des Konstruktes „funktionale Produktimagemerkmale“<sup>497</sup>**

Qualität	„Ich finde, die Qualität der Produkte von Unternehmen X ist hoch.“	[QU_hoch]
	„Die Wahrscheinlichkeit, dass die Produkte von Unternehmen X ihren Zweck als Lebensmittel erfüllen, ist hoch.“	[QU_zweck]
	„Produkte von Unternehmen X scheinen von guter Qualität zu sein.“	[QU_gut]
Preis	„Ich finde, der Preis für Produkte von Unternehmen X ist hoch.“	[PR_hoch]
	„Ich empfinde die Preise für Produkte von Unternehmen X als angemessen.“	[PR_angem]
	„Ich finde, die Preise für Produkte von Unternehmen X sind im Vergleich zu Konkurrenzprodukten niedrig.“	[PR_vergl]
Ökologischer Wert	„Ich denke, die Produkte von Unternehmen X sind fair produziert.“	[ÖK_fair]
	„Ich denke, die Produkte von Unternehmen X sind regional produziert.“	[ÖK_regio]
	„Ich denke, die Produkte von Unternehmen X sind nachhaltig produziert.“	[ÖK_nachh]
Genusswert	„Ich finde, die Produkte von Unternehmen X sehen sehr ansprechend aus.“	[GN_anspr]
	„Die Produkte von Unternehmen X entsprechen meinem Geschmack.“	[GN_schme]
	„Ich finde, die Produkte von Unternehmen X sind sehr lecker.“	[GN_leck]
Verpackung	„Ich finde, die Verpackungslösungen für Produkte von Unternehmen X sind gut durchdacht.“	[VP_gut]
	„Ich finde, die Produkte von Unternehmen X sind praktisch verpackt.“	[VP_prakt]
	„Ich finde, die Produktverpackungen von Unternehmen X sind attraktiv.“	[VP_attrak]
Gesundheitswert	„Ich denke, die Produkte von Unternehmen X sind gesund.“	[GS_gesu]
	„Ich denke, die Produkte von Unternehmen X haben einen hohen Gesundheitswert.“	[GS_wert]
	„Ich denke, die Produkte von Unternehmen X enthalten ausschließlich natürliche Zutaten.“	[GS_natue]

<sup>497</sup> Eigene Darstellung.



Die Messung der funktionalen Produktimagemerkmale basiert schlussfolgernd auf den sechs Dimensionen Qualität, Preis, Ökologischer Wert, Genusswert (Geschmack), Verpackung und Gesundheitswert. In den Studien von YOO UND DONTHU (2001); WASHBURN UND PLANK (2002) und JÜTTNER (2009) stellt die wahrgenommene Qualität eine Dimension des Konstruktes wahrgenommener Markenwert dar. Die vorliegende Operationalisierung der (wahrgenommenen) Qualität wird aus diesen Studien übernommen.<sup>498</sup> Die Dimension wahrgenommenes Preisniveau erfolgt in Anlehnung an YOO, DONTHU UND LEE (2000) und JÜTTNER (2009).<sup>499</sup> Zur Messung der Konstrukte ökologischer Wert, Genusswert, Verpackung und Gesundheitswert wurden Indikatoren erarbeitet, deren Eignung und Verständlichkeit mittels Pretest überprüft wurde (vgl. Tabelle 26). Die inhaltliche Relevanz der zugrundeliegenden Indikatoren wurde literaturbasiert in Anlehnung an den allgemeinen Operationalisierungsprozess nach HOMBURG UND GIERING (1996) sichergestellt.<sup>500</sup>

### **Der Ansatz zur Messung symbolischer Produktimagemerkmale**

In der Konsumentenforschung wurden verschiedene Markenpersönlichkeitsskalen entwickelt, die sich in der Anzahl der Attribute (12-42 Attribute), dem kulturellen Bezugsrahmen (kulturspezifisch oder interkulturell anwendbar) und der Konnotation (nur positive oder positive und negative Assoziationen) unterscheiden.<sup>501</sup> Die bekannteste Skala zur Messung der Markenpersönlichkeit wurde von AAKER (1997) entwickelt: Mit insgesamt 43 Items, verteilt auf fünf Faktoren, erscheint diese sehr komplex.<sup>502</sup> MAEHLE, OTNES UND SUPPHELLEN (2011) ermitteln, dass unterschiedliche Markenpersönlichkeitsdimensionen von AAKER mit bestimmten Produktkategorien assoziiert werden. Die Produktkategorie Lebensmittel und Getränke wird insbesondere mit den Dimensionen Aufrichtigkeit, Spannung und Kompetenz verknüpft.<sup>503</sup> Eine an den deutschen Sprachraum angepasste Markenpersönlichkeitskala wurde von HIERONIMUS (2003) entwickelt und besteht aus zwei Dimensionen: Vertrauen und Sicherheit sowie Temperament und Leidenschaft (vgl. Tabelle 27).<sup>504</sup>

---

<sup>498</sup> Vgl. Yoo und Donthu (2001): 14; Washburn und Plank (2002): 48; Jüttner (2009): 80.

<sup>499</sup> Vgl. Yoo/Donthu/Lee (2000): 203; Jüttner (2009): 106.

<sup>500</sup> Vgl. Homburg und Giering (1996): 11.

<sup>501</sup> Vgl. hierzu Aaker (1997); Geuens/Weijters/Wulf (2009); Bosnjak/Bochmann/Hufschmidt (2007).

<sup>502</sup> Vgl. Aaker (1997): 354f.

<sup>503</sup> Vgl. Maehle/Otnes/Supphellen (2011): 293ff.

<sup>504</sup> Vgl. Hieronimus (2003): 204; Hieronimus und Burmann (2013): 375.


**Tabelle 27: Operationalisierung des Konstruktes ‚symbolische Produktimagemerkmale‘<sup>505</sup>**

		Aufrichtigkeit	Kompetenz	Spannung
AAKER/ MAEHLE ET AL.		bodenständig	zuverlässig	phantasievoll
		ehrlich	erfolgreich	aufregend
		fröhlich	intelligent	modern
		gesund	unverfälscht	cool
HIERONIMUS		Vertrauen und Sicherheit	Temperament und Leidenschaft	
		zuverlässig	temperamentvoll	
		unverfälscht	leidenschaftlich	
		ehrlich	phantasievoll	
		bodenständig	fröhlich	
	erfolgreich	wagemutig		

Die zugrunde gelegten Indikatoren (Adjektive) beider Skalen werden zur Messung der produktbezogenen Markenpersönlichkeit innerhalb der vorliegenden Arbeit verwendet. Aufgrund von Überschneidungen basiert die Messung auf insgesamt 12 Items. Die Adjektive temperamentvoll, leidenschaftlich und wagemutig sind darin nicht eingeschlossen: Im Rahmen eines Fragebogen-Pretest bewerteten die Probanden es als schwierig, diese Adjektive mit der Produktkategorie Lebensmittel zu verknüpfen. Das Adjektiv gesund wird ebenso nicht berücksichtigt, aufgrund von Redundanzen in Bezug auf das funktionale Konstrukt Gesundheitswert. Eine angepasste faktoranalytische Neu-Zuordnung zu übergeordneten Dimensionen erfolgt im Nachgang der empirischen Untersuchung.

### Der Ansatz zur Messung erfahrungsbasierter Produktimagemerkmale

Die Messung der erfahrungsbasierten Produktimagemerkmale erfolgt analog der erfahrungsbasierten Arbeitgeberimagemerkmale basierend auf der angepassten Markenerfahrungsskala von BRAKUS, SCHMITT UND ZARANTONELLO (2009).<sup>506</sup>

Die vorgestellten Messkonstrukte werden in der vorliegenden Untersuchung auf Basis einer 6- bzw. 7-stufigen-Likert Skala mit den Abstufungen (0) gar nicht; (1) trifft überhaupt nicht zu/sehr schwach; (2) trifft überwiegend nicht zu/schwach; (3) trifft eher nicht zu/eher schwach; (4) trifft eher zu/eher stark; (5) trifft überwiegend zu/stark oder (6) trifft voll und ganz zu/sehr stark, beantwortet. Den Indikatoren wird stets eine der Formulierungen („Ich kann mir vorstellen, dass...“/„Ich denke...“ etc.)

<sup>505</sup> Eigene Darstellung.

<sup>506</sup> Vgl. Kapitel 5.1.4.



vorangestellt, um zu verdeutlichen, dass die subjektive Meinung/Empfindung des Befragten im Vordergrund steht und kein objektives Wissen als Beurteilungsgrundlage herangezogen werden muss.

Grundsätzlich wurden alle dem Fragebogen zugrunde gelegten Fragen und Itemformulierungen mittels Pretests hinsichtlich Verständlichkeit und Eignung überprüft.

## 5.2 Auswahl der Unternehmensstichprobe

Aus forschungsökonomischen Gründen ist es notwendig, sich in der Studierendenbefragung auf eine Auswahl an Subbranchen zu beschränken, anhand derer die aufgestellten Hypothesen zu überprüfen sind. Stellvertretend werden drei Wirtschaftszweige ausgewählt, die in Tabelle 28 anhand verschiedener Kennzahlen näher charakterisiert werden.

Während die Subbranche Herstellung von Back- und Teigwaren den beschäftigungsstärksten Wirtschaftszweig darstellt, fällt der Anteil Beschäftigter mit akademischem Berufsabschluss mit 3,0 % vergleichsweise gering aus. Einen höheren Anteil hochqualifizierter Mitarbeiter finden sich in den Subbranchen Milchverarbeitung (9,3 %) und Herstellung von Süßwaren (9,2 %) wieder. Diese Wirtschaftszweige sind durch ein hohes durchschnittliches Einstiegsgehalt und im Schnitt durch größere Betriebe – gemessen an der Mitarbeiterzahl – gekennzeichnet. Hingegen verzeichnet die Subbranche Herstellung von Süßwaren (ohne Dauerbackwaren) einen insgesamt niedrigeren Anteil am Gesamtumsatz der Ernährungsindustrie. Zudem ist dieser Wirtschaftszweig durch eine vergleichsweise hohe Mitarbeiterfluktuation gekennzeichnet.

**Tabelle 28: Charakterisierung ausgewählter Subbranchen der Ernährungsindustrie<sup>507</sup>**

	Milchverarbeitung	H. v. Süßwaren	H. v. Back- u. Teigwaren
Umsatzanteil 2020	15,9 %	5,5 %	11,1 %
Beschäftigungsanteil 2020	7,2 %	6,2 %	31,5 %
Beschäftigte mit akadem. Berufsabschluss	9,3 %	9,2 %	3,0 %
Ø Betriebsgröße 2020	194 MA	235 MA	76 MA
Ø Einstiegsgehalt	41.000 €	40.950 €	36.400 €
Fluktuationsrate	7,4 %	11,8 %	11,3 %
Attraktivitätsbewertung	+	o	-

<sup>507</sup> Eigene Darstellung (vgl. hierzu die detaillierten Ausführungen und Quellenangaben in Kapitel 3).



Stellvertretend wurden drei Subbranchen ausgewählt, die eine attraktive (Milchverarbeitung), eine mittelmäßig attraktive (Herstellung von Süßwaren) und eine weniger attraktive Subbranche (Herstellung von Back- und Teigwaren) der Ernährungsindustrie repräsentieren.<sup>508</sup>

Nachdem drei Subbranchen stellvertretend für die Ernährungsindustrie ausgewählt wurden, die in der Primärerhebung Berücksichtigung finden, ist ferner zu klären, ob fiktive oder real existierende Unternehmen innerhalb der empirischen Untersuchung herangezogen werden.

Stehen funktionale (objektive) Arbeitgebermerkmale im Fokus der Betrachtung, stellen fiktive Auswahlentscheidungen ein probates Mittel zur Präferenzmessung dar.<sup>509</sup> Innerhalb der vorliegenden Arbeit erfolgt eine umfassende Arbeitgeberattraktivitätsmessung, wobei neben funktionalen auch symbolische und erfahrungsbasierte Arbeitgebermerkmale berücksichtigt werden. Symbolische und erfahrungsbasierte Arbeitgebercharakteristika stellen subjektive, nicht-greifbare Charakteristika dar<sup>510</sup> und basieren auf dem durch die Arbeitgebermarke ausgelösten Mehrwert. Die Markenbekanntheit stellt die Grundvoraussetzung zur Bildung eines Markenimages dar.<sup>511</sup> Diese Voraussetzung wird unter Verwendung eines fiktiven Unternehmensnamen nicht erfüllt, infolgedessen es zu keiner Imagebildung bei den Teilnehmern der Studie kommen kann. Es ist davon auszugehen, dass die Probanden bei mangelndem Wissen über ein spezifisches Bezugsobjekt zur Kompensation auf die nächsthöhere Abstraktionsebene ausweichen.<sup>512</sup> Demnach würden die Probanden als Bezugsobjekt nicht das fiktiv beschriebene Unternehmen, sondern die übergeordnete Subbranche bzw. die Ernährungsindustrie als Bewertungsgrundlage heranziehen.

Innerhalb der vorliegenden Arbeit werden schlussfolgernd real existierende Unternehmen als Bezugsobjekt herangezogen.<sup>513</sup>

---

<sup>508</sup> Die Attraktivitätsbewertung erfolgt auf Grundlage der Ergebnisse der Sekundärerhebung in Kapitel 3.2.5 und den dortigen Ausführungen.

<sup>509</sup> Fiktive Auswahlentscheidungen zur Bestimmung entscheidungsrelevanter funktionaler Arbeitsplatzkriterien werden bspw. in den Arbeiten von Kühl/Wangerow/Piper (2017); Abramovskij (2013) und Abramovskij und Enneking (2017) vorgelegt. (vgl. Kühl/Wangerow/Piper (2017): 88; Abramovskij (2013): 102f.; Abramovskij und Enneking (2017): 178).

<sup>510</sup> Vgl. hierzu den dargelegten funktionalen-symbolischen-erfahrungsbasierten Untersuchungsrahmen in Kapitel 4.1.2.

<sup>511</sup> Vgl. Burmann und Meffert (2013): 54.

<sup>512</sup> Vgl. Schäfer (2006): 5.

<sup>513</sup> In der Studie von Lievens und Highhouse (2003) werden die Studierenden einer von fünf real existierenden Banken in Belgien zugeordnet. Eine von 41 realen Werbeanzeigen aus den Zeitschriften „audimax“ oder „unicum“ werden den Befragten in der Studie von Baum/Schäfer/Kabst (2016) randomisiert vorgelegt.



Bei der Auswahl real existierender Unternehmen aus der Ernährungsindustrie werden folgende Gesichtspunkte beachtet:

- Bekanntheit des Unternehmens in der Stichprobe

Wie bereits angemerkt, ist die Bekanntheit der Unternehmung Voraussetzung dafür, dass es zu einer Imagebildung unter den Teilnehmern der Studie kommen kann. Da über die Unternehmensbekanntheit unter den Probanden im Vorfeld nur Vermutungen angestellt werden können, wird diese innerhalb der Befragung ermittelt.<sup>514</sup>

- Berücksichtigung zwischen eindeutiger und nichteindeutiger Branchenzuordnung

In der Stichprobe sollten Unternehmen vertreten sein, die möglichst eindeutig einer Subbranche zugeordnet werden können. So befinden sich in der Ernährungsindustrie zahlreiche Unternehmen, die mehreren Subbranchen gleichzeitig zugeordnet werden können:<sup>515</sup> So zählt die DR. AUGUST OETKER NHRUNGSMITTEL KG mit ihren Produkten „Paula-Pudding“ zu den Mitgliedern des MILCHINDUSTRIEVERBANDES E.V., gleichzeitig ist das Unternehmen u. a. auch in den Bereichen Tiefkühlkost und Backzutaten aktiv.<sup>516</sup> Da vorweg drei Subbranchen ausgewählt wurden, die die Ernährungsindustrie stellvertretend repräsentieren, sollten die ausgewählten Unternehmen der jeweiligen Subbranche möglichst eindeutig zuzuordnen sein.

- aus jeder Subbranche werden drei Unternehmen ausgewählt

Jeder Subbranche werden drei Unternehmen in Abhängigkeit der Unternehmensgröße zugrunde gelegt (3x3-Matrix). Für die Größeneinteilung in kleine, mittlere und große Unternehmen wird die Klassifikation des DELOITTE. MITTELSTANDSINSTITUTS der UNIVERSITÄT BAMBERG herangezogen.<sup>517</sup> Die vorliegend angewandte Unternehmensklassifikation ist an dieser Stelle kritisch zu betrachten. Die Charakterisierung der Ernährungsindustrie als klein- und mittelständig geprägten Industriezweig in Kapitel drei erfolgt auf Grundlage der Unternehmensgrößenklassen nach den Regelungen der EUROPÄISCHEN KOMMISSION. Attraktivitätsunterschiede in Abhängigkeit der Unternehmensgröße werden anhand dieser Größenklassifikation abgezeichnet. Die Auswahl der Unternehmensstichprobe erfolgt hingegen anhand der quantitativen Unternehmensklassifikation des DELOITTE. MITTELSTANDSINSTITUTS. Dieses Vorgehen wurde aufgrund des bedeutenden Untersuchungskriteriums der ‚Markenbekanntheit‘ ausgewählt. Die Auswahl möglichst bekannter Unternehmen gestaltet sich mit abnehmender Unternehmensgröße als fast unmöglich. Dadurch bedingt

<sup>514</sup> Die randomisierte Zuordnung eines von neun Unternehmen erfolgt auf Basis einer zuvor abgefragten Bekanntheitseinstufung der neun Unternehmen.

<sup>515</sup> Vgl. Schäfer (2006): 75.

<sup>516</sup> Vgl. Oetker (2021).

<sup>517</sup> Vgl. Becker und Ulrich (2009): 3.





wird das nur eingeschränkt repräsentative Bild der Unternehmensstichprobe für die Ernährungsindustrie in Kauf genommen.

Zur Auswahl der Unternehmensstichprobe werden die Mitgliederverzeichnisse des MILCHINDUSTRIE-VERBANDES E.V., des BUNDESVERBAND DER DEUTSCHEN SÜßWAREN-INDUSTRIE E.V. und des VERBAND DEUTSCHER GROßBÄCKEREIEN E.V. betrachtet. Die zugehörigen Mitarbeiterzahlen der jeweiligen Mitgliedsunternehmen wurden über die Homepage des Unternehmens oder zugehörige Veröffentlichungen im BUNDESANZEIGER recherchiert. Für jede Unternehmensgrößenklassifikation wurde abschließend ein Unternehmen aus jeder Subbranche ausgewählt. Unternehmen mit Sitz im Ausland wurden nicht berücksichtigt. Daraus ergibt sich eine Unternehmensstichprobe von insgesamt neun Unternehmen. Die berücksichtigten Unternehmen sind in Tabelle 29 aufgeführt.

**Tabelle 29: Unternehmensstichprobe der vorliegenden Untersuchung<sup>518</sup>**

		Subbranche		
		Milchverarbeitung	H. v. Süßwaren	H. v. Back- u. Teigwaren
<b>Größe</b>	klein (≤ 300 MA)	Schwälbchen® 166 MA (2019)	Frankonia® 259 MA (2018)	Mestemacher® 185 MA (2018)
	mittel (bis ca. 3.000 MA)	Meggle® 914 MA (2018)	Trolli® 738 MA (2019)	Kuchenmeister® 1.815 MA (2019)
	groß (> 3.000 MA)	Zott® 2.908 MA (2019) <sup>519</sup>	Ferrero® 4.500 MA (2020)	Harry Brot® 4.989 MA (2018)

<sup>518</sup> Eigene Darstellung. Mitarbeiterzahlen basieren auf Veröffentlichungen im Bundesanzeiger (2021) bzw. der Unternehmenshomepage (vgl. Bundesanzeiger (2021); Ferrero (2020)).

<sup>519</sup> Die Mitarbeiterzahl liegt knapp unter dem geforderten Wert von 3.000 Mitarbeitern, der an dieser Stelle mitberücksichtigte Jahresumsatz von rund 1 Mrd. € (2019) lässt die vorliegende Klassifizierung in ‚groß‘ dennoch zu (vgl. Becker und Ulrich (2009): 3).



### 5.3 Durchführung der Untersuchung

Die Datenerhebung erfolgt zu Beginn des Jahres 2019 – vom 06. Februar bis zum 03. März – im Rahmen einer Online-Befragung. Der Online-Fragebogen wurde über das Online-Umfragetool LIMESURVEY erstellt.<sup>520</sup> Zur Zielgruppe der Befragung zählen Studierende eines lebensmittelbezogenen- oder betriebswirtschaftlichen Studiengangs an einer deutschen Universität oder Fachhochschule. Zur Erreichung der Zielgruppe wurden hochschulinterne Rundmails an die betreffenden Studierenden-Gruppen gesendet.<sup>521</sup> Ergänzend wurden Teilnehmer der Befragung auf der Karrieremesse der Lebensmittelzeitung erneut angeschrieben.<sup>522</sup>

Die Auswertung der Daten mittels deskriptiver und induktiver Statistik erfolgt mit dem Statistikprogramm IBM®SPSS 27.0.<sup>523</sup> Zur Durchführung der Strukturgleichungsmodellierung wird das Programm SMARTPLS 3.3.3.<sup>524</sup> eingesetzt.

### 5.4 Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung

Im nachfolgenden Kapitel werden die Ergebnisse der empirischen Untersuchung vorgestellt, dabei wird zunächst auf eine inhaltliche Interpretation der Ergebnisse verzichtet. Die detaillierte Ergebnisinterpretation folgt im darauffolgenden Kapitel. Die Antwortkategorien „trifft voll und ganz zu“; „trifft überwiegend zu“ und „trifft eher zu“ werden zusammengefasst als Zustimmung interpretiert, wohingegen die Antwortkategorien „trifft überhaupt nicht zu“; „trifft überwiegend nicht zu“ und „trifft eher nicht zu“ im Rahmen der Auswertung als Ablehnung verstanden werden.

#### 5.4.1 Beschreibung der Stichprobe

Der Online-Fragebogen wurde von insgesamt 551 Personen angeklickt, davon haben 72 % den Fragebogen bis zur letzten Seite ausgefüllt,<sup>525</sup> dies entspricht einem vorläufigen Stichprobenumfang von N=399 vollständig ausgefüllten Fragebögen. Nach Ausschluss von inkonsistenten Fällen<sup>526</sup> und Studienteilnehmern,<sup>527</sup> die nicht

---

<sup>520</sup> Vgl. LimeSurvey GmbH (2003).

<sup>521</sup> Unter anderem wurde eine Rundmail (Erinnerungsmail) an die Studierenden des Fachbereichs 02 ‚Wirtschaftswissenschaften‘ und Fachbereichs 09 ‚Agrarwissenschaften, Ökotrophologie und Umweltmanagement‘ der Justus-Liebig-Universität Gießen versendet.

<sup>522</sup> Mit dem Einverständnis der Befragten wurde ein entsprechender Emailverteiler auf der Karrieremesse der Lebensmittelzeitung erstellt.

<sup>523</sup> Vgl. IBM Corp. (2020).

<sup>524</sup> Vgl. Ringle/Wende/Becker (2015).

<sup>525</sup> Innerhalb der Abbruchquote ist keine Systematik zu erkennen, die meisten Abbrüche (37,5 %) erfolgen auf den ersten beiden Seiten des Fragebogens.

<sup>526</sup> Innerhalb der vollständig ausgefüllten Fragebögen konnten vier ungewöhnliche Fälle identifiziert werden.

<sup>527</sup> Studienteilnehmer der Studiengänge Umwelt (n=33); Agrar (n=29); VWL (n=6); Agrobiotechnologie (n=4); Insect Biotechnology and Bioresources (n=2); Getränke-technologie (n=2);

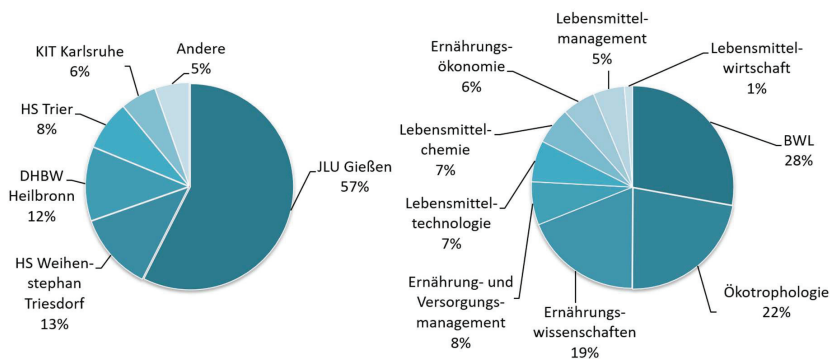


zur definierten Zielgruppe – Studierende eines ernährungs- bzw. lebensmittelbezogenen oder betriebswirtschaftlichen Studiengangs – gehören, ergibt sich eine Gesamtstichprobe von insgesamt N=319 Studienteilnehmern.

Überwiegend haben Frauen an der Studie teilgenommen (80,3 %), 18,8 % waren Männer und 1 % der Teilnehmer sind dem Geschlecht divers zuzuordnen. In einem Bachelorstudiengang befinden sich 71,7 % der Studienteilnehmer und 28,3 % in einem Masterstudiengang. Die Studienteilnehmer innerhalb des Studienabschnitts Bachelor sind durchschnittlich 22 Jahre alt, Masterstudierende sind im Schnitt 25 Jahre alt. Die Probanden befinden sich durchschnittlich im 4. Fachsemester.

Über die Hälfte der Studienteilnehmer sind der Justus-Liebig-Universität Gießen (57,7 %) zugehörig, gefolgt von der Hochschule Weihenstephan-Triesdorf (11,9 %) und der dualen Hochschule Baden-Württemberg Heilbronn (11,6 %). In einem betriebswirtschaftlichen Studiengang befinden sich 27,8 % der Probanden und 71,9 % in einem ernährungs- bzw. lebensmittelbezogenen Studiengang. Innerhalb der ernährungs- bzw. lebensmittelbezogenen Studiengänge sind am stärksten die Studiengänge Ökotrophologie (22,2 %) und Ernährungswissenschaften (18,8 %) vertreten (vgl. Abbildung 20).

**Abbildung 20: Stichprobenszusammensetzung nach Universität und Studiengang (n=319)<sup>528</sup>**



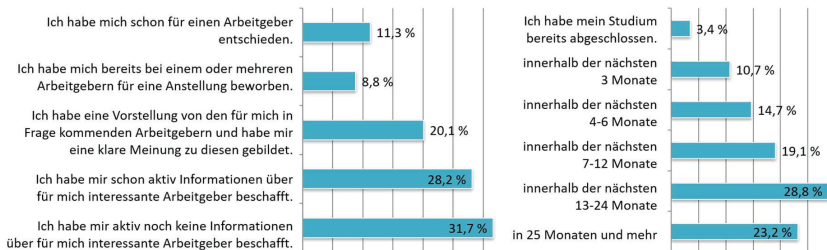
Weinwirtschaft (n=1); und Wirtschaftsingenieurwesen (n=1) wurden aus der nachfolgenden Untersuchung ausgeschlossen. Zusätzlich liegt in einem Fall ein fehlender Wert für die Variable Studiengang vor, da somit nicht nachvollziehbar ist, ob der Teilnehmer zur gewünschten Zielgruppe gehört, wird der Fall ebenfalls gelöscht.

<sup>528</sup> Eigene Ergebnisse.



Zwei Drittel aller Befragten haben sich bereits aktiv mit der Wahl eines Arbeitgebers beschäftigt, davon haben 20 % bereits eine konkrete Vorstellung von den für sie in Frage kommenden Arbeitgebern. Weitere 20 % sind bereits im Bewerbungsverfahren oder haben sich bereits für einen Arbeitgeber entschieden. Dem entgegengesetzt haben sich 32 % der Studienteilnehmer aktiv noch keine Informationen über für sie interessante Arbeitgeber verschafft (vgl. Abbildung 21, links).<sup>529</sup>

**Abbildung 21: Wie intensiv haben Sie sich bislang mit der Wahl eines Arbeitgebers beschäftigt? (links) Abschließend verraten Sie uns doch bitte noch wann Sie voraussichtlich Ihr Studium beenden. (rechts) (n=319)<sup>530</sup>**



Eng verknüpft ist damit die Frage, wann die Befragten voraussichtlich ihr Studium beenden, dies spiegelt sich auch im signifikanten Zusammenhang zwischen der Phase der Arbeitgeberwahl und dem Ende des Studiums wider.<sup>531</sup> So befinden sich Studierende die zeitnah ihr Studium beenden oder ihr Studium bereits abgeschlossen haben, auch in einer intensiveren Phase innerhalb der Arbeitgeberwahl. Knapp die Hälfte der Studierenden beenden ihr Studium voraussichtlich innerhalb des nächsten Jahres oder haben es bereits beendet (vgl. Abbildung 21, rechts).

<sup>529</sup> Vgl. zur Einteilung der unterschiedlichen Phasen der Arbeitsplatzwahl Malmendier (2006): 273.

<sup>530</sup> Eigene Ergebnisse.

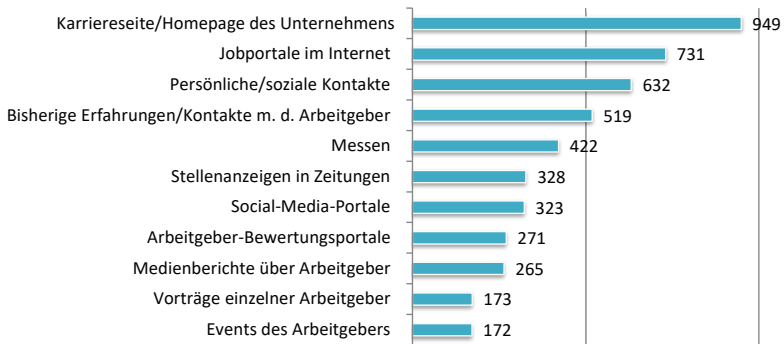
<sup>531</sup> Im Rahmen der Kontingenzanalyse nimmt das Chi-Quadrat nach Pearson einen Wert von 41,503<sup>\*\*\*</sup> an und Cramer V beträgt 0,180<sup>\*\*\*</sup> (p=0,003).



### 5.4.2 Bedeutende Informationsquellen innerhalb der Arbeitgebersuche

Möchten sich Studierende über potentielle Arbeitgeber informieren, stellt sich die Frage, welche Informationsquellen sich hierfür als geeignet erweisen. Entsprechend wurden die befragten Studierenden gebeten, die fünf wichtigsten von insgesamt elf Informationsquellen auszuwählen und entsprechend ihrer Bedeutung in eine Reihenfolge (Rang 1 bis Rang 5) zu bringen. Werden die erzielten Ränge der Informationsquellen mit Punkten versehen (Rang 1 = 5 Punkte, Rang 2 = 4 Punkte usw.), ergibt sich die in Abbildung 22 dargestellte Wichtigkeits-Reihenfolge.

**Abbildung 22: Wer oder was sind die wichtigsten Informationsquellen, wenn Sie sich über potentielle Arbeitgeber informieren? (n=319)<sup>532</sup>**



Die wichtigste Informationsquelle stellt die Karriereseite/Homepage des Unternehmens dar, gefolgt von Jobportalen im Internet: Bspw. die Jobbörse der Arbeitsagentur, die Stellenbörse der Uni oder Jobplattformen wie *StepStone* oder *Monster*. Auf Platz drei erweisen sich persönliche/soziale Kontakte über Familie, Freunde und Bekannte als geeignete Informationsmöglichkeit. Relativ unbedeutend erscheinen hingegen Medienberichte aus dem Fernsehen oder der Tageszeitung als Informationsquelle über potentielle Arbeitgeber, sowie Vorträge einzelner Arbeitgeber z. B. im Rahmen einer Vorlesung und spezielle Events des Arbeitgebers, wie Betriebsbesichtigungen oder ein Tag der offenen Tür.

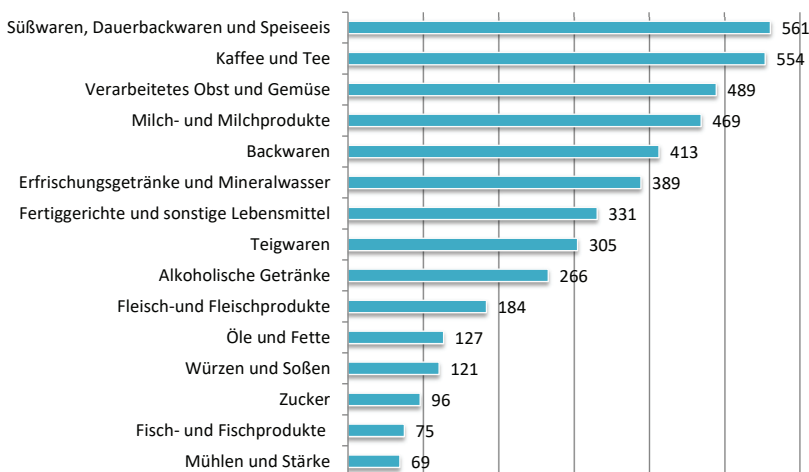
<sup>532</sup> Eigene Ergebnisse.



### 5.4.3 Attraktivität der Subbranchen der Ernährungsindustrie

Die Probanden bewerten weiterhin, welche Subbranchen der Ernährungsindustrie im Kontext der Arbeitgeberwahl am attraktivsten erscheinen. Die Ränge der fünf attraktivsten Subbranchen werden erneut mit Punkten versehen und aufaddiert. Die Subbranchen mit den absolut höchsten Punktzahlen, erscheinen für die Probanden innerhalb der Ernährungsindustrie am attraktivsten.

**Abbildung 23: Welche Subbranchen der Ernährungsindustrie sind für Sie im Rahmen der Arbeitgeberwahl besonders attraktiv? (n=319)<sup>533</sup>**



So steht an erster Stelle die Subbranche Süßwaren, Dauerbackwaren und Speiseeis, gefolgt von der Subbranche Kaffee und Tee auf Platz zwei sowie der Subbranche Verarbeitetes Obst und Gemüse auf Platz drei. Die Subbranchen Milch- und Milchprodukte und Backwaren folgen auf Platz vier und fünf. Am unattraktivsten erscheinen den Probanden die Subbranchen Zucker, Fisch- und Fischprodukte und Mühen und Stärke auf den letzten Plätzen des Rankings (vgl. Abbildung 23).

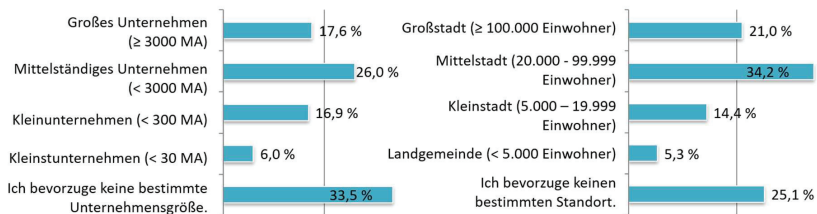
<sup>533</sup> Eigene Ergebnisse.



