



Titel der Arbeit:
**Ein Modell zur Arbeitsplatzwahl als Grundlage für ein
Relationship-Marketing-Konzept im Bereich High-
Potentials**

Inauguraldissertation

zur Erlangung des akademischen Grades
Doctor rerum politicarum

vorgelegt und angenommen
an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften
der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg

Verfasser: Dipl.-Wirtsch.-Ing. Jan Malmendier
Geburtsdatum und -ort: 02.07.1974, Hagen
Arbeit eingereicht am: 31.01.2006

Gutachter der Dissertation: Prof. Dr. Thomas Spengler
Prof. Dr. Dr. Bodo Vogt
Datum der Disputation: 21.12.2006

GELEITWORT

Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Forschungsfeld "Personalmarketing" begann in den späten 1960er bzw. frühen 1970er Jahren. Es stellt somit ein relativ junges Teilgebiet der Betriebswirtschaftslehre dar, das hinsichtlich theoretischer und methodischer Zugänge sowie konzeptioneller Reife als (immer noch) in den Kinderschuhen steckend bezeichnet werden kann. Zu den wesentlichen Funktionen des Personalmarketing zählen die Akquisitions- und die Motivationsfunktion als Ausdruck aller einschlägigen Bestrebungen, die Verfügbarkeit des Betriebes über hinreichend wirksames Personal herzustellen und zu sichern. Die Ansätze des Personalmarketing lassen sich in Ansätze des internen und des externen Personalmarketing einerseits sowie in Ansätze des strategischen und des taktischen Personalmarketing andererseits differenzieren. Externes Personalmarketing fokussiert die Beschaffung von Arbeitskräften vom betriebsexternen Arbeitsmarkt (Stichwort: Consumer Behaviour), während sich das interne Personalmarketing vor allem mit der Bindung, Entwicklung etc. bereits im Betrieb vorhandener Arbeitskräfte beschäftigt (Stichwort: Retention Marketing). Ansätze des strategischen Personalmarketing betonen die mit Humanressourcen verbundenen betrieblichen Erfolgspotenziale und die Interdependenzen zwischen Personal- und Unternehmensstrategien. Demgegenüber fokussieren Ansätze des taktischen Personalmarketing die konkrete Ausgestaltung und die Umsetzung von Personalmarketingstrategien.

Dass die langfristige Prognose von Umfeldszenarien ein schwieriges und mit Imponderabilien gespicktes Unterfangen darstellt, gilt als Binsenweisheit. Gleichwohl zeichnen viele Prognosen von der Arbeitsmarktentwicklung in den nächsten zehn bis fünfzehn Jahren ein recht einheitliches Bild: Die Experten gehen von einer Zweiteilung des Arbeitsmarktes mit einem erheblichen Arbeitskräftemangel im Segment der hochqualifizierten und einem drastischen Angebotsüberschuss im Segment der gering qualifizierten Arbeitskräfte aus. Das Problem der Knappheit an sog. High-Potentials wird in den kommenden Jahren somit stark an Bedeutung gewinnen, so dass es für die betroffenen Unternehmen daher naheliegt, im Bereich des Personalmarketing besondere Aktivitäten zu entfalten.

Dazu sind geeignete Ansätze des externen (strategischen) Personalmarketing erforderlich. Der Entwicklung solcher Ansätze ist die von Herrn Malmendier vorgelegte Dissertation gewidmet, und zwar in einem speziellen Bereich, nämlich dem Markt potenzieller Bewerber im Sektor „Hochschulabsolventen“. Neben konzeptionellen werden in der Arbeit empirische Überlegungen angestellt, die auf einem sehr großen High-Potential-Pool (über 10.000 Probanden) basieren. Der Autor thematisiert dazu produkt-, kommunikations- und distributionspolitische Instrumente und somit drei (von vier) Elementen des Marketing-Mix. Die von ihm gewählte Vorgehensweise, aus konzeptionellen und theoretischen sowie empirisch getesteten Vorüberlegungen Gestaltungsempfehlungen abzuleiten, steht in bester wirtschaftswissenschaftlicher Tradition. Die Arbeit beeindruckt (auch) durch die

gelungene Integration der beiden Teilgebiete „Marketing“ und „Personalwirtschaft“ sowie durch die Fülle interessanter Ergebnisse. Das „Personalmarketing“ ist durch Herrn Malmendiers Dissertation zwar noch nicht aus den o.g. Kinderschuhen herausgewachsen, die „Schuhgröße“ hat jedoch merklich zugenommen. Ich wünsche der Arbeit die ihr gebührende Verbreitung in der Scientific Community.

Magdeburg, im Frühjahr 2007

Prof. Dr. Thomas Spengler

VORWORT

Schon zu Beginn meiner beruflichen Tätigkeit wurde ich mit der Frage konfrontiert, wie ein Unternehmen eine hinreichende Anzahl an geeigneten Arbeitskräften finden kann und welche konkreten Möglichkeiten sich ihm bieten. Durch mein Engagement im Recruiting hatte ich die Möglichkeit, die meisten Formate des Personalmarketings – von der Webseitengestaltung über Hochschulveranstaltungen und mehrtägige Events für Kandidaten bis zu Praktikantenbindungsprogrammen – aktiv kennenzulernen. Aus der Begeisterung für das Thema und der Notwendigkeit zur Weiterentwicklung der Recruiting-Formate entstand die Idee der systematischen Anwendung von Relationship-Marketing-Konzepten im Personalmarketing. Nach ersten vielversprechenden Piloten in diesem Bereich stellte sich die Frage, ob die positiven Rückmeldungen auch einen nachhaltigen Einfluss auf die spätere Arbeitsplatzwahlentscheidung haben würden und wie man die Einzelmaßnahmen für eine optimale Wirkung ausgestalten müsste. An dieser Stelle war die Idee für diese Arbeit geboren.

Ich bin sehr dankbar, dass ich während der gesamten Erstellungszeit meiner Dissertation auf den Rat und die Unterstützung vieler Personen bauen konnte. Dafür möchte ich mich bei allen herzlich bedanken – bei den Folgenden in besonderer Weise:

Zunächste möchte ich meinen Doktorvater Prof. Dr. Thomas Spengler nennen, der mich während der gesamten Arbeit durch intensive Diskussionen und Aufzeigen von theoretischen Ansatzpunkten aktiv unterstützt hat. Dabei ist trotz aller Hektik des Alltags immer seine menschliche Seite deutlich geworden. Hervorheben möchte ich auch meinen weiteren Gutachter, Prof. Dr. Bodo Vogt, der insbesondere die statistischen Methoden und empirischen Grundlage kritisch, aber äußerst konstruktiv beleuchtet hat. Ebenso haben mir die Mitarbeiter und Mitstreiter am Lehrstuhl für Unternehmensführung und Organisation immer hilfreich und unterstützend zur Seite gestanden.

Ganz besonders bedanken möchte ich mich bei McKinsey & Company und e-fellows.net, die mich praktisch und konzeptionell bei der Umsetzung der empirischen Untersuchung nachhaltig unterstützt haben: Dr. Susanne Theisen, Dr. Fabian Hieronimus, Margret Steinle und Dr. Michael Hies. Ebenso haben mir viele Kollegen durch gute Diskussionen und abwechslungsreiche (Frei-)zeitgestaltung die Dissertation produktiv und gleichzeitig sehr entspannt gestaltet: Dr. Frank Färber, Dr. Daniel Hinz, Susanne Herzog, Meike Höpfner, Dr. Alena Kretzberg, Susanne Nahs, Daniela Rudloff, Dr. Katharina Schaefer, Ellen von Storch, Nathalia Walkowiak und Vanessa Vollrath. Viele von Ihnen haben auch die ersten praktischen Gehversuchen des Relationship Marketing im Recruiting aktiv unterstützt.

Schließlich waren mir meine Eltern, mein langjähriger Freund Philip Beckmann und ganz besonders meine Frau Bianca eine sehr zuverlässige Hilfe und haben für die notwendige Abwechslung und Zerstreuung gesorgt.

Jan Malmendier

INHALTSÜBERSICHT

ABBILDUNGSVERZEICHNIS	VIII
TABELLENVERZEICHNIS	XI
SYMBOLVERZEICHNIS.....	XIV

1 ANSÄTZE DES RELATIONSHIP-MARKETINGS ALS NEUE HERAUSFORDERUNG FÜR DAS HIGH-POTENTIAL-PERSONALMARKETING.....	1
1.1 PROBLEMSTELLUNG.....	1
1.2 GRUNDLAGEN DES HIGH-POTENTIAL-PERSONALMARKETINGS	4
1.2.1 <i>Grundlagen des Personalmarketings</i>	4
1.2.2 <i>Grundlagen der Forschung über High-Potentials</i>	8
1.3 GRUNDLAGEN DES RELATIONSHIP-MARKETINGS	10
1.3.1 <i>Begriffliche Grundlagen</i>	10
1.3.2 <i>Systemische Grundlagen</i>	13
1.3.3 <i>Konzeptionelle Grundlagen</i>	19
1.4 POTENTIAL ZUR INTEGRATION VON RELATIONSHIP-MARKETING UND HIGH-POTENTIAL-PERSONALMARKETING	23
1.4.1 <i>Integrationsmöglichkeiten (Überblick)</i>	23
1.4.2 <i>Übertragbarkeit der Wirkungsweisen</i>	23
1.4.3 <i>Übertragbarkeit und Anpassung der Bausteine</i>	25
1.4.4 <i>Zusammenfassende Betrachtung</i>	30
1.5 ZIELSETZUNG, GANG DER UNTERSUCHUNG UND WISSENSCHAFTLICHE EINORDNUNG.....	30
1.5.1 <i>Zielsetzung für die Untersuchung</i>	30
1.5.2 <i>Gang der Untersuchung</i>	31
1.5.3 <i>Wissenschaftliche Einordnung</i>	32
2 MODELL DER ARBEITSPLATZWahl	33
2.1 GRUNDLAGEN DER ARBEITSPLATZWahl	33
2.1.1 <i>Zielsetzung</i>	33
2.1.2 <i>Erwartungswerttheoretische Ansätze</i>	34
2.1.3 <i>Informationsökonomische Ansätze</i>	38
2.1.4 <i>Prozessorientierte Ansätze</i>	44
2.1.5 <i>Gestaltungsrahmen für ein Modell der Arbeitsplatzwahl</i>	50
2.2 KONZEPTIONALISIERUNG DER ALTERNATIVENBEWERTUNG UND ALTERNATIVENAUSWAHL	56
2.2.1 <i>Vorgehen</i>	56
2.2.2 <i>Prozesse der Bewertung und Auswahl</i>	56
2.2.3 <i>Modellkonstrukte</i>	61
2.2.4 <i>Funktionale Zusammenhänge</i>	69
2.3 OPERATIONALISIERUNG DER ALTERNATIVENBEWERTUNG UND ALTERNATIVENAUSWAHL	76
2.3.1 <i>Vorgehen</i>	76
2.3.2 <i>Kompositionelle Ansätze</i>	77
2.3.3 <i>Dekompositionelle Ansätze</i>	78
2.3.4 <i>Markentreiberanalyse und deren Anpassung an die Arbeitsplatzwahl</i>	82
2.3.5 <i>Operationalisierung der Konstrukte</i>	86
2.4 KONZEPTIONALISIERUNG DES INFORMATIONSV ERHALTENS	87