#### 5.4.4 Attraktivitätsfaktoren Standort und Unternehmensgröße

Faktoren, wie der Standort oder die Unternehmensgröße eines Unternehmens, stellen mit vergleichsweise geringem Informationsaufwand zu ermittelnde Kriterien, sogenannte Sucheigenschaften, innerhalb der Arbeitgeberwahl dar. Beide Kriterien nehmen Einfluss auf die Wahl des zukünftigen Arbeitgebers.<sup>534</sup> Diese werden vorliegend in Abgrenzung zu den Signalen als unveränderbare Indizes eingestuft.<sup>535</sup>

**Abbildung 24: Welche Unternehmensgröße würden Sie in Bezug auf Ihren zukünftigen Arbeitgeber bevorzugen? (links) Welchen Standort würden Sie in Bezug auf ihren zukünftigen Arbeitgeber bevorzugen? (rechts) (n=319)<sup>536</sup>**



Es zeigt sich, dass mittelständische Unternehmen (26,3 %) und eine mittelgroße Stadt (34,1 %) am stärksten präferiert werden. Am zweitstärksten werden große Unternehmen (17,5 %) und die Großstadt (20,9 %) favorisiert, gefolgt von Kleinunternehmen (16,9 %) und die Kleinstadt (14,7 %). Kleinstunternehmen und eine Landgemeinde mit weniger als 5.000 Einwohnern werden nur von 6 % bzw. 5 % der Befragten bevorzugt. Es zeigt sich auch, dass ein Drittel bzw. ein Viertel der Befragten keine bestimmte Unternehmensgröße und keinen bestimmten Standort vorziehen (vgl. Abbildung 24).

<sup>534</sup> Vgl. hierzu Kapitel 4.1.1.1 (Tabelle 8) und Kapitel 4.3.1 (Tabelle 11).

<sup>535</sup> Vgl. zur Definition von Signalen und Indizes Kapitel 2.2.3.1.

<sup>536</sup> Eigene Ergebnisse.



### 5.4.5 Bewertung der ‚Chancen auf dem Arbeitsmarkt‘

Zur Einschätzung der individuellen ‚Chancen auf dem Arbeitsmarkt‘ durch die Probanden wurde das entsprechende Konstrukt über sechs Indikatoren operationalisiert.<sup>537</sup> Die Durchführung einer explorativen Faktorenanalyse<sup>538</sup> legt nahe, dass den Indikatoren zwei übergeordnete Faktoren zugrunde liegen. Dem ersten Faktor sind die Indikatoren:

- „Ich fühle mich für den Berufseinstieg ausreichend qualifiziert.“ (51,7 % Zustimmung);
- „Ich bin besorgt, dass ich nach Abschluss des Studiums keinen Arbeitsplatz finde.“ (45,5 % Zustimmung);
- „Ich habe den Eindruck, dass es aktuell viele Stellenangebote gibt, die meinem Profil entsprechen.“ (49,5 % Zustimmung) und
- „Ich denke es wird für mich einfach sein, direkt nach dem Studium, einen Job zu finden.“ (43,3 % Zustimmung)

zuzuordnen. Für diesen definierten Faktor bleibt die Benennung ‚Chancen auf dem Arbeitsmarkt‘ bestehen. Davon abzugrenzen ist der zweite Faktor, der durch zwei Indikatoren:

- „Ich denke, es gibt in meinem Fachbereich aktuell zu viele Bewerber auf dem Arbeitsmarkt.“ (45,1 % Zustimmung) und
- „Ich sehe auf dem Arbeitsmarkt eine starke Konkurrenz zu fachbereichsfremden Studierenden.“ (48 % Zustimmung)

repräsentiert wird. Dieser Faktor umschreibt die Konkurrenzsituation auf dem Arbeitsmarkt und wird entsprechend als ‚Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt‘ bezeichnet. Für beide Faktoren werden regressionsbasierte Faktorwerte gebildet: Faktorwerte, die im negativen Bereich liegen, können als geringe Chancen auf dem Arbeitsmarkt bzw. als eine starke Konkurrenzsituation auf dem Arbeitsmarkt interpretiert werden. Positive Faktorwerte stehen entgegengesetzt für gute Chancen auf dem Arbeitsmarkt bzw. eine schwächere Konkurrenzsituation auf dem Arbeitsmarkt. Abbildung 25 stellt die Chanceneinschätzung und Konkurrenzsituation in Abhängigkeit der Studienrichtung dar.

---

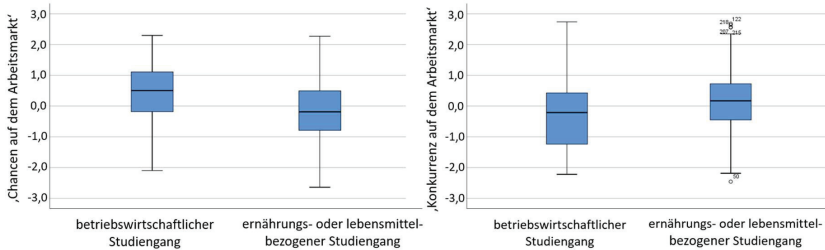
<sup>537</sup> Die vorliegende Operationalisierung basiert auf früheren, unveröffentlichten qualitativen/quantitativen Studien.

<sup>538</sup> Das KMO-Kriterium weist einen Wert von 0,787 auf und die Signifikanz nach Bartlett liegt bei 0,000, damit sind die Ausgangsdaten zur Durchführung einer Faktorenanalyse geeignet. Mittels Hauptkomponentenanalyse mit Varimax Rotation werden zwei Faktoren auf Basis des Kaiser-Kriteriums extrahiert. Die beiden Faktoren erklären 64,879 % der Gesamtvarianz.





**Abbildung 25: Boxplots Faktor ‚Chancen‘ und Faktor ‚Konkurrenz‘ auf dem Arbeitsmarkt nach Studienrichtung (n=319)<sup>539</sup>**



Studierende eines betriebswirtschaftlichen Studiengangs schätzen ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt signifikant besser ein als Studierende eines ernährungs- bzw. lebensmittelbezogenen Studiengangs.<sup>540</sup> Wohingegen Studierende eines betriebswirtschaftlichen Studiengangs die Konkurrenz unter den Bewerbern/Studierenden stärker empfinden als Studierende eines ernährungs- bzw. lebensmittelbezogenen Studiums.<sup>541</sup>

#### 5.4.6 Unternehmensauswahl

Um sicherzustellen, dass der Proband das real existierende Unternehmen bewerten kann, wurde vorab die Unternehmensbekanntheit für die neun ausgewählten kleinen, mittleren und großen Unternehmen aus der Süßwaren-, Milch- und Backwarenindustrie erfragt. Hierfür stehen den Befragten drei Antwortkategorien mit den Abstufungen

- „Ich kenne das Unternehmen und kann mir eine Meinung über das Unternehmen bilden.“;
- „Mir ist das Unternehmen zwar bekannt, ich kann mir aber keine Meinung über das Unternehmen bilden.“ und
- „Ich kenne das Unternehmen nicht.“

zur Verfügung. Durchschnittlich kennen die Befragten zwei von neun Unternehmen so gut, dass sie sich eine Meinung über das Unternehmen bilden können. Jeweils vier von neun Unternehmen sind den Probanden unbekannt oder zwar bekannt, jedoch können sie sich keine Meinung über das betreffende Unternehmen bilden.<sup>542</sup>

<sup>539</sup> Eigene Ergebnisse.

<sup>540</sup> Die einfaktorielle Varianzanalyse ergibt einen F-Wert von 23,634\*\*\* (p=0,000).

<sup>541</sup> Die einfaktorielle Varianzanalyse ergibt einen F-Wert von 13,745\*\*\* (p=0,000).

<sup>542</sup> Vorliegend wird zur Bewertung der Median herangezogen.



Tendenziell sind die großen Unternehmen bekannter als die kleinen Unternehmen, der zugehörige Signifikanztest bestätigt einen Zusammenhang zwischen der Unternehmensbekanntheit und der Unternehmensgröße.<sup>543</sup> Die großen Unternehmen (Ferrero®, Zott® und Harry Brot®) sind den Probanden im Schnitt zu 82 % bekannt, die mittleren (Trolli®, Meggle® und Kuchenmeister®) zu 72 %, die kleinen Unternehmen (Frankonia®, Schwälbchen® und Mestemacher®) kennen durchschnittlich nur 34 % der Befragten (vgl. Tabelle 30). Signifikante Unterschiede zeichnen sich zudem zwischen der Subbranche und der zugehörigen Unternehmensbekanntheit ab.<sup>544</sup> In Abhängigkeit der Branche sind den Studierenden am unbekanntesten die Unternehmen der Backwarenindustrie. Das Unternehmen Mestemacher® ist 79,9 % der Befragten unbekannt, Kuchenmeister® und Harry Brot® kennen 76,8 bzw. 50,2 % der Probanden nicht. Am bekanntesten sind die Unternehmen der Milchwarenindustrie mit einer durchschnittlichen Bekanntheit von 85,3 % (vgl. Tabelle 30). Einzelnen betrachtet ist das Unternehmen Frankonia® der Süßwarenindustrie am unbekanntesten, 83 % der Befragten kennen das Unternehmen nicht.

**Tabelle 30: Bekanntheit der Unternehmen nach Unternehmensgröße und Subbranche<sup>545</sup>**

	kleine Unternehmen	mittlere Unternehmen	große Unternehmen	Ø
Süßwarenindustrie	16,9	98,2	99,7	71,6
Milchwarenindustrie	64,9	93,8	97,2	85,3
Backwarenindustrie	20,1	23,2	49,8	31,0
Ø	34,0	71,7	82,2	

Auf Grundlage der Unternehmensbekanntheit wird den Probanden randomisiert eines der Unternehmen zugeordnet, die sie gut kennen und über die sie sich eine Meinung bilden können. Ist den Befragten keines der neun Unternehmen so bekannt, dass sie sich eine Meinung darüber bilden können, werden ihnen ausschließlich die allgemeinen Fragen, die sich nicht auf ein konkretes Unternehmen beziehen, angezeigt. Dies trifft auf 91 der 319 befragten Studierenden zu. Da Ferrero®

<sup>543</sup> Im Rahmen der Kontingenzanalyse nimmt das Chi-Quadrat nach Pearson einen Wert von 697,502\*\*\* an, der Kontingenzkoeffizient beträgt 0,423\*\*\* und Cramer V liegt bei 0,349\*\*\* (0,000) (N=2871).

<sup>544</sup> Im Rahmen der Kontingenzanalyse nimmt das Chi-Quadrat nach Pearson einen Wert von 624,564\*\*\* an, der Kontingenzkoeffizient beträgt 0,442\*\*\* und Cramer V liegt bei 0,330\*\*\* (0,000) (N=2871).

<sup>545</sup> Eigene Ergebnisse.

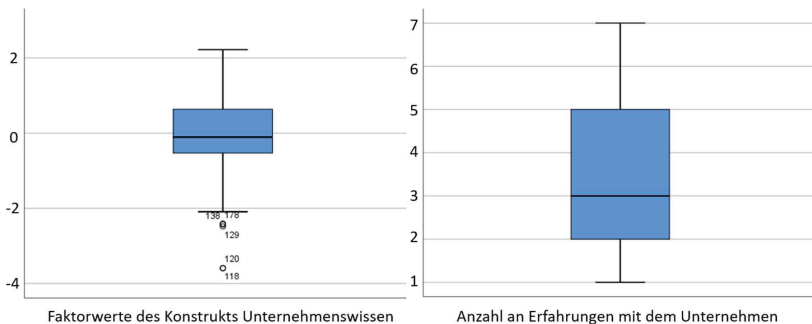


das bekannteste der neun Unternehmen unter den Studierenden darstellt, über das sich die Studierenden auch eine Meinung bilden können, wurde Ferrero® auch am häufigsten (n=117) zur Beantwortung der unternehmensbezogenen Fragen herangezogen. 31 Probanden haben die Fragen in Bezug auf Zott® beantwortet, 22 Fälle existieren für das Unternehmen Meggle®, n=21 für Trolli®, n=16 für Schwälbchen® und n=15 für Harry Brot®, Frankonia®, Mestemacher® und Kuchenmeister® stellen die unbekanntesten Unternehmen dar, entsprechend liegen für diese nur vier (Frankonia®) bzw. jeweils ein Fall vor.

#### 5.4.7 Wissen über und Erfahrungen mit dem Unternehmen

Über drei Indikatoren bewerten die Befragten das konkrete Unternehmenswissen<sup>546</sup> und benennen im Anschluss konkrete, bislang mit dem jeweiligen Unternehmen gesammelte Erfahrungen.<sup>547</sup> Die Befragten stimmen überwiegend (97 %) zu, die Produkte des Unternehmens zu kennen. Jeder Zweite gibt an, das Unternehmen sehr gut zu kennen (52,7 %) und sechs von zehn Probanden geben an, ziemlich viel über das betreffende Unternehmen zu wissen (60,6 %). Korrespondierende hohe Faktorwerte<sup>548</sup> können als ein hoher Grad an Unternehmenswissen interpretiert werden, niedrige Werte entsprechend als ein geringes Wissen über das betreffende Unternehmen. Mittels explorativer Datenanalyse werden fünf Ausreißer, mit einem auffällig niedrigen Grad an Unternehmenswissen, identifiziert (vgl. Abbildung 26, links).

**Abbildung 26: Faktorwerte des Konstrukts Unternehmenswissen (links); Anzahl an Erfahrungen mit dem Unternehmen (rechts) (n=228)<sup>549</sup>**



<sup>546</sup> Die Messung des Unternehmenswissens basiert auf der Skala von Hautzinger (2009): 220 in Anlehnung an Cable und Turban (2003): 2256.

<sup>547</sup> Dabei geht es nicht darum, dass der Proband über Faktenwissen das jeweilige Unternehmen betreffend verfügt, sondern darum, dass sich der Proband eine subjektive Meinung/Vorstellung über die Produkte des Unternehmens bzw. das Unternehmen als Arbeitgeber bilden kann.

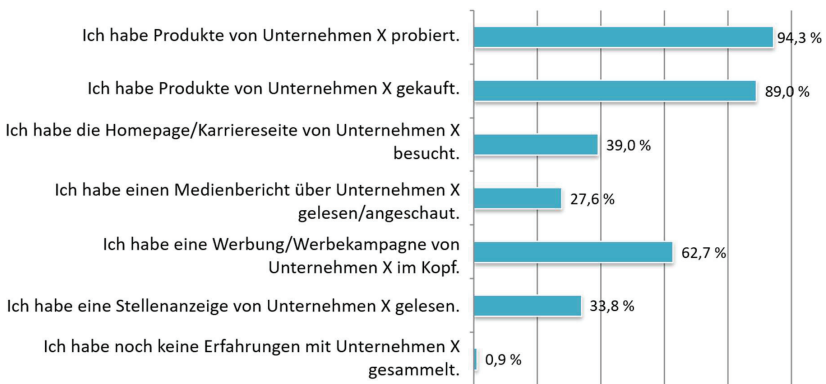
<sup>548</sup> Die Reliabilitätsanalyse weist für Cronbachs Alpha einen Wert von 0,804 (N=228) auf.

<sup>549</sup> Eigene Ergebnisse.



Den Probanden werden verschiedene Antwortkategorien vorgelegt, um ihre bisherigen Erfahrungen mit dem betreffenden Unternehmen zu bewerten. Ein Großteil der Befragten hat bereits Erfahrungen mit den Produkten des jeweiligen Unternehmens gesammelt: 94,3 % haben diese probiert und 89 % haben Produkte des Unternehmens selbst eingekauft. Mindestens sechs von zehn Probanden können eine konkrete Werbung oder Werbekampagne mit dem betreffenden Unternehmen assoziieren. Ein Drittel der Studierenden hat eine Stellenanzeige des jeweiligen Unternehmens gelesen und 39 % der Befragten haben die Karriereseite des Unternehmens besucht. Mehr als ein Viertel der Befragten haben darüber hinaus einen Medienbericht über das Unternehmen gelesen bzw. angeschaut (vgl. Abbildung 27).<sup>550</sup> Durchschnittlich haben die Probanden drei Erfahrungen (Median=3; MW=3,54) mit dem betreffenden Unternehmen gesammelt (vgl. Abbildung 26, rechts).

**Abbildung 27: Welche Erfahrungen haben Sie bislang mit dem betreffenden Unternehmen gesammelt? (Mehrfachantworten; n=228)<sup>551</sup>**



Zwei Probanden geben an, bisher noch keine Erfahrungen mit dem Unternehmen gesammelt zu haben. Dies sind gleichzeitig auch die Fälle, die sich als Ausreißer mit einem auffällig niedrigen Grad an Unternehmenswissen von der restlichen Stichprobe absetzen.<sup>552</sup> In Folge dessen werden beide Fälle für die sich anschließende Strukturgleichungsmodellierung eliminiert.

<sup>550</sup> Als Sonstige Erfahrungen wurden angegeben: Erfahrungsberichte angehört (n=2); Werksbesichtigung (Exkursion) (n=5); Familienmitglied im Unternehmen tätig; Bewerbungsgespräch; Kontakt mit Vertretern/Belieferung des Unternehmens und Unternehmen als Vorlesungsbeispiel.

<sup>551</sup> Eigene Berechnungen.

<sup>552</sup> Vgl. Abbildung 26, links. Die übrigen Ausreißer in Bezug auf das Konstrukt Unternehmenswissen geben gleichzeitig an zwei bzw. vier Erfahrungen mit dem jeweiligen Unternehmen gesammelt zu haben und werden für weitere Analyse Zwecke beibehalten.



## 5.4.8 Attraktivitätsbestimmende Faktoren im Arbeitgeberwettbewerb

Die Determinanten der Arbeitgeberattraktivität werden nachfolgend basierend auf den Ergebnissen der Strukturgleichungsmodellierung evaluiert. Der endgültigen Ergebnisauswertung werden methodische Grundlagen und zu beurteilende Gütekriterien vorangestellt.

### 5.4.8.1 Dimensionsbildung der symbolischen Imagefacette

Zur Einbindung der Konstrukte der symbolischen Arbeitgeber- und Produktimagefaktoren in die Strukturgleichungsmodellierung bedarf es im Vorfeld der Durchführung einer Faktorenanalyse zur Bildung übergeordneter Dimensionen/Faktoren.

Die Stichprobe ist zur Dimensionsbildung der arbeitgeberbezogenen Markenpersönlichkeitsmerkmale geeignet.<sup>553</sup> Drei<sup>554</sup> extrahierte Faktoren weisen einen Erklärungsanteil von 64,8 % der Gesamtvarianz auf. Dem Konstrukt ‚symbolische Arbeitgeberimagefaktoren‘ liegen die Dimensionen *Vertrauen*, *Fachkompetenz* und *Sozialkompetenz* zu Grunde (vgl. Tabelle 31).

**Tabelle 31: Dimensionsbildung ‚symbolische Arbeitgeberimagefaktoren‘ und zugehörige Faktorladungen<sup>555</sup>**

Vertrauen	Fachkompetenz	Sozialkompetenz
authentisch [VT_auth] (0,554)	innovativ [FK_inno] (0,823)	mitarbeiterfreundlich [SZ_mitar] (0,713)
Vertrauenswürdig [VT_vertr] (0,709)	zukunftsorientiert [FK_zuk] (0,716)	teamfähig [SZ_team] (0,794)
ehrllich [VT_ehr] (0,683)	dynamisch [FK_dynam] (0,722)	fördernd [SZ_foer] (0,543)
zuverlässig [VT_zuv] (0,762)	vielseitig [FK_viels] (0,623)	tolerant [SZ_tol] (0,586)
gesund [VT_ges] (0,650)	flexibel [FK_flex] (0,641)	offen [SZ_offe] (0,533)
	intelligent [FK_intell] (0,545) <sup>556</sup>	menschlich [SZ_mens] (0,589) <sup>556</sup>

<sup>553</sup> Hauptkomponentenanalyse (Equamax-Rotation); KMO-Kriterium: 0,918 (‚erstaunlich‘), Signifikanz nach Bartlett: 0,000.

<sup>554</sup> Anhand des Kaiser-Kriteriums sind zwei Faktoren zu extrahieren, die 3-Faktorenlösung bietet jedoch eine detaillierte Interpretationsabgrenzung zwischen den Merkmalen.

<sup>555</sup> Eigene Ergebnisse.

<sup>556</sup> Die Merkmale menschlich und intelligent weisen höhere Faktorladungen auf Faktor 1 (menschlich: 0,633; intelligent: 0,575) auf. Aus inhaltslogischen Überlegungen und ebenfalls hohen Faktorladungen auf Faktor 2 bzw. Faktor 3 werden diese den jeweils anderen Faktoren zugeordnet.



Analog werden drei übergeordnete Dimensionen, die das Konstrukt ‚symbolische Produktimagefaktoren‘ repräsentieren, gebildet. Die Durchführung der zugehörigen Faktorenanalyse kann für die vorliegenden Daten als sinnvoll erachtet werden.<sup>557</sup> Die drei<sup>554</sup> extrahierten Faktoren *Vertrauen*, *Kompetenz* und *Spannung*<sup>558</sup> weisen einen Erklärungsanteil von 73,3 % der Gesamtvarianz auf (vgl. Tabelle 32).

**Tabelle 32: Dimensionsbildung ‚symbolische Produktimagefaktoren‘ und zugehörige Faktorladungen<sup>559</sup>**

<b>Vertrauen</b>	<b>Kompetenz</b>	<b>Spannung</b>
zuverlässig [VE_zuv] (0,727)	erfolgreich [KO_erfol] (0,326) <sup>560</sup>	phantasievoll [SP_phan] (0,866)
unverfälscht [VE_unv] (0,816)	intelligent [KO_intell] (0,822)	fröhlich [SP_froe] (0,823)
ehrllich [VE_ehr] (0,841)	modern [KO_mode] (0,574) <sup>560</sup>	aufregend [SP_aufr] (0,759)
bodenständig [VE_bod] (0,794)		cool [SP_cool] (0,598) <sup>560</sup>

#### 5.4.8.2 Methodische Grundlagen der Strukturgleichungsanalyse

Zur Analyse von Strukturgleichungsmodellen haben sich zwei Schätzverfahren etabliert: kovarianzbasierte (Kovarianzstrukturanalyse) und varianzbasierte Verfahren (Partial-Least-Squares-Analyse; PLS).<sup>561</sup> Dabei sind beide Verfahren nicht als gegenseitig substituierbar zu betrachten, sondern unterscheiden sich in Abhängigkeit der Zielsetzung der Untersuchung und den zugrundeliegenden Anwendungsbedingungen.<sup>562</sup> Die PLS-Analyse stellt die zu bevorzugende Methode dar, insofern:

<sup>557</sup> Hauptkomponentenanalyse (Equamax-Rotation); KMO-Kriterium: 0,873 (‚verdienstvoll‘), Signifikanz nach Bartlett: <0,001.

<sup>558</sup> Innerhalb der Benennung der Dimensionen und Zuordnung der Items finden die Studien von Aaker (1997) und Hieronimus (2003) Berücksichtigung (vgl. hierzu Kapitel 5.1.5, Tabelle 27).

<sup>559</sup> Eigene Ergebnisse.

<sup>560</sup> Die Items erfolgreich und modern zeigen höhere Faktorladungen auf Faktor 3 (0,497 bzw. 0,682). Das Item cool weist eine höhere Faktorladung in Bezug auf Faktor 2 auf (0,643). Aufgrund inhaltslogischer Überlegungen und ebenfalls hohen Faktorladungen werden diese jedoch dem jeweils anderen Faktor zugeordnet.

<sup>561</sup> Vgl. Hair et al. (2017a): 13; Scholderer und Balderjahn (2006): 57.

<sup>562</sup> Vgl. Scholderer und Balderjahn (2006): 67.



- das Ziel in der Prognose von Zielkonstrukten oder in der Identifikation bedeutender Treiber-Konstrukte liegt,
- formative Konstrukte in das Messmodell eingebunden werden,
- ein komplexes Strukturmodell untersucht werden soll,
- die Stichprobe klein und/oder die Daten nicht normalverteilt sind und/oder
- Konstruktwerte zur weiterführenden Analyse gebraucht werden.<sup>563</sup>

Der empirischen Untersuchung liegt ein komplexes Strukturmodell<sup>564</sup> zugrunde mit dem Ziel, das Konstrukt der Arbeitgeberattraktivität umfassend zu erklären und die attraktivitätsbestimmenden Einflussfaktoren zu identifizieren. Sowohl formative als auch reflektive Messmodelle finden Berücksichtigung und durch die Einbindung von Konstrukten 2. Ordnung werden Konstruktwerte zur weiterführenden Analyse benötigt. Die zugrundeliegenden Daten sind nicht normalverteilt.<sup>565</sup> Folglich findet innerhalb der vorliegenden Arbeit der PLS-Ansatz Anwendung.

In verschiedenen Studien wurde die Leistungsfähigkeit der PLS-Analyse auch für kleine Stichproben bestätigt.<sup>566</sup> Insbesondere bei komplexen Modellen und kleinen Stichproben weist die PLS-Analyse eine höhere Teststärke im Vergleich zur Kovarianzstrukturanalyse auf.<sup>567</sup> In der Literatur stützt sich die begründete Auswahl des PLS-Ansatzes daher am häufigsten auf das Vorhandensein einer kleinen Stichprobengröße,<sup>568</sup> dabei sollte auch unter Einsatz des PLS-Verfahrens eine Mindeststichprobengröße berücksichtigt werden, um die statistische Aussagekraft (Teststärke) des Verfahrens zu gewährleisten. Der PLS-Ansatz kann auch bei zu kleinen Stichproben zu Fehlspezifikationen führen.<sup>569</sup> COHEN (1992) bietet eine Faustregel<sup>570</sup> zur Bestimmung der Minimalanforderung an die Stichprobengröße in Abhängigkeit des Komplexitätsgrades,<sup>571</sup> der minimalen  $R^2$ -Werte und des Signifikanzniveaus. Unter Anwendung dieser Faustregel ist innerhalb der vorliegenden Arbeit eine

<sup>563</sup> Vgl. Hair et al. (2017a): 19.

<sup>564</sup> Vgl. Fußnote 571.

<sup>565</sup> Die Daten wurden unter Anwendung des in SPSS implementierten Kolmogorov-Smirnov-Test auf Normalverteilung geprüft. Die Nullhypothese (Normalverteilung liegt vor) wird für die zu prüfenden Variablen abgelehnt ( $p < 0,001$ ).

<sup>566</sup> Vgl. Hui und Wold (1982): 124f.; Chin und Newsted (1999): 336.

<sup>567</sup> Vgl. Reinartz/Haenlein/Henseler (2009): 341f.

<sup>568</sup> Vgl. Ringle/Sarstedt/Straub (2012): iv.

<sup>569</sup> Vgl. Hair et al. (2017a): 20f.

<sup>570</sup> In der Literatur wird häufig die 10-fach-Regel zur Bestimmung der Stichprobengröße zitiert. Demnach sollte die Mindeststichprobengröße das 10-fache der maximalen Anzahl an Pfeilspitzen, die innerhalb des Pfadmodells auf ein latentes Konstrukt gerichtet sind, betragen. Weitere Kriterien (bspw. die zugrundeliegende Teststärke) bleiben dabei jedoch unberücksichtigt (vgl. Hair et al. (2017a): 21).

<sup>571</sup> Die Modellkomplexität entspricht der maximalen Anzahl an Pfeilen, die auf ein Konstrukt gerichtet sind. Vorliegend nimmt die Modellkomplexität den Wert sechs an (vgl. Hair et al. (2017a): 22).



Stichprobengröße von  $N=179$  erforderlich, um bei einer Teststärke von 80 %  $R^2$ -Werte von mindestens 0,10 zu entdecken bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 1 %.<sup>572</sup> Die Minimalanforderung wird mit insgesamt 226 gültigen Fällen ohne fehlende Werte erfüllt.

Darüber hinaus sind die Nachteile des PLS-Ansatzes darin zu sehen, dass

- die PLS-Analyse über kein globales Gütekriterium verfügt<sup>573</sup> und
- die Parameterschätzungen nicht konsistent sind.<sup>574</sup> Korrelationen zwischen latenten Variablen werden tendenziell unter-, Ladungen eher überschätzt.<sup>575</sup>

Dabei ist in Bezug auf das zuletzt angemerkte Kriterium anzumerken, dass Unterschiede der Parametergenauigkeit zwischen der PLS-Analyse und der Kovarianzstrukturanalyse als minimal zu betrachten sind, insofern die Messmodelle die Minimalanforderungen in Bezug auf die Zahl der Indikatoren und deren Ladungen erfüllen.<sup>576</sup>

#### 5.4.8.3 Spezifikation der Messmodelle

Latente Variablen werden mit Hilfe sogenannter Messmodelle operationalisiert.<sup>577</sup> FORNELL UND BOOKSTEIN (1982) halten fest, dass „[...] *the unobserved constructs can be viewed either as underlying factors or as indices produced by the observable variables.*“<sup>578</sup> Werden die Konstrukte als zugrundeliegende Faktoren betrachtet, liegt ein reflektives Messmodell vor, stellt das Konstrukt eher eine Kombination seiner Indikatoren dar, handelt es sich um ein formatives Messmodell.<sup>579</sup> Innerhalb von formativen Messmodellen werden Indikatoren als verursachende Größen der latenten Variablen betrachtet. Bei reflektiven Messmodellen werden die Indikatoren durch die latente Variable kausal determiniert.<sup>580</sup>

Da Fehlspezifikationen der Messmodelle die Validität der Ergebnisse der Strukturgleichungsanalyse gefährden, insbesondere wenn Messmodelle reflektiv spezifiziert werden, obgleich ein formatives Messmodell vorliegt,<sup>581</sup> wird die Entscheidung

<sup>572</sup> Vgl. Cohen (1992): 155ff.; Hair et al. (2017a): 22.

<sup>573</sup> Innerhalb der neueren Forschung wurden zwar verschiedene globale Gütemaße zur Beurteilung von PLS-Strukturmodellen vorgestellt (vgl. Henseler et al. (2014): 182ff.; Dijkstra und Henseler (2015): 10ff.), der Kenntnisstand in Bezug auf das Verhalten dieser Gütemaße bei verschiedenen Daten- und Modellkonstellationen ist aktuell jedoch noch als zu gering einzustufen (vgl. Hair et al. (2017a): 167).

<sup>574</sup> Vgl. Hair et al. (2017a): 18.

<sup>575</sup> Vgl. Scholderer und Balderjahn (2006): 67.

<sup>576</sup> Vgl. Reinartz/Haenlein/Henseler (2009): 338; Hair et al. (2017b): 627.

<sup>577</sup> Vgl. Jarvis/MacKenzie/Podsakoff (2003): 201.

<sup>578</sup> Fornell und Bookstein (1982): 441.

<sup>579</sup> Vgl. Fornell und Bookstein (1982): 441f.

<sup>580</sup> Vgl. Eberl (2006): 652; Homburg und Giering (1996): 6.

<sup>581</sup> Vgl. Hair et al. (2017a): 242; Jarvis/MacKenzie/Podsakoff (2003): 200.





der jeweiligen Modellspezifikation vorliegend begründet (vgl. Tabelle 33). Dabei erfolgt die Spezifikation der Messmodelle (reflektiv/formativ) anhand von in der Literatur beschriebenen Entscheidungsfragen:

- Welcher Richtung entspricht die Kausalität zwischen Indikatoren und Konstrukt (Konstrukt → Indikator: reflektiv; Indikator → Konstrukt: formativ)?<sup>582</sup>
- Ist das Konstrukt eher ein Faktor, welcher die Indikatoren erklärt, oder eher eine Kombination der Indikatoren (Faktor: reflektiv; Kombination: formativ)?<sup>583</sup>
- Repräsentieren die Indikatoren Auswirkungen oder Ursachen des Konstrukts (Auswirkungen: reflektiv; Ursachen: formativ)?<sup>584</sup>
- Ist es immer der Fall, dass sich bei einer anderen Bewertung des Konstruktes alle Indikatoren auf die gleiche Art und Weise verändern (ja: reflektiv; nein: formativ)?<sup>585</sup>
- Sind die Items wechselseitig austauschbar (ja: reflektiv; nein: formativ)?<sup>586</sup>

Das Konstrukt *ökonomischer Wert* wird auf Grundlage des Kriterienkatalogs als formatives Konstrukt spezifiziert. Die Ausprägungen der Indikatoren (bspw. der Aufstiegschancen innerhalb des Unternehmens) beeinflussen (verursachen) den *ökonomischen Wert* des Arbeitgebers, somit richtet sich die Kausalität von den Indikatoren zu dem Konstrukt. Das Konstrukt *ökonomischer Wert* setzt sich aus den verschiedenen Facetten (Gehalt, Zusatzangebote, Aufstiegschancen etc.) zusammen und stellt damit eine Kombination seiner Indikatoren dar. Ändert sich der Wert des Konstruktes *ökonomischer Wert*, kann dies durch die Veränderung der Ausprägung eines einzelnen Indikators verursacht werden, folglich ändern sich infolgedessen nicht die Ausprägungen aller Indikatoren in gleichem Maße. Zudem sind die Indikatoren untereinander nicht wechselseitig austauschbar, denn ein überdurchschnittliches Grundgehalt ist nicht mit dem Angebot attraktiver Zusatzangebote gleichzusetzen.

---

<sup>582</sup> Vgl. Diamantopoulos und Winklhofer (2001): 271.

<sup>583</sup> Vgl. Fornell und Bookstein (1982): 441.

<sup>584</sup> Vgl. Rossiter (2002): 314f.

<sup>585</sup> Vgl. Chin (1998): 305ff.

<sup>586</sup> Vgl. Jarvis/MacKenzie/Podsakoff (2003): 203; Diamantopoulos und Winklhofer (2001): 271.