2.4.1	<i>Informationsverhalten (Überblick)</i>	87
2.4.2	<i>Das Informationsverhalten beeinflussende Konstrukte</i>	91
2.4.3	<i>Funktionaler Zusammenhang der Informationsbeschaffung</i>	97
2.4.4	<i>Funktionaler Zusammenhang zwischen Informationsverarbeitung und Vertrauensaufbau</i>	102
2.4.5	<i>Phasenbezogene Perspektive</i>	110
2.5	OPERATIONALISIERUNG DES INFORMATIONSVERHALTENS.....	114
2.5.1	<i>Vorgehen</i>	114
2.5.2	<i>Operationalisierung der Wirkungszusammenhänge der Informationsverarbeitung und -beschaffung</i>	116
2.5.3	<i>Operationalisierung der Modellkonstrukte</i>	118
2.5.4	<i>Zusammenfassende Darstellung der Modelle</i>	123
2.5.5	<i>Entwicklung der Konstrukte entlang der Phasen der Arbeitsplatzwahl</i>	124
2.6	ABLEITUNG VON HYPOTHESEN	124
2.6.1	<i>Überblick</i>	124
2.6.2	<i>Methodische Hypothesen zum Modell der Alternativenbewertung und -auswahl</i>	124
2.6.3	<i>Inhaltliche Hypothesen zum funktionalen Zusammenhang der Alternativenbewertung und Alternativenauswahl</i>	125
2.6.4	<i>Inhaltliche Hypothesen zum funktionalen Zusammenhang des Informationsverhaltens</i>	126
2.6.5	<i>Inhaltliche Hypothesen zur Entwicklung der Modellkonstrukte entlang der Phasen der Arbeitsplatzwahl</i>	126
3	BEZIEHUNGSORIENTIERTE SEGMENTIERUNG IM HIGH-POTENTIAL-PERSONALMARKETING	128
3.1	GRUNDLAGEN UND ZIELGRÖSSEN	128
3.1.1	<i>Grundlagen</i>	128
3.1.2	<i>Zielgrößen des Kandidatenverhaltens</i>	131
3.1.3	<i>Kandidatenwert als ökonomische Zielgröße</i>	132
3.1.4	<i>Kriterien zur Beurteilung von Segmentierungsansätzen</i>	134
3.2	SEGMENTIERUNG NACH ZIELGRÖSSEN	136
3.2.1	<i>Segmentierung nach Anforderungen – Benefitsegmentierung</i>	136
3.2.2	<i>Segmentierung nach Phasen des Arbeitsplatzwahlprozesses</i>	138
3.2.3	<i>Segmentierung nach Kandidatenwert</i>	139
3.2.4	<i>Zusammenfassende Beurteilung der Ansätze</i>	141
3.3	SEGMENTIERUNG NACH BEOBACHTBAREN GRÖSSEN	142
3.3.1	<i>Vorgehen</i>	142
3.3.2	<i>Segmentierung nach qualifikationsbezogenen Merkmalen</i>	143
3.3.3	<i>Segmentierung nach Beziehungsphasen</i>	148
3.3.4	<i>Zusammenfassende Beurteilung der alternativen Ansätze</i>	153
3.4	HYPOTHESEN ZUR AUSWAHL VON SEGMENTIERUNGSANSÄTZEN.....	154
3.4.1	<i>Darstellung der Problemstellung</i>	154
3.4.2	<i>Konkretes Vorgehen beim Vergleich von Ansätzen</i>	155
3.4.3	<i>Zusammenfassende Darstellung der Hypothesen</i>	156
4	EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG	158
4.1	DESIGN DER EMPIRISCHEN UNTERSUCHUNG	158
4.1.1	<i>Zielsetzung</i>	158
4.1.2	<i>Stichprobe</i>	158
4.1.3	<i>Exkurs: Messniveau von Rating-Skalen</i>	161

4.1.4	<i>Gestaltung des Fragebogens</i>	162
4.2	ALTERNATIVENBEWERTUNG UND -AUSWAHL	163
4.2.1	<i>Zielsetzung, Problemstellung, Vorgehen</i>	163
4.2.2	<i>Design und Methodik der logistischen Regression</i>	164
4.2.3	<i>Analyse der Wirkungszusammenhänge</i>	171
4.2.4	<i>Alternative Methoden zur bewertung und auswahl</i>	175
4.2.5	<i>Faktoranalytische Identifizierung der zentralen Konstrukte</i>	176
4.2.6	<i>Zusammenfassende Bewertung der Hypothesen zur Alternativenbewertung und -auswahl</i>	179
4.3	INFORMATIONSVERVERHALTEN	180
4.3.1	<i>Zielsetzung und Design der Untersuchung</i>	180
4.3.2	<i>Methodik der kausalanalytischen Untersuchung</i>	181
4.3.3	<i>Analyse der Informationsverarbeitung</i>	190
4.3.4	<i>Analyse der Informationsbeschaffung</i>	196
4.3.5	<i>Entwicklung entlang des Prozesses der Arbeitsplatzwahl</i>	202
4.4	SEGMENTIERUNG	206
4.4.1	<i>Überblick</i>	206
4.4.2	<i>Analyse der statischen Segmentierungsansätze</i>	209
4.4.3	<i>Analyse der dynamischen Segmentierungsansätze</i>	218
4.4.4	<i>Überprüfung der statischen Mikrosegmente</i>	221
4.4.5	<i>Zusammenfassende Bewertung der Hypothesen zur Segmentierung</i>	225
5	KONZEPT FÜR EIN HIGH-POTENTIAL-RELATIONSHIP-MARKETING – GESTALTUNGSEMPFEHLUNGEN	228
5.1	GRUNDLAGEN FÜR DAS HIGH-POTENTIAL-RELATIONSHIP-MARKETING-KONZEPT	228
5.1.1	<i>Zielsetzung und Begriffsdefinition</i>	228
5.1.2	<i>Grundlegende Gestaltungsentscheidungen</i>	229
5.2	UNTERNEHMENSSPEZIFISCHE ANPASSUNG UND BEWERTUNG DER SEGMENTIERUNGSMATRIX	230
5.2.1	<i>Reduzierung der Segmentierungsmatrix nach Unternehmenserfordernissen</i>	230
5.2.2	<i>Bewertung der Segmente nach Kandidatenwert</i>	232
5.3	SEGMENTSPEZIFISCHE AUSWAHL UND AUSGESTALTUNG VON MASSNAHMEN.....	235
5.3.1	<i>Zielsetzung</i>	235
5.3.2	<i>Logik zur Bewertung von Massnahmen</i>	235
5.3.3	<i>Bestimmung der Anforderungen der Segmente an die Massnahmen</i>	237
5.3.4	<i>Analyse und Strukturierung der Massnahmenformate</i>	239
5.3.5	<i>Auswahl und Ausgestaltung von Massnahmen</i>	248
5.4	PROZESSE.....	253
5.4.1	<i>Zielsetzung</i>	253
5.4.2	<i>HPRM-Gesamtprozess</i>	253
5.4.3	<i>HPRM-Detailprozesse</i>	255
5.4.4	<i>Implementierung</i>	260
6	SCHLUSSBETRACHTUNG	263
6.1	ZUSAMMENFASSUNG.....	263
6.2	IMPLIKATIONEN FÜR DIE WEITERE FORSCHUNG	268
7	ANHANG	270
	LITERATURVERZEICHNIS	293

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1-1:	Anzahl erfolgreicher Diplom- bzw. Promotionsprüfungen in den einzelnen Fachrichtungen	2
Abbildung 1-2:	Wirkungszusammenhänge Beziehungen	17
Abbildung 1-3:	Konzeptionelle Übertragung der Wirkungsweisen des Relationship-Marketings auf die Arbeitsplatzwahl	24
Abbildung 1-4:	Stufenkonzept einer Kontaktkette	26
Abbildung 1-5:	Überblick zur Struktur der Arbeit	32
Abbildung 2-1:	Struktur des Teils 2	34
Abbildung 2-2:	General model of job search and evaluation	46
Abbildung 2-3:	Modellierung auf Basis der Darstellungen von Cable/Turban, Barber	48
Abbildung 2-4:	Klassisches Phasenmodell	52
Abbildung 2-5:	Entscheidungsprozess	53
Abbildung 2-6:	Integriertes Modell der Arbeitsplatzwahl	54
Abbildung 2-7:	Alternativenbewertung und -auswahl	56
Abbildung 2-8:	Two-stage decision process	59
Abbildung 2-9:	Beispielhafte Struktur des Konstruktes Image in Anlehnung an die Definition von Keller	64
Abbildung 2-10:	Selektionsstufen zum Consideration Set	84
Abbildung 2-11:	Alternativenmengen der Arbeitsplatzwahl	84
Abbildung 2-12:	Grundmodell des Informationsverhaltens	90
Abbildung 2-13:	Wahrscheinlichkeitsverteilung	92
Abbildung 2-14:	Involvementmodell	94
Abbildung 2-15:	Modell Informationsbeschaffung	99
Abbildung 2-16:	Modell Informationsverarbeitung	103
Abbildung 2-17:	Dynamisches Modell der Informationsverarbeitung	107
Abbildung 2-18:	Dynamisches Modell der Informationsbeschaffung	107
Abbildung 2-19:	Hypothetische Entwicklung der relativen Unsicherheit über Zeit	113
Abbildung 2-20:	Mögliche Konzeptionalisierung als ein- und mehrfaktorielle Konstrukte	115
Abbildung 2-21:	Reflektive und formative Indikatoren	116
Abbildung 2-22:	Strukturmodell Wirkungsweise von Informationsaktivitäten	117

Abbildung 2-23:	Auswirkung der Phasen auf die relevanten Alternativen	120
Abbildung 2-24:	Informationsverarbeitung und Vertrauensaufbau	123
Abbildung 2-25:	Informationsbeschaffung	123
Abbildung 3-1:	Struktur des Teils 3	128
Abbildung 3-2:	Struktur der Beziehungsphasen und Bestandskandidatenpools	151
Abbildung 3-3:	Darstellung des hypothetischen Segmentierungsmodells	155
Abbildung 4-1:	Struktur des Teils 4	158
Abbildung 4-2:	Zusammensetzung und Repräsentativität der Stichprobe	160
Abbildung 4-3:	Vergleich der Fachrichtungen zwischen Grundgesamtheit, Stipendiaten und Stichprobe	161
Abbildung 4-4:	Größe der Alternativenmengen im Mittelwert	164
Abbildung 4-5:	Die logistische Verteilungsannahme für die Residuen (weiße Fläche)	165
Abbildung 4-6:	Kausalmodell aus zwei reflektiven Messmodellen und einem einfachen Strukturmodell	182
Abbildung 4-7:	Formatives Messmodell mit drei Indikatoren	188
Abbildung 4-8:	Vorgehensweise bei der Überprüfung von Kausalmodellen	190
Abbildung 4-9:	Kausalmodell für die Informationsverarbeitung und den Vertrauensaufbau	191
Abbildung 4-10:	Kausalmodell der Informationsbeschaffung	197
Abbildung 4-11:	Entwicklung der Indikatoren für die Auswahlunsicherheit (Anzahl je Alternativenmenge) entlang der Phasen der Arbeitsplatzwahl	203
Abbildung 4-12:	Entwicklung der durchschnittlichen alternativenbezogenen Unsicherheit für die jeweiligen Alternativenmengen	203
Abbildung 4-13:	Entwicklung der Indikatoren für die geplanten Informationsaktivitäten/Interaktionen entlang der Phasen der Arbeitsplatzwahl	205
Abbildung 4-14:	Profilverlauf der Segmentierung über alle Einzelmerkmale	210
Abbildung 4-15:	Gewichtung der Faktoren über die Benefitsegmente dargestellt mittels der Odds Ratios e^b	213
Abbildung 4-16:	Gewichtung der Faktoren über die Fachrichtungssegmente dargestellt mittels des Odds Ratios e^b	214
Abbildung 4-17:	Geplantes Informationsverhalten für die einzelnen Fachrichtungen (Abfrage der Teilnahmepräferenz)	216

Abbildung 4-18:	Entwicklung der Phasen der Arbeitsplatzwahl über die Studienzeitpunkte	218
Abbildung 4-19:	Geplantes Informationsverhalten in den einzelnen Phasen der Arbeitsplatzwahl (Abfrage der Teilnahmepräferenz)	220
Abbildung 4-20:	Geplantes Informationsverhalten in den einzelnen Studienphasen (Abfrage der Teilnahmepräferenz)	221
Abbildung 4-21:	Untersegmente bei Wirtschaftswissenschaften nach abgeleiteten Anforderungen	222
Abbildung 4-22:	Untersegmente bei Ingenieurwissenschaften nach abgeleiteten Anforderungen	223
Abbildung 4-23:	Vorgeschlagene Segmentierung auf Basis der Analyse der Segmentierungsansätze	227
Abbildung 5-1:	Struktur des Teils 5	228
Abbildung 5-2:	Bedarf und Bedarfsdeckung nach Fachrichtungen	231
Abbildung 5-3:	Beispielhafte Segmentstruktur	232
Abbildung 5-4:	Berechnung des Kandidatenwertes	233
Abbildung 5-5:	Beispiele zur Bestimmung des Kandidatenwertes je Segment der Beziehungsphase	235
Abbildung 5-6:	Logik der Wirkung und Reichweitenberechnung	236
Abbildung 5-7:	Strukturierung der Maßnahmen nach Zielsetzungen	238
Abbildung 5-8:	Strukturierung der Maßnahmen	244
Abbildung 5-9:	Steuerungsgrößen im Gesamtprozess	255
Abbildung 5-10:	Allgemeiner Detailprozess auf Basis verschiedener CRM-Prozesse	256
Abbildung 5-11:	Detailprozess für einstufige Aktivierungskampagnen	259
Abbildung 6-1:	Ergebnisse des Modells zur Informationsbeschaffung	264
Abbildung 6-2:	Ergebnisse des Modells zur Informationsverarbeitung und zum Vertrauensaufbau	265