**Tabelle 33: Spezifikation der Messmodelle<sup>587</sup>**

Entscheidungsfrage	Kausalitätsrichtung?	Konstrukt gleich Faktor oder Kombination der Indikatoren?	Indikatoren Auswirkungen oder Ursachen des Konstrukts?	Veränderung der Indikatoren gleich?	Ausauschbarkeit der Items?	Entscheidung
Konstrukt						
Ökonomischer Wert	Indikator → Konstrukt	Kombination	Ursachen	nein	nein	formativ
Sozialer Wert	Indikator → Konstrukt	Kombination	Ursachen	nein	nein	formativ
Inhaltlicher Anspruch	Indikator → Konstrukt	Kombination	Ursachen	nein	nein	formativ
Work-Life-Balance	Indikator → Konstrukt	Kombination	Ursachen	nein	nein	formativ
Fachkompetenz	Indikator → Konstrukt	Kombination	Ursachen	nein	nein	formativ
Vertrauen	Indikator → Konstrukt	Kombination	Ursachen	nein	nein	formativ
Sozialkompetenz	Indikator → Konstrukt	Kombination	Ursachen	nein	nein	formativ
Emotionale Reaktion	Konstrukt → Indikator	Faktor	Auswirkungen	ja	ja	reflektiv
Reaktion der Sinne	Konstrukt → Indikator	Faktor	Auswirkungen	ja	ja	reflektiv
Intellektuelle Reaktion	Konstrukt → Indikator	Faktor	Auswirkungen	ja	ja	reflektiv
Qualität	Konstrukt → Indikator	Faktor	Auswirkungen	ja	ja	reflektiv
Preis	Konstrukt → Indikator	Faktor	Auswirkungen	ja	ja	reflektiv
Ökologischer Wert	Konstrukt → Indikator	Faktor	Auswirkungen	ja	ja	reflektiv
Genusswert	Konstrukt → Indikator	Faktor	Auswirkungen	ja	ja	reflektiv
Verpackung	Konstrukt → Indikator	Faktor	Auswirkungen	ja	ja	reflektiv
Gesundheitswert	Konstrukt → Indikator	Faktor	Auswirkungen	ja	ja	reflektiv
Spannung	Indikator → Konstrukt	Kombination	Ursachen	nein	nein	formativ
Kompetenz	Indikator → Konstrukt	Kombination	Ursachen	nein	nein	formativ
Vertrauen	Indikator → Konstrukt	Kombination	Ursachen	nein	nein	formativ

<sup>587</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Hair et al. (2017a), 44; Jarvis/MacKenzie/Podsakoff (2003): 203.



Reflektiv wird hingegen das Konstrukt *Qualität* als Facette der funktionalen Produktimagemerkmale der Produktattraktivität spezifiziert. In diesem Beispiel repräsentieren die Indikatoren Auswirkungen des Konstrukts, entsprechend verläuft die Kausalität von dem Konstrukt zu den Indikatoren. Das erfüllte Qualitätsniveau der Produkte des bewerteten Arbeitgebers führt dazu, dass die Produkte als qualitativ hochwertig bzw. gut empfunden werden, entsprechend stellt das Konstrukt einen Faktor dar, der seine Indikatoren erklärt. Ändert sich die Ausprägung des Qualitätsniveaus, ändern sich alle Indikatoren auf die gleiche Art und Weise. In Bezug auf das zuletzt aufgeführte Kriterium sind die Items inhaltlich deckungsgleich (Qualität ist hoch/gute Qualität) und können als wechselseitig austauschbar betrachtet werden.

Schwierigkeiten innerhalb der Modellspezifikation ergeben sich bei der Betrachtung der Konstrukte *Vertrauen*, *Fachkompetenz* und *Sozialkompetenz* sowie den Konstrukten *Vertrauen*, *Spannung und Kompetenz*, die die Dimensionen der symbolischen Arbeitgeber- bzw. Produktimagemerkmale als Konstrukt 2. Ordnung widerspiegeln. Die Beantwortung des Kriterienkatalogs führt zur Spezifikation der Konstrukte als formative Messmodelle. Die Entscheidung beruht darauf, dass die Adjektive/Persönlichkeitseigenschaften als Indikatoren sich ergänzen und kombiniert das übergeordnete Konstrukt bilden. Die Kausalität richtet sich demnach von den Indikatoren zu dem Konstrukt, d. h. die Indikatoren verursachen das Konstrukt. So stärken die Zuverlässigkeit und die Ehrlichkeit (Indikatoren) das Vertrauen (Konstrukt) in den Arbeitgeber. Die Adjektive zuverlässig und ehrlich sind weiterhin nicht deckungsgleich und werden vorliegend als nicht austauschbare Adjektive betrachtet.

In der Literatur finden sich in der Studie von BECKER, KLEIN UND WETZELS (2012) hingegen reflektive Modellspezifikationen für die Messung der Konstrukte Aufrichtigkeit (*sincere*), Innovationsfähigkeit (*innovative*), Aggressivität (*agressive*) und Ehrgeiz (*ambitious*) der symbolischen übergeordneten Dimension als Einflussfaktor auf die Arbeitgeberattraktivität.<sup>588</sup> Zudem werden in der Literatur als klassische Beispiele für reflektive Messmodelle menschliche Eigenschaften genannt. Das Konstrukt bspw. der Sparsamkeit steht für unterschiedliche Verhaltensweisen, die als beobachtbare Variablen der verursachenden Eigenschaft herangezogen werden können.<sup>589</sup> Innerhalb der Arbeitgeberpersönlichkeitsskalen zur Messung der symbolischen Arbeitgeberimagemerkmale werden menschliche Eigenschaften/Persönlichkeitsmerkmale auf den Arbeitgeber übertragen. Daraus ließe sich schlussfolgern, dass die Dimensionen der Arbeitgeberpersönlichkeitsskala reflektiv zu spezifizieren sind.

---

<sup>588</sup> Vgl. Becker/Klein/Wetzels (2012): 374.

<sup>589</sup> Vgl. Rossiter (2002): 316f.; Storm van 's Gravesande (2006): 237.



So ist an dieser Stelle weiterhin anzumerken, dass viele Konstrukte in Abhängigkeit des Kontextes sowohl formativ als auch reflektiv spezifizierbar sind. Teilweise lassen sich auch begründete Argumente für beide Spezifikationen finden.<sup>590</sup>

In der vorliegenden Arbeit wird als zusätzliches Entscheidungskriterium die konfirmatorische Tetrad-Analyse (Confirmatory Tetrad Analysis; CTA) eingesetzt. Dieser Ansatz „allows distinguishing a formative indicator specification from a reflective indicator specification.“<sup>591</sup> Konkret handelt es sich um einen statistischen Test, wobei ein Beibehalten der Nullhypothese für eine reflektive Modellspezifikation spricht und die Ablehnung der Nullhypothese eine formative Modellspezifikation indiziert.<sup>592</sup> Dabei basiert die Analyse auf dem Konzept von Tetraden ( $\tau$ ), diese stellen die Beziehung zwischen Paaren als Kovarianzen dar.<sup>593</sup> Je mehr Indikatoren zur Messung einer latenten Variablen vorliegen, desto mehr Tetraden werden gebildet.<sup>594</sup>

Innerhalb der reflektiv spezifizierten Messmodelle werden die Indikatoren untereinander als austauschbar betrachtet,<sup>595</sup> d. h. jeder Indikator repräsentiert die latente Variable gleich gut. Ist dies zutreffend, müsste jede Tetrade einen Wert nahe 0 aufweisen und verschwindet damit. Entsprechend testet die CTA für alle gebildeten Tetraden des Konstruktes, ob diese gleich 0 sind ( $H_0: \tau = 0$ ) oder signifikant von 0 abweichen ( $H_1: \tau \neq 0$ ). Neben der Signifikanz (P-Wert) werden die Bonferroni-korrigierten und bias-adjustierten Konfidenzintervalle (KI) betrachtet (vgl. Tabelle 34). Die Tetrade ist signifikant von 0 verschieden, wenn das zugehörige KI nicht den Wert 0 enthält.<sup>596</sup>

Die Ergebnisse der CTA für die sechs vorliegenden Konstrukte sind in Tabelle 34 dargestellt. Die Ergebnisse zeigen, dass für fünf der sechs getesteten Konstrukte die Alternativhypothese angenommen und damit die formative Modellspezifikation unterstellt werden kann. Lediglich das Konstrukt Vertrauen deutet auf eine reflektive Modellspezifikation hin. Damit unterstützt die statistische Analyse die theoretischen Vorüberlegungen. Entsprechend wird die formative Modellspezifikation für alle sechs Konstrukte beibehalten. Die Entscheidung basiert auf der Empfehlung, dass der Test der CTA die theoretischen Vorüberlegungen lediglich ergänzen und nicht als alleiniges Entscheidungskriterium herangezogen werden soll.<sup>597</sup>

---

<sup>590</sup> Vgl. Jarvis/MacKenzie/Podsakoff (2003): 203; Rossiter (2002): 317.

<sup>591</sup> Gudergan (2008): 1238.

<sup>592</sup> Vgl. Gudergan (2008): 1239.

<sup>593</sup> Vgl. Hair et al. (2017a): 243.

<sup>594</sup> Zur detaillierten Beschreibung, wie Tetraden gebildet werden vergleiche Bollen und Ting (2000).

<sup>595</sup> Vgl. Jarvis/MacKenzie/Podsakoff (2003). 203.

<sup>596</sup> Vgl. Hair et al. (2017a): 244.

<sup>597</sup> Vgl. Hair et al. (2017a): 243.


**Tabelle 34: Ergebnisse der Konfirmatorischen Tetrad Analyse<sup>598</sup>**

Konstrukt	Tetrade	p-Wert	KI	Entscheidung
Vertrauen	T <sub>ges,auth,ehr,vertr</sub>	0,623	[-0,481, +0,305]	H0: reflektive Modellspezifikation
	T <sub>ges,auth,vertr,ehr</sub>	0,748	[-0,492, +0,366]	
	T <sub>ges,auth,ehr,zuv</sub>	0,291	[-0,435, +0,160]	
	T <sub>ges,ehr,zuv,auth</sub>	0,757	[-0,244, +0,322]	
	T <sub>ges,ehr,vertr,zuv</sub>	0,369	[-0,154, +0,344]	
Fachkompetenz	T <sub>dynam,flex,inn,oin,te</sub>	0,366	[-0,353, +0,164]	H1: formative Modellspezifikation
	T <sub>dynam,flex,te,oin,inn</sub>	0,702	[-0,184, +0,248]	
	T <sub>dynam,flex,inn,oi,vi</sub>	0,444	[-0,375, +0,199]	
	T <sub>dynam,inn,oi,vi,flex</sub>	0,005**	[+0,029, +0,513]	
	T <sub>dynam,flex,inn,oi,zu</sub>	0,474	[-0,219, +0,394]	
	T <sub>dynam,flex,te,oi,vi</sub>	0,216	[-0,342, +0,116]	
	T <sub>dynam,flex,oi,vi,zu</sub>	0,126	[-0,087, +0,361]	
	T <sub>dynam,inn,oi,te,zu</sub>	0,509	[-0,473, +0,275]	
	T <sub>dynam,inn,oi,zu,vi</sub>	0,125	[-0,113, +0,472]	
Sozialkompetenz	T <sub>foer,mensch,mitar,off</sub>	0,144	[-0,082, +0,318]	H1: formative Modellspezifikation
	T <sub>foer,mensch,offen,mit</sub>	0,906	[-0,213, +0,238]	
	T <sub>foer,mensch,mitar,te</sub>	0,005**	[+0,028, +0,440]	
	T <sub>foer,mitar,team,mensch</sub>	0,007**	[-0,263, -0,011]	
	T <sub>foer,mensch,mitar,tol</sub>	0,523	[-0,147, +0,247]	
	T <sub>foer,mensch,offen,te</sub>	0,050	[-0,046, +0,394]	
	T <sub>foer,mensch,team,tol</sub>	0,418	[-0,268, +0,137]	
	T <sub>foer,mitar,offen,tol</sub>	0,861	[-0,145, +0,128]	
	T <sub>foer,mitar,tol,team</sub>	0,012 <sup>†</sup>	[-0,339, -0,001]	
Vertrauen	T <sub>bod,e,rl,unverf,zuv</sub>	0,025*	[+0,086, +1,150]	H1: formative Modellspezifikation
	T <sub>bod,e,rl,zuv,unverf</sub>	0,426	[-0,339, +0,834]	
Kompetenz <sup>599</sup>	T <sub>erfol,te,oi,mode,te</sub>	0,022 <sup>†</sup>	[-0,599, -0,049]	H1: formative Modellspezifikation
	T <sub>erfol,te,oi,te,oi,mode</sub>	0,109	[-0,614, +0,055]	
Spannung	T <sub>aufr,cool,foe,phant</sub>	0,003**	[+0,242, +1,099]	H1: formative Modellspezifikation
	T <sub>aufr,cool,phant,foe</sub>	0,009**	[+0,171, +1,126]	

<sup>†</sup> p < 0,05    \*\* p < 0,01    \*\*\* p < 0,001

<sup>598</sup> Eigene Ergebnisse.

<sup>599</sup> Das in SmartPLS implementierte Verfahren benötigt mindestens vier manifeste Variablen pro Konstrukt zur Durchführung der CTA. Da das Konstrukt Kompetenz aus drei Indikatoren besteht wird das Vorgehen von Gudergan et al. (2008) adaptiert. Dem Konstrukt Kompetenz wird eine weitere manifeste Variable aus einem anderen Messmodell hinzugefügt (vgl. Gudergan et al. (2008): 1245).



#### 5.4.8.4 Vollständiges Pfadmodell der Untersuchung

Nachdem die Messmodelle nun spezifiziert sind, kann das Pfadmodell vollständig aufgestellt werden. Die graphische Darstellung in Abbildung 28 stellt die zu untersuchenden Beziehungen zwischen den Variablen dar. Ein Pfadmodell besteht allgemein aus zwei Elementen: Dem Strukturmodell und dem Messmodell. Das Strukturmodell (auch inneres Modell genannt) stellt die Beziehungen zwischen den Konstrukten (als Ellipsen dargestellt) dar. Die zugehörigen Messmodelle (auch äußeres Modell genannt) kennzeichnen die Beziehung zwischen den Konstrukten und den Indikatoren (als Rechtecke dargestellt).<sup>600</sup>

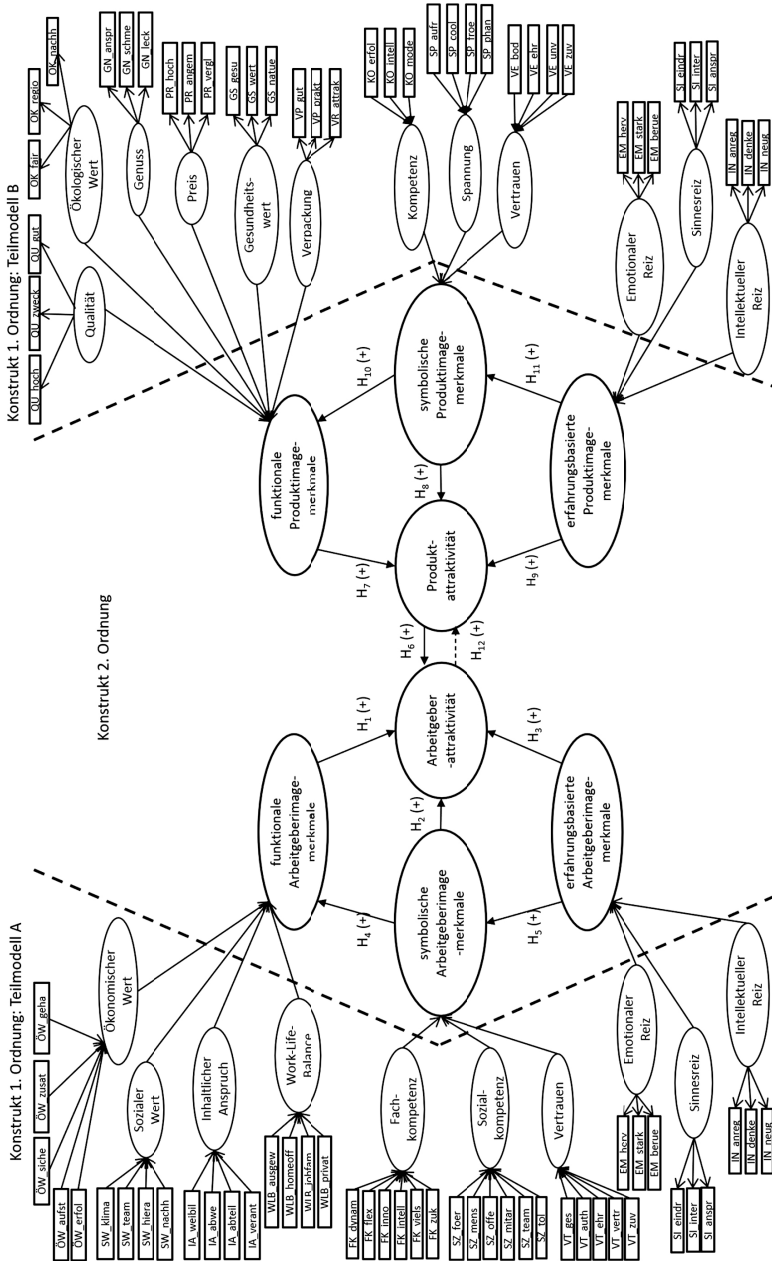
Das vorliegende Pfadmodell beinhaltet mehrdimensionale Konstrukte. Die latenten Variablen ‚funktionale Imagefaktoren‘, ‚symbolische Imagefaktoren‘ und ‚erfahrungsbasierte Imagefaktoren‘ stellen sogenannte Konstrukte 2. Ordnung dar. Diese komplexeren Konstrukte werden auf einem höheren Abstraktionsniveau operationalisiert. Die methodische Umsetzung in PLS wird nachfolgend erläutert.

---

<sup>600</sup> Vgl. Hair et al. (2017a): 10f.



Abbildung 28: Das Strukturmodell der Untersuchung (Eigene Darstellung)





#### 5.4.8.5 Mehrdimensionale Konstrukte 2. Ordnung

Hierarchische Komponentenmodelle (Hierarchical Component Models, HCMs) beziehen sich auf die Analyse mehrdimensionaler Konstrukte und verringern die zugrunde liegende Modellkomplexität.<sup>601</sup> Ein hierarchisches Komponentenmodell besteht aus zwei Ebenen<sup>602</sup>:

- der Komponente höherer Ordnung (High-Order Component, HOC; Konstrukte 2. Ordnung) und
- den Komponenten niedriger Ordnung (Lower-Order Components, LOC; Konstrukte 1. Ordnung).

Dabei erfassen die Komponenten niedriger Ordnung die Subdimensionen der höheren Komponente. Für die verschiedenen Beziehungen zwischen Komponenten niedriger Ordnung und Komponenten höherer Ordnung existieren verschiedene Arten von hierarchischen Komponentenmodellen. Wird die Komponente höherer Ordnung formativ erfasst und die Indikatoren der Komponenten niedrigerer Ordnung reflektiv gemessen, handelt es sich um ein reflektiv-formatives hierarchisches Komponentenmodell. Aus den verschiedenen Kombinationsmöglichkeiten ergeben sich vier Typen für hierarchische Komponentenmodelle: Neben dem reflektiv-formativen (Typ II) hierarchischen Komponentenmodell existieren reflektiv-reflektive (Typ I), formativ-reflektive (Typ III) und formativ-formative (Typ IV) hierarchische Komponentenmodelle (vgl. Abbildung 29).<sup>603</sup>

ALBERS UND GÖTZ (2006) beschäftigen sich in ihrem Beitrag über Messmodelle mit Konstrukten 2. Ordnung mit der Sinnhaftigkeit der vier möglichen Modellspezifikationen. Die Modellspezifikation der Typen I und III unterstellen eine reflektive Beziehung zwischen dem Konstrukt höherer Ordnung und seinen Dimensionen. Innerhalb eines reflektiven Messmodells erfassen die Indikatoren gleichwertig valide die latente Variable und können somit als austauschbare Messinstrumente betrachtet werden. Dies widerspricht jedoch der Idee eines mehrdimensionalen Konstruktes, das sich aus verschiedenen Facetten zusammensetzt, die untereinander nicht austauschbar sind. So kommen die Autoren schließlich zu dem Schluss, *„dass unterschiedliche Dimensionen [...] als Konstrukte erster Ordnung immer formativ gegenüber dem Konstrukt zweiter Ordnung spezifiziert sein müssen.“*<sup>604</sup>

---

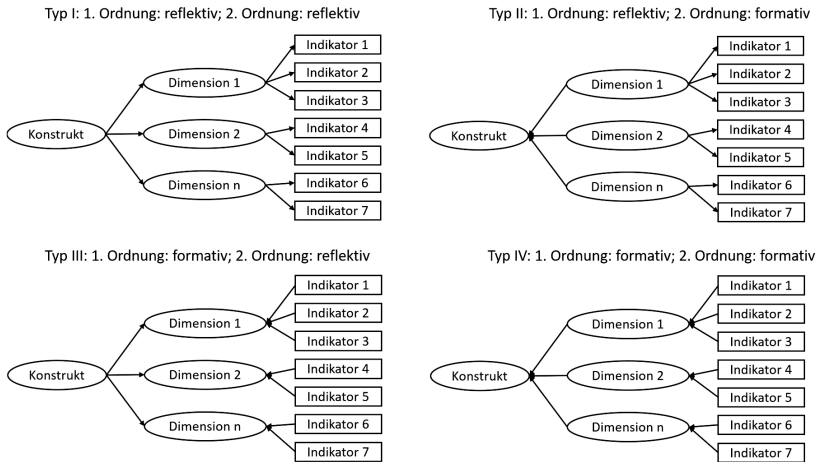
<sup>601</sup> Vgl. Hair et al. (2017a): 37.

<sup>602</sup> Theoretisch ist eine Spezifizierung bis zur n-ten Ebene möglich. In der Praxis finden bislang jedoch nur hierarchische Komponentenmodelle mit zwei Ebenen Anwendung (vgl. Huber et al. (2007): 27).

<sup>603</sup> Vgl. Hair et al. (2017a): 239.

<sup>604</sup> Albers und Götz (2006): 675.




**Abbildung 29: Mehrdimensionale Messmodelle 2. Ordnung**<sup>605</sup>


In ihrer Übersichtsarbeit untersuchen RINGLE, SARSTEDT UND STRAUB (2012) alle empirischen Studien in denen PLS-Strukturgleichungsmodelle Anwendung finden und in der Zeitschrift MIS QUATERLY zwischen 1992 und 2011 veröffentlicht wurden. In 15 von insgesamt 65 Studien sind 25 hierarchische Komponentenmodelle enthalten. Innerhalb dieser 25 Messmodelle mit Konstrukten 2. Ordnung finden am häufigsten Messmodelle des Typs II Anwendung (52 %), gefolgt von Modellspezifikationen des Typs IV (24 %). Ein Fünftel aller Konstrukte 2. Ordnung sind reflektiv-reflektiv (Typ I) spezifiziert und lediglich 4 % der hierarchischen Komponentenmodelle entsprechen der Spezifikation des Typs III.<sup>606</sup> In Anlehnung an diese Studie finden demnach auch in der Praxis hierarchische Komponentenmodelle, in denen entsprechend der Plausibilitätsüberlegungen von ALBERS UND GÖTZ (2006) das Konstrukt 2. Ordnung formativ spezifiziert wird, häufiger Anwendung als Konstrukte 2. Ordnung mit reflektiven Messmodellen.

Es existieren verschiedene Ansätze um hierarchische Komponentenmodelle in das Messmodell einzubinden:

- (1) die Methode der wiederholten Indikatoren (Repeated Indicators Approach);<sup>607</sup>

<sup>605</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Albers und Götz (2006): 671; Jarvis/MacKenzie/Podsakoff (2003): 205; Hair et al. (2017a): 240.

<sup>606</sup> Vgl. Ringle/Sarstedt/Straub (2012): S6.

<sup>607</sup> Vgl. Hair et al. (2017a): 239f.



- (2) der hybride Ansatz (Hybrid Approach);<sup>608</sup>
- (3) der Zwei-Stufen-Ansatz (Two-Stage Approach oder Sequential Latent Variable Score Method)<sup>609</sup> auch als Faktorwert-basierter Ansatz bezeichnet<sup>610</sup> und
- (4) der Drei-Stufen-Ansatz (Three-Stage Approach).<sup>611</sup>

Die Methode der wiederholten Indikatoren nutzt die manifesten Variablen die den Konstrukten 1. Ordnung zugrunde liegen doppelt, sie werden wiederholt zur Messung der Konstrukte 2. Ordnung eingesetzt. Das Verfahren zählt zu den unkompliziertesten Methoden zur Schätzung hierarchischer Komponentenmodelle,<sup>612</sup> es führt jedoch insbesondere bei formativ-formativen und reflektiv-formativen hierarchischen Komponentenmodellen zu Problemen im Rahmen der Modellschätzung.<sup>613</sup>

Der Hybridansatz orientiert sich an der Methode der wiederholten Indikatoren, dabei wird jede Indikatorvariable nur einmal im Gesamtmodell verwendet, um künstlich korrelierte Residuen zu vermeiden. Die Indikatoren jedes Konstrukts 1. Ordnung werden randomisiert aufgeteilt. Eine Hälfte wird verwendet, um die Konstrukte 1. Ordnung zu schätzen, und die andere Hälfte, um die Konstrukte 2. Ordnung zu verifizieren.<sup>614</sup> Die Methode der wiederholten Indikatoren und der hybride Ansatz ermöglicht die Schätzung des hierarchischen Komponentenmodells in einem Gesamtmodell.

Der Zwei-Stufen-Ansatz führt die Modellschätzung hingegen in zwei Teilmodellen durch. Teilmodell 1 berücksichtigt die Beziehung zwischen den Konstrukten 1. Ordnung und deren Indikatoren. Teilmodell 2 schätzt die Beziehung zwischen den Konstrukten 2. Ordnung und den verbleibenden Konstrukten unter Verwendung der Konstruktwerte (latente Variablen-Werte), die innerhalb des 1. Teilmodells ermittelt und stellvertretend für die Konstrukte 1. Ordnung eingesetzt werden.<sup>615</sup>

Der Drei-Stufen-Ansatz wurde von VAN RIEL ET AL. (2017) unter Verwendung der Software *ADANCO* zur Schätzung varianzbasierter Strukturgleichungsmodelle entwickelt. Bislang finden innerhalb des Drei-Stufen-Ansatzes nur reflektiv spezifizierte

---

<sup>608</sup> Vgl. Wilson und Henseler (2007): 792.

<sup>609</sup> Vgl. Ringle/Sarstedt/Straub (2012): S8, Wetzels/Odekerken-Schröder/van Oppen (2009): 191.

<sup>610</sup> Vgl. Giere/Wirtz/Schilke (2006): 688; Storm van 's Gravesande (2006): 255.

<sup>611</sup> Vgl. van Riel et al. (2017): 463.

<sup>612</sup> Vgl. Giere/Wirtz/Schilke (2006): 688.

<sup>613</sup> Die  $R^2$ -Werte der HOCs liegen (nahe) 1,0, d. h. dass die Varianz des HOCs fast vollständig durch die LOCs erklärt wird, dies führt dazu das weitere Pfadkoeffizienten neben den LOCs Werte nahe Null und keine Signifikanz aufweisen (vgl. Hair et al. (2017a): 240).

<sup>614</sup> Vgl. Wilson und Henseler (2007): 792f.

<sup>615</sup> Vgl. Yi und Davis (2003): 159f.



Konstrukte 1. Ordnung Berücksichtigung.<sup>616</sup> Innerhalb der 1. Stufe werden auch hier die Konstrukte 2. Ordnung vorerst ausgeschlossen, um standardisierte Werte für die Konstrukte 1. Ordnung zu bestimmen.<sup>617</sup> Die 2. Stufe berücksichtigt die Konstrukte 2. Ordnung und zielt darauf ab, eine konsistente Schätzung für das Strukturmodell zu erhalten. Innerhalb der 3. Stufe wird die Beziehung zwischen den Faktorwerten der Konstrukte 1. Ordnung und der Konstrukte 2. Ordnung berücksichtigt. Der Drei-Stufen-Ansatz bietet den Vorteil, dass konsistente Schätzergebnisse geliefert und die Anpassungsgüte des Strukturmodells anhand zweier globaler Gütemaße beurteilt werden kann. Entsprechend kann die Nützlichkeit der Konstrukte 2. Ordnung beurteilt werden.<sup>618</sup>

Abschließend ist noch anzumerken, dass hierarchische Komponentenmodelle grundsätzlich auf Basis theoretischer/konzeptioneller Grundlagen aufgebaut sein sollten.<sup>619</sup>

#### 5.4.8.6 Zwei-Stufen-Ansatz zur Messung der Konstrukte 2. Ordnung

Im vorliegenden Strukturgleichungsmodell liegen sowohl reflektiv als auch formativ spezifizierte Konstrukte 1. Ordnung vor. Bei allen Konstrukten 2. Ordnung handelt es sich um formativ spezifizierte Konstrukte, da die untergeordneten Konstrukte 1. Ordnung, die einzelnen Dimensionen der Konstrukte 2. Ordnung widerspiegeln. Dies geht mit den Plausibilitätsüberlegungen von ALBERS UND GÖTZ (2006) einher.<sup>620</sup> Entsprechend existieren Konstrukte 2. Ordnung des Typs II (reflektiv-formativ konstruierte Konstrukte) und des Typs IV (formativ-formativ konstruierte Konstrukte) (vgl. Tabelle 35).

**Tabelle 35: Modellspezifikation für Konstrukte 2. Ordnung<sup>621</sup>**

<b>Konstrukt 2. Ordnung</b>	<b>Modellspezifikation</b>
funktionale Arbeitgeberimagemerkmale	formativ-formatives Konstrukt (Typ IV)
symbolische Arbeitgeberimagemerkmale	formativ-formatives Konstrukt (Typ IV)
erfahrungsbasierte Arbeitgeberimagemerkmale	reflektiv-formatives Konstrukt (Typ II)
funktionale Produktimagemerkmale	reflektiv-formatives Konstrukt (Typ II)
symbolische Produktimagemerkmale	formativ-formatives Konstrukt (Typ IV)
erfahrungsbasierte Produktimagemerkmale	reflektiv-formatives Konstrukt (Typ II)

<sup>616</sup> Vgl. van Riel et al. (2017): 463.

<sup>617</sup> Vgl. van Riel et al. (2017): 465.

<sup>618</sup> Vgl. van Riel et al. (2017): 473.

<sup>619</sup> Vgl. Hair et al. (2017a): 242.

<sup>620</sup> Vgl. Kapitel 5.4.8.5.

<sup>621</sup> Eigene Darstellung.



Im Schrifttum zeichnet sich noch kein einheitlicher Standard zur Schätzung hierarchischer Komponentenmodelle ab.<sup>622</sup> Innerhalb einer Simulationsstudie ziehen BECKER, KLEIN UND WETZELS (2012) einen Vergleich zwischen der Methode der wiederholten Indikatoren (Modus A und Modus B),<sup>623</sup> dem hybriden Ansatz sowie dem Zwei-Stufen-Ansatz. Die besten Schätzergebnisse liefert die Methode der wiederholten Indikatoren im Modus B. Der Zwei-Stufen-Ansatz hebt sich als zweitbeste Alternative hervor. Als ungeeignet erweisen sich die Methode der wiederholten Indikatoren im Modus A und der hybride Ansatz.<sup>624</sup> Da die Methode der wiederholten Indikatoren im Falle einer ungleichen Anzahl an Indikatoren über die Konstrukte 1. Ordnung jedoch fehleranfällig ist,<sup>625</sup> wird vorliegend zur Schätzung der hierarchischen Komponentenmodelle der Zwei-Stufen-Ansatz ausgewählt.

Die Entscheidung stützt sich dabei nicht ausschließlich auf die Ergebnisse der Simulationsstudie von BECKER, KLEIN UND WETZELS (2012), die Ablehnung der übrigen Verfahren erfolgt zusätzlich aufgrund verschiedener Ausschlusskriterien. So kann der Drei-Stufen-Ansatz als Verfahren nicht angewendet werden, da nicht ausschließlich reflektiv spezifizierte Konstrukte 1. Ordnung vorliegen. Zudem werden die Konstrukte 2. Ordnung ausschließlich formativ spezifiziert, dies würde unter Verwendung des Ansatzes der wiederholten Indikatoren zu Schätzfehlern führen.<sup>626</sup> Der hybride Ansatz wird zudem verworfen, weil er in der Praxis bisher kaum Anwendung findet und bislang unklar ist, wie in Fällen einer ungeraden Zahl an Indikatoren vorgegangen werden soll.<sup>627</sup> Es besteht die Möglichkeit, den Zwei-Stufen-Ansatz und die Methode der wiederholten Indikatoren zu kombinieren. Das Verfahren der wiederholten Indikatoren wird angewandt, um Konstruktwerte für die Konstrukte 1. Ordnung zu erhalten (1. Stufe), die innerhalb der 2. Stufe stellvertretend für die Konstrukte 2. Ordnung verwendet werden. Jedoch treten auch in Kombination beider Methoden Probleme im Falle einer ungleichen Anzahl an Indikatoren auf. Konstrukte 1. Ordnung mit einer höheren Anzahl Indikatoren werden stärker gewichtet als Konstrukte 1. Ordnung mit einer geringeren Anzahl Indikatoren, infolgedessen führt die Analyse zu verzerrten Ergebnissen.<sup>628</sup>

---

<sup>622</sup> Vgl. Giere/Wirtz/Schilke (2006): 687.

<sup>623</sup> SmartPLS bietet zwei Modi zur Modellschätzung. Modus A wird zur Schätzung reflektiver Modelle und Modus B zur Schätzung formativer Modelle verwendet. Standardmäßig wird Modus A innerhalb der Methode der wiederholten Indikatoren verwendet.

<sup>624</sup> Vgl. Becker/Klein/Wetzels (2012): 372.

<sup>625</sup> Vgl. Hair et al. (2017a): 242.

<sup>626</sup> Vgl. hierzu Fußnote 613.

<sup>627</sup> Vgl. van Riel et al. (2017): 463.

<sup>628</sup> Vgl. Hair et al. (2017a): 242.



Der vorliegend gewählte Zwei-Stufen-Ansatz - auch Faktorwert-basierter Ansatz - setzt sich aus fünf Durchführungsschritten zusammen. In der Literatur wird zusätzlich die Bildung eines Composite Second Order Scores (CSOS) empfohlen.

## I. Stufe

### 1. Schritt: Berechnung der Faktorwerte<sup>629</sup>

Innerhalb der 1. Stufe werden die Konstrukte 2. Ordnung vollständig ausgeklammert und die Konstrukte 1. Ordnung werden direkt in Beziehung zur endogenen Variablen gesetzt.<sup>630</sup> In dieser Form wird das 1. Teilmodell geschätzt und für jedes Konstrukt 1. Ordnung wird ein Faktorwert pro Beobachtung ermittelt. Der Faktorwert gibt als standardisierter Wert die Ausprägung des Faktors (Konstrukt 1. Ordnung) für jeden Beobachtungsfall an.