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1-1:	Instrumente des Relationship-Marketings im Überblick	21
Tabelle 1-2:	Übersicht der Übertragbarkeit des Marketing-Mixes auf das Personalmarketing.	27
Tabelle 1-3:	Beziehungsorientierte Maßnahmen im Personalmarketing	28
Tabelle 2-1:	Typologisierung von Kaufprozessen	40
Tabelle 2-2:	Eigenschaften und Dimensionen von Informationsquellen	97
Tabelle 2-3:	Phasenmodell	111
Tabelle 2-4:	Hypothesen über die Entwicklung der Konstrukte entlang des Prozesses der Arbeitsplatzwahl	127
Tabelle 3-1:	Beurteilung der Segmentierungsansätze auf Basis relevanter Größen	141
Tabelle 3-2:	Beziehungsphasen mit Auswirkungen auf die Maßnahmengestaltung	151
Tabelle 3-3:	Zusammenfassende Beurteilung der personalmarketingspezifischen Segmentierungsansätze	153
Tabelle 4-1:	Ergebnisse der logistischen Regression für die drei Wahlentscheidungen	172
Tabelle 4-2:	Übersicht Odds Ratios für alle Wahlentscheidungen und alle Variablen sowie die angegebene Wichtigkeit	173
Tabelle 4-3:	Unsicherheit bezüglich Image-Items	175
Tabelle 4-4:	Vergleich der Verfahren Markentreiberanalyse, klassisches kompositionelles Modell und kompositionelles Anstrengungsmodell	176
Tabelle 4-5:	Anwendungsvoraussetzungen der explorativen Faktorenanalyse	178
Tabelle 4-6:	Ergebnisse der explorativen Faktorenanalyse	178
Tabelle 4-7:	Gütemaß und Odds Ratios (Gewichtung) der Faktoren	179
Tabelle 4-8:	Zusammenfassung der Ergebnisse für die Alternativenbewertung und -auswahl	180
Tabelle 4-9:	Basisanforderungen	184
Tabelle 4-10:	Überprüfung der Faktoren und einfaktorieller Konstrukte (Messmodelle)	187
Tabelle 4-11:	Zusätzliche Kriterien zur Beurteilung mehrfaktorieller Konstrukte	187
Tabelle 4-12:	Analyse der Strukturmodelle	189

Tabelle 4-13:	Identifikation einer geeigneten Indikatorstruktur (Messmodell 1a)	192
Tabelle 4-14:	Messmodell 1a für Faktor der alternativenbezogenen Unsicherheit	192
Tabelle 4-15:	Messmodell 1b für Faktor der direkt erhobenen Vertrautheit	193
Tabelle 4-16:	Gesamtes Messmodell 1 für das Konstrukt Vertrautheit mittels ML-Schätzer	193
Tabelle 4-17:	Messmodell für das einfaktorielle Konstrukt Vertrauen	194
Tabelle 4-18:	Messmodell 3 mit Pfadkoeffizienten zwischen den einzelnen Interaktionen und dem Konstrukt „Informationsaktivitäten“	194
Tabelle 4-19:	Strukturmodell Informationsverarbeitung und Vertrauensaufbau	196
Tabelle 4-20:	Übersicht der bewerteten Hypothesen zur Informationsverarbeitung und zum Vertrauensaufbau	196
Tabelle 4-21:	Identifikation einer geeigneten Indikatorstruktur für die geplanten Informationsaktivitäten (Messmodell 1)	198
Tabelle 4-22:	Messmodell 1 – Konstrukt der geplanten Informationsaktivitäten/Interaktionen	198
Tabelle 4-23:	Identifikation einer geeigneten Indikatorstruktur für das situative Involvement (Messmodell 2)	198
Tabelle 4-24:	Messmodell 2 – Konstrukt Involvement	199
Tabelle 4-25:	Identifikation einer geeigneten Indikatorstruktur für die Auswahlunsicherheit (Messmodell 3)	199
Tabelle 4-26:	Messmodell 3 – Konstrukt Auswahlunsicherheit	199
Tabelle 4-27:	Messmodell 4 für das Konstrukt alternativenbezogener Unsicherheit	200
Tabelle 4-28:	Identifikation einer geeigneten Indikatorstruktur für die Formateignung (Messmodell 4)	200
Tabelle 4-29:	Messmodell 4 – Konstrukt Formateignung	200
Tabelle 4-30:	Strukturmodell für die Informationsbeschaffung	201
Tabelle 4-31:	Übersicht der bewerteten Hypothesen zur Informationsbeschaffung	202
Tabelle 4-32:	Standardisierte Koeffizienten	205
Tabelle 4-33:	Bewertung der Hypothesen zum Informationsverhalten entlang des Prozesses der Arbeitsplatzwahl	206
Tabelle 4-34:	Größe der gebildeten Cluster für die Benefitsegmentierung	209

Tabelle 4-35:	Übersicht Kennzahlen zur Beurteilung der Trennschärfe der Benefitsegmentierung	210
Tabelle 4-36:	Beschreibung der Benefitsegmente mit ausgewählten qualifikationsbezogenen Merkmalen	212
Tabelle 4-37:	Vergleich der Ergebnisse der Diskriminanzanalyse zwischen den statischen Segmentierungsansätzen	212
Tabelle 4-38:	Vergleich der Segmentierungsansätze hinsichtlich der Erklärung des Informationsverhaltens	215
Tabelle 4-39:	Anteil Befragungsteilnehmer mit Bewerbungsabsicht in der jeweiligen Branche über Benefitsegmente	217
Tabelle 4-40:	Anteil Befragungsteilnehmer mit Bewerbungsabsicht in der jeweiligen Branche über Fachrichtungssegmente	217
Tabelle 4-41:	Übersicht Kennzahlen zur Beurteilung der Beschreibbarkeit der Phasen der Arbeitsplatzwahl	219
Tabelle 4-42:	Vergleich der Segmentierungsansätze hinsichtlich der Erklärung des Informationsverhaltens	219
Tabelle 4-43:	Bewertete Hypothesen zur Segmentierung	226
Tabelle 5-1:	Zuordnung der Maßnahmen zu Beziehungsphasen und Bestandskandidatenpools	249

SYMBOLVERZEICHNIS

Indexübersicht (gilt nicht für direkt zitierte Formeln)

i	Individuum i
j	Alternative j
k	Merkmal/Eigenschaft k
$t_{0,1}$	Zeitpunkt 0, 1
y	Format y

Variablenverzeichnis (gilt nicht für direkt zitierte Formeln)*

A_{yj}	Information der Informationsquelle y zur Alternative j
a_{yjk}	Informationseinheit für die Merkmalsausprägung k der Alternative j der Informationsquelle y
AS_T	Geplante Informationsaktivitäten im Zeitraum T (Amount of Search, auch als AS_{jT} mit Alternativenbezug)
c_{yk}	Kosten der Informationseinheit a_{yjk} (Kosten sind unabhängig von der Alternative)
C_y	Kosten der Information A_y mit K Informationseinheiten $= \sum_{k=1}^K c_{yk}$
CS_i	Choice Set des Individuums i
CV_{ij}	Wert des Kandidaten i für den Arbeitgeber j
E_{jk}	Erwartete Ausprägung des Merkmals k der Alternative j
EI_{yjk}	Erwarteter Nutzen der Informationseinheit a_{yjk}
EV_{jk}	Erwarteter Nutzen des Merkmals k der Alternative j
F_j	Anstrengung, mit der die Alternative j verfolgt wird
FAM_j	Vertrautheit mit der Alternative j (mit Hochindex d für die direkt erhobene Vertrautheit)
G_y	Glaubwürdigkeit der Quelle y
I_{jk}	Imagewert für die Eigenschaft k bei Alternative j [auch Instrumentalität, kann auch interpretiert werden als $I_{jk} = \mu_{Ek}(E_{jk})$]
IA_{yj}	Informationsaktivität/Interaktion als Nutzung der Informationsquelle y für die Alternative j (als Dummy-Variable mit den Werten 0 und 1)
IQ_{yj}	Qualität der Informationsaktivität der Quelle y für die Alternative j
IN_i	Involvement der Person i

P_{ij}	Wahrscheinlichkeit, dass Person i die Alternative j wählt
Q_{yj}	Informationsquelle der Alternative j im Format y
QL_{ji}	Erwartete Qualifikation eines Kandidaten i für den Arbeitsplatz bei Arbeitgeber j zum Zeitpunkt der Arbeitsplatzentscheidung
R_{ji}	Erwarteter Grad der Bedarfsdeckung bei Alternative j bezüglich der Fachrichtung und zum Entscheidungszeitpunkt des Kandidaten i
SE_j	Subjektive Wahrscheinlichkeit, dass Handlungsfolge/Alternative j eintritt
Tr_j	Vertrauen in Arbeitgeberalternative j
UC_{jk}	Unsicherheit bezüglich Merkmal k der Alternative j
UC_{jk}^b	Gewichtete Unsicherheit $\mu_{ck}(UC_{jk})$
ΔUC_{yjk}^b	Gewichtete Reduktion der Unsicherheit bezüglich Merkmal k der Alternative j durch Information a_{yjk}
UC_j^r	Relative Unsicherheit (Auswahlunsicherheit) bezüglich der Alternative j
V_j	Attraktivität der Alternative j (auch V_{ij})
V_k	Wichtigkeit des Merkmals k
w_{ck}	Lineare Gewichtung der Unsicherheit bezüglich Merkmal k
μ_{ek}	Nutzenfunktion für Merkmal k
μ_{ck}	Nutzenfunktion für Unsicherheit bezüglich Merkmal k

* Häufig wird der Index i für das Individuum und t für den Zeitpunkt zur besseren Übersichtlichkeit weggelassen.

1 ANSÄTZE DES RELATIONSHIP-MARKETINGS ALS NEUE HERAUSFORDERUNG FÜR DAS HIGH-POTENTIAL-PERSONALMARKETING

1.1 PROBLEMSTELLUNG

Die Marktsituation für High-Potentials hat seit 2004 insbesondere wegen der steigenden Nachfrage bei niedrigem Niveau des Angebots verstärkte Aufmerksamkeit gefunden. Seit über zehn Jahren finden sich sowohl in der praxisnahen als auch in der wissenschaftlichen Literatur vielfältige Aussagen, die einen deutlichen Nachfrageüberhang im Arbeitsmarkt für High-Potentials diagnostizieren. An mehreren Stellen in der Literatur wird auf die steigende Nachfrage nach hochqualifizierten Arbeitskräften und zum Teil auch sehr konkret nach High-Potentials hingewiesen, unter anderem verursacht von wichtiger werdendem Know-how, zunehmender Bedeutung von Dienstleistungen, Dezentralisierung und Entrepreneurship.¹ Dieser langfristige Trend bestätigt sich auch nach dem Abschwung 2001 und 2002 wieder, so dass vier von acht Branchen in 2005 schon deutlich mehr High-Potentials einstellen wollen als in 2004, die übrigen Branchen mindestens genauso viele. Dabei planen Beratungen und sonstige Nicht-Finanzdienstleistungsunternehmen um ein Drittel höhere Einstellungszahlen.² Vor allem der Mittelstand sucht zunehmend ebenfalls hoch qualifizierte Nachwuchskräfte.³

Dieser ansteigenden Nachfrage steht ein stagnierendes oder sogar rückläufiges Angebot gegenüber. Langfristig ist aufgrund der niedrigen Geburtenrate mit einem starken Rückgang zu rechnen.⁴ Kurzfristig hat sich die Anzahl an Absolventen nach einem deutlichen Rückgang bis 2001 wieder etwas stabilisiert, allerdings wurden auch 2005 nicht die Absolventenzahlen von 1996 erreicht.⁵ Besonders dramatisch stellt sich die Situation bei ingenieurwissenschaftlichen Studiengängen dar. Hier hat sich die Anzahl der Absolventen seit 1996 fast halbiert. Laut dem VDI gehören die deutschen Ingenieure zur Weltspitze, allerdings herrscht ein flächendeckender Mangel. „Schon jetzt ist der volkswirtschaftliche Schaden durch die

¹ Vgl. Wiltinger/Simon (Entwicklungstendenzen High-Potential-Recruiting, 1999), S. 171 f.; Kirchgeorg/Lorbeer (Anforderungen von High Potentials, 2002), S. 32; Schmidtke (Signaling im Personalmarketing, 2002), S. 16 ff.