## II. Stufe

### 2. Schritt: Messmodellspezifikation

Die zuvor berechneten Faktorwerte werden innerhalb der 2. Stufe als Indikatoren zur Manifestierung der Konstrukte 2. Ordnung verwendet. Das Konstrukt 2. Ordnung und dessen Indikatoren werden dabei formativ spezifiziert. Bei diesem Verfahren besteht die Gefahr, dass unter diesen künstlichen Indikatoren hohe Multikollinearität<sup>631</sup> herrscht. Daher wird in der Literatur die Bildung eines CSOS empfohlen.<sup>632</sup> Das zugehörige Verfahren wird in den nächsten Teilschritten beschrieben.

### 3. Schritt: Berechnung der Ladungen

Das innerhalb des 2. Schrittes spezifizierte Messmodell wird zunächst vorläufig geschätzt, um die Ladungen der künstlichen Indikatoren zu bestimmen.

---

<sup>629</sup> In der Literatur werden die Bezeichnungen Faktorwerte, Konstruktwerte oder latente Variablen Werte synonym verwendet.

<sup>630</sup> In Anlehnung an Becker/Klein/Wetzels (2012): 375.

<sup>631</sup> Kollinearität bezeichnet hohe Korrelationen zwischen zwei oder mehr als zwei Indikatoren (Multikollinearität). Das Vorliegen von Kollinearität ist mit methodischen Problemen verknüpft (vgl. Hair et al. (2017): 123).

<sup>632</sup> Vgl. Giere/Wirtz/Schilke (2006): 689; Storm van 's Gravesande (2006): 254; Jarvis/MacKenzie/Podsakoff (2003): 160.



#### 4. Schritt: Bildung des Composite Second Order Score

Die Faktorwerte, die innerhalb der 1. Stufe berechnet wurden (Schritt 1), werden mit ihrer zugehörigen Ladung (Schritt 3) multipliziert und aufsummiert, um einen einzigen aggregierten CSOS zu erhalten.

$$CSOS = \sum \lambda_j F_j$$

wobei  $\lambda_j$  die Ladung zwischen den künstlichen Indikatoren  $j=1, \dots, \infty$  und dem Konstrukt 2. Ordnung widerspiegeln und  $F_j$  die Faktorwerte des Teilmodells 1 für alle Dimensionen der Konstrukte 1. Ordnung  $j=1, \dots, \infty$  darstellen.<sup>633</sup>

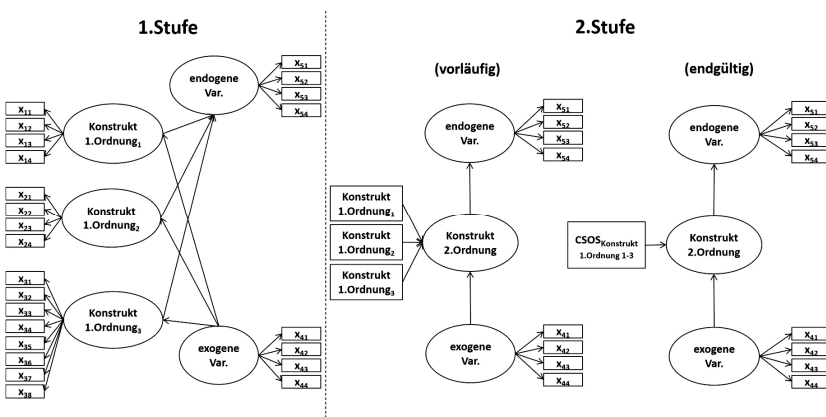
Die Bildung des CSOS wird außerhalb der Software zur Schätzung varianzbasierter Stukturgleichungsmodelle durchgeführt, vorliegend unter Verwendung von *Excel*.

#### 5. Schritt: Schätzung des endgültigen Strukturmodells

Der zuvor berechnete CSOS geht als manifester Indikator des Konstruktes 2. Ordnung in die Berechnung der Strukturbeziehungen ein.

Die theoretischen Ablaufschritte des Zwei-Stufen-Ansatzes, d. h. die Beziehungen zwischen den Konstrukten und ihren Indikatoren unter Eliminierung der Konstrukte 1. Ordnung innerhalb der 2. Stufe werden zur Veranschaulichung in Abbildung 30 dargestellt.

Abbildung 30: Theoretische Darstellung des Zwei-Stufen-Ansatzes<sup>634</sup>



<sup>633</sup> Vgl. Jarvis/MacKenzie/Podsakoff (2003): 160.

<sup>634</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Becker/Klein/Wetzels (2012): 382.



### 5.4.8.7 Güteprüfung der Strukturgleichungsanalyse (Konstrukte 1. Ordnung)

#### Teilmodell A: Zur Messung der Arbeitgeberattraktivität

In einem ersten Schritt werden die reflektiven Messmodelle *Emotionale Reaktion*, *Reaktion der Sinne* und *Intellektuelle Reaktion* des Teilmodells A evaluiert. Es gilt die Reliabilität und die Validität der Konstrukte bzw. ihrer Messmodelle anhand der internen Konsistenz-Reliabilität, der Konvergenzvalidität und der Diskriminanzvalidität zu beurteilen. Zur Prüfung der internen-Konsistenz-Reliabilität stehen die Prüfkriterien Cronbachs Alpha und die Composite-Reliabilität ( $\rho_c$ ) zur Verfügung. Beide Kriterien nehmen Werte zwischen 0 und 1 an, wobei höhere Werte eine höhere Reliabilität bescheinigen. Cronbachs Alpha sollte einen Wert größer als 0,7 annehmen. Für die Composite-Reliabilität gelten Werte größer/gleich 0,6 als akzeptabel, Werte über 0,95 sind hingegen unerwünscht. Die Konvergenzvalidität wird über die durchschnittlich erfasste Varianz (AVE) und die Ladungen der Indikatoren (Indikatorreliabilität) evaluiert. Die Indikatorladung wird auf Signifikanz geprüft und übersteigt bestenfalls den Schwellenwert von 0,708. Für die AVE gilt ein zu erreichender Mindestwert von 0,5.<sup>635</sup> Die Kriterien der Indikatorreliabilität, Konvergenzvalidität und der Internen-Konsistenz-Reliabilität werden für alle Konstrukte und deren Indikatoren erfüllt (vgl. Tabelle 36).

---

<sup>635</sup> Vgl. zu den aufgeführten Kriterien und zugrunde gelegten Grenzwerten die Ausführungen in Hair et al. (2017a): 96ff.


**Tabelle 36: Güteprüfung der reflektiven Messmodelle 1. Ordnung (Teilmodell A)<sup>636</sup>**

Konstrukt	Indikatoren	Indikatorreliabilität/ Konvergenzvalidität		Interne Konsistenz <sup>637</sup>	
		Ladung (≥ 0,708)	AVE (≥ 0,5)	Cronbachs α (> 0,7)	ρ <sub>c</sub> (≥ 0,6 < 0,95)
Emotionale Reaktion	[EM_herv]	0,822***	0,702***	0,786***	0,875***
	[EM_stark]	0,766***			
	[EM_berue]	0,918***			
Reaktion der Sinne	[SI_eindr]	0,858***	0,769***	0,701***	0,869***
	[SI_inter]	0,896***			
	[SI_anspr] <sup>638</sup>	0,853***			
Intellektuelle Reaktion	[IN_anreg] <sup>635</sup>	0,763***	0,809***	0,766***	0,895***
	[IN_denke]	0,883***			
	[IN_neug]	0,916***			

\*\*\* p<0,001

Diskriminanzvalidität liegt vor, wenn sich reflektiv spezifizierte Messmodelle empirisch hinreichend unterscheiden.<sup>639</sup> Traditionell wird das Fornell-Larcker-Kriterium<sup>640</sup> als Prüfgröße herangezogen und wird vorliegend erfüllt (vgl. Tabelle 44, Anhang). Da die Zuverlässigkeit des Fornell-Larcker-Kriteriums zur Bestimmung von Diskriminanzvaliditätsproblemen in der Literatur jedoch angezweifelt wird, wird ergänzend das neuere HTMT-Kriterium (Heterotrait-Monotrait ratio of correlations) herangezogen.<sup>641</sup> Das HTMT-Kriterium weist auf einen Mangel an Diskriminanzvalidität zwischen den Konstrukten *Reaktion der Sinne* und *Intellektuelle Reaktion* hin,

<sup>636</sup> Eigene Berechnungen.

<sup>637</sup> Während Cronbachs Alpha dazu neigt die Interne-Konsistenz-Reliabilität zu unterschätzen, tendiert die Composite Reliabilität (ρ<sub>c</sub>) zu vergleichsweise hohen Reliabilitätsschätzungen. Der wahre Wert liegt in der Regel zwischen beiden Maßzahlen, so dass es sinnvoll erscheint beide Kriterien auszuwerten (vgl. Hair et al. (2017): 97).

<sup>638</sup> Die Items [SI\_anspr] und [IN\_anreg] wurden zur Erreichung von Diskriminanzvalidität eliminiert (vgl. die weiterführenden Ausführungen in diesem Abschnitt).

<sup>639</sup> Vgl. Hair et al. (2017a): 273; Weiber und Mülhhaus (2014): 164.

<sup>640</sup> Das Fornell-Larcker-Kriterium wird erfüllt, wenn die Quadratwurzel der durchschnittlich erfassten Varianz jedes Konstruktes größer ist als seine höchste Korrelation mit einem anderen Konstrukt im Untersuchungsmodell (vgl. Huber et al. (2007): 36).

<sup>641</sup> Das HTMT-Kriterium setzt die Korrelationen zwischen den Indikatoren, die unterschiedliche Konstrukte messen, ins Verhältnis zu den Korrelationen zwischen Indikatoren, die ihr eigenes Konstrukt messen (vgl. Henseler/Ringle/Sarstedt (2015): 115ff.; Hair et al. (2017a): 102). Ebenso beschleunigen Ab Hamid et al. (2017) dem HTMT-Kriterium eine höhere Sensitivität und Spezifität zur Ermittlung von Diskriminanzvaliditätsproblemen im Vergleich zu dem Fornell-Larcker-Kriterium (vgl. Ab Hamid et al. (2017): 5).





hier wird der kritische Schwellenwert von 0,9 übertroffen [0,977] und auch das zugehörige Bootstrap-Konfidenzintervall enthält den Wert 1 [0,905; 1,055].<sup>642</sup> Zu dem Umgang mit Diskriminanzvaliditätsproblemen unter Beibehaltung problematischer Konstrukte existieren verschiedene Möglichkeiten.<sup>643</sup> Vorliegend werden Items, die stark mit den Items der nicht theoretisch zugeordneten Konstrukte korreliert sind, eliminiert. Dies betrifft die Items [SI\_anspr] und [IN\_anreg]. Die Werte des nun erfüllten HTMT-Kriteriums sind in Tabelle 45 (Anhang) dargestellt.

Der zweite Schritt umfasst die Evaluation der formativ spezifizierten Messmodelle *Ökonomischer Wert*, *Sozialer Wert*, *Inhaltlicher Anspruch*, *Work-Life-Balance*, *Fachkompetenz*, *Vertrauen* und *Sozialkompetenz* des Teilmodells A (vgl. Tabelle 37). Zwischen den Indikatoren der formativen Messmodelle liegt kein kritisches Niveau an Kollinearität vor. Zur Kollinearitätsbewertung wird der Varianzinflationsfaktor (VIF) herangezogen.<sup>644</sup> Entsprechend kann die Analyse bezüglich der Interpretation der absoluten und relativen Beiträge der formativen Indikatoren fortgeführt werden. Kann für den Indikator ein signifikantes Gewicht verifiziert werden, kann der Indikator als relativ relevant zur Messung der latenten Variable bewertet werden. Indikatoren mit einem nicht signifikanten Gewicht sind nicht zwangsläufig aus dem Messmodell auszuschließen: Weißt die Ladung ein hohes oder aber signifikantes Gewicht auf, kann der Indikator als absolut relevant interpretiert werden und hat seinen Platz im Messmodell verdient. Vorliegend können alle Indikatoren der formativen Messmodelle als absolut und/oder relativ relevant zur Messung des jeweiligen Konstruktes bewertet werden (vgl. Tabelle 37).<sup>645</sup> Jedoch weisen drei Indikatoren ein nicht postuliertes negatives Vorzeichen auf. Ein negativer Zusammenhang zwischen dem Indikator zuverlässig [tolerant] und dem übergeordneten Konstrukt *Vertrauen* [Sozialkompetenz] ist vorliegend nicht erklärbar, infolgedessen werden die Indikatoren [WLB\_privat], [VT\_zuv], [SZ\_tol] aus der Analyse ausgeschlossen.

---

<sup>642</sup> Zu den herangezogenen Schwellenwerten vgl. Henseler/Ringle/Sarstedt (2015): 121f. und Hair et al. (2017a): 103.

<sup>643</sup> Vgl. Hair et al. (2017a): 104f.

<sup>644</sup> Vgl. Hair et al. (2017a): 125.

<sup>645</sup> Vgl. zu den aufgeführten Kriterien und zugrunde gelegten Grenzwerten (siehe Tabelle) die Ausführungen in Hair et al. (2017a): 123ff.

Tabelle 37: Güteprüfung der formativen Messmodelle 1. Ordnung (Teilmodell A)<sup>646</sup>

Konstrukt	Indikatoren	VIF (< 5)	Gewicht (>0,1)	Ladung (≥0,5)
Ökonomischer Wert	[ÖW_geha]	1,742	0,077 <sup>n.s.</sup>	0,611 <sup>***</sup>
	[ÖW_zusat]	1,598	0,185 <sup>n.s.</sup>	0,655 <sup>***</sup>
	[ÖW_siche]	1,336	0,265 <sup>**</sup>	0,682 <sup>***</sup>
	[ÖW_aufst]	1,699	0,182 <sup>n.s.</sup>	0,695 <sup>***</sup>
	[ÖW_erfol]	1,617	0,580 <sup>***</sup>	0,906 <sup>***</sup>
Sozialer Wert	[SW_klima]	1,690	0,370 <sup>***</sup>	0,814 <sup>***</sup>
	[SW_team]	1,512	0,234 <sup>**</sup>	0,699 <sup>***</sup>
	[SW_hiera]	1,175	0,123 <sup>n.s.</sup>	0,484 <sup>***</sup>
	[SW_nachh]	1,492	0,543 <sup>***</sup>	0,875 <sup>***</sup>
Inhaltlicher Anspruch	[IA_weibil]	1,537	0,245 <sup>*</sup>	0,722 <sup>***</sup>
	[IA_abwe]	1,578	0,611 <sup>***</sup>	0,916 <sup>***</sup>
	[IA_abteil]	1,230	0,110 <sup>n.s.</sup>	0,500 <sup>***</sup>
	[IA_verant]	1,558	0,276 <sup>*</sup>	0,756 <sup>***</sup>
Work-Life-Balance	[WLB_ausgew]	1,559	0,567 <sup>**</sup>	0,851 <sup>***</sup>
	[WLB_privat]	1,606	-0,042 <sup>n.s.</sup>	0,544 <sup>**</sup>
	[WLB_homeoff]	1,201	0,525 <sup>*</sup>	0,791 <sup>***</sup>
	[WLB_jobfam]	1,528	0,155 <sup>n.s.</sup>	0,661 <sup>***</sup>
Fachkompetenz	[FK_dynam]	1,856	0,158 <sup>n.s.</sup>	0,690 <sup>***</sup>
	[FK_flex]	1,761	0,071 <sup>n.s.</sup>	0,661 <sup>***</sup>
	[FK_inno]	2,041	0,231 <sup>n.s.</sup>	0,797 <sup>***</sup>
	[FK_intell]	1,472	0,072 <sup>n.s.</sup>	0,580 <sup>***</sup>
	[FK_viels]	1,598	0,345 <sup>**</sup>	0,786 <sup>***</sup>
	[FK_zuk]	2,009	0,401 <sup>**</sup>	0,864 <sup>***</sup>
Vertrauen	[VT_ges]	1,555	0,189 <sup>n.s.</sup>	0,699 <sup>***</sup>
	[VT_auth]	1,780	0,291 <sup>*</sup>	0,803 <sup>***</sup>
	[VT_ehr]	3,748	0,355 <sup>*</sup>	0,931 <sup>***</sup>
	[VT_vertr]	3,206	0,336 <sup>*</sup>	0,906 <sup>***</sup>
	[VT_zuvv]	1,912	-0,060 <sup>n.s.</sup>	0,654 <sup>***</sup>
Sozialkompetenz	[SZ_foer]	2,007	0,282 <sup>n.s.</sup>	0,824 <sup>***</sup>
	[SZ_mitar]	2,259	0,097 <sup>n.s.</sup>	0,755 <sup>***</sup>
	[SZ_offe]	1,678	0,336 <sup>*</sup>	0,810 <sup>***</sup>
	[SZ_mens]	2,092	0,271 <sup>n.s.</sup>	0,805 <sup>***</sup>
	[SZ_team]	2,222	0,253 <sup>n.s.</sup>	0,808 <sup>***</sup>
	[SZ_tel]	2,324	-0,174 <sup>n.s.</sup>	0,664 <sup>***</sup>

\* p&lt;0,05

\*\* p&lt;0,01

\*\*\* p&lt;0,001

n.s. nicht signifikant

<sup>646</sup> Eigene Berechnungen.



## Teilmodell B: Zur Messung der Produktattraktivität

Zunächst werden die reflektiven Messmodelle *Qualität*, *Preis*, *Ökologischer Wert*, *Genuss*, *Gesundheitswert*, *Verpackung*, *Emotionale Reaktion*, *Reaktion der Sinne* und *Intellektuelle Reaktion* zur Bestimmung der Produktattraktivität evaluiert. Mit Ausnahme der reflektiven Messmodelle *Preis* und *Intellektuelle Reaktion* werden die Kriterien der Indikatorreliabilität, der Konvergenzvalidität und der Internen-Konsistenz-Reliabilität erfüllt (vgl. Tabelle 38). Bezüglich der Indikatorreliabilität wird zu einer grundsätzlichen Eliminierung eines Indikators erst ab einer sehr geringen Ladung unter 0,4 geraten.<sup>647</sup> Dennoch empfiehlt es sich für Indikatoren mit einer Ladung unterhalb von 0,7 jedoch größer/gleich 0,4 zu prüfen, ob sich die Maße zur Bestimmung der Internen-Konsistenz-Reliabilität infolge einer Elimination des/der Indikators/Indikatoren verbessert/n.<sup>648</sup> Anhand dieser Empfehlung werden die Indikatoren [PR\_hoch] und [IN\_anreg] entfernt. Begründet wird dieser Schritt durch verbesserte Gütemaße in Bezug auf die Konvergenzvalidität und Interne-Konsistenz-Reliabilität der betreffenden Konstrukte.

In Hinblick auf die Überprüfung der Diskriminanzvalidität der reflektiven Messmodelle im Teilmodell B verweist das Fornell-Larcker-Kriterium auf Diskriminanzprobleme zwischen den Konstrukten *Intellektuelle Reaktion* und *Reaktion der Sinne* (vgl. Tabelle 46, Anhang). Die weiterführende Betrachtung des HTMT-Kriteriums bestätigt das Ergebnis mangelnder Diskriminanz zwischen den Konstrukten *Sinnesreiz* und *intellektuelle Reaktion* (1,024 [0,929; 1,148]) und weist zusätzlich auf Diskriminanzprobleme zwischen den Konstrukten *Sinnesreiz* und *Genusswert/Geschmack* (0,907 [0,797; 1,014]) hin. Unter Beibehaltung der problematischen Konstrukte werden die Indikatoren [IN\_neug] und [SI\_eindr] eliminiert, infolgedessen wird das HTMT-Kriterium erfüllt und von einer hinreichenden empirischen Differenzierung zwischen den gemessenen Konstrukten kann ausgegangen werden (vgl. Tabelle 47, Anhang).

---

<sup>647</sup> Vgl. Hair et al. (2017a): 99.

<sup>648</sup> Vgl. Hair et al. (2017a): 98.

Tabelle 38: Güteprüfung der reflektiven Messmodelle 1. Ordnung (Teilmodell B)<sup>649</sup>

Konstrukt	Indikatoren	Indikatorreliabilität/ Konvergenzvalidität		Interne Konsistenz	
		Ladung (≥ 0,708)	AVE (≥ 0,5)	Cronbachs α (> 0,7)	ρ <sub>c</sub> (≥ 0,6 < 0,95)
Qualität	[QU_hoch]	0,930***	0,777***	0,854***	0,912***
	[QU_zweck]	0,781***			
	[QU_gut]	0,925***			
Preis	[PR_hoch]	0,503*	0,618***	0,536***	0,746***
	[PR_angem]	0,987***			
	[PR_vergl]	0,512**			
Ökologischer Wert	[ÖK_fair]	0,923***	0,806***	0,881***	0,925***
	[ÖK_regio]	0,833***			
	[ÖK_nachh]	0,933***			
Genuss	[GN_anspr]	0,770***	0,787***	0,863***	0,917***
	[GN_schme]	0,942***			
	[GN_leck]	0,938***			
Gesundheitswert	[GS_gesu]	0,937***	0,817***	0,886***	0,930***
	[GS_wert]	0,946***			
	[GS_natue]	0,824***			
Verpackung	[VP_gut]	0,860***	0,709***	0,795***	0,880***
	[VP_prakt]	0,847***			
	[VP_attrak]	0,818***			
Emotionale Reaktion	[EM_herv]	0,866***	0,739***	0,825***	0,895***
	[EM_stark]	0,826***			
	[EM_berue]	0,887***			
Reaktion der Sinne	[SI_eindr]	0,786***	0,748***	0,663***	0,856***
	[SI_inter]	0,866***			
	[SI_anspr]	0,863***			
Intellektuelle Reaktion <sup>650</sup>	[IN_anreg]	0,431***	1,000***	1,000***	1,000***
	[IN_denke]	1,000***			
	[IN_neug]	0,924***			

\* p&lt;0,05

\*\* p&lt;0,01

\*\*\* p&lt;0,001

<sup>649</sup> Eigene Ergebnisse.<sup>650</sup> Durch die Eliminierung der Indikatoren [IN\_anreg] und [IN\_neug] wird das Konstrukt ‚intellektuelle Reaktion‘ zu einem Single-Item-Konstrukt. Die Beziehung zwischen dem einen Indikator und seinem Konstrukt nimmt konsequent den Wert 1 an. Die vorgestellten Prüfkriterien sind auf das Single-Item-Konstrukt nicht anwendbar (vgl. Hair et al. (2017a): 94).



Abschließend werden die formativen Messmodelle von Teilmodell B hinsichtlich ihrer Güte evaluiert. Kollinearität zwischen den Indikatoren der Messmodelle ist vorliegend auszuschließen. Alle Indikatoren weisen auf Grundlage der Signifikanz der Ladungen eine absolute Relevanz in Bezug auf die latente Variable auf. Indikatoren mit einem zusätzlichen signifikanten Gewicht können weiterhin als relativ relevant zur Messung des Konstruktes eingestuft werden. Erneut weisen zwei Indikatoren ein nicht postuliertes negatives Vorzeichen auf, infolge dessen werden die Indikatoren [SP\_phan] und [VE\_bod] aus der Analyse ausgeschlossen.

**Tabelle 39: Güteprüfung der formativen Messmodelle 1. Ordnung (Teilmodell B)<sup>651</sup>**

Konstrukt	Indikatoren	VIF (< 5)	Gewicht (>0,1)	Ladung (≥0,5)
Spannung	[SP_aufr]	3,002	0,768**	0,983***
	[SP_cool]	2,358	0,277 <sup>n.s.</sup>	0,861***
	[SP_froe]	1,980	0,008 <sup>n.s.</sup>	0,707***
	[SP_phan]	2,460	-0,479*	0,491**
Vertrauen	[VE_bod]	2,165	-0,120 <sup>n.s.</sup>	0,662***
	[VE_ehr]	1,883	0,765***	0,975***
	[VE_unv]	1,760	0,226 <sup>n.s.</sup>	0,767***
	[VE_zuv]	1,568	0,121 <sup>n.s.</sup>	0,669***
Kompetenz	[KO_erfo]	1,350	0,254 <sup>n.s.</sup>	0,635***
	[KO_intell]	1,412	0,745***	0,943***
	[KO_mode]	1,573	0,193 <sup>n.s.</sup>	0,703***

\* p<0,05

\*\* p<0,01

\*\*\* p<0,001

<sup>n.s.</sup>nicht signifikant

Innerhalb der Güteprüfung der reflektiven und formativen Messmodelle wurden Indikatoren aufgrund statistischer Überlegungen eliminiert. Dabei sind stets die Auswirkungen auf die Inhaltsvalidität zu berücksichtigen.<sup>652</sup> Die Inhaltsvalidität beschreibt das Ausmaß, mit dem die erhobenen Indikatoren eines Konstruktes den inhaltlich-semantischen Bereich des theoretischen Konstruktes repräsentieren. Die Inhaltsvalidität ist statistisch nicht quantifizierbar und kann durch eine sorgfältige Auswahl der einzelnen Messindikatoren erbracht werden.<sup>653</sup> Aufgrund der theoretisch-konzeptionellen unterschiedlichen Zuordnung der Indikatoren zu dem jeweiligen Konstrukt ist die Eliminierung von Indikatoren in Abhängigkeit der

<sup>651</sup> Eigene Berechnungen.

<sup>652</sup> Vgl. Hair et al. (2017a): 131.

<sup>653</sup> Vgl. Weiber und Mühlhaus (2014): 157.



Modellspezifikation unterschiedlich zu betrachten.<sup>654</sup> Reflektive Messmodelle unterstellen, dass jeder Indikator das übergeordnete Konstrukt gleich gut zu messen vermag. Einzelne Indikatoren können ohne große Auswirkungen auf die Inhaltsvalidität aus dem Messmodell gestrichen werden.<sup>655</sup> Damit wird die Eliminierung der Indikatoren aus den reflektiven Messmodellen als unproblematisch bewertet. Formative Messmodelle messen hingegen gemeinsam das übergeordnete Konstrukt. Der Ausschluss eines Indikators führt zu einer inhaltlichen Änderung des Konstruktes.<sup>656</sup> Die Auswirkungen auf den Inhalt des Konstruktes sind im Falle des Streichens von Indikatoren zu berücksichtigen. Aus inhaltslogischer Sicht werden vorliegend Indikatoren aus formativ spezifizierten Konstrukten mit unplausiblen Vorzeichen dennoch entfernt.<sup>657</sup>

#### 5.4.8.8 Güteprüfung der Strukturgleichungsanalyse (Konstrukte 2. Ordnung)

Innerhalb der 2. Stufe zur Berechnung des hierarchischen Komponentenmodells, bedarf es einer vorläufigen Bestimmung der Ladungen (und nicht der Gewichte) der formativen Konstrukte zur Bestimmung des CSOS. Entsprechend ihrer Ladung gehen die einzelnen Dimensionen/Facetten mit einem unterschiedlichen Gewicht in die Berechnung des CSOS ein. Beispielhaft soll das Konstrukt der *funktionalen Arbeitgeberimagemerkmale* genauer betrachtet werden: Das Konstrukt wird durch vier Indikatoren ( $j=1,4$ ) manifestiert, wobei die *sozialen Werte* ( $\lambda_2=0,933$ ) mit dem stärksten Gewicht, die beiden Dimensionen *ökonomischer Wert* ( $\lambda_1=0,739$ ) und *inhaltlicher Anspruch* ( $\lambda_3=0,776$ ) mit einem mittleren Gewicht und die Facette *Work-Life-Balance* ( $\lambda_4=0,455$ ) mit dem niedrigsten Gewicht in die Berechnung des CSOS für das Konstrukt der *funktionalen Arbeitgeberimagemerkmale* (CSOS\_funktAGI) eingeht. Die Ladungen der Indikatoren auf die zugehörigen Konstrukte sind ergänzend in Abbildung 31 dargestellt. Die Berechnung der CSOS erfolgt außerhalb von SMARTPLS über EXCEL. Im Anschluss kann das endgültige Messmodell unter Verwendung der CSOS berechnet werden.

---

<sup>654</sup> Vgl. Storm van `s Gravesande (2006): 249.

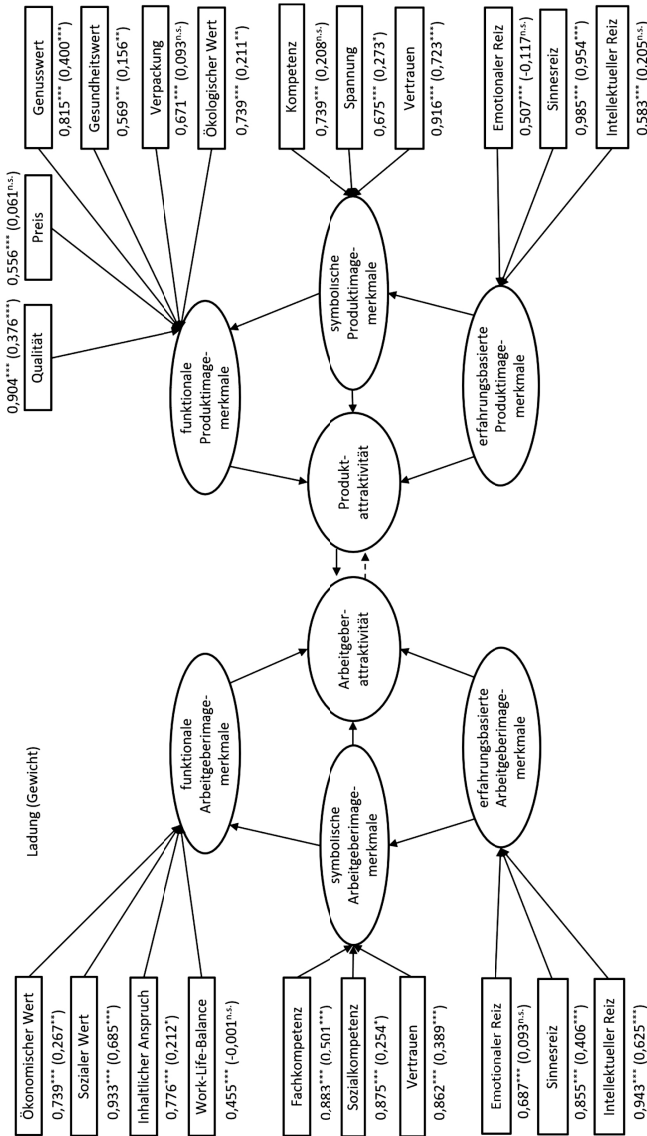
<sup>655</sup> Vgl. Hair et al. (2017a): 40.

<sup>656</sup> Vgl. Jarvis/MacKenzie/Podsakoff (2002): 202.

<sup>657</sup> Zur wissenschaftlichen Diskussion zwischen der Position der Streichung von Indikatoren zur Einhaltung statistischer Gütekriterien entgegen der Beibehaltung problematischer Indikatoren zur Wahrung der Inhaltsvalidität vergleiche die Arbeiten von Rossiter (2002, 2008) und Diamantopoulos (2005).



**Abbildung 31: Vorläufige Bestimmung der Indikatorladung zur Berechnung der Composite Second Order Scores (Zwei-Stufen-Ansatz: 2. Stufe; Schritt 3)<sup>658</sup>**



<sup>658</sup> Eigene Berechnungen/Darstellung.



Die Zielkonstrukte *Arbeitgeberattraktivität* und *Produktattraktivität* werden im vorliegenden Pfadmodell reflektiv spezifiziert und werden abschließend, bevor die endgültigen Ergebnisse der Strukturgleichungsanalyse betrachtet werden, hinsichtlich ihrer Güte beurteilt. Die Kriterien der Indikatorreliabilität, Konvergenzvalidität und der Internen-Konsistenz-Reliabilität werden für beide Konstrukte erfüllt (vgl. Tabelle 40). Sowohl das Fornell-Larcker-Kriterium als auch das HTMT-Kriterium bescheinigen eine hinreichende Differenzierung zwischen beiden Messkonstrukten (vgl. Tabelle 48/Tabelle 49, Anhang).

**Tabelle 40: Güteprüfung der reflektiven Messmodelle 2. Ordnung<sup>659</sup>**

Konstrukt	Indikatoren	Indikatorreliabilität/ Konvergenzvalidität		Interne Konsistenz	
		Ladung (≥ 0,708)	AVE (≥ 0,5)	Cronbachs α (>0,7)	ρ <sub>c</sub> (≥ 0,6 < 0,95)
Arbeitgeber- attraktivität	[AA_anspr]	0,955***	0,911***	0,951***	0,968***
	[AA_attrak]	0,960***			
	[AA_gut]	0,948***			
Produkt- attraktivität	[PA_gut]	0,926***	0,793***	0,869***	0,920***
	[PA_nuetz]	0,812***			
	[PA_pos]	0,928***			

\*\*\* p<0,001

#### 5.4.8.9 Ergebnis der Strukturgleichungsanalyse

Vorweg steht die Kollinearitätsprüfung des Strukturmodells: Die inneren VIF-Werte liegen alle unterhalb des Grenzwertes von 5, entsprechend liegt kein kritisches Maß an Kollinearität zwischen den Treiberkonstrukten im Strukturmodell vor. Die Ergebnisprüfung kann fortgesetzt werden (vgl. Tabelle 50, Anhang). Die Ergebnisse der Strukturgleichungsanalyse unter Verwendung der CSOS für die Konstrukte der funktionalen, symbolischen und erfahrungsbasierten Arbeitgeber- bzw. Produktimagemerkmale sind in Abbildung 32 dargestellt. Dabei stehen zunächst die direkten Effekte der Konstrukte 2. Ordnung auf die endogene Variable im Fokus. Im oberen Teil der Abbildung steht die Erklärung der Arbeitgeberattraktivität, im unteren Teil die Bestimmung der Produktattraktivität im Mittelpunkt.

<sup>659</sup> Eigene Berechnungen.





Im vorliegenden Strukturmodell weisen die *erfahrungsbasierten Arbeitgeberimagemerkmale* (0,567<sup>\*\*\*</sup>) den stärksten signifikanten Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität als abhängige Variable auf, gefolgt von der *Produktattraktivität* (0,188<sup>\*\*</sup>) und den *funktionalen Arbeitgeberimagemerkmalen* (0,116<sup>n.s.</sup>).<sup>660</sup> Einen sehr schwachen und zudem nicht signifikanten Beitrag leisten die *symbolischen Arbeitgeberimagemerkmale* (0,085<sup>n.s.</sup>) zur Erklärung der *Arbeitgeberattraktivität*. Wird die Effektstärke interpretiert, zeigt sich ein ähnliches Bild: Während die *erfahrungsbasierten Arbeitgeberimagefaktoren* ( $f^2=0,549^{***}$ ) einen großen Effekt und die *funktionalen Arbeitgeberimagefaktoren* ( $f^2=0,018^{n.s.}$ ) sowie die *Produktattraktivität* ( $f^2=0,060^{n.s.}$ ) einen kleinen Effekt auf die endogene latente Variable zeigen, erzielen die *symbolischen Arbeitgeberimagefaktoren* ( $f^2=0,008^{n.s.}$ ) keinen Effekt auf die *Arbeitgeberattraktivität*.<sup>661</sup> Insgesamt vermag das Strukturmodell 69,2 % der Varianz der Arbeitgeberattraktivität zu erklären (adj.  $R^2=0,692$ ;  $R^2=0,698$ ). Gemäß CHIN (1998) leistet das vorliegende Modell damit einen ‚substanziellen‘ Beitrag zur Erklärung der *Arbeitgeberattraktivität*.<sup>662</sup>

Stellt die *Produktattraktivität* die endogene Variable dar, leisten die *funktionalen Produktimagemerkmale* (0,703<sup>\*\*\*</sup>) den stärksten signifikanten Erklärungsbeitrag. Einen schwach signifikanten Erklärungsbeitrag zeigt zudem die *Arbeitgeberattraktivität* (0,124<sup>\*</sup>). Kaum einen Einfluss weisen die nicht signifikanten *symbolischen* (0,061<sup>n.s.</sup>) und *erfahrungsbasierten Produktimagemerkmale* (0,036<sup>n.s.</sup>) unter Berücksichtigung der direkten Effekte auf. Die Effektstärke deutet ebenso auf keinen Effekt der *symbolischen* ( $f^2=0,007^{n.s.}$ ) und *erfahrungsbasierten Produktimagefaktoren* ( $f^2=0,003^{n.s.}$ ) auf die *Produktattraktivität* hin. Die *Arbeitgeberattraktivität* ( $f^2=0,027^{n.s.}$ ) zeigt einen schwachen und die *funktionalen Produktimagefaktoren* ( $f^2=0,815^{***}$ ) einen großen Effekt auf die *Produktattraktivität* an. Das Strukturmodell zur Erklärung der *Produktattraktivität* durch die exogenen latenten Variablen weist einen ‚substanziellen‘ Erklärungsbeitrag in Höhe von 71,1 % (adj.  $R^2=0,711$ ;  $R^2=0,716$ ) auf.

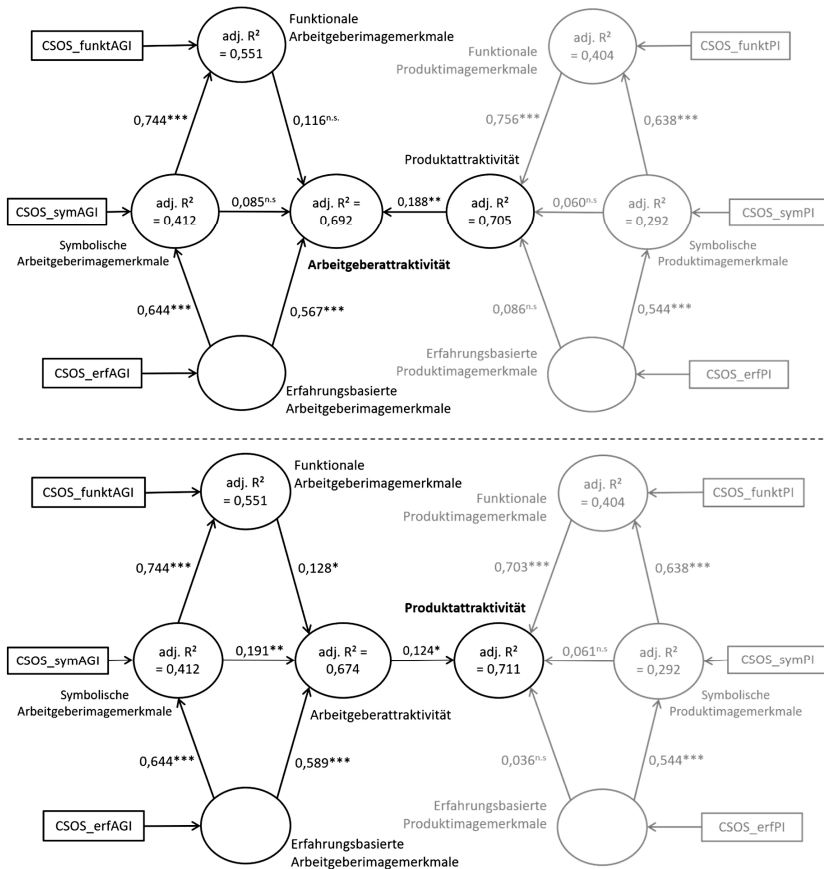
<sup>660</sup> Das geforderte Signifikanzniveau von 5 % wird mit einem p-Wert von 0,056 nur knapp verfehlt, d. h. mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 5,6 % leisten die funktionalen Arbeitgeberimagemerkmale einen bedeutenden Beitrag zur Erklärung der Arbeitgeberattraktivität.

<sup>661</sup> Nach Cohen (1988) werden Werte  $>0,02$  als kleine;  $>0,15$  als mittlere und  $>0,35$  als große Effekte der exogenen latenten Variablen interpretiert. Werte  $<0,02$  weisen auf keinen Effekt hin (zit. nach Hair et al. (2017): 173).

<sup>662</sup> Chin (1998) legt folgende Richtwerte zur Beurteilung des Bestimmtheitsmaßes zu Grunde:  $R^2 \geq 0,67 \rightarrow$  ‚substanziell‘;  $0,33 \leq R^2 < 0,67 \rightarrow$  ‚durchschnittlich‘;  $0,19 \leq R^2 < 0,33 \rightarrow$  ‚schwach‘ (vgl. Chin (1998): 323).



**Abbildung 32: Ergebnisse der Strukturgleichungsanalyse (direkte Effekte) zur Bestimmung der Arbeitgeberattraktivität (oben) und Produktattraktivität (unten).<sup>663</sup>**



Werden neben den direkten Effekten auch die indirekten Effekte betrachtet, die in der Summe die totalen Effekte einer latenten Variable auf die Zielvariable bilden, verschiebt sich die Einflussstärke der betrachteten Konstrukte. Den stärksten Einfluss weisen nach wie vor die erfahrungsbasierten Arbeitgebermerkmale (0,677<sup>\*\*\*</sup>) und die Produktattraktivität (0,188<sup>\*\*</sup>) auf die Arbeitgeberattraktivität auf. Jedoch gewinnen die symbolischen Arbeitgebermerkmale (0,171<sup>\*\*</sup>) unter Berücksichtigung der indirekten Effekte an Bedeutung (vgl. Tabelle 41). BECKER, KLEIN UND WETZELS (2012) weisen in ihrer Studie auch auf die Beachtung der

<sup>663</sup> Eigene Ergebnisse.



indirekten Effekte hin: „models that do not account for this additional indirect effect may substantially underestimate the importance of the symbolic dimension in explaining employer attractiveness.“<sup>664</sup> Damit weisen die *funktionalen Arbeitgebermerkmale* (0,116<sup>n.s.</sup>) unter Berücksichtigung der indirekten Effekte den geringsten Beitrag zur Erklärung der *Arbeitgeberattraktivität*.

**Tabelle 41: Effekte zur Erklärung der Arbeitgeberattraktivität.<sup>665</sup>**

<b>Arbeitgeberattraktivität (adj. R<sup>2</sup>=0,692)</b>				
	Direkte Effekte	Indirekte Effekte	Totale Effekte	Effektstärke
Produktattraktivität	0,188**	-	0,188**	0,060 <sup>n.s.</sup>
funktionales Arbeitgeberimage	0,116 <sup>n.s.</sup>	-	0,116 <sup>n.s.</sup>	0,018 <sup>n.s.</sup>
symbolisches Arbeitgeberimage	0,085 <sup>n.s.</sup>	0,086 <sup>n.s.</sup>	0,171**	0,008 <sup>n.s.</sup>
erfahrungsbasiertes Arbeitgeberimage	0,567***	0,110**	0,677***	0,549***

\* p<0,05      \*\* p<0,01      \*\*\* p<0,001      n.s.: nicht signifikant

Werden zusätzlich die indirekten Effekte zur Erklärung der *Produktattraktivität* herangezogen, gewinnen auch hier die *symbolischen Produktimagemerkmale* (0,509<sup>\*\*\*</sup>) an Bedeutung. Daneben erreichen die *erfahrungsbasierten Produktimagemerkmale* (0,313<sup>\*\*\*</sup>) über die indirekten Effekte einen deutlichen Erklärungszuwachs. Nach wie vor liefern die *funktionalen Produktimagemerkmale* (0,703<sup>\*\*\*</sup>) den stärksten Erklärungsbeitrag. Der geringste Beitrag zur Erklärung der *Produktattraktivität* kommt, basierend auf den totalen Effekten, der *Arbeitgeberattraktivität* (0,124<sup>\*</sup>) zu Gute (vgl. Tabelle 42).

Die Stone-Geisser Q<sup>2</sup>-Werte aller endogenen Konstrukte liegen deutlich über 0 und unterstützen damit die Prognoserelevanz des Modells für die endogenen Variablen. Die zugehörigen q<sup>2</sup>-Effektstärken deuten auf eine große Prognoserelevanz der *erfahrungsbasierten Arbeitgeberimagemerkmale* (0,403) in Bezug auf das Konstrukt der *Arbeitgeberattraktivität* hin und bescheinigt der *Produktattraktivität* (0,043) eine ergänzende kleine Prognoserelevanz. Zur Prognose des Konstruktes der *Produktattraktivität* weist hingegen das Konstrukt der *funktionalen*

<sup>664</sup> Becker/Klein/Wetzels (2012): 376.

<sup>665</sup> Eigene Berechnungen.



*Produktimagemerkmale* (0,422) eine hohe Prognoserelevanz auf. Den übrigen exogenen Konstrukten kann keine bedeutende Prognoserelevanz in Bezug auf die exogenen Konstrukte *Arbeitgeberattraktivität/Produktattraktivität* zugeschrieben werden (vgl. Tabelle 50, Anhang).

**Tabelle 42: Effekte zur Erklärung der Produktattraktivität.<sup>666</sup>**

<b>Produktattraktivität (adj. R<sup>2</sup>=0,711)</b>				
	Direkte Effekte	Indirekte Effekte	Totale Effekte	Effektstärke
Arbeitgeberattraktivität	0,124*	-	0,124*	0,027 <sup>n.s.</sup>
funktionales Produktimage	0,703***	-	0,703***	0,815***
symbolisches Produktimage	0,061 <sup>n.s.</sup>	0,448***	0,509***	0,007 <sup>n.s.</sup>
erfahrungsbasiertes Produktimage	0,036 <sup>n.s.</sup>	0,277***	0,313***	0,003 <sup>n.s.</sup>

\* p<0,05

\*\* p<0,01

\*\*\* p<0,001

<sup>n.s.</sup>nicht signifikant

Auf Grundlage der Ergebnisse, der im Rahmen der PLS-Analyse durchgeführten Hypothesenprüfung, können die in den Kapiteln 4.2 und 4.5 aufgestellten Hypothesen geprüft werden. Die Entscheidung darüber, ob eine Hypothese beizubehalten oder zu verwerfen ist, wird anhand der Signifikanz und der Vorzeichenrichtung der Pfadkoeffizienten getroffen. Die Hypothesen H1, H4 und H14 sind schlussfolgernd zu verwerfen, alle übrigen Hypothesen können angenommen werden.

<sup>666</sup> Eigene Berechnungen.

Tabelle 43: Ergebnisse der Hypothesenprüfung<sup>667</sup>

<b>H<sub>1</sub></b>	<i>Je stärker das funktionale Arbeitgeberimage ausgeprägt ist, desto positiver ist die wahrgenommene Attraktivität des Arbeitgebers.</i>	0,116 <sup>n.s.</sup>	✗
<b>H<sub>2</sub></b>	<i>Je stärker das symbolische Arbeitgeberimage ausgeprägt ist, desto positiver ist die wahrgenommene Attraktivität des Arbeitgebers.</i>	0,171**	✓
<b>H<sub>3</sub></b>	<i>Je stärker das erfahrungsbasierte Arbeitgeberimage ausgeprägt ist, desto positiver ist die wahrgenommene Attraktivität des Arbeitgebers.</i>	0,677***	✓
<b>H<sub>4</sub></b>	<i>Das symbolische Arbeitgeberimage weist (neben dem direkten Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität) einen indirekten positiven Einfluss über die Dimension des funktionalen Arbeitgeberimages auf die Arbeitgeberattraktivität auf.</i>	0,086 <sup>n.s.</sup>	✗
<b>H<sub>5</sub></b>	<i>Das erfahrungsbasierte Arbeitgeberimage weist (neben dem direkten Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität) einen indirekten positiven Einfluss über die Dimension des symbolischen Arbeitgeberimages auf die Arbeitgeberattraktivität auf.</i>	0,110**	✓
<b>H<sub>6</sub></b>	<i>Je stärker die wahrgenommene Attraktivität der Produkte des Unternehmens ausgeprägt ist, desto positiver ist die wahrgenommene Attraktivität des Arbeitgebers.</i>	0,188**	✓
<b>H<sub>7</sub></b>	<i>Je stärker das funktionale Produktimage ausgeprägt ist, desto positiver ist die wahrgenommene Attraktivität der Produkte des Unternehmens.</i>	0,703***	✓
<b>H<sub>8</sub></b>	<i>Je stärker das symbolische Produktimage ausgeprägt ist, desto positiver ist die wahrgenommene Attraktivität der Produkte des Unternehmens.</i>	0,509***	✓
<b>H<sub>9</sub></b>	<i>Je stärker das erfahrungsbasierte Produktimage ausgeprägt ist, desto positiver ist die wahrgenommene Attraktivität der Produkte des Unternehmens.</i>	0,313***	✓

<sup>667</sup> Eigene Ergebnisse. Die angegebenen Pfadkoeffizienten für die Prüfung der Hypothesen H<sub>1</sub>-H<sub>3</sub>; H<sub>6</sub>-H<sub>9</sub> und H<sub>12</sub>-H<sub>15</sub> basieren auf den totalen Effekten. Entsprechend der Hypothesenformulierung werden für die Hypothesen H<sub>4</sub>, H<sub>5</sub>, H<sub>10</sub> und H<sub>11</sub> die indirekten Effekte zur Prüfung herangezogen (vgl. Tabelle 41 u. 42).



<b>H<sub>10</sub></b>	<i>Das symbolische Produktimage weist (neben dem direkten Einfluss auf die Produktattraktivität) einen indirekten positiven Einfluss über die Dimension des funktionalen Produktimages auf die Produktattraktivität auf.</i>	0,448***	✓
<b>H<sub>11</sub></b>	<i>Das erfahrungsbasierte Produktimage weist (neben dem direkten Einfluss auf die Produktattraktivität) einen indirekten positiven Einfluss über die Dimension des symbolischen Produktimages auf die Produktattraktivität auf.</i>	0,277***	✓
<b>H<sub>12</sub></b>	<i>Je stärker die wahrgenommene Attraktivität des Arbeitgebers ausgeprägt ist, desto positiver ist die wahrgenommene Attraktivität der Produkte des Unternehmens.</i>	0,124*	✓
<b>H<sub>13</sub></b>	<i>Der Beitrag zur Erklärung der Attraktivität des Arbeitgebers durch die Attraktivität der Produkte des Unternehmens ist größer als der Beitrag zur Erklärung der Produktattraktivität durch die Arbeitgeberattraktivität.</i>		✓
<b>H<sub>14</sub></b>	<i>Die Arbeitgeberattraktivität wird am stärksten durch die Produktattraktivität determiniert.</i>		✗
<b>H<sub>15</sub></b>	<i>Die Produktattraktivität wird am stärksten durch funktionale Produktimagemerkmale determiniert.</i>		✓

Neben der Hypothesenprüfung ist weiterhin von Interesse welche Dimensionen der jeweiligen Konstrukte den größten Erklärungsbeitrag leisten und folglich am wichtigsten im Kontext der Arbeitgeberwahl erscheinen. Hierfür können die Gewichte der Indikatoren interpretiert werden, diese können der vorläufigen Modellschätzung (Schritt 3) entnommen werden (vgl. Abbildung 31). Dabei entspricht das Gewicht eines Indikators dem Ergebnis einer multiplen Regression, wobei die Konstruktwerte als abhängige Variable und die formativ spezifizierten Indikatoren als unabhängige Variable fungieren. Entsprechend gibt das standardisierte Gewicht Aufschluss darüber, welche Indikatoren die größte Relevanz zur Bildung der latenten Variable aufweisen.

Der *soziale Wert* (0,685\*\*\*) determiniert das funktionale Arbeitgeberimage am stärksten, gefolgt von den Dimensionen *ökonomischer Wert* (0,267\*\*) und *inhaltlicher Anspruch* (0,212\*). Das Gewicht der Dimension *Work-Life Balance* (-0,001<sup>n.s.</sup>) weist keine Signifikanz auf und zeigt vorliegend im Kontext der Arbeitgeberwahl keine Bedeutung. Die Facetten des symbolischen Arbeitgeberimages weisen alle ein signifikantes Gewicht auf und bilden die absteigende Rangfolge *Fachkompetenz* (0,501\*\*\*), *Vertrauen* (0,389\*\*\*) und *Sozialkompetenz* (0,254\*\*). Die Dimensionen



*intellektuelle Reaktion* (0,625<sup>\*\*\*</sup>) und *Reaktion der Sinne* (0,409<sup>\*\*\*</sup>) leisten den stärksten Beitrag zur Erklärung des erfahrungsbasierten Arbeitgeberimages. Die Facette *emotionale Reaktion* (0,093<sup>n.s.</sup>) weist ein niedriges, nicht signifikantes Gewicht auf und erscheint innerhalb der Arbeitgeberwahl unbedeutend zu sein.

Das funktionale Produktimage wird am stärksten durch die Dimension *Genusswert* (Geschmack) determiniert (0,400<sup>\*\*\*</sup>), gefolgt von der Qualitätsdimension (0,376<sup>\*\*\*</sup>). Das Konstrukt *Vertrauen*<sup>668</sup> (0,723<sup>\*\*\*</sup>) weist den stärksten Beitrag in Bezug auf das symbolische Produktimage auf und das Konstrukt *Reaktion der Sinne* (0,954<sup>\*\*\*</sup>) zur Erklärung des erfahrungsbasierten Produktimages. Alle weiteren zugehörigen Gewichte der Facetten des funktionalen, symbolischen und erfahrungsbasierten Produktimages können Abbildung 31 entnommen werden.

---

<sup>668</sup> Die Dimension *Vertrauen* leistet den größten Beitrag zur Erklärung des symbolischen Produktimages. Dies geht mit Ergebnissen aus der Studie von Maehle, Otnes und Supphellen (2011) einher, wonach in Abhängigkeit der Produktkategorie spezifische Markenpersönlichkeitsdimensionen besonders hoch wahrgenommen werden. Dies trifft innerhalb der Produktkategorie Lebensmittel und Getränke auf die Dimension ‚Aufrichtigkeit‘ zu.



## 6. Zusammenfassende Schlussbetrachtung und Implikationen

Die Signalisierung entscheidungsrelevanter Arbeitgebermerkmale nimmt im Wettbewerb um qualifizierte Nachwuchskräfte eine bedeutende Rolle ein. Potentielle Bewerber streben auf der Suche nach einem Arbeitgeber, der ihre Bedürfnisse bestmöglich befriedigt, nach Nutzenmaximierung. Ein Maxim, das unerreichbar bleibt, da vollkommene Entscheidungssicherheit innerhalb der Arbeitgeberwahl niemals gegeben ist. Die Informationssuche zur Risikoeingrenzung einer Fehlentscheidung ist mit prohibitiv hoch ausfallenden Informationskosten verknüpft. Potentielle Arbeitnehmer suchen schlussfolgernd nach Möglichkeiten der Entscheidungsvereinfachung und greifen auf von dem Arbeitgeber ausgesendete Signale zurück. Von den ausgesendeten Informationen schließen die Empfänger des Signals auf die un beobachtbare Arbeitgeberattraktivität, die als Schlüsselfaktor für die Bewerbungsintention den Eintritt in das Unternehmen möglich macht. Der Aufbau eines ‚Arbeitgebererster-Wahl-Images‘ stellt eine Signalisierungsstrategie im Wettbewerb um Nachwuchskräfte dar. Dabei dient die Marke als Bindeglied (Signal) zwischen dem vom Arbeitgeber gewünschten Selbstbild der Marke und dem von der externen Zielgruppe wahrgenommenen Fremdbild der Marke. Die Arbeitgebermarke vermag Informationen effizient zu bündeln und transportiert entscheidungsrelevante Produktcharakteristika. Der Marke wird infolgedessen ein Markenmehrwert zugesprochen. Ohne Markennamen entspricht das Gut Arbeitsplatz dem rein zweckdienlichen Prozess der Erbringung von Arbeitsleistung, für die der Arbeitnehmer dann in Folge eine monetäre Gegenleistung erhält. Der Mehrwert der Arbeitgebermarke bietet potentiellen Bewerbern einen Zusatznutzen, der sich im Wesentlichen aus dem gewonnenen Vertrauen, der Orientierung und Sicherheit sowie dem wahrgenommenen Identifikationspotential ergibt. Das ‚Arbeitgebererster-Wahl-Image‘ setzt sich aus verschiedenen Facetten zusammen, diese determinieren in unterschiedlicher Stärke die Arbeitgeberattraktivität. Ziel der vorliegenden Arbeit ist es daher, die Bedeutung der unterschiedlichen Arbeitgeberimage-Dimensionen zu untersuchen, um den Unternehmen der Ernährungsindustrie Handlungsempfehlungen zur Verfügung zu stellen, welche Signalisierungsstrategie im Wettbewerb um Nachwuchskräfte zielführend erscheint. Diese werden nachfolgend erläutert.

### 6.1 Handlungsempfehlungen für Arbeitgeber aus der Ernährungsindustrie

Die Differenzierung im Arbeitgeberwettbewerb anhand von funktionalen Arbeitgeberimagemerkmalen weist sichtbare Limitationen auf. Das Gut Arbeitsplatz ist durch Vertrauenseigenschaften geprägt. Die vorliegende These, dass funktionale





Arbeitgeberimagemerkmale aufgrund ihrer Unbeobachtbarkeit an Einflussstärke zur Erreichung von Arbeitgeberattraktivität unter externen Zielgruppen verlieren, kann anhand der empirischen Untersuchung bestätigt werden. Die Imagefacette leistet den geringsten, nicht-signifikanten Erklärungsbeitrag. Funktionale Arbeitgeberimagemerkmale sind dennoch nicht als unbedeutend zu betrachten. Es ist davon auszugehen, dass funktionale Arbeitgeberimagemerkmale maßgeblich dazu beitragen, dass einmal gewonnene Mitarbeiter im Unternehmen verweilen. Ein Ziel, das zur Wahrung von Humankapital und Vermeidung von Kosten für neue Einstellungsprozesse, nicht weniger Relevanz aufweist. Der ‚soziale Wert‘ nimmt den dominierenden Part innerhalb der funktionalen Arbeitgeberimagemerkmale ein und bestätigt den innerhalb der vergangenen Jahre vollzogenen Wertewandel. Weiche Faktoren werden im Kontext der Arbeitgeberwahl wichtiger als harte Faktoren wie etwa das Gehalt. In Relation weisen der ‚ökonomische Wert‘ und der ‚inhaltliche Anspruch‘ einen vergleichsweise geringen, jedoch signifikanten Beitrag innerhalb der funktionalen Arbeitgeberimagemerkmale auf. Die ‚Work-Life-Balance‘ zeigt innerhalb der relativ jungen Zielgruppe der Berufseinsteiger kein Gewicht. Dieses Ergebnis steht nicht in Einklang mit der allgemeinen Tendenz, dass Flexibilität in der Arbeitszeitgestaltung zunehmend wichtiger erscheint. Beruhend auf der Bedeutung des ‚sozialen Wertes‘ können Maßnahmen zur Förderung des Arbeitsklimas und der Teamarbeit (z. B. Team-Building-Maßnahmen), die Durchsetzung weniger Hierarchiestufen im Unternehmen und die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten (z. B. durch die Veröffentlichung von Nachhaltigkeitsberichten) im Wettbewerb um Nachwuchskräfte forciert werden.

Die Berücksichtigung symbolischer Arbeitgeberimagemerkmale hat sich innerhalb der Attraktivitätsforschung etabliert. Dennoch zeigten bislang funktionale Arbeitgebermerkmale im Verhältnis zu symbolischen Arbeitgebermerkmalen einen größeren Beitrag zur Erklärung der Arbeitgeberattraktivität, dabei blieben indirekte Effekte zu meist unberücksichtigt.<sup>669</sup> Innerhalb der symbolischen Arbeitgeberimagemerkmale sind die untergeordneten Dimensionen ‚Fachkompetenz‘ und ‚Vertrauen‘ am bedeutendsten. Die Ausstrahlung und Wahrnehmung von Kompetenz (z. B. durch die Vereinfachung des Online-Bewerbungsverfahrens oder die verbesserte Erreichbarkeit der HR-Abteilung) und Vertrauen (z. B. durch die Zusammenarbeit mit Universitäten/Professoren)<sup>670</sup> wirkt sich innerhalb des Arbeitgeberwettbewerbs positiv auf die Glaubwürdigkeit der funktionalen Arbeitgeberimagemerkmale aus. Die Summe aus

---

<sup>669</sup> Vgl. hierzu Lievens und Highhouse (2003); Slaughter und Greguras (2009); van Hoye und Saks (2011).

<sup>670</sup> Besteht eine scheinbar vertrauensvolle Beziehung zwischen Universität/Professor und dem Unternehmen als potentieller Arbeitgeber, bspw. über die Vergabe von Praktika, Abschlussarbeiten oder Gastvorträgen, dient dieses Vertrauenskapital als zusätzlicher Qualitätsindikator (vgl. Teufer (1999): 124).



direktem und indirektem Effekt bestätigt den symbolischen Arbeitgeberimage-merkmale einen signifikanten Erklärungsbeitrag zur Bestimmung der Arbeitgeberattraktivität, der über den Erklärungsbeitrag der funktionalen Arbeitgeberimage-merkmale hinausgeht.<sup>671</sup> wodurch den symbolischen Arbeitgeberimage-merkmalen ebenfalls Beachtung beigemessen werden sollte.

Den stärksten Erklärungsbeitrag leisten innerhalb der vorliegenden Arbeit die erfahrungsbasierten Arbeitgeberimage-merkmale. Basierend auf dem stärksten Treiber, der ‚intellektuellen Reaktion‘, sollten Unternehmen eine Signalisierungsstrategie wählen, die es schafft, die Neugier innerhalb der gewünschten Zielgruppe zu wecken. Mit der Arbeitgebermarke verknüpfte Assoziationen sollen zum Nachdenken über eine mögliche Beschäftigung innerhalb des Unternehmens anregen (z. B. durch kreative Bewerber-/Imagekampagnen). Die Bedeutung der ‚emotionalen Reaktion‘ als Dimension des erfahrungsbasierten Arbeitgeberimages konnte vorliegend nicht bestätigt werden, obwohl die Vermutung nahe liegt, dass Emotionen eine zentrale Rolle innerhalb des Arbeitgeberentscheidungsprozesses spielen. Dabei ist anzumerken, dass neurowissenschaftliche Methoden besser geeignet sind, um Emotionen objektiv zu messen, als Daten, die auf eigenen Angaben beruhen.<sup>672</sup> Eine emotionale Aufladung der Arbeitgebermarke über gezielte Image-/Bewerbekampagnen sollte daher dennoch in Betracht gezogen werden, eine Praxis die von einigen Unternehmen über Rekrutierungsereignisse oder -spiele bereits angewandt wird.<sup>673</sup>

Die indirekten Effekte verdeutlichen, dass das Zusammenspiel zwischen funktionalen, symbolischen und erfahrungsbasierten Arbeitgeberimage-merkmalen zu einem größtmöglichen Erfolg bezüglich der Attraktivitätsbewertung eines Unternehmens als Arbeitgeber führen. In Abhängigkeit der zu erreichenden Zielgruppe eignen sich für potentielle Mitarbeiter nicht-greifbare, subjektive (symbolische und erfahrungsbasierte) Arbeitgeberimage-merkmale als Differenzierungskriterium, während für aktuelle Mitarbeiter (vermutlich) objektive, greifbare (funktionale) Arbeitgeberimage-merkmale zur Attraktivitätsbeurteilung eines Arbeitgebers im Vordergrund stehen.

Grundvoraussetzung zur Bildung eines Arbeitgeberimages ist die Markenbekanntheit. Unternehmen sollten an diesem ersten Schritt ansetzen und ihren Bekanntheitsgrad evaluieren. Die vorliegende Unternehmensstichprobe zeigt auf, dass insbesondere kleine Unternehmen und Unternehmen der Backwarenindustrie durch einen mangelnden Bekanntheitsgrad gekennzeichnet sind. Beide Gruppen sind

---

<sup>671</sup> Becker/Klein/Wetzels (2012) kommen unter Berücksichtigung der indirekten Effekte zu dem gleichen Ergebnis.

<sup>672</sup> Vgl. Dimoka (2010): 388.

<sup>673</sup> Vgl. Lievens und Slaughter (2016): 412.



auch verstärkt mit Rekrutierungsproblemen konfrontiert. Auf der Karrieremesse der Lebensmittelzeitung sind kleine und mittelständische Unternehmen unterrepräsentiert (ausgenommen die Start-Up-Unternehmen), ebenso ist die Backwarenindustrie nicht vertreten.<sup>674</sup> Dabei stellen spezielle Karriere-/Rekrutierungsmessen ein probates Mittel zur Mitarbeitergewinnung dar. Ausgehend von der Bekanntheit haben es B-to-B Unternehmen vermutlich schwieriger einen gewissen Bekanntheitsgrad zu erlangen als B-to-C-Unternehmen. B-to-B-Unternehmen profitieren zudem nicht von dem Ausstrahlungseffekt der Produkte, da diese nicht im Supermarkt oder der Werbung vertreten sind. Auch haben es Subbranchen wie die Backwarenindustrie oder obst- und gemüseverarbeitende Unternehmen schwieriger einen vergleichsweise hohen Bekanntheitsgrad zu erlangen, da die Produktwichtigkeit für den Konsumenten hier vergleichsweise gering ausgeprägt ist und ein geringes Involvement innerhalb dieser Lebensmittelgruppen zu vermuten ist.<sup>675</sup> Das gering ausgeprägte Involvement führt zu einem vergleichsweise geringen Markenwiedererkennungswert (brand recall).<sup>676</sup> Diese Unternehmen sind verstärkt gefragt Maßnahmen zu ergreifen, die die Bekanntheit des Unternehmens als potentieller Arbeitgeber erhöhen.

Neben der Evaluierung/Beeinflussung des Bekanntheitsgrades sind Unternehmen gefragt ein Alleinstellungsmerkmal als Arbeitgeber zu definieren. Unternehmen tendieren dazu ihre Produkte als Alleinstellungsmerkmal zu betrachten.<sup>677</sup> Die Analyse bestätigt, dass die Produktattraktivität maßgeblich zur Attraktivitätsbewertung eines Arbeitgebers beiträgt. Im Sinne der Signalisierungs-Theorie stellen die Produkte kein Signal, sondern ein unveränderbares Indize dar.<sup>678</sup> Unternehmen in ihrer Funktion als Arbeitgeber können von dem Ausstrahlungseffekt ihrer Produkte profitieren.<sup>679</sup> Umgekehrt sind Unternehmen mit weniger attraktiven Produktgruppen gefragt, diesen ‚negativen‘ Effekt durch geeignete Arbeitgebermarkenbildungsmaßnahmen zu kompensieren. Zur Bestimmung eines Alleinstellungsmerkmals im Arbeitgeberwettbewerb sind der Definition entsprechende ‚echte‘ Signale tendenziell besser geeignet. Die Facette des ‚sozialen Wertes‘ als Bestandteil der funktionalen Arbeitgeberimagermerkmale ebenso wie das ‚Vertrauen‘ oder die ‚Fachkompetenz‘ als symbolische Arbeitgeberimagermerkmale stellen mögliche Ansatzpunkte zur Entwicklung eines Alleinstellungsmerkmals dar.

<sup>674</sup> Bezogen auf die Karrieremesse der Lebensmittelzeitung 2018, vgl. Kapitel 4.3.2.

<sup>675</sup> Laurent und Kapferer weisen unterschiedliche Involvementintensitäten in Abhängigkeit der Lebensmittelgruppe nach (vgl. Laurent und Kapferer (1985): 51).

<sup>676</sup> Der ‚brand recall‘ umschreibt das Erinnerungsvermögen an eine Marke (vgl. Aaker (1996): 11).

<sup>677</sup> Vgl. hierzu die Ergebnisse der Vorstudie – Unternehmensbefragung auf der Karrieremesse der Lebensmittelzeitung in Kapitel 4.3.2.

<sup>678</sup> Zur Abgrenzung zwischen Signal und Indizes vgl. Spence (1973): 357.

<sup>679</sup> Aufgebautes Vertrauenskapital als Produkthanbieter wird der Bewertung als Arbeitsplatzanbieter angerechnet.



Die Ernährungsindustrie ist durch traditionelle, oftmals familiengeleitete Unternehmen gekennzeichnet. Traditionen als Arbeitsplatzanbieter sollten im Wertewandel - Stichwort: ‚New Work‘ – jedoch aufgebrochen werden. Flexibilität bezüglich Ort und Zeit der zu erledigenden Tätigkeit stellt einen Aspekt der ‚neuen Arbeit‘ dar.<sup>680</sup> Corona deckt das mögliche Potenzial, für zu erledigende Tätigkeiten von Zuhause auf. Ein Potenzial, dass trotz eingeführter Home-Office-Pflicht nicht vollständig ausgeschöpft wird.<sup>681</sup> Dabei stellen kleine und mittelständische Unternehmen die Nachzügler im Vergleich zu Großunternehmen dar, mit einer Home-Office-Nutzung von nur 15,3 % (Großunternehmen: 31,1 %; bezogen auf das verarbeitende Gewerbe). Dabei können offerierte Homeoffice-Möglichkeiten eine vertrauensvolle Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer symbolisieren. Der Etablierung der Heimarbeit liegen benötigte Fachkompetenzen des Unternehmens zu Grunde (bspw. Netzwerkstrukturen aufbauen, Digitalisierungsmaßnahmen ergreifen etc.). Vertrauen und Fachkompetenz stellen symbolische Arbeitgeberimagemerkmale dar, die die Arbeitgeberattraktivität maßgeblich determinieren. Kleine und mittelständische Unternehmen als Arbeitgeber sind nicht nur weniger bekannt, sondern reagieren auch in der Umsetzung attraktiver Arbeitsplatzgestaltungsmöglichkeiten zeitverzögert. Um im Wettbewerb um wertvolle Humanressourcen mit Großunternehmen mithalten zu können, sind kleine und mittelständische Unternehmen gefragt an diesen Stellschrauben nachzubessern.