² Vgl. Kienbaum Executive Consultants (High Potentials Studie, 2004), S. 6 f.

³ Vgl. Koch/Mohr (Gute Fächer, schlechte Fächer, 2006), S. 71.

⁴ Auch in Zukunft wird Zahl demographisch bedingt weiter abnehmen; so wird die Anzahl der Schulabgänger ab dem Jahr 2006 bis 2015 um 15% zurückgehen; vgl. o.V. (Entwicklung der Schulabgänger, 2001).

⁵ Bezogen auf die Anzahl der bestandenen Diplomprüfungen (Universität) – Prüfungen zu Master und Bachelorstudiengängen können wegen Doppelabschlüssen und fehlender Abgrenzung zur Fachhochschule nicht mit betrachtet werden. vgl. Statistisches Bundesamt (Prüfungen nach Fächergruppen, 2005).

Technikverweigerung immens: An jeder Ingenieurstelle hängen geschätzte 2,3 weitere Arbeitsplätze, die durch den Mangel verloren gehen. [...] 'Wenn sich in Deutschland nicht mehr junge Menschen für ein technisches oder naturwissenschaftliches Studium entscheiden', fürchtet Porsche-Chef Wendelin Wiedeking, 'werden viele unserer Unternehmen schon in wenigen Jahren große Probleme bekommen.'⁶ Die Anzahl der Absolventen in den übrigen wirtschaftsnahen Fachrichtungen Jura und Wirtschaftswissenschaften stagniert ebenfalls. Diese Entwicklung wirkt sich direkt auch auf das Angebot an High-Potentials aus.

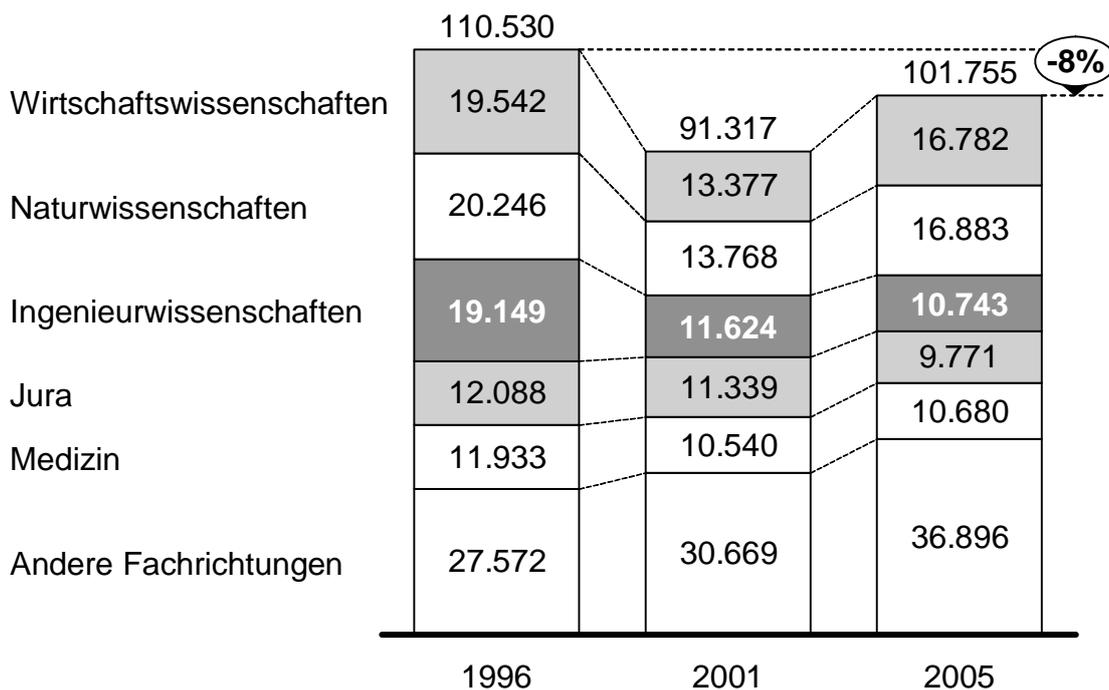


Abbildung 1-1: Anzahl erfolgreicher Diplomprüfungen in den einzelnen Fachrichtungen⁷

Insofern ist es nur verständlich, dass in Theorie und Praxis neue Ansätze im Personalmarketing gesucht werden. Ein ganz wichtiger Ansatz scheinen Relationship-Marketing-Ansätze zu sein, die das Ziel verfolgen, High-Potentials schon im Studium an das Unternehmen zu binden. Eine Umfrage unter 510 Unternehmen ergab, dass von allen Rekrutierungsmaßnahmen die „Bindung durch Nachwuchsförderprogramme“ am wichtigsten sei.⁸ Des Weiteren haben heute in Deutschland schon Unternehmen wie die Lufthansa, die Deutsche Telekom und ZF Friedrichshafen Prozesse und IT-Systeme unter den Begriffen Candidate-Relationship-Management

⁶ Vgl. Koch/Mohr (Gute Fächer, schlechte Fächer, 2006), S. 66ff.; die Lücke ist allerdings nicht nur zyklisch bestimmt – trotz der hohen Nachfrage schrieben sich im Wintersemester 2006/2007 vier Prozent weniger Abiturienten für das Fach Elektro- und Informationstechnik ein.

⁷ Vgl. Statistisches Bundesamt (Prüfungen nach Fächergruppen, 2005).