In Abhängigkeit des vorrangigen Ziels sind gezielte Kommunikationsmaßnahmen zu ergreifen. Liegt das primäre Ziel darin, den Bekanntheitsgrad als Arbeitgeber zu erhöhen, erscheinen Maßnahmen mit einer hohen Reichweite zweckdienlich (z. B. Anzeigen, Werbepлакate etc.). Gilt es Informationen über die wahre Qualität als Arbeitgeber - funktionale Arbeitgeberimagemerkmale - zu vermitteln, zeigt sich die Karrierhomepage als probates Mittel. Da die Karriereseite bewusst durch den Nutzer aufgerufen wird, ist das Involvement an dieser Schnittstelle stark ausgeprägt. Umfangreiche und gut strukturierte Informationen bieten dem Interessierten an dieser Stelle einen Nutzen. Basierend auf der Tatsache, dass erfahrungsbasierte Arbeitgeberimagemerkmale den stärksten Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität ausüben, sind Erfahrungs-/Kontaktmöglichkeiten mit dem Unternehmen verstärkt zu forcieren. Angebotene Praktika, Exkursionen sind zwar durch eine vergleichsweise geringe Reichweite geprägt, andererseits ist die Intensität der Erfahrung und damit verbundene Reaktion intellektueller, emotionaler oder sinnesorientierter Art verstärkt ausgeprägt und folglich zu empfehlen.

---

<sup>680</sup> Vgl. Hackl et al. (2017): 72.

<sup>681</sup> Das Homeoffice-Potenzial liegt bei insgesamt 56 %, im Februar 2021 arbeiteten rund 30 % der Beschäftigten von Zuhause. Zu berücksichtigen ist dabei, dass Beschäftigte auch freiwillig in Präsenz arbeiten, obwohl Möglichkeiten der Heimarbeit gegeben sind (vgl. Alipour et al. (2021): 1ff.).



## 6.2 Limitationen der vorliegenden Arbeit

Der Stichprobenumfang der vorliegenden Arbeit erfüllt die Vorgaben zur Durchführung der Strukturgleichungsanalyse. Hingegen erlaubt der Stichprobenumfang keine branchenspezifische (Milchverarbeitung, Herstellung von Süßwaren, Herstellung von Back- und Teigwaren) oder größenspezifische (kleine, mittlere, große Unternehmen) Teilanalyse. Problematisch ist hierbei, dass auf Grund der mangelnden Unternehmensbekanntheit der neun ausgewählten Unternehmen über 50 % der Probanden die Fragen in Bezug auf das Unternehmen Ferrero® beantwortet haben. Die aggregierte Analyse lässt keine Schlussfolgerung zu, ob spezifische Arbeitgeberimagefaktoren in Abhängigkeit der Subbranche oder der Unternehmensgröße an Einflussstärke zunehmen oder verlieren. Folglich lassen sich nur schwerlich subbranchenspezifische bzw. größenspezifische Handlungsimplicationen ableiten.

Die vorliegend durchgeführte Online-Umfrage ist durch eine einfache Handhabung und Kostenvorteile gekennzeichnet. Das Involvement ist an dieser Schnittstelle nicht unter allen Probanden stark ausgeprägt, knapp ein Drittel der Befragten befindet sich noch nicht aktiv auf Informationssuche über relevante Arbeitgeber. Ein alternativer Befragungsort, bspw. eine Rekrutierungsveranstaltung (Karrieremesse) könnte dazu führen, dass die Motivation zur Beantwortung der Fragen erhöht und der Response-Bias vermindert wird. Zudem könnten dann konkret die Unternehmen, die auf der Messe vertreten sind zur Beantwortung der Fragen herangezogen werden, wodurch das vorliegende Problem der Unternehmensbekanntheit abgemildert wird. Die Umsetzung der beschriebenen Möglichkeit ist auf der anderen Seite durch Schwierigkeiten gekennzeichnet. Nicht alle Veranstalter sind mit einer solchen Kooperation einverstanden. Zudem müssen technische Anforderungen erfüllt und Befragungspersonal zur Verfügung gestellt werden. Unklar bleibt dabei, ob der erwünschte Stichprobenumfang am Ende erzielt wird und der Aufwand die entsprechende Kosten-Nutzen-Relation erfüllt.

Die vorliegende Arbeit erfasst kein repräsentatives Bild in Bezug auf die Zielgruppe der potentiellen Arbeitnehmer. Vorliegend wurden ausschließlich Studierende als potentielle Berufseinsteiger berücksichtigt. Berufserfahrene gehören ebenso zur Zielgruppe und können der Konkurrenz abgeworben werden. Durch die bereits erworbene Erfahrung sowohl im Bewerbungsprozess als auch im Arbeitsleben, kann unterstellt werden, dass das Meinungsbild Berufserfahrener bezüglich der Wünsche in Bezug auf den Arbeitgeber stärker verfestigt ist. Zudem werden gegebenenfalls auf Erfahrung basierende weiterführende Schlussfolgerungen von beobachtbaren Arbeitgebermerkmalen auf unbeobachtbare Merkmale gezogen als unter unerfahrenen Berufseinsteigern. Eine Verschiebung der Einflussstärke der unterschiedlichen Arbeitgeberimagefaktoren auf die Arbeitgeberattraktivität innerhalb der Zielgruppe der Berufserfahrenen ist schlussfolgernd nicht auszuschließen.



Die vorliegende Arbeit erhebt zudem keinen Anspruch auf Repräsentativität der Probandengruppe der Studierenden in Bezug auf die Geschlechts- und Altersverteilung, die Studienrichtung und den Studienort sowie die Verteilung zwischen Universität und Fachhochschule.

### 6.3 Zukünftiger Forschungsbedarf

Die erfahrungsbasierten Arbeitgeberimagemerkmale zeigen vorliegend den stärksten Effekt zur Erklärung der Arbeitgeberattraktivität. Dieser Facette wurde in anderen Studien bislang kaum Beachtung geschenkt, daher sollten weitere Studien durchgeführt werden, um dieses Ergebnis zu verifizieren. Insbesondere sollte die vorliegend unbedeutende Rolle von Gefühlen und Emotionen näher evaluiert werden. Dabei ist ferner zu klären, ob dieses Ergebnis auf die vorliegende Methodik zurückzuführen ist. Die Erfassung von Emotionen basierend auf eigenen Angaben weist Limitationen auf. Zudem kann die Verwendung einer alternativen Skala - im Vergleich zur bereits etablierten Markenerfahrungsskala von BRAKUS, SCHMITT UND ZARANTONELLO (2009) – in Betracht gezogen werden.

Unternehmen sind gefordert ihre Arbeitgebermarketingmaßnahmen an verschiedenen Zielgruppen auszurichten: Aktuelle sowie potentielle Mitarbeiter. Innerhalb der Gruppe der potentiellen Mitarbeiter richten sich die Marketingaktivitäten sowohl an Berufseinsteiger als auch an Berufserfahrene. Unterscheiden sich die unterschiedlichen Zielgruppen entsprechend ihres Informationsbedürfnisses, ist die eindeutige Positionierung schwierig bzw. ist die Gefahr einer widersprüchlichen Positionierung gegeben. Die neuartige Berücksichtigung erfahrungsbasierter Arbeitgeberimagemerkmale und deren Bedeutung für die Bestimmung der Arbeitgeberattraktivität sollte schlussfolgernd ebenso innerhalb anderer Anspruchsgruppen untersucht werden.

Innerhalb der Sekundärerhebung wurden Rekrutierungsprobleme verstärkt in kleinen Unternehmen aus spezifischen Subbranchen (Fleischverarbeitung; Herstellung von Back- und Teigwaren, Obst- und Gemüseverarbeitung) identifiziert. Betreffende Unternehmen wurden schlussfolgernd als unattraktiver im Wettbewerb um potentielle Mitarbeiter eingestuft. Innerhalb der empirischen Untersuchung werden kleine Unternehmen und die Subbranche der Backwarenindustrie nicht per se als unattraktiv eingestuft.<sup>682</sup> Beiden Unternehmensklassifizierungen liegt hingegen ein geringer Bekanntheitsgrad zu Grunde. Zukünftige Forschungsvorhaben könnten sich

---

<sup>682</sup> Die Backwarenbranche landet unter den befragten Studierenden auf Platz fünf von insgesamt 15 Subbranchen der Ernährungsindustrie. Bewertet wurden die Subbranchen bezüglich ihrer Attraktivität innerhalb der Arbeitgeberwahl. Die Subbranche verarbeitetes Obst und Gemüse landet auf Platz drei. Ein Drittel der Probanden weisen keine Präferenz, die Unternehmensgröße betreffend, auf.



der Fragestellung widmen, ob die mangelnde Bekanntheit die kausale Ursache für die verstärkten Rekrutierungsprobleme darstellt.

Die aktuelle Corona-Krise bestimmt den Mediendiskurs und den Alltag der Bevölkerung. Die Bedeutung der sonst in unserer Gesellschaft als selbstverständlich erachteten Lebensmittelversorgung, wird mit der Kategorisierung der Ernährungsindustrie als ‚systemrelevantem‘ Wirtschaftszweig in den Fokus gerückt. Das Arbeitgebermerkmal ‚Arbeitsplatzsicherheit‘ wurde bislang absolut als wichtig erachtet, relativ zu anderen Arbeitgebermerkmalen steht es jedoch nicht an der Spitze. Verändern die aktuellen Auswirkungen der Corona-Krise auf den Arbeitsmarkt<sup>683</sup> die Bewertung des Arbeitgebermerkmals Arbeitsplatzsicherheit? Zudem finden potentielle Mitarbeiter auf der Suche nach einer ‚sinnhaften‘ Tätigkeit in der Ernährungsindustrie ihren Platz. Arbeitgeber können die beschriebenen Vorzüge der Ernährungsindustrie in einer Zeit, in der potentielle Mitarbeiter für diese Aspekte möglicherweise stärker sensibilisiert sind, zu ihrem Vorteil ausschöpfen. Von Interesse ist in diesem Zusammenhang, ob die Ernährungsindustrie als stabiler, krisensicherer Wirtschaftszweig von dieser Situation profitieren kann und die Branche allgemein an Attraktivität gewinnt?

Die theoretische Ausarbeitung der vorliegenden Arbeit, verweist darauf, dass das Gut Arbeitsplatz überwiegend durch Vertrauenseigenschaften geprägt ist. Informationen über relevante Arbeitgebermerkmale sind nur über Erfahrungen zu erlangen und mit prohibitiv anfallenden Informationskosten verbunden. Schlussfolgernd greifen Informationssuchende auf Signale zurück. Welche Bedeutung alternativ Erfahrungen Dritter zur Qualitätsbeurteilung eines Arbeitgebers aufweisen bleibt in der vorliegenden Arbeit unberücksichtigt. Arbeitgeber-Bewertungsportale (z. B. KUNUNU) bieten Erfahrungsberichte ehemaliger und/oder aktueller Mitarbeiter. Diese Informationsquelle wird vorliegend als eher unbedeutend eingestuft, dennoch bietet sie ein Informationspotential, dass nicht der Einflussnahme des Unternehmens unterliegt. Werden verstärkt Erfahrungsberichte als Informationsquelle herangezogen, obliegt die Bildung der Markenidentität nicht mehr alleine in den Händen der Unternehmen. Diskrepanzen zwischen dem Selbstbild des Arbeitgebers und der tatsächlichen Arbeitgeberqualität werden infolgedessen aufgedeckt. Die Berücksichtigung von Erfahrungsberichten und deren Auswirkungen auf die Arbeitgebermarkenbildungsmaßnahmen der Unternehmen sollten in der zukünftigen Forschung fest verankert sein.

---

<sup>683</sup> Die Arbeitslosigkeit ist in Deutschland infolge der Corona-Krise erstmals seit 2013 wieder angestiegen. Zudem befinden sich viele Arbeitnehmer in Kurzarbeit, eine Maßnahme, die eine stärker ansteigende Arbeitslosigkeit verhindert hat (vgl. Bundesagentur für Arbeit (2021b): 13ff.).



## 6.4 Abschließendes Fazit

Das vorliegende Strukturmodell zur Bestimmung der Determinanten der Arbeitgeberattraktivität leistet einen substanziellen Erklärungsbeitrag. Damit erweist sich die Erweiterung des bereits etablierten funktional-symbolischen-Untersuchungsrahmens um die Facette der erfahrungsbasierten Arbeitgeberimagemerkmale und den Ausstrahlungseffekt der korrespondierenden Produktattraktivität innerhalb der vorliegenden Arbeit als zielführend. Beide Faktoren wurden als stärkste Treiber der Arbeitgeberattraktivität identifiziert.

Während funktionale Arbeitgeberimagemerkmale den geringsten Effekt erzielen, um sich im Wettbewerb um Fach- und Führungskräfte von anderen Unternehmen abzugrenzen, erzielen funktionale Produktimagemerkmale im Produktwettbewerb den größten Effekt. Das Produktmarketing innerhalb der Ernährungsindustrie ist folglich verstärkt auf objektive Produktfakten auszurichten. Wohingegen das Arbeitgebermarketing den Fokus auf die Signalisierung von nicht-greifbaren Arbeitgebermerkmalen legen sollte.

Neben dem unveränderlichen Ausstrahlungseffekt der Produkte sollte die Arbeitgebermarke einen Mehrwert kreieren, indem sie potentielle Arbeitnehmer ‚neugierig‘ macht. Schafft die Arbeitgebermarke es, potentielle Nachwuchskräfte zum Nachdenken über eine Beschäftigung im Unternehmen anzuregen, wird die ‚Initialzündung‘ (Anstoß) für eine mögliche Bewerbung gesetzt. Ist das Interesse geweckt, stärken die symbolischen Arbeitgeberimagemerkmale ‚Vertrauen‘ und ‚Fachkompetenz‘ die Glaubwürdigkeit in die funktionalen Arbeitgeberimagemerkmale. Innerhalb der Gruppe der funktionalen Arbeitgeberimagemerkmale dominiert der soziale Wert als wichtigstes Kriterium im Kontext der Arbeitgeberwahl. Das Zusammenspiel aller Imagefacetten führt zum maximalen Erfolg, um wertvolle Humankompetenzen als Unternehmen für sich zu gewinnen.

Konkrete Arbeitgebermarkenbildungsmaßnahmen sind in Abhängigkeit des vorrangig definierten Ziels zu ergreifen. Um den Bekanntheitsgrad zu erhöhen, sind Kommunikationsinstrumente mit einer hohen Reichweite, zu wählen. Liegt das Ziel darin, Wissen über das Unternehmen als Arbeitgeber zu vermitteln, sollten Informationssorte bevorzugt werden, an denen den Interessierten die umfassende Informationsverarbeitung leichter fällt. Gilt es das Identifikations- und/oder Vertrauenspotenzial eines Unternehmens als Arbeitgeber zu steigern, sollten Kontaktmöglichkeiten mit einer hohen Intensität forciert werden.

Die Ernährungsindustrie bietet vielfältige und in Krisenzeiten stabile Beschäftigungsmöglichkeiten. Der Wunsch nach einer sinnhaften Tätigkeit kann ebenso erfüllt werden. Arbeitsplatzanbieter der Branche können das gegebene Potenzial zu ihrem Vorteil ausbauen. Die Differenzierung, Profilierung und Markierung bilden





---

dabei die Kernaufgaben zur Signalisierung eines einzigartigen Wettbewerbsvorteils. Abschließend liegt es an den Unternehmen, die Relevanz der Arbeitgeberprofilierung im ‚war for talents‘ zu erkennen und sich als attraktiven Arbeitgeber von Mitbewerbern zu differenzieren.



## Literaturverzeichnis

- Aaker, David A. (1992): Management des Markenwerts. Frankfurt: Campus-Verlag.
- Aaker, David A. (1996): Building strong brands. New York: Free Press.
- Aaker, Jennifer L. (1997): Dimensions of brand personality. In: Journal of Marketing Research 34 (3), S. 347–356.
- Ab Hamid, M. R.; Sami, W.; Mohmad Sidek, M. H. (2017): Discriminant validity assessment: Use of Fornell & Larcker criterion versus HTMT criterion. In: Institute of Physics (Hg.): 1st International Conference on Applied & Industrial Mathematics and Statistics 2017. Kuantan, Pahang, Malaysia. Journal of Physics: Conference Series (Volume 890), 012163. Bristol: IOP Publishing.
- Abramovskij, Marina (2013): Determinanten der Arbeitgeberwahl von potenziellen Bewerbern in der Ernährungsindustrie (Dissertation). Georg-August-Universität: Göttingen.
- Abramovskij, Marina; Enneking, Ulrich (2017): Wirkung von Arbeitgebersiegeln auf potenzielle Bewerber mittelständischer Unternehmen: Eine empirische Analyse am Beispiel der Ernährungsindustrie. In: German Journal of Agricultural Economics 66 (3), S. 172–187.
- Aiman-Smith, Lynda; Bauer, Talya N.; Cable, Daniel M. (2001): Are you attracted? Do you intend to pursue? A recruiting policy-capturing study. In: Journal of Business and Psychology 16 (2), S. 219–237.
- Akerlof, George A. (1970): The market for "lemons": Quality uncertainty and the market mechanism. In: The Quarterly Journal of Economics 84 (3), S. 488–500.
- Albers, Sönke; Götz, Oliver (2006): Messmodelle mit Konstrukten zweiter Ordnung in der betriebswirtschaftlichen Forschung. In: Die Betriebswirtschaft 66 (6), S. 669–677.
- Alchian, Armen. A.; Woodward, Susan (1988): The firm is dead; long live the firm. A review of Oliver E. Williamson's the economic institutions of capitalism. In: Journal of Economic Literature 26 (1), S. 65–79.
- Alipour, Jean-Victor; Falck, Oliver; Peichl, Andreas; Sauer, Stefan (2021): Homeoffice-Potenzial weiterhin nicht ausgeschöpft. Hg. v. ifo Schnelldienst digital. München (6).
- Ambler, Tim; Barrow, Simon (1996): The employer brand. In: Journal of Brand Management 4 (3), S. 185–206.



- Arnold, Brit (2006): *Markenwert und Markenidentität komplexer Handelsleistungen. Konzeption und Analyse am Beispiel der Betriebsformenmarke Warenhaus*. 1. Aufl. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Arnold, Hugh J.; Feldman, Daniel C. (1981): Social desirability response bias in self-report choice situations. In: *Academy of Management Journal* 24 (2), S. 377–385.
- Arrow, Kenneth, J. (1985): The economics of agency. In: John W. Pratt und Richard J. Zeckhauser (Hg.): *Principals and agents: The structure of business*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, S. 37–51.
- Assael, Henry (1998): *Consumer behavior and marketing action*. 6th edition. Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing.
- Aziri, Brikend (2011): Job satisfaction: A literature review. In: *Management Research and Practice* 3 (4), S. 77–87.
- Backhaus, Kristin; Tikoo, Surinder (2004): Conceptualizing and researching employer branding. In: *Career Development International* 9 (5), S. 501–517.
- Barnes, Stuart J.; Mattsson, Jan; Sørensen, Flemming (2014): Destination brand experience and visitor behavior: Testing a scale in the tourism context. In: *Annals of Tourism Research* 48 (September), S. 121–139.
- Barney, Jay B. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage. In: *Journal of Management* 17 (1), S. 99–120.
- Barney, Jay B.; Wright, Patrick M. (1998): On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. In: *Human Resource Management* 37 (1), S. 31–46.
- Bauer, Hans H. (1991): Strategische Erfolgsfaktoren im Software-Marketing. In: Lutz Jürgen Heinrich, Gustav Pomberger und Reinbert Schauer (Hg.): *Die Informationswirtschaft im Unternehmen*. Linz: Universitätsverlag Rudolf Trauner, S. 223–251.
- Bauer, Talya N.; Aiman-Smith, Lynda (1996): Green career choices: The influence of ecological stance on recruiting. In: *Journal of Business and Psychology* 10 (4), S. 445–458.
- Baum, Matthias; Kabst, Rüdiger (2011): Arbeitgebermarkenaufbau durch informelle Hochschul-Personalmarketingmaßnahmen: Eine empirische Analyse im deutschen Mittelstand, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 81 (3), S. 327–349.



- Baum, Matthias; Schäfer, Marina; Kabst, Rüdiger (2016): Modeling the impact of advertisement-image congruity on applicant attraction. In: *Human Resource Management* 55 (1), S. 7–24.
- Bearden, William O.; Etzel, Michael J. (1982): Reference group influence on product and brand purchase decisions. In: *Journal of Consumer Research* 9 (2), S. 183.
- Bechmann, Sebastian; Tschersich, Nikolai; Ellguth, Peter; Kohaut, Susanne; Baier, Elisabeth (2020): Methoden- und Feldbericht zum IAB-Betriebspanel - Welle 26 (2018). FDZ-Methodenreport, 02|2018 (de). Hg. v. Forschungsdatenzentrum der Bundesagentur für Arbeit im Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Nürnberg. Online verfügbar unter [http://doku.iab.de/fdz-reporte/2020/MR\\_02-20.pdf](http://doku.iab.de/fdz-reporte/2020/MR_02-20.pdf), zuletzt geprüft am 12.05.2021.
- Becker, Jan-Michael; Klein, Kristina; Wetzels, Martin (2012): Hierarchical latent variable models in PLS-SEM: Guidelines for using reflective-formative type models. In: *Long Range Planning* 45 (5-6), S. 359–394.
- Becker, Wolfgang; Ulrich, Patrick (2009): Mittelstand, KMU und Familienunternehmen in der Betriebswirtschaftslehre. In: *WiSt - Wirtschaftswissenschaftliches Studium* 38 (1), S. 2–7.
- Beckmann, Michael; Bellmann, Lutz (2000): Betriebliche Suche nach qualifizierten Arbeitskräften in West- und Ostdeutschland. In: Uschi Backes-Gellner, Matthias Kräkel und Bernd Schauenberg (Hg.): *Flexibilisierungstendenzen in der betrieblichen Personalpolitik. Anreize, Arbeitszeiten und Qualifikation; Beiträge zum 3. Köln-Bonner Kolloquium zur Personalökonomie*. München und Mering: Rainer Hampp Verlag, S. 205–232.
- Bell, Rick; Marshall, David W. (2003): The construct of food involvement in behavioral research: scale development and validation. In: *Appetite* 40 (3), S. 235–244.
- Bellmann, Lutz (2014): Kontinuität und Veränderung des IAB-Betriebspanels. In: *Journal for Labour Market Research* 47 (1), S. 5–26.
- Berthon, Pierre; Ewing, Michael; Hah, Li Lian (2005): Captivating company. Dimensions of attractiveness in employer branding. In: *International Journal of Advertising* 24 (2), S. 151–172.
- Biswas, Mukesh K.; Suar, Damodar (2016): Antecedents and consequences of employer branding. In: *Journal of Business Ethics* 136 (1), S. 57–72.



- Böckenholt, Ingo; Homburg, Christian (1990): Ansehen, Karriere oder Sicherheit? Entscheidungskriterien bei der Stellenwahl von Führungsnachwuchs in Großunternehmen. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 60 (11), S. 1159–1181.
- Bollen, Kenneth A.; Ting, Kwok-Fai (2000): A tetrad test for causal indicators. In: Psychological methods 5 (1), S. 3–22.
- Bosnjak, Michael; Bochmann, Valerie; Hufschmidt, Tanja (2007): Dimensions of brand personality attributions: A person-centric approach in the German cultural context. In: Social Behavior and Personality 35 (3), S. 303–316.
- Bossler, Mario; Gartner, Hermann; Kubis, Alexander; Küfner, Benjamin (2020): IAB-Stellenerhebung: Betriebsbefragung zu Stellenangebot und Besetzungsprozessen, Welle 2000 bis 2017 mit Folgequartalen von 2006 bis 2018. FDZ-Datenreport, 06|2020 (de). Hg. v. Forschungsdatenzentrum der Bundesagentur für Arbeit im Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Nürnberg. Online verfügbar unter [http://doku.iab.de/fdz/reporte/2020/DR\\_06-20.pdf](http://doku.iab.de/fdz/reporte/2020/DR_06-20.pdf), zuletzt geprüft am 12.05.2021.
- Böttger, Eva (2012): Employer Branding. Verhaltenstheoretische Analysen als Grundlage für die identitätsorientierte Führung von Arbeitgebermarken. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Brakus, J. Joško; Schmitt, Bernd H.; Zarantonello, Lia (2009): Brand experience: What is it? How is it measured? Does it affect loyalty? In: Journal of Marketing 73 (3), S. 52–68.
- Bruhn, Manfred; Batt, Verena (2015): Employer Branding: Markenführung zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität. In: WiSt - Wirtschaftswissenschaftliches Studium 44 (10), S. 538–547.
- Bruhn, Manfred; Batt, Verena; Flückiger, Benjamin (2013): Aufbau von Arbeitgeberattraktivität – Identifikation der Determinanten und empirische Überprüfung. In: Die Unternehmung 67 (1), S. 62–82.
- Bruner, Gordon C. (2019): Marketing scales handbook. Multi-item measures for consumer insight research. Volume 10 (library version). Fort Worth, Texas: GCBII Productions LLC.
- Bundesagentur für Arbeit (Hg.) (2014): Arbeitsmarkt in Zahlen, Sozialversicherungspflichtig und geringfügig Beschäftigte nach Wirtschaftszweigen der WZ 2008 und ausgewählten Merkmalen. Nürnberg.



- Bundesagentur für Arbeit (2020a): Statistik/Arbeitsmarktberichterstattung, Berichte: Blickpunkt Arbeitsmarkt - Fachkräfteengpassanalyse Dezember 2019. Nürnberg. Online verfügbar unter [https://statistik.arbeitsagentur.de/Statistikdaten/Detail/201912/arbeitsmarktberichte/fk-engpassanalyse/fk-engpassanalyse-d-0-201912-pdf.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=1](https://statistik.arbeitsagentur.de/Statistikdaten/Detail/201912/arbeitsmarktberichte/fk-engpassanalyse/fk-engpassanalyse-d-0-201912-pdf.pdf?__blob=publicationFile&v=1) zuletzt geprüft am 27.05.2021.
- Bundesagentur für Arbeit (Hg.) (2020b): Tabellen, Beschäftigte nach Wirtschaftszweigen (WZ 2008) (Quartalszahlen). Nürnberg.
- Bundesagentur für Arbeit (2020c): Grundlagen: Methodenbericht - Engpassanalyse - Methodische Weiterentwicklung. Nürnberg. Online verfügbar unter [https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/Statischer-Content/Grundlagen/Methodik-Qualitaet/Methodenberichte/Uebergreifend/Generische-Publikationen/Methodenbericht-Engpassanalyse-Methodische-Weiterentwicklung.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=6](https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/Statischer-Content/Grundlagen/Methodik-Qualitaet/Methodenberichte/Uebergreifend/Generische-Publikationen/Methodenbericht-Engpassanalyse-Methodische-Weiterentwicklung.pdf?__blob=publicationFile&v=6), zuletzt geprüft am 27.05.2021.
- Bundesagentur für Arbeit (Hg.) (2021a): Individuelle Datenanforderung (Online-Bestellformular). Zentraler Statistik-Service der BA erfolgt am 16.02.2021. Nürnberg.
- Bundesagentur für Arbeit (Hg.) (2021b): Berichte: Blickpunkt Arbeitsmarkt– Monatsbericht zum Arbeits- und Ausbildungsmarkt, März 2021. Nürnberg.
- Bundesanzeiger (2021): Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz (Hg.). Berlin: Bundesanzeiger Verlag GmbH. Online verfügbar unter <https://www.bundesanzeiger.de>, zuletzt geprüft am 12.05.2021.
- Bundesvereinigung der deutschen Ernährungsindustrie e.V. (Hg.) (2016): FAKT: ist (4) Lebensmittelqualität. Berlin. Online verfügbar unter <https://www.bve-online.de/presse/infothek/publikationen-jahresbericht/fakt-ist-lebensmittelqualitaet-infothek>, zuletzt geprüft am 12.05.2021.
- Bundesvereinigung der deutschen Ernährungsindustrie e.V. (Hg.) (2020): BVE-Jahresbericht 2019/20. Berlin. Online verfügbar unter <https://www.bve-online.de/presse/infothek/publikationen-jahresbericht/bve-jahresbericht-ernaehrungsindustrie-2020>, zuletzt geprüft am 12.05.2021.
- Burmann, Christoph; Meffert, Heribert (2013): Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung. In: Heribert Meffert, Christoph Burmann und Martin Koers (Hg.): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung: mit Best Practice-Fallstudien. 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler, S. 38–72.



- Burmann, Christoph; Meffert, Heribert; Koers, Martin (2013): Stellenwert und Gegenstand des Markenmanagements. In: Heribert Meffert, Christoph Burmann und Martin Koers (Hg.): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung: mit Best Practice-Fallstudien. 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler, S. 4–17.
- Cable, Daniel M.; Judge, Timothy A. (1996): Person–organization fit, job choice decisions, and organizational entry. In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 67 (3), S. 294–311.
- Cable, Daniel M.; Turban, Daniel B. (2001): Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment. In: *Research in Personnel and Human Resources Management* 20, S. 115–163.
- Cable, Daniel M.; Turban, Daniel B. (2003): The value of organizational reputation in the recruitment context: A brand-equity perspective. In: *Journal of Applied Social Psychology* 33 (11), S. 2244–2266.
- Carless, Sally A.; Wintle, Josephine (2007): Applicant attraction: The role of recruiter function, work–life balance policies and career salience. In: *International Journal of Selection and Assessment* 15 (4), S. 394–404.
- Caswell, Julie A.; Mojduszka, Eliza M. (1996): Using informational labeling to influence the market for quality in food products. In: *American Journal of Agricultural Economics* 78 (5), S. 1248–1253.
- Chambers, Elizabeth G.; Foulton, Mark; Handfield-Jones, Helen; Hankin, Steven M.; Michaels III, Edward G. (1998): The war for talent. In: *McKinsey Quarterly* (3), S. 44–57.
- Chang, Chingching (2017): A metacognitive model of the effects of susceptibility to persuasion self-beliefs on advertising effects. In: *Journal of Advertising* 46 (4), S. 487–502.
- Chapman, Derek S.; Uggerslev, Krista L.; Carroll, Sarah A.; Piasentin, Kelly A.; Jones, David A. (2005): Applicant attraction to organizations and job choice: a meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. In: *The Journal of applied psychology* 90 (5), S. 928–944.
- Chin, Wynne W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In: George A. Marcoulides (Hg.): *Modern methods for business research*. New York: Psychology Press, 295–336.



- Chin, Wynne W.; Newsted, Peter R. (1999): Structural equation modeling analysis with small samples using partial least squares. In: Rick H. Hoyle (Hg.): *Statistical strategies for small sample research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publ, S. 307–341.
- Christen, Markus; Iyer, Ganesh; Soberman, David (2006): Job satisfaction, job performance, and effort: A reexamination using agency theory. In: *Journal of Marketing* 70 (1), S. 137–150.
- Cohen, Jacob (1992): A power primer. In: *Psychological Bulletin* 112 (1), S. 155–159.
- Connelly, Brian L.; Certo, S. Trevis; Ireland, R. Duane; Reutzell, Christopher R. (2011): Signaling theory: A review and assessment. In: *Journal of Management* 37 (1), S. 39–67.
- Dabirian, Amir; Kietzmann, Jan; Diba, Hoda (2017): A great place to work!? Understanding crowdsourced employer branding. In: *Business Horizons* 60 (2), S. 197–205.
- Darby, Michael R.; Karni, Edi (1973): Free competition and the optimal amount of fraud. In: *The Journal of Law and Economics* 16 (1), S. 67–88.
- Davies, Gary; Chun, Rosa; da Silva, Rui Vinhas; Roper, Stuart (2004): A corporate character scale to assess employee and customer views of organization reputation. In: *Corporate Reputation Review* 7 (2), S. 125–146.
- Deppe, Michael; Schwindt, Wolfram; Kugel, Harald; Plaßmann, Hilke; Kenning, Peter (2005): Nonlinear responses within the medial prefrontal cortex reveal when specific implicit information influences economic decision making. In: *Journal of Neuroimaging* 15 (2), S. 171–182.
- Diamantopoulos, Adamantios (2005): The C-OAR-SE procedure for scale development in marketing: A comment. In: *International Journal of Research in Marketing* 22 (1), S. 1–9.
- Diamantopoulos, Adamantios; Winklhofer, Heidi M. (2001): Index construction with formative indicators: An alternative to scale development. In: *Journal of Marketing Research* 38 (2), S. 269–277.
- Dietz, Martin; Kubis, Alexander; Ute Leber, Ute; Müller, Anne; Stegmaier, Jens (2013): *Kleine und mittlere Betriebe im Wettbewerb um Fachkräfte*. Hg. v. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB). Online verfügbar unter <http://doku.iab.de/kurzber/2013/kb1013.pdf>, zuletzt geprüft am 12.05.2021.





- Dijkstra, Theo K.; Henseler, Jörg (2015): Consistent and asymptotically normal PLS estimators for linear structural equations. In: *Computational Statistics and Data Analysis* 81, S. 10–23.
- Diller, Hermann (Hg.) (2001): *Vahlens großes Marketinglexikon*. 2., völlig überarb. und erw. Aufl. München: Beck.
- Dimoka, Angelika (2010): What does the brain tell us about trust and distrust? Evidence from a functional neuroimaging study. In: *MIS Quarterly* 34 (2), S. 373.
- Dutton, Jane E.; Dukerich, Janet M.; Harquail, Celia V. (1994): Organizational images and member identification. In: *Administrative Science Quarterly* 39 (2), S. 239–263.
- Eberl, Markus (2006): Formative und reflektive Konstrukte und die Wahl des Strukturgleichungsverfahrens. Eine statistische Entscheidungshilfe. In: *Die Betriebswirtschaft* 66 (6), S. 651–668.
- Edvinsson, Leif (1997): Developing intellectual capital at skandia. In: *Long Range Planning* 30 (3), S. 320–373.
- Ehrhart, Karen Holcombe; Ziegert, Jonathan C. (2005): Why are individuals attracted to organizations? In: *Journal of Management* 31 (6), S. 901–919.
- Elles, Anselm; Bestek, Dirk; Sabet, Stefanie; Richmann, Stefan (2020): *HR Trends 2020 in der Food and Consumption Value Chain*. Hg. v. Arbeitgebervereinigung Nahrung und Genuss e.V. (ANG) und AFC Personalberatung GmbH. Berlin/Bonn.
- Ellguth, Peter; Kohaut, Susanne; Möller, Iris (2014): The IAB establishment panel—methodological essentials and data quality. *Journal for Labour Market Research* 47 (1-2), S. 27–41.
- Erdem, Tülin; Swait, Joffre (1998): Brand equity as a signaling phenomenon. In: *Journal of Consumer Psychology* 7 (2), S. 131-157.
- Esch, Franz-Rudolf; Geus, Patrick; Langner, Tobias (2002): Brand Performance Measurement zur wirksamen Markennavigation. In: *Controlling* 14 (8/9), S. 473–482.
- Farquhar, Peter H. (1989): Managing brand equity. In: *Marketing Research* 1 (September), S. 24–33.
- Fischer, Marc; Hüser, Annette; Mühlenkamp, Claudia; Schade, Christian; Schott, Eberhard (1993): Marketing und neuere ökonomische Theorie: Ansätze zu einer Systematisierung. In: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis* 45 (4), S. 444–470.



- Fölsing, Andreas (2017): Arbeitgeberimage. In: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium* 46 (5), S. 48–50.
- Fölsing, Andreas; Lindner, Florian; Scherm, Ewald (2014): Kennzahlengestütztes Controlling des Employer Branding. In: *Controlling* 26 (1), S. 43–46.
- foodjobs GmbH (Hg.) (2020): Einstiegsgehalt in der Lebensmittelbranche 2020. Düsseldorf. Online verfügbar unter <https://www.foodjobs.de/einstiegsgehalt-lebensmittelbranche>, zuletzt geprüft am 12.05.2021.
- Fornell, Claes; Bookstein, Fred L. (1982): Two structural equation models: LISREL and PLS applied to consumer exit-voice theory. In: *Journal of Marketing Research* 19 (4), S. 440–452.
- Foscht, Thomas; Swoboda, Bernhard; Schramm-Klein, Hanna (2017): Käuferverhalten. Grundlagen - Perspektiven - Anwendungen. 6., aktualisierte Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Franke, Nikolaus (1999): High-Potentials. Conjointanalytische Identifikation und empirisches Realbild zukünftiger kaufmännischer Führungseliten. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 69 (8), S. 889–911.
- Fuchs, Johann; Söhnlein, Doris; Weber, Brigitte (2017): Projektion des Erwerbsspersonenpotenzials bis 2060. Arbeitskräfteangebot sinkt auch bei hoher Zuwanderung. Hg. v. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB-Kurzbericht, 6/2017). Online verfügbar unter <http://doku.iab.de/kurzber/2017/kb0617.pdf>, zuletzt geprüft am 12.05.2021.
- Gardner, Burleigh B.; Levy, Sidney J. (1955): The product and the brand. In: *Harvard Business Review* 33 (2), S. 33–39.
- Geuens, Maggie; Weijters, Bert; Wulf, Kristof de (2009): A new measure of brand personality. In: *International Journal of Research in Marketing* 26 (2), S. 97–107.
- Giere, Jens; Wirtz, Bernd W.; Schilke, Oliver (2006): Mehrdimensionale Konstrukte. Konzeptionelle Grundlagen und Möglichkeiten ihrer Analyse mithilfe von Strukturgleichungsmodellen. In: *Die Betriebswirtschaft* 66 (6), S. 678–695.
- Gmür, Markus; Martin, Peter; Karczynski, Daniel (2002): Employer Branding: Schlüsselfunktion im strategischen Personalmarketing. In: *Personal: Zeitschrift für Human Resources Management* 54 (10), S. 12–16.
- Grant, Robert M. (1996): Toward a knowledge-based theory of the firm. In: *Strategic Management Journal* 17 (Winter Special Issue), S. 109–122.



- Greening, Daniel W.; Turban, Daniel B. (2000): Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce. In: *Business & Society* 39 (3), S. 254–280.
- Grobe, Eva (2003): Corporate Attractiveness - eine Analyse der Wahrnehmung von Unternehmensmarken aus der Sicht von High Potentials. HHL - Leipzig Graduate School of Management (Arbeitspapier Nr. 50). Leipzig: Handelshochschule.
- Gudergan, Siegfried P.; Ringle, Christian M.; Wende, Sven; Will, Alexander (2008): Confirmatory tetrad analysis in PLS path modeling. In: *Journal of Business Research* 61 (12), S. 1238–1249.
- Hackl, Benedikt; Wagner, Marc; Attmer, Lars; Baumann, Dominik (2017): *New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hair, Joseph F.; Hult, G. Tomas M.; Ringle, Christian M.; Sarstedt, Marko; Richter, Nicole F.; Hauff, Sven (2017a): *Partial Least Squares Strukturgleichungsmodellierung. Eine anwendungsorientierte Einführung*. München: Franz Vahlen.
- Hair, Joseph F.; Hult, G. Tomas M.; Ringle, Christian M.; Sarstedt, Marko; Thiele, Kai Oliver (2017b): Mirror, mirror on the wall: a comparative evaluation of composite-based structural equation modeling methods. In: *Journal of the Academy of Marketing Science* 45 (5), S. 616–632.
- Hammann, Peter (1992): Der Wert einer Marke aus betriebswirtschaftlicher und rechtlicher Sicht. In: Erwin Dichtl und Walter Eggers (Hg.): *Marke und Markenartikel als Instrumente des Wettbewerbs*. München: Deutscher Taschenbuch-Verlag, S. 205–245.
- Hautzinger, Henrik (2009): *Der Ruf von Branchen. Eine empirische Untersuchung zur Messung, Wechselwirkung und Handlungsrelevanz der Branchenreputation*. Wiesbaden: Gabler.
- Heckmann, Markus; Noll, Susanne; Rebien, Martina (2013): Stellenbesetzungen mit Hindernissen: Bestimmungsfaktoren für den Suchverlauf. In: *ASTa Wirtschafts- und Sozialstatistisches Archiv* 6 (3), S. 105–131.
- Henseler, Jörg; Dijkstra, Theo K.; Sarstedt, Marko; Ringle, Christian M.; Diamantopoulos, Adamantios; Straub, Detmar W. et al. (2014): Common beliefs and reality about PLS: Comments on Rönkkö and Evermann (2013). In: *Organizational Research Methods* 17 (2), S. 182–209.



- Henseler, Jörg; Ringle, Christian M.; Sarstedt, Marko (2015): A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. In: *Journal of the Academy of Marketing Science* 43 (1), S. 115–135.
- Herrmann, Andreas; Huber, Frank; Braunstein, Christine (2018): Gestaltung der Markenpersönlichkeit mittels der „means-end“ Theorie. In: Franz-Rudolf Esch (Hg.): *Handbuch Markenführung*. Wiesbaden: Springer, S. 1–28.
- Hieronimus, Fabian (2003): *Persönlichkeitsorientiertes Markenmanagement. Eine empirische Untersuchung zur Messung, Wahrnehmung und Wirkung der Markenpersönlichkeit*. Frankfurt a. M.: Peter Lang.
- Hieronimus, Fabian; Burmann, Christoph (2013): *Persönlichkeitsorientiertes Markenmanagement*. In: Heribert Meffert, Christoph Burmann und Martin Koers (Hg.): *Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung: mit Best Practice-Fallstudien*. 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler, S. 366–385.
- Highhouse, Scott; Lievens, Filip; Sinar, Evan F. (2003): Measuring attraction to organizations. In: *Educational and Psychological Measurement* 63 (6), S. 986–1001.
- Hiltrop, Jean-Marie (1999): The quest for the best: Human resource practices to attract and retain talent. In: *European Management Journal* 17 (4), S. 422–430.
- Hirshleifer, Jack; Riley, John G. (1979): The analytics of uncertainty and information - An expository survey. In: *Journal of Economic Literature* 17 (4), S. 1374–1421.
- Holtbrügge, Dirk; Rygl, David (2002): Arbeitgeberimage deutscher Großunternehmen. In: *Personal* (10), S. 18–21.
- Homburg, Christian; Giering, Annette (1996): Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte. Ein Leitfaden für die Marketingforschung. In: *Marketing ZFP* 18 (1), S. 5–24.
- Huber, Frank; Herrmann, Andreas; Meyer, Frederik; Vogel, Johannes; Vollhardt, Kai (2007): *Kausalmodellierung mit Partial Least Squares. Eine anwendungsorientierte Einführung*. Wiesbaden: Gabler.
- Hui, Baldwin S.; Wold, Herman O. A. (1982): Consistency and consistency at large of partial least squares estimates. In: Karl G. Jöreskog und Herman O. A. Wold (Hg.): *Systems under indirect observation: causality, structure, prediction* (2). Amsterdam: North Holland, S. 119–130.



- IBM Corp. (2020): IBM SPSS Statistics for Windows. Version 27.0. Armonk, New York: IBM Corp.
- Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (2020a): Befragungen - IAB-Stellen-erhebung - Aktuelle Ergebnisse. Online verfügbar unter <https://www.iab.de/de/befragungen/stellenangebot/aktuelle-ergebnisse.aspx>, zuletzt geprüft am 12.05.2021.
- Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (2020b): Datenfernverarbeitung und Gastaufenthalte am FDZ der BA im IAB (Version 10). Online verfügbar unter [http://doku.iab.de/fdz/access/Vorgaben\\_DAFE.PDF](http://doku.iab.de/fdz/access/Vorgaben_DAFE.PDF), zuletzt geprüft am 12.05.2021.
- Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (2017): Betriebliche Personalpolitik und offene Stellen. IAB-Stellenerhebung - Herbst 2017. Online verfügbar unter [http://doku.iab.de/fragebogen/IABSE\\_Papier-Fragebogen\\_IV\\_2017.pdf](http://doku.iab.de/fragebogen/IABSE_Papier-Fragebogen_IV_2017.pdf), zuletzt geprüft am 12.05.2021.
- Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (2018): Das IAB-Betriebspanel. Beschäftigungstrends. Arbeitgeberbefragung 2018 im Auftrag der Bundesagentur für Arbeit. Online verfügbar unter [doku.iab.de/fdz/iabb/Fragebogen\\_1993\\_2019.zip](http://doku.iab.de/fdz/iabb/Fragebogen_1993_2019.zip), zuletzt geprüft am 12.05.2021.
- Interbrand (2020): Best Global Brands 2020 Report. Online verfügbar unter <https://www.interbrand.com/thinking/best-global-brands-2020-download/>, zuletzt geprüft am 12.05.2021.
- ISS ESG (Responsible-Investment-Bereich von Institutional Shareholder Services Inc.) (Hg.) (2021): Responsible Investment Lösungen. Online verfügbar unter [https://www.issgovernance.com/file/products/Erfolgreich\\_mit\\_Loesungen\\_von\\_ISS\\_ESG.pdf](https://www.issgovernance.com/file/products/Erfolgreich_mit_Loesungen_von_ISS_ESG.pdf), zuletzt geprüft am 12.05.2021.
- Jarvis, Cheryl Burke; MacKenzie, Scott B.; Podsakoff, Philip M. (2003): A critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing and consumer research. In: *Journal of Consumer Research* 30 (2), S. 199–218.
- Jones, David A.; Willness, Chelsea R.; Madey, Sarah (2014): Why are job seekers attracted by corporate social performance? Experimental and field tests of three signal-based mechanisms. In: *Academy of Management Journal* 57 (2), S. 383–404.



- Jongen, Wim M.F.; Meulenberg, M.T.G. (1998): Innovation of food production systems. Product quality and consumer acceptance. Wageningen: Wageningen Pers.
- Jüttner, Clemens (2009): Gesundheitsprofilierung von Lebensmittel-Markenartikeln. Messung, Determinanten und Implikationen. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Kaas, Klaus Peter (1990): Marketing als Bewältigung von Informations- und Unsicherheitsproblemen im Markt. In: Die Betriebswirtschaft 50 (4), S. 539–548.
- Kaas, Klaus Peter (1991): Marktinformationen: Screening und Signaling unter Partnern und Rivalen. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 61 (3), S. 357–370.
- Kaas, Klaus Peter (1992a): Kontraktgütermarketing als Kooperation zwischen Prinzipalen und Agenten. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 44 (10), S. 884–901.
- Kaas, Klaus Peter (1992b): Marketing für umweltfreundliche Produkte. In: Die Betriebswirtschaft 52 (4), S. 473–487.
- Kaas, Klaus Peter (1995a): Marketing und Neuere Institutionenökonomik. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (Sonderheft 35), S. 1–17.
- Kaas, Klaus Peter (1995b): Marketing zwischen Markt und Hierarchie. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (Sonderheft 35), S. 19–42.
- Kaas, Klaus Peter; Busch, Anina (1996): Inspektions-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften von Produkten. Theoretische Konzeption und empirische Validierung. In: Marketing ZFP 18 (4), S. 242–251.
- Kannacher, Volker A. (1982): Habitualisiertes Kaufverhalten von Konsumenten. München: Florentz.
- Katz, Daniel (1960): The functional approach to the study of attitudes. In: Public Opinion Quarterly 24 (2, Special Issue: Attitude Change), S. 163–204.
- Keller, Kevin Lane (1993): Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. In: Journal of Marketing 57 (1), S. 1–22.
- Keller, Kevin Lane; Apéria, Tony; Georgson, Mats (2008): Strategic brand management. A European perspective. 1. publ. Harlow: FT Prentice Hall.
- Kettner, Anja; Heckmann, Markus; Rebien, Martina; Pausch, Stephanie; Szameitat, Jörg (2011): Die IAB-Erhebung des gesamtwirtschaftlichen Stellenangebots – Inhalte, Daten und Methoden. In: Zeitschrift für ArbeitsmarktForschung 44 (3), S. 245–260.



- Kirmani, Amna; Rao, Akshay R. (2000): No pain, no gain: A critical review of the literature on signaling unobservable product quality. In: *Journal of Marketing* 64 (2), S. 66–79.
- Köhler, Richard (2010): Markenforschung im Wandel. In: *Markenartikel – Das Magazin für Markenführung* (10), S. 12-14.
- Koerber, Karl W. von; Männle, Thomas; Leitzmann, Claus; Franz, Wiebke; Becker, Ulrike (2006): *Vollwert-Ernährung. Konzeption einer zeitgemäßen und nachhaltigen Ernährung*. 10., vollst. neu bearb. und erw. Aufl., Sonderausg. Stuttgart: Haug.
- Kroeber-Riel, Werner; Gröppel-Klein, Andrea (2019): *Konsumentenverhalten*. 11. vollständig überarbeitete, aktualisierte und ergänzte Auflage. München: Franz Vahlen.
- Krogh, Georg von; Venzin, Martin (1995): Anhaltende Wettbewerbsvorteile durch Wissensmanagement. In: *Die Unternehmung* 49 (6), S. 417-436.
- Kühl, Rainer; Wangerow, Anna; Piper, Anne (2017): Employer Branding – Mittel zur qualifizierten Personalgewinnung für die Landwirtschaft? In: *Landwirtschaftliche Rentenbank (Hg.): Arbeitsmarkt, Ausbildung, Migration: Perspektiven für die Landwirtschaft. Schriftenreihe; Band 33*, S. 77–102.
- Kuß, Alfred (2013): *Marketing-Theorie. Eine Einführung*. 3., überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Lancaster, Kelvin J. (1966): A new approach to consumer theory. In: *Journal of Political Economy* 74 (2), S. 132–157.
- Lane, Phill (2016): Human resources marketing and recruiting: Essentials of employer branding. In: Matthias Zeuch (Hg.): *Handbook of Human Resources Management*. Berlin, Heidelberg: Springer, S. 23–52.
- Lang, Alexandra; Hartung, Thomas (2003): Das Arbeitgeberimage der Versicherungsbranche bei Studienanfängern der Wirtschaftswissenschaften. In: *Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft* 92 (2), S. 201–230.
- Laurent, Gilles; Kapferer, Jean-Noël (1985): Measuring consumer involvement profiles. In: *Journal of Marketing Research* 22 (1), S. 41–53.
- Lebensmittelzeitung (2018): LZ Karrieretag motiviert Job-Suchende. Online verfügbar unter <https://www.lebensmittelzeitung.net/handel/Recruiting-Event-LZ-Karrieretag-motiviert-Job-Suchende-136142>, zuletzt geprüft am 12.05.2021.



- Lewandowski, Anna; Liebig, Christian (2004): Determinanten der Arbeitgeberwahl und Relevanz des Personalimages für die Bewerbungsabsicht : Fallstudie am Beispiel der Deutschen Bundesbank. In: *Mannheimer Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie* 19 (1), S. 15–28.
- Lievens, Filip (2007): Employer branding in the belgian army. The importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants, and military employees. In: *Human Resource Management* 46 (1), S. 51–69.
- Lievens, Filip; Decaestecker, Christoph; Coetsier, Pol; Geirnaert, Jo (2001): Organizational attractiveness for prospective applicants: A person-organisation fit perspective. In: *Applied Psychology* 50 (1), S. 30–51.
- Lievens, Filip; Highhouse, Scott (2003): The reallion of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. In: *Personnel Psychology* 56 (1), S. 75–102.
- Lievens, Filip; Hoye, Greet; Schreurs, Bert (2005): Examining the relationship between employer knowledge dimensions and organizational attractiveness: An application in a military context. In: *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 78 (4), S. 553–572.
- Lievens, Filip; Slaughter, Jerel E. (2016): Employer image and employer branding. What we know and what we need to know. In: *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 3 (1), S. 407–440.
- Lievens, Filip; van Hoye, Greet; Anseel, Frederik (2007): Organizational identity and employer image. Towards a unifying framework. In: *British Journal of Management* 18 (s1), 45-59.
- LimeSurvey GmbH (2003): LimeSurvey: An open source survey tool. Hamburg, Germany. Online verfügbar unter <http://www.limesurvey.org>, zuletzt geprüft am 12.05.2021.
- Lind Westerlund, Lena (2007): Consumer involvement and perceived differentiation of different kinds of pork – a means-end chain analysis. In: *Food Quality and Preference* 18 (4), S. 690–700.
- Maehle, Natalia; Otnes, Cele; Supphellen, Magne (2011): Consumers' perceptions of the dimensions of brand personality. In: *Journal of Consumer Behaviour* 10 (5), S. 290–303.
- Malmendier, Jan (2006): Ein Modell zur Arbeitsplatzwahl als Grundlage für ein Relationship-Marketing-Konzept im Bereich High-Potentials (Dissertation). Otto-von-Guericke-Universität, Magdeburg.





- Martin, Graeme; Beaumont, Phillip; Doig, Rosalind; Pate, Judy (2005): Branding: A new performance discourse for HR? In: *European Management Journal* 23 (1), S. 76–88.
- Michaelidou, Nina; Dibb, Sally (2008): Consumer involvement: a new perspective. In: *The Marketing Review* 8 (1), S. 83–99.
- Molho, Ian (1997): *The economics of information. Lying and cheating in markets and organizations*. Oxford: Blackwell.
- Montgomery, Cynthia A.; Wernerfelt, Birger (1992): Risk reduction and umbrella branding. In: *The Journal of Business* 65 (1), S. 31–50.
- Müller, Patrick; Blessing, Paulina; Schulte-Deußen, Karsten (2018): Sind Arbeitgeberwettbewerbslabels nur für Berufserfahrene interessant? - Berufserfahrung als Moderator des Einflusses von Arbeitgeberwettbewerbslabels auf die Arbeitgeberattraktivität. In: *Wirtschaftspsychologie* (2), 40-48.
- Nelson, Phillip (1970): Information and consumer behavior. In: *Journal of Political Economy* 78 (2), S. 311–329.
- Neumann, Raimo (2009): *Die Involvementtheorie und ihre Bedeutung für das Lebensmittelmarketing*. 1. Aufl. Bremen: Europäischer Hochschulverlag (Wismarer Schriften zu Management und Recht, 25).
- Oechsler, Walter A. (2011): *Personal und Arbeit: Grundlagen des Human Resource Management und der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen*. 9. Aufl. München: Oldenbourg.
- Oetker (2021): *Unsere Produkte*. Online verfügbar unter: <https://www.oetker.de/index>, zuletzt geprüft am 27.05.2021.
- Otto, Philipp E.; Chater, Nick; Stott, Henry (2011): The psychological representation of corporate 'personality'. In: *Applied Cognitive Psychology* 25 (4), S. 605–614.
- Padgett, Dan; Allen, Douglas (1997): Communicating experiences: A narrative approach to creating service brand image. In: *Journal of Advertising* 26 (4), S. 49–62.
- Park, C. Whan; Jaworski, Bernard J.; MacInnis, Deborah J. (1986): Strategic brand concept-image management. In: *Journal of Marketing* 50 (4), S. 135–145.
- Penrose, Edith Tilton; Pitelis, Christos N. (2009): *The theory of the growth of the firm*. 4. ed., rev. ed. Oxford: Oxford Univ. Press.



- Petkovic, Mladen (2008): Employer Branding: ein markenpolitischer Ansatz zur Schaffung von Präferenzen bei der Arbeitgeberwahl. 2. Auflage. München (Hochschulschriften zum Personalwesen, 37).
- Prahalad, Coimbatore K.; Hamel, Gary (1990): The core competence of the corporation. In: Harvard Business Review (3), S. 79–91.
- PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (Hg.) (2019): PwC Markenstudie 2019. Marken und Markenbewertung im Zeitalter der digitalen Transformation. Online verfügbar unter <https://www.pwc.de/de/consulting/markenstudie-2019-pwc.pdf>, zuletzt geprüft am 12.05.2021.
- Rampl, Linn Viktoria; Kenning, Peter (2014): Employer brand trust and affect. Linking brand personality to employer brand attractiveness. In: European Journal of Marketing 48 (1/2), S. 218–236.
- Rampl, Linn Viktoria; Opitz, Christian; Welp, Isabell M.; Kenning, Peter (2016): The role of emotions in decision-making on employer brands: insights from functional magnetic resonance imaging (fMRI). In: Marketing Letters 27 (2), S. 361–374.
- Reinartz, Werner; Haenlein, Michael; Henseler, Jörg (2009): An empirical comparison of the efficacy of covariance-based and variance-based SEM. In: International Journal of Research in Marketing 26 (4), S. 332–344.
- Rietz, Christian; Lohaus, Daniela (2013): Employer branding. In: Das Wirtschaftsstudium 42 (11), S. 1418–1423.
- Rietz, Christian; Lohaus, Daniela; Kling, Susanne (2015): Arbeitgeberattraktivität messen. In: Wirtschaftspsychologie (3), S. 5–14.
- Ringle, Christian M.; Sarstedt, Marko; Straub, Detmar W. (2012): Editor's comments: A critical look at the use of PLS-SEM in "MIS Quarterly". In: MIS Quarterly 36 (1), S. iii–xiv.
- Ringle, Christian M.; Wende, Sven; Becker, Jan-Michael (2015): SmartPLS 3. Boenningstedt: SmartPLS GmbH. Online verfügbar unter <http://www.smartpls.com>.
- Rosethorn, Helen (2009): The employer brand. Keeping faith with the deal. Farnham, Surrey, England, Burlington, VT: Gower.
- Rossiter, John R. (2002): The C-OAR-SE procedure for scale development in marketing. In: International Journal of Research in Marketing 19 (4), S. 305–335.
- Rossiter, John R. (2008): Content validity of measures of abstract constructs in management and organizational research. In: British Journal of Management 19 (4), S. 380–388.



- Rothschild, Michael; Stiglitz, Joseph (1976): Equilibrium in competitive insurance markets: An essay on the economics of imperfect information. In: The Quarterly Journal of Economics 90 (4), S. 629–649.
- Ruthus, Julia (2013): Employer of Choice der Generation Y. Herausforderungen und Erfolgsfaktoren zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Salop, Joanne; Salop, Steven (1976): Self-selection and turnover in the labor market. In: The Quarterly Journal of Economics 90 (4), S. 619–627.
- Sattler, Henrik (1994): Der Wert von Marken (brand equity). Manuskripte aus den Instituten für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel, No. 341. Universität Kiel, Institut für Betriebswirtschaftslehre, Kiel.
- Schäfer, Katharina (2006): Branchenimages als Determinanten der Markenprofilierung. 1. Aufl. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Scherl, Hermann (2004): Verlaufstypen, Bestands- und Stromgrößen beim gesamtwirtschaftlichen Stellenangebot - mit einer "Stellenangebotsgesamtrechnung" für Westdeutschland 2001. In: Journal for Labour Market Research 37 (1), S. 9–28.
- Schindler, Oliver (2015): Arbeitgeberattraktivität - Ein Erfolgsbeispiel aus der Süßwarenindustrie. In: Michaela Hartmann (Hg.): Rekrutierung in einer zukunftsorientierten Arbeitswelt. HR-Aufgaben optimal vernetzen. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 135–149.
- Schleiter, André; Armutat, Sascha (2004): Was Arbeitgeber attraktiv macht. Ergebnisse einer Wunschprofilerhebung bei potenziellen Bewerbern. Hg. v. Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP). Praxis Papiere, Ausgabe 4/2004. Düsseldorf.
- Schlüter, Friedhelm (1966): Das Image eines Produktes. In: Wirtschaftsdienst 46 (1), S. 53–56.
- Schlüter, Helmut (1958): Fluktuation. Eine zeitgemäße Untersuchung. In: Arbeit und Sozialpolitik 12 (6), S. 157–162.
- Scholderer, Joachim; Balderjahn, Ingo (2006): Was unterscheidet harte und weiche Strukturgleichungsmodelle nun wirklich? In: Marketing ZFP 28 (1), S. 57–70.
- Schweiger, Günter (1982): Imagetransfer Kann ein neues Produkt durch „gemeinsamen Markennamen“ von einem eingeführten Produkt profitieren? In: Marketing Journal (4), S. 321-322.



- SGS Germany GmbH (Hg.) (2014): Vertrauen und Skepsis: Was leitet die Deutschen beim Lebensmitteleinkauf? SGS-Verbraucherstudie 2014. Ergebnisse einer bevölkerungsrepräsentativen Befragung. Hamburg.
- Shapiro, Carl (1983): Premiums for high quality products as returns to reputations. In: *The Quarterly Journal of Economics* 98 (4), S. 659-679.
- Shavitt, Sharon (1990): The role of attitude objects in attitude functions. In: *Journal of Experimental Social Psychology* 26 (2), S. 124–148.
- Simon, Hermann (1984): Die Attraktivität von Großunternehmen beim kaufmännischen Führungsnachwuchs. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 54 (4), S. 324–345.
- Simon, Hermann; Wiltinger, Kai; Sebastian, Karl-Heinz; Tacke, Georg (1995): *Effektives Personalmarketing. Strategien, Instrumente, Fallstudien*. Wiesbaden: Gabler.
- Slaughter, Jerel E.; Greguras, Gary J. (2009): Initial attraction to organizations: The influence of trait inferences. In: *International Journal of Selection and Assessment* 17 (1), S. 1–18.
- Slaughter, Jerel E.; Richard, Erin M.; Martin, James H. (2006): Comparing the efficacy of policy-capturing weights and direct estimates for predicting job choice. In: *Organizational Research Methods* 9 (3), S. 285–314.
- Slaughter, Jerel E.; Zickar, Michael J.; Highhouse, Scott; Mohr, David C. (2004): Personality trait inferences about organizations. Development of a measure and assessment of construct validity. In: *The Journal of applied psychology* 89 (1), S. 85–103.
- Solomon, Michael R. (1983): The role of products as social stimuli: A symbolic interactionism perspective. In: *Journal of Consumer Research* 10 (3), S. 319–329.
- Spence, Michael (1973): Job market signaling. In: *Quarterly Journal of Economics* 87 (3), S. 355–374.
- Spremann, Klaus (1988): Reputation, Garantie, Information. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 58 (5/6), S. 613–629.
- StataCorp. (2015): *Stata Statistical Software: Release 14*. College Station, TX: StataCorp LP.
- Statistisches Bundesamt (Destatis) (Hg.) (2021): GENESIS-Online-Datenbank. Abruf 42271-0003: Beschäftigte und Umsatz der Betriebe im Verarbeitenden Gewerbe: Deutschland, Jahre, Wirtschaftszweige (WZ2008 2-4-Steller Hierarchie). Wiesbaden.



- Stiftung Familienunternehmen (Hg.) (2016): Familienunternehmen als Arbeitgeber. Die Einstellungen und Erwartungen junger Fach- und Führungskräfte. Online verfügbar unter [https://www.familienunternehmen.de/media/public/pdf/publikationen-studien/studien/Familienunternehmen-als-Arbeitgeber\\_Studie\\_Stiftung-Familienunternehmen.pdf](https://www.familienunternehmen.de/media/public/pdf/publikationen-studien/studien/Familienunternehmen-als-Arbeitgeber_Studie_Stiftung-Familienunternehmen.pdf), zuletzt aktualisiert am 12.05.2021.
- Stigler, George J. (1961): The economics of information. In: The Journal of Political Economy 69 (3), S. 213–225.
- Stiglitz, Joseph E. (1975): The theory of "screening," education, and the distribution of income. In: The American Economic Review 65 (3), S. 283–300.
- Storm van's Gravesande, Bernd (2006): Internetbasierte Anwendungen in der FuE-Kooperation. 1. Aufl. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Stotz, Waldemar; Wedel-Klein, Anne (2013): Employer Branding. Mit Strategie zum bevorzugten Arbeitgeber. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. München, Berlin: Oldenbourg; De Gruyter.
- Stracke, Stefan (2019): Branchenmonitor Schlachten und Fleischverarbeitung. Hg. v. Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf. Online verfügbar unter [https://www.mitbestimmung.de/assets/downloads/wmp\\_Branchenmonitor\\_Schlachten\\_und\\_Fleis-1.pdf](https://www.mitbestimmung.de/assets/downloads/wmp_Branchenmonitor_Schlachten_und_Fleis-1.pdf), zuletzt geprüft am 12.05.2021.
- Stracke, Stefan; Homann, Birte (2017b): Branchenanalyse Getränkeindustrie. Marktentwicklung und Beschäftigung in der Brauwirtschaft, Erfrischungsgetränke- und Mineralbrunnenindustrie. Hg. v. Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf. Online verfügbar unter [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_study\\_hbs\\_368.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_study_hbs_368.pdf), zuletzt geprüft am 12.05.2021.
- Stracke, Stefan; Homann, Birte (2017a): Branchenanalyse Obst-, Gemüse und kartoffelverarbeitende Industrie. Entwicklung von Markt, Beschäftigung und Arbeitsbedingungen. Hg. v. Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf. Online verfügbar unter [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_study\\_hbs\\_351.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_study_hbs_351.pdf), zuletzt geprüft am 12.05.2021.
- Stritzke, Christoph (2010): Marktorientiertes Personalmanagement durch Employer Branding. Theoretisch-konzeptioneller Zugang und empirische Evidenz. Wiesbaden: Gabler.
- Studitemps GmbH (Hg.) (2019): Employer Attractiveness. Zur beruflichen Attraktivität von Branchen und Unternehmen für Studierende in Deutschland. Köln/Maastricht. Online verfügbar unter <https://studitemps.de/pdf/191030-studitemps-employer-attractiveness-210x297-final.pdf>, zuletzt geprüft am 27.05.2021.



- Teece, David J.; Pisano, Gary; Shuen, Amy (1997): Dynamic capabilities and strategic management. In: *Strategic Management Journal* 18 (7), S. 509–533.
- Teufer, Stefan (1999): Die Bedeutung des Arbeitgeberimage bei der Arbeitgeberwahl. Theoretische Analyse und empirische Untersuchung bei high potential. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag; Gabler.
- Theurer, Christian P.; Tumasjan, Andranik; Welp, Isabell M.; Lievens, Filip (2016): Employer branding. A brand equity-based literature review and research agenda. In: *International Journal of Management Reviews* 20 (1), S. 155–179.
- Thobe, Ines (2011): Die Ernährungsindustrie. Stabile Branche mit Potenzialen. Gesellschaft für Wirtschaftliche Strukturforchung mbH. Osnabrück.
- Thomas, Kecia M.; Wise, P. Gail (1999): Organizational attractiveness and individual differences: Are diverse applicants attracted by different factors? In: *Journal of Business and Psychology* 13 (3), S. 375–390.
- Tomczak, Torsten; Will, Markus; Kernstock, Joachim; Brockdorff, Benita; Einwiller, Sabine (2001): Corporate Branding - Die zukunftsweisende Aufgabe zwischen Marketing, Unternehmenskommunikation und strategischem Management. In: *Thesis* 18 (4), S. 2–4.
- Tracey, J. Bruce; Hinkin, Timothy R. (2008): Contextual factors and cost profiles associated with employee turnover. In: *Cornell Hospitality Quarterly* 49 (1), S. 12–27.
- Trommsdorff, Volker; Teichert, Thorsten (2011): Konsumentenverhalten. 8., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart: Kohlhammer.
- Trost, Armin (2008): Employer Branding: Entwickeln einer Arbeitgebermarke. In: *Arbeit und Arbeitsrecht* (3), S. 136–140.
- Uggerslev, Krista L.; Fassina, Neil E.; Kraichy, David (2012): Recruiting through the stages. A meta-analytic test of predictors of applicant attraction at different stages of the recruiting process. In: *Personnel Psychology* 65 (3), S. 597–660.
- van Hove, Greet; Bas, Turker; Cromheecke, Saartje; Lievens, Filip (2013): The instrumental and symbolic dimensions of organisations' image as an employer: A large-scale field study on employer branding in turkey. In: *Applied Psychology* 62 (4), S. 543–557.
- van Hove, Greet; Saks, Alan M. (2011): The instrumental-symbolic framework: Organisational image and attractiveness of potential applicants and their companions at a job fair. In: *Applied Psychology* 60 (2), S. 311–335.



- van Ours, Jan; Ridder, Geert (1992): Vacancies and the recruitment of new employees. In: *Journal of Labor Economics* 10 (2), S. 138–155.
- van Riel, Allard C.R.; Henseler, Jörg; Kemény, Ildikó; Sasovova, Zuzana (2017): Estimating hierarchical constructs using consistent partial least squares. In: *Industrial Management & Data Systems* 117 (3), S. 459–477.
- Vorderwülbecke, Arne; Korflür, Inger; Löckener, Ralf (2018): Branchenanalyse Brot- und Backwarenindustrie. Branchentrends und ihre Auswirkungen auf Beschäftigung und Arbeitsbedingungen. Hg. v. Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf. Online verfügbar unter [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_study\\_hbs\\_378.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_study_hbs_378.pdf), zuletzt geprüft am 12.05.2021.
- Wangerow, Anna (2016): Employer Branding in der Ernährungswirtschaft: Qualitative Exploration zentraler Arbeitgebermerkmale. In: *Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues e.V. (Hg.): Perspektiven für die Agrar- und Ernährungswirtschaft nach der Liberalisierung: Landwirtschaftsverlag Münster* (51), S. 511–512.
- Washburn, Judith H.; Plank, Richard E. (2002): Measuring brand equity: An evaluation of a consumer-based brand equity scale. In: *Journal of Marketing Theory and Practice* 10 (1), S. 46–62.
- Weiber, Rolf; Adler, Jost (1995a): Informationsökonomisch begründete Typologisierung von Kaufprozessen. In: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 47 (1), S. 43–65.
- Weiber, Rolf; Adler, Jost (1995b): Positionierung von Kaufprozessen im informationsökonomischen Dreieck: Operationalisierung und verhaltenswissenschaftliche Prüfung. In: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 47 (2), S. 99–123.
- Weiber, Rolf; Adler, Jost (1995c): Der Einsatz von Unsicherheitsreduktionsstrategien im Kaufprozess: Eine informationsökonomische Analyse. In: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (Sonderheft 35)*, S. 61–77.
- Weiber, Rolf; Mühlhaus, Daniel (2014): Second-Order-Faktorenanalyse (SFA). In: Rolf Weiber und Daniel Mühlhaus (Hg.): *Strukturgleichungsmodellierung. Eine anwendungsorientierte Einführung in die Kausalanalyse mit Hilfe von AMOS, SmartPLS und SPSS. 2., erw. und korr. Aufl.* Berlin: Springer Gabler, S. 275–284.



- Weitzel, Tim; Maier, Christian; Weinert, Christoph; Pflügner, Katharina; Oehlhorn, Caroline; Wirth, Jakob; Laumer, Sven (2020): Social Recruiting und Active Sourcing. Ausgewählte Ergebnisse der Recruiting Trends 2020. Otto-Friedrich-Universität Bamberg. Online verfügbar unter [https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai\\_lehrstuehle/isdl/Recruiting\\_Trends\\_2020/Studien\\_2020\\_01\\_Social\\_Recruiting\\_Web.pdf](https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai_lehrstuehle/isdl/Recruiting_Trends_2020/Studien_2020_01_Social_Recruiting_Web.pdf), zuletzt geprüft am 12.05.2021.
- Wernerfelt, Birger (1988): Umbrella branding as a signal of new product quality: An example of signalling by posting a bond. In: *The RAND Journal of Economics* 19 (3), S. 458–466.
- Wetzels, Martin; Odekerken-Schröder, Gaby; van Oppen, Claudia (2009): Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. In: *MIS Quarterly* 33 (1), S. 177–195.
- Wiedmann, Klaus-Peter (2001): Corporate Identity und Corporate Branding - Skizzen zu einem integrierten Managementkonzept. In: *Thesis* 18 (4), S. 17–22.
- Wilden, Ralf; Gudergan, Siegfried; Lings, Ian (2010): Employer branding. Strategic implications for staff recruitment. In: *Journal of Marketing Management* 26 (1-2), S. 56–73.
- Williamson, Oliver E. (1985): *The economic institutions of capitalism. Firms, markets, relational contracting*. New York: The Free Press.
- Wilson, Bradley; Henseler, Jörg (2007): Modeling reflective higher-order constructs using three approaches with PLS path modeling: A monte carlo comparison. In: Maree Thyne, Kenneth R. Deans und Juergen Gnoth (Hg.): *Australian and New Zealand Marketing Academy Conference Proceedings: Otago: Department of Marketing, School of Business, University of Otago*, S. 791–800.
- Wiltinger, Kai (1997): *Personalmarketing auf Basis von Conjoint-Analysen*. In: Horst Albach (Hg.): *Personal. ZfB-Ergänzungshefte*. Wiesbaden: Gabler, S. 55–80.
- Yi, Mun Y.; Davis, Fred D. (2003): Developing and validating an observational learning model of computer software training and skill acquisition. In: *Information Systems Research* 14 (2), S. 146–169.
- Yoo, Boonghee; Donthu, Naveen (2001): Developing and validating a multidimensional consumer-based brand equity scale. In: *Journal of Business Research* 52 (1), S. 1–14.
- Yoo, Boonghee; Donthu, Naveen; Lee, Sungho (2000): An examination of selected marketing mix elements and brand equity. In: *Journal of the Academy of Marketing Science* 28 (2), S. 195–211.







## Anhang

### A: Fragebogen

Liebe Studienteilnehmerin, lieber Studienteilnehmer,

vielen Dank, dass Sie sich die Zeit nehmen, um an meiner Befragung für meine Dissertation zum Thema "**Arbeitgeberwahl und Arbeitgeberimage**" teilzunehmen.

Die Beantwortung der Fragen dauert circa **15 Minuten**.

Beachten Sie, es gibt keine richtigen oder falschen Antworten, Ihre individuelle Meinung zählt. Ihre Angaben werden **streng vertraulich** behandelt.

Am Ende des Fragebogens können Sie an der **Verlosung von 5 Wunschgutscheinen** (1x im Wert von 50 € und 4 x im Wert von 25 €; [www.wunschgutschein.de](http://www.wunschgutschein.de)) teilnehmen.

Mit freundlichen Grüßen,

M.Sc. Anna Wangerow

#### 1. Wie intensiv haben Sie sich bislang mit der Wahl eines Arbeitgebers beschäftigt?

Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten:

- Ich habe mir aktiv noch keine Informationen über für mich interessante Arbeitgeber beschafft.
- Ich habe mir schon aktiv Informationen über für mich interessante Arbeitgeber beschafft.
- Ich habe eine Vorstellung von den für mich in Frage kommenden Arbeitgebern und habe mir eine klare Meinung zu diesen gebildet.
- Ich habe mich bereits bei einem oder mehreren Arbeitgebern für eine Anstellung beworben.
- Ich habe mich schon für einen Arbeitgeber entschieden.



## 2. Inwiefern stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?

	trifft überhaupt nicht zu	trifft überwiegend nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft überwiegend zu	trifft voll und ganz zu
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
„Die Arbeitsplatzwahl interessiert mich sehr.“	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
„Es macht mir Spaß, meinen Arbeitsplatz auszuwählen.“	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
„Bei der Arbeitsplatzwahl kann man eigentlich keine falschen Entscheidungen treffen.“	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
„Es sagt viel über einen Menschen aus, welchen Arbeitsplatz er auswählt.“	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
„Es ist nicht schlimm, wenn man Fehler bei der Auswahl des ersten Arbeitsplatzes macht.“	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 3. Welche Wirtschaftszweige sind für Sie im Rahmen Ihrer zukünftigen Arbeitgeberwahl besonders attraktiv?

Wählen Sie maximal 5 Wirtschaftszweige aus der Liste aus und sortieren Sie diese entsprechend ihrer Attraktivität von oben (sehr attraktiv) nach unten (überhaupt nicht attraktiv).

Automobilhersteller, Automobilzulieferer & Luftfahrt  
 Banken  
 Chemie und Pharma  
 Consulting  
 Elektrotechnik und Elektronik  
 Versorgung und Umwelt  
 Fast Moving Consumer Goods  
 Handel  
 IT-Dienstleistungen  
 Konsumgüter  
 Maschinenbau  
 Medien und Werbung  
 Öffentlicher Sektor  
 Wirtschaftsprüfung  
 Telekommunikation  
 Logistik und Tourismus  
 Versicherungen





## Widmen wir uns nun der Ernährungsindustrie als potentielle Arbeitgeberbranche.

### 4. Inwiefern stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?

	trifft überhaupt nicht zu	trifft überwiegend nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft überwiegend zu	trifft voll und ganz zu
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
„Die Ernährungsindustrie bietet für mich attraktive Arbeitsplätze.“	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
„Ein Job in der Ernährungsindustrie ist sehr ansprechend für mich.“	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
„Für mich stellt die Ernährungsindustrie eine gute Arbeitgeberbranche dar.“	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Nachfolgend werden Ihnen 9 Unternehmen aus der Ernährungsindustrie aufgelistet, ...

#### 5. ... kreuzen Sie bitte an, wie gut Sie die Unternehmen kennen.

	Ich kenne das Unternehmen und kann mir eine Meinung über das Unternehmen bilden.	Mir ist das Unternehmen zwar bekannt, ich kann mir aber keine Meinung über das Unternehmen bilden.	Ich kenne das Unternehmen nicht.
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



 <b>Genuss-Molkerei</b> seit 1926	○	○	○
 <b>frankonia</b> <sup>®</sup> CHOCOLAT	○	○	○
 <b>Trolli</b> <sup>®</sup>	○	○	○
<b>FERRERO</b>	○	○	○
 <b>Mestemacher</b> <i>the lifestyle-bakery</i>	○	○	○
 <b>KUCHENMEISTER</b> <sup>®</sup> Backtradition seit 1884	○	○	○
 <b>Harry</b> Bäcker seit 1688	○	○	○



## Die nachfolgenden Fragen beziehen sich auf das Unternehmen

### Schwälbchen®.



#### 6. Inwiefern stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?

	trifft überhaupt nicht zu	trifft überwiegend nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft überwiegend zu	trifft voll und ganz zu
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
„Ich weiß ziemlich viel über das Unternehmen Schwälbchen®.“	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
„Ich kenne das Unternehmen Schwälbchen® sehr gut.“	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
„Ich kenne die Produkte von Schwälbchen®.“	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 7. Welche Erfahrungen haben Sie bislang mit dem Unternehmen Schwälbchen® gesammelt?

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- Ich habe Produkte von Schwälbchen® probiert.
- Ich habe Produkte von Schwälbchen® gekauft.
- Ich habe die Homepage/Karriereseite von Schwälbchen® besucht.
- Ich habe einen Medienbericht über Schwälbchen® gelesen/angeschaut.
- Ich habe eine Werbung/Werbekampagne von Schwälbchen® im Kopf.
- Ich habe eine Stellenanzeige von Schwälbchen® gelesen.
- Ich habe noch keine Erfahrungen mit dem Unternehmen Schwälbchen® gesammelt.
- Sonstiges: \_\_\_\_\_



## Die nachfolgenden Fragen beziehen sich auf Schwälbchen® als Arbeitgeber.

Nehmen Sie für die Beantwortung der Fragen bitte an, dass sich Schwälbchen® an Ihrem bevorzugten Standort im Rahmen der Arbeitgeberwahl befindet und dass es sich um ein Stellenangebot/einen Job in Ihrem favorisierten Tätigkeitsbereich handelt.

### 8. Inwiefern stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?

	trifft überhaupt nicht zu	trifft überwiegend nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft überwiegend zu	trifft voll und ganz zu
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
„Für mich wäre Schwälbchen® ein guter Arbeitgeber.“	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
„Schwälbchen® ist für mich als Arbeitgeber attraktiv.“	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
„Ein Job bei Schwälbchen® ist sehr ansprechend für mich.“	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
„Ich würde ein Stellenangebot von Schwälbchen® annehmen.“	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
„Ich würde mich sehr anstrengen, um einmal für Schwälbchen® zu arbeiten.“	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
„Ich würde Schwälbchen® zu meinem Arbeitgeber erster Wahl machen.“	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Stellen Sie sich vor, Sie würden sich bei Schwälbchen® für eine Anstellung bewerben.

### 9. Schätzen Sie bitte den Erfolg Ihrer Bewerbung in Prozent ein.



Nehmen Sie für die Beantwortung der Fragen bitte an, dass es sich um eine Anstellung in Ihrem bevorzugten Tätigkeitsbereich handelt.



**10. Bitte bewerten Sie die Erfolgsaussichten Ihrer Bewerbung zusätzlich anhand der nachfolgenden Aussagen.**

	trifft überhaupt nicht zu	trifft überwiegend nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft überwiegend zu	trifft voll und ganz zu
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
„Meine Bewerbung bei Schwälbchen® wäre wahrscheinlich erfolgreich.“	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
„Meine Chancen für eine Anstellung bei Schwälbchen® stehen so schlecht, dass ich mich erst gar nicht bewerben würde.“	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**11. Inwiefern stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?**

	trifft überhaupt nicht zu	trifft überwiegend nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft überwiegend zu	trifft voll und ganz zu
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
„Ich kann mir vorstellen, dass Schwälbchen® ein überdurchschnittliches Grundgehalt bietet.“	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
„Ich kann mir vorstellen, dass Schwälbchen® attraktive Zusatzangebote (z. B. Fahrtkostenerstattung, Kantine, Sporteinrichtungen) bietet.“	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
„Ich kann mir vorstellen, dass Schwälbchen® einen sicheren Arbeitsplatz bietet.“	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
„Ich kann mir vorstellen, dass Schwälbchen® gute Aufstiegsmöglichkeiten bietet.“	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
„Ich kann mir vorstellen, dass Schwälbchen® die Möglichkeit bietet, abteilungsübergreifende Erfahrungen zu sammeln.“	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>





„Ich kann mir vorstellen, dass Schwälbchen® eine ausgewogene Work-Life-Balance ermöglicht.“	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
„Ich kann mir vorstellen, dass Schwälbchen® genügend Zeit für private Freizeitaktivitäten gewährt.“	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
„Ich kann mir vorstellen, dass Schwälbchen® flexible Möglichkeiten der Arbeitszeitgestaltung (z. B. Homeoffice, Gleitzeit...) ermöglicht.“	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
„Ich kann mir vorstellen, dass sich Job und Familie bei Schwälbchen® gut miteinander vereinbaren lassen.“	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 12. Inwiefern stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?

	trifft überhaupt nicht zu	trifft überwiegend nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft überwiegend zu	trifft voll und ganz zu
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
„Ich kann mir vorstellen, dass das Arbeitsklima bei Schwälbchen® sehr gut ist.“	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
„Ich kann mir vorstellen, dass Schwälbchen® das Arbeiten im Team fördert.“	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
„Ich kann mir vorstellen, dass Schwälbchen® durch flache Hierarchien gekennzeichnet ist.“	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
„Ich kann mir vorstellen, dass bei Schwälbchen® Nachhaltigkeitsaspekte sehr wichtig sind.“	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
„Ich kann mir vorstellen, dass Schwälbchen® vielfältige Weiterbildungsmöglichkeiten bietet.“	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
„Ich kann mir vorstellen, dass Schwälbchen® die Möglichkeit bietet, abwechslungsreiche Aufgaben auszuführen.“	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



„Ich kann mir vorstellen, dass Schwälbchen® als Arbeitgeber ein interessantes Produktportfolio bietet.“	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
„Ich kann mir vorstellen, dass Schwälbchen® die Möglichkeit bietet, Verantwortung im Job übernehmen zu können.“	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
„Ich kann mir vorstellen, dass Schwälbchen® die Möglichkeit bietet, in einem erfolgreichen Unternehmen zu arbeiten.“	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**13. Wie stark assoziieren Sie die folgenden Begriffe mit Schwälbchen® als Arbeitgeber?**

	gar nicht	sehr schwach	schwach	eher schwach	eher stark	stark	sehr stark
	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
innovativ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
offen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
zukunftsorientiert	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
mitarbeiterfreundlich	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dynamisch	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
teamfähig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
authentisch	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vielseitig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
flexibel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



#### 14. Und die nachfolgenden Begriffe? Wie stark assoziieren Sie diese mit Schwälbchen® als Arbeitgeber?

	gar nicht	sehr schwach	schwach	eher schwach	eher stark	stark	sehr stark
	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
menschlich	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
fördernd	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tolerant	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vertrauenswürdig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ehrllich	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
zuverlässig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
intelligent	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
gesund	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 15. Inwiefern stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?

	trifft überhaupt nicht zu	trifft überwiegend nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft überwiegend zu	trifft voll und ganz zu
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
„Ich kann mir vorstellen, dass meine persönlichen Werte mit den Wertvorstellungen von Schwälbchen® übereinstimmen.“	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
„Ich kann mir vorstellen, dass die Unternehmenskultur von Schwälbchen® gut zu den Werten passt, die ich im Leben schätze.“	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
„Ich kann mir vorstellen, dass die persönlichen Eigenschaften, die ich zu schätzen weiß, den persönlichen Eigenschaften von Schwälbchen® als Arbeitgeber entsprechen.“	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



### 16. Inwiefern stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?

	trifft überhaupt nicht zu	trifft überwiegend nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft überwiegend zu	trifft voll und ganz zu
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
„Visuell betrachtet macht Schwälbchen® als Arbeitgeber einen starken Eindruck.“	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
„Ich finde Schwälbchen® als Arbeitgeber auf sensorische Art und Weise interessant.“	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
„Schwälbchen® als Arbeitgeber spricht meine Sinne nicht an.“	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
„Schwälbchen® als Arbeitgeber ruft in mir Gefühle und Empfindungen hervor.“	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
„Ich habe keine starken Emotionen für Schwälbchen® als Arbeitgeber.“	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
„Schwälbchen® als Arbeitgeber berührt mich emotional nicht.“	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
„Schwälbchen® als Arbeitgeber regt mich zum Nachdenken an.“	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
„Ich denke über Schwälbchen® als Arbeitgeber nicht nach.“	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
„Schwälbchen® als Arbeitgeber macht mich neugierig.“	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



### 17. Wer oder was sind die wichtigsten Informationsquellen, wenn Sie sich über potentielle Arbeitgeber informieren?

Wählen Sie 5 Informationsquellen aus der Liste aus und sortieren Sie diese entsprechend ihrer Wichtigkeit von oben (wichtigste Informationsquelle) nach unten (unwichtigste Informationsquelle).

**Messen** (z. B. Karrieretag an der Uni, Karrieremesse der Lebensmittelzeitung)

**Stellenanzeigen** in Zeitungen (z. B. in der Lebensmittelzeitung, Regionalzeitung)

**Jobportale** im Internet (z. B. Jobbörse der Arbeitsagentur, Stellenbörse der Uni, Stepstone, Monster)

**Karriereseite**/Homepage des Unternehmens

**Vorträge** einzelner Arbeitgeber (z. B. im Rahmen einer Vorlesung)

**Persönliche/soziale Kontakte** (z. B. Familie, Freunde, Bekannte)

**Social-Media-Portale** (z. B. Facebook, Xing)

**Medienberichte** über Arbeitgeber (z. B. aus dem Fernsehen, der Tageszeitung)

Bisherige **Erfahrungen**/ Kontakte mit dem Arbeitgeber (z. B. Produktnutzung)

**Events** des Arbeitgebers (z. B. Tag der offenen Tür, Besichtigungen)

**Arbeitgeber-Bewertungsportale** (z. B. kununu)

### 18. Welche Institutionen kommen für Sie als Arbeitgeber in Frage?

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- Unternehmen (z. B. Industrie, Beratung)
- Verbände (z. B. Verbraucher-, Branchen-, Berufsverbände)
- staatliche Institutionen (z. B. Bundes-/Landesministerium, Uni/FH, Thünen-Institut)
- Vereine (z. B. Deutsche Landwirtschafts-Gesellschaft)
- Sonstiges: \_\_\_\_\_



### 19. Welche Unternehmensgröße würden Sie in Bezug auf Ihren zukünftigen Arbeitgeber bevorzugen?

Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten:

- Kleinstunternehmen (< 30 Mitarbeiter)
- Kleinunternehmen (< 300 Mitarbeiter)
- Mittelständisches Unternehmen (< 3000 Mitarbeiter)
- Großes Unternehmen (≥ 3000 Mitarbeiter)
- Ich bevorzuge keine bestimmte Unternehmensgröße.

Abgrenzung der Unternehmensgröße auf Basis der Mittelstandsdefinition des Deloitte.Mittelstandsinstituts.

### 20. Welchen Standort würden Sie in Bezug auf Ihren zukünftigen Arbeitgeber bevorzugen?

Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten:

- Landgemeinde (< 5.000 Einwohner)
- Kleinstadt (5.000 – 19.999 Einwohner)
- Mittelstadt (20.000 – 99.999 Einwohner)
- Großstadt (≥ 100.000 Einwohner)
- Ich bevorzuge keinen bestimmten Standort.

### 21. Inwiefern stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?

	trifft überhaupt nicht zu	trifft überwiegend nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft überwiegend zu	trifft voll und ganz zu
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
„Ich fühle mich für den Berufseinstieg ausreichend qualifiziert.“	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
„Ich bin besorgt, dass ich nach Abschluss des Studiums keinen Arbeitsplatz finde.“	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



„Ich denke, es gibt in meinem Fachbereich aktuell zu viele Bewerber auf dem Arbeitsmarkt.“	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
„Ich habe den Eindruck, dass es aktuell viele Stellenangebote gibt, die meinem Profil entsprechen.“	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
„Ich denke, es wird für mich einfach sein, direkt nach dem Studium einen Job zu finden.“	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
„Ich sehe auf dem Arbeitsmarkt eine starke Konkurrenz zu fachbereichsfremden Studierenden.“	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 22. Welche Subbranchen der Ernährungsindustrie sind für Sie im Rahmen der Arbeitgeberwahl besonders attraktiv?

Wählen Sie maximal 5 Subbranchen aus der Liste aus und sortieren Sie diese entsprechend ihrer Attraktivität von oben (attraktivste Subbranche) nach unten (unattraktivste Subbranche).

- Fleisch- und Fleischprodukte
- Milch- und Milchprodukte
- Backwaren
- Süßwaren, Dauerbackwaren, Speiseeis
- Alkoholische Getränke
- Verarbeitetes Obst und Gemüse
- Fertiggerichte und sonstige Lebensmittel
- Erfrischungsgetränke
- Öle und Fette
- Mühlen und Stärke
- Kaffee und Tee
- Würzen und Soßen
- Zucker
- Fisch- und Fischprodukte
- Teigwaren



### 23. Inwiefern stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?

	trifft überhaupt nicht zu	trifft überwiegend nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft überwiegend zu	trifft voll und ganz zu
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
„Ich denke, die Produkte von Schwälbchen® sind sehr gut.“	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
„Meine Meinung bezüglich der Produkte von Schwälbchen® ist sehr positiv.“	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
„Ich denke, die Produkte von Schwälbchen® sind sehr nützlich.“	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
„Dass ich Produkte von Schwälbchen® kaufe, halte ich für sehr wahrscheinlich.“	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
„Produkte von Schwälbchen® zu kaufen, ist für mich ausgeschlossen.“	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
„Ich ziehe bei meinem nächsten Lebensmitteleinkauf ernsthaft in Betracht, Produkte von Schwälbchen® zu kaufen.“	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 24. Inwiefern stimmen Sie den nachfolgenden Aussagen zu?

	trifft überhaupt nicht zu	trifft überwiegend nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft überwiegend zu	trifft voll und ganz zu
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
„Ich finde, die Qualität der Produkte von Schwälbchen® ist hoch.“	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
„Die Wahrscheinlichkeit, dass die Produkte von Schwälbchen® ihren Zweck als Lebensmittel erfüllen, ist hoch.“	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
„Produkte von Schwälbchen® scheinen von guter Qualität zu sein.“	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>





„Ich finde, der Preis für Produkte von Schwälbchen® ist hoch.“	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
„Ich empfinde die Preise für Produkte von Schwälbchen® als angemessen.“	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
„Ich finde, die Preise für Produkte von Schwälbchen® sind im Vergleich zu Konkurrenzprodukten niedrig.“	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
„Ich denke, die Produkte von Schwälbchen® sind fair produziert.“	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
„Ich denke, die Produkte von Schwälbchen® sind regional produziert.“	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
„Ich denke, die Produkte von Schwälbchen® sind nachhaltig produziert.“	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 25. Inwiefern stimmen Sie den nachfolgenden Aussagen zu?

	trifft überhaupt nicht zu	trifft überwiegend nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft überwiegend zu	trifft voll und ganz zu
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
„Ich finde, die Produkte von Schwälbchen® sehen sehr ansprechend aus.“	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
„Die Produkte von Schwälbchen® entsprechen meinem Geschmack.“	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
„Ich finde, die Produkte von Schwälbchen® sind sehr lecker.“	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
„Ich finde, die Verpackungslösungen für Produkte von Schwälbchen® sind gut durchdacht.“	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
„Ich finde, die Produkte von Schwälbchen® sind praktisch verpackt.“	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
„Ich finde, die Produktverpackungen von Schwälbchen® sind attraktiv.“	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



„Ich denke, die Produkte von Schwälbchen® sind gesund.“	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
„Ich denke, die Produkte von Schwälbchen® haben einen hohen Gesundheitswert.“	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
„Ich denke, die Produkte von Schwälbchen® enthalten ausschließlich natürliche Zutaten.“	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**26. Wie stark assoziieren Sie die folgenden Begriffe mit den Produkten von Schwälbchen®?**

	gar nicht	sehr schwach	schwach	eher schwach	eher stark	stark	sehr stark
	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
zuverlässig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
unverfälscht	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ehrich	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
bodenständig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
erfolgreich	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
phantasievoll	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
fröhlich	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
aufregend	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
modern	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
cool	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
intelligent	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



## Jetzt haben Sie es fast geschafft!

### 27. Inwiefern stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?

	trifft überhaupt nicht zu	trifft überwiegend nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft überwiegend zu	trifft voll und ganz zu
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
„Visuell betrachtet machen die Produkte von Schwälbchen® einen starken Eindruck.“	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
„Ich finde die Produkte von Schwälbchen® auf sensorische Art und Weise interessant.“	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
„Die Produkte von Schwälbchen® sprechen meine Sinne nicht an.“	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
„Die Produkte von Schwälbchen® rufen in mir Gefühle und Empfindungen hervor.“	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
„Ich habe keine starken Emotionen für die Produkte von Schwälbchen®.“	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
„Die Produkte von Schwälbchen® berühren mich emotional nicht.“	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
„Die Produkte von Schwälbchen® regen mich zum Nachdenken an.“	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
„Ich denke über die Produkte von Schwälbchen® nicht nach.“	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
„Die Produkte von Schwälbchen® machen mich neugierig.“	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



**Abschließend verraten Sie uns doch bitte noch, ...**

**28... an welcher Hochschule Sie studieren.**

\_\_\_\_\_

**29. ... in welchem Studienabschnitt Sie sich befinden.**

- Bachelor
- Master

**30... in welchem Studiengang Sie eingeschrieben sind.**

\_\_\_\_\_

**31... in welchem Fachsemester Sie sich befinden.**

\_\_\_\_\_ **Semester**

**32... wann Sie voraussichtlich Ihr Studium beenden.**

- Ich habe mein Studium bereits abgeschlossen.
- innerhalb der nächsten 3 Monate
- innerhalb der nächsten 4-6 Monate
- innerhalb der nächsten 7-12 Monate
- innerhalb der nächsten 13-24 Monate
- in 25 Monaten und mehr



---

**33.... welchem Geschlecht Sie angehören.**

- weiblich
- männlich
- divers

**34.... wie alt Sie sind.**

\_\_\_\_\_

Um an der **Verlosung** eines Wunschgutscheines teilzunehmen, senden Sie eine Email unter Angabe Ihrer Kontakt-Emailadresse an:

Arbeitgeberimage\_Verlosung@gmx.de

Sie haben auf viele Fragen geantwortet. Es kommt aber immer wieder vor, dass Themen oder Aspekte übersehen werden, die aus Ihrer Sicht bedeutsam sind. Wenn also etwas vergessen wurde, dann teilen Sie dies bitte an dieser Stelle mit:

\_\_\_\_\_

Vielen Dank für Ihre Unterstützung und viel Glück für die Verlosung!

Bei Rückfragen können Sie sich gerne an mich wenden:  
anna.wangerow@ernaehrung.uni-giessen.de



## B: Ergänzende Tabellen

**Tabelle 44: Fornell-Larcker-Kriterium (Konstrukte 1.Ordnung, Teilmodell A)<sup>684</sup>**

	Emotionale Reaktion	Reaktion der Sinne	Intellektuelle Reaktion
Emotionale Reaktion	<b>0,838</b>		
Reaktion der Sinne	0,611	<b>0,831</b>	
Intellektuelle Reaktion	0,648	0,770	<b>0,834</b>
Ökonomischer Wert	0,359	0,513	0,444
Sozialer Wert	0,443	0,498	0,507
Inhaltlicher Anspruch	0,428	0,554	0,515
Work-Life-Balance	0,301	0,232	0,297
Fachkompetenz	0,447	0,651	0,560
Vertrauen	0,347	0,486	0,496
Sozialkompetenz	0,378	0,551	0,481

**Tabelle 45: HTMT-Kriterium (Konstrukte 1.Ordnung, Teilmodell A)<sup>685</sup>**

	Emotionale Reaktion	Reaktion der Sinne	Intellektuelle Reaktion
Emotionale Reaktion			
Reaktion der Sinne	0,685 [0,558; 0,810]		
Intellektuelle Reaktion	0,791 [0,682; 0,889]	0,863 [0,752; 0,976]	

<sup>684</sup> Eigene Berechnungen (bezogen auf die Modellschätzung vor Elimination problematischer Indikatoren).

<sup>685</sup> Eigene Berechnungen (bezogen auf die Modellschätzung nach Elimination problematischer Indikatoren).

Tabelle 46: Fornell-Larcker-Kriterium (Konstrukte 1. Ordnung, Teilmodell B)<sup>688</sup>

	Qualität	Ökologischer Wert	Genuss	Preis	Gesundheitswert	Verpackung	Emotionale Reaktion	Reaktion der Sinne	Intellektuelle Reaktion
Qualität	<b>0,881</b>								
Ökologischer Wert	0,585	<b>0,898</b>							
Genuss	0,651	0,357	<b>0,887</b>						
Preis	0,497	0,487	0,305	<b>0,705</b>					
Gesundheitswert	0,437	0,668	0,162	0,374	<b>0,904</b>				
Verpackung	0,554	0,375	0,611	0,283	0,248	<b>0,842</b>			
Emotionale Reaktion	0,218	0,133	0,394	0,182	-0,076	0,306	<b>0,860</b>		
Reaktion der Sinne	0,603	0,330	0,708	0,331	0,132	0,546	0,573	<b>0,802</b>	
Intellektuelle Reaktion	0,451	0,276	0,603	0,226	0,138	0,480	0,587	0,766	<b>0,734</b>
Kompetenz	0,395	0,264	0,488	0,192	0,239	0,462	0,289	0,594	0,546
Spannung	0,305	0,191	0,495	0,161	0,080	0,374	0,397	0,557	0,511
Vertrauen	0,604	0,555	0,466	0,414	0,458	0,437	0,187	0,444	0,376

<sup>688</sup> Eigene Berechnungen (bezogen auf die Modellschätzung vor Elimination problematischer Indikatoren).

Tabelle 47: HTMT-Kriterium Konstrukte 1. Ordnung (Teilmodell B)<sup>687</sup>

	Qualität	Preis	Ökologischer Wert	Genuss	Gesundheitswert	Verpackung	Emotionale Reaktion	Reaktion der Sinne
Preis	0,539 [0,432; 0,714]							
Ökologischer Wert	0,657 [0,559; 0,748]	0,705 [0,555; 0,862]						
Genuss	0,748 [0,640; 0,842]	0,320 [0,228; 0,527]	0,386 [0,268; 0,503]					
Gesundheitswert	0,510 [0,410; 0,606]	0,602 [0,444; 0,756]	0,756 [0,671; 0,836]	0,181 [0,095; 0,303]				
Verpackung	0,664 [0,521; 0,789]	0,343 [0,212; 0,533]	0,437 [0,294; 0,570]	0,754 [0,655; 0,840]	0,302 [0,188; 0,449]			
Emotionale Reaktion	0,248 [0,122; 0,395]	0,243 [0,146; 0,435]	0,146 [0,066; 0,296]	0,477 [0,339; 0,603]	0,152 [0,089; 0,264]	0,370 [0,226; 0,511]		
Reaktion der Sinne	0,715 [0,559; 0,866]	0,471 [0,322; 0,676]	0,393 [0,236; 0,554]	0,838 [0,698; 0,970]	0,196 [0,101; 0,359]	0,586 [0,420; 0,746]	0,736 [0,587; 0,885]	
Intellektuelle Reaktion	0,238 [0,117; 0,379]	0,097 [0,028; 0,273]	0,186 [0,079; 0,327]	0,350 [0,194; 0,507]	0,069 [0,030; 0,208]	0,239 [0,092; 0,388]	0,557 [0,420; 0,685]	0,562 [0,410; 0,718]

<sup>687</sup> Eigene Berechnungen (bezogen auf die Modellschätzung nach Elimination problematischer Indikatoren).




**Tabelle 48: Fornell-Larcker-Kriterium (Konstrukte 2. Ordnung)<sup>688</sup>**

	Arbeitgeber- attraktivität	Produkt- attraktivität
Arbeitgeberattraktivität	0,954	
Produktattraktivität	0,609	0,891
funktionale Arbeitgeberimagemerkmale	0,650	0,559
symbolische Arbeitgeberimagemerkmale	0,666	0,687
erfahrungsbasierte Arbeitgeberimagemerkmale	0,795	0,524
funktionale Produktimagemerkmale	0,616	0,836
symbolische Produktimagemerkmale	0,483	0,589
erfahrungsbasierte Produktimagemerkmale	0,596	0,487

**Tabelle 49: HTMT-Kriterium (Konstrukte 2. Ordnung)<sup>689</sup>**

	Arbeitgeberattraktivität	Produktattraktivität
Produktattraktivität	0,663 [0,562; 0,747]	
funktionale Arbeitgeberimagemerkmale	0,667 [0,582; 0,737]	0,598 [0,502; 0,688]
symbolische Arbeitgeberimagemerkmale	0,682 [0,599; 0,755]	0,734 [0,651; 0,805]
erfahrungsbasierte Arbeitgeberimagemerkmale	0,815 [0,760; 0,862]	0,556 [0,441; 0,661]
funktionale Produktimagemerkmale	0,633 [0,544; 0,709]	0,894 [0,854; 0,930]
symbolische Produktimagemerkmale	0,494 [0,377; 0,594]	0,629 [0,524; 0,718]
erfahrungsbasierte Produktimagemerkmale	0,611 [0,517; 0,689]	0,515 [0,395; 0,627]

<sup>688</sup> Eigene Berechnungen.

<sup>689</sup> Eigene Berechnungen.



**Tabelle 50: VIF-Werte und  $q^2$ -Effektstärke<sup>690</sup>**

		endogen			endogen
		Arbeitgeber- attraktivität			Produkt- attraktivität
exogen	Produktattraktivität	VIF: 1,941 $q^2 = 0,043$	exogen	Arbeitgeber- attraktivität	VIF: 1,978 $q^2 = 0,009$
	funkt. Arbeitgeber- imagemerkmale	VIF: 2,509 $q^2 = 0,011$		funkt. Produkt- imagemerkmale	VIF: 2,133 $q^2 = 0,422$
	symb. Arbeitgeber- imagemerkmale	VIF: 3,109 $q^2 = 0,005$		symb. Produkt- imagemerkmale	VIF: 1,913 $q^2 = 0,000$
	erfahrungs- Arbeitgeberimage- merkmale	VIF: 1,939 $q^2 = 0,403$		erfahrungs- Produktimage- merkmale	VIF: 1,788 $q^2 = -0,003$

<sup>690</sup> Eigene Berechnungen.