⁸ Vgl. Kienbaum Executive Consultants (High Potentials Studie, 2004), S. 13 f.

oder Talent-Relationship-Management implementiert.⁹ Zudem bieten auch zunehmend mehr Unternehmensberatungen Konzepte unter diesen oder ähnlichen Namen an.¹⁰ Vor diesem Hintergrund überrascht es nicht, dass auch die Wissenschaft das Konzept des Relationship-Marketings aufgreift.¹¹ Dies ist im Sinne einer Übertragung der Forschungsergebnisse aus dem Marketing auch durchaus sinnvoll, da z. B. Meffert ein „individuelles, multioptionales, vernetztes Beziehungsmarketing“¹² als die neueste Entwicklungsstufe des Marketings sieht. Da die Konzepte des Relationship-Marketings entwickelt wurden, um im Wettbewerb bestehende Kundenbeziehungen zu halten und auszubauen¹³, kann diese Idee in das Personalmarketing übernommen werden: Auf enger werdenden Arbeitsmärkten für High-Potentials können die Konzepte des Relationship-Marketings genutzt werden, um bestehende Kontakte zu potentiellen Kandidaten zu einer Beziehung auszubauen und damit eine Bindung an das Unternehmen anzustreben.

Dennoch findet sich keine wissenschaftliche Arbeit, die diesen Gedanken im Sinne einer Übertragung von Relationship-Marketing-Konzepten auf das Personalmarketing konsequent durchführt und wissenschaftlich fundiert. Zu dieser Fundierung gehört eine klare Strukturierung, was unter dem Begriff des Relationship-Marketings im Personalbereich überhaupt zu verstehen ist. In der aktuellen Diskussion verbergen sich hinter den Begriffen Candidate- oder Talent-Relationship-Marketing ganz unterschiedliche Konzepte – von einem Praktikantenförderprogramm bis zu einer IT-Lösung im Personalmarketing. Darüber hinaus ist die Entstehung und Wirkungsweise von Beziehungen zu überprüfen. Da viele Unternehmen nicht über eine hinreichend große Anzahl von Kontakten zu High-Potentials verfügen, führt ein Erfolgscontrolling über Relationship-Marketing-Maßnahmen selten zu signifikanten Ergebnissen. Schließlich ist auf die breite Forderung nach einer zielgruppengerechten

⁹ Vgl. Königes (Nachwuchskräfte, 2004), S. 1 ff.; für Berichte über Softwarelösungen vgl. Smith (Talent Relationship Management, 2004); o.V. (Candidate Relationship Management, 2003); Richter/Stähler (Talent Relationship Management, 2002); 166 ff., Lermusiaux/Snell (Candidate Relationship Databases, 2002); für Angebote von Softwareunternehmen, vgl. o.V. (SAP E-Recruiting, 2004); Haworth (TRM, 2004).

¹⁰ Die Westerwelle AG stellt das Konzept der Bewerberbindung vor, welches auch als „Bewerber-Relationship-Management“ bezeichnet wird und ähnlich geartet ist wie das Customer-Relationship-Management; vgl. Westerwelle/Beuerle (Bewerberbindung, 2002), S. 32; ähnliche Angebote haben Global Learning Resources, Inc.; vgl. Wheeler (Candidate Relationship Management, 2002) und Ernst & Young, vgl. Peter (Talent Relationship Management, 2003).

¹¹ Vgl. Thiele (MBA-Recruiting, 1999), S. 116.; Wöhr (Bewerberverhalten, 2003), S. 145 ff.

¹² Meffert (Marketing, 2000), S. 5.

¹³ Vgl. Payne/Rapp (Relationship Marketing, 1999), S. 11.

Maßnahmengestaltung einzugehen.¹⁴ Hierfür gilt es eine intelligente Segmentierung zu definieren, welche sowohl die Erwartungen und Anforderungen der Absolventen als auch die Bedeutung des potentiellen Bewerbers für das Unternehmen berücksichtigt. Im Fokus der vorliegenden Arbeit stehen somit folgende Punkte:

- Begriffliche, systemische und konzeptionelle Grundlagen des High-Potential-Relationship-Marketings und Festlegung der Forschungslücken (Teil 1)
- Herleitung eines Modells und Entwicklung von Hypothesen zur Entstehung und Wirkung von Beziehungen sowie zur Segmentierung der potentiellen Bewerber (Teil 2 und 3)
- Empirische Überprüfung der Hypothesen (Teil 4)
- Inhaltliche Ausgestaltung des Relationship-Marketing-Konzeptes im Bereich High-Potentials (Teil 5)

1.2 GRUNDLAGEN DES HIGH-POTENTIAL-PERSONALMARKETINGS

1.2.1 GRUNDLAGEN DES PERSONALMARKETINGS

1.2.1.1 ENTSTEHUNG DES BEGRIFFES DES PERSONALMARKETINGS

Personalmarketing ist schon durch seine Entstehung dem Bereich der Personalwirtschaftslehre zuzuordnen, da es personalwirtschaftliche Problemstellungen adressiert, nämlich im Wesentlichen die quantitative und qualitative Ausstattung des Unternehmens mit Arbeitskräften sicherstellt.¹⁵ Sobald auf Teilmärkten die Nachfrage nach Arbeitskräften das Angebot übersteigt, sind Unternehmen gezwungen, Maßnahmen zu ergreifen, um den Bedarf zu decken. Vor diesem Hintergrund bietet sich die Übertragung von Konzepten und Methoden des Absatzmarketings auf den Personalbereich an. Dies wird durch Kotler im Rahmen des „Generic Concept of Marketing“¹⁶ unterstützt, der die Ausdehnung des Marketinggedankens als Management und Förderung von Austauschprozessen und Beziehungen zwischen sozialen Einheiten versteht und somit die Anwendbarkeit von Marketingkonzepten und Maßnahmen auch über den Güter- bzw. Dienstleistungsmarkt hinaus unterstreicht.

Im Zuge des hohen bundesdeutschen Wirtschaftswachstums in den Jahren 1968 bis 1973 und der dadurch bedingten zunehmenden Knappheit an Arbeitskräften

¹⁴ Vgl. Eggers/Ahlers (Schüsselfaktoren eines Personalmarketings, 1999), S. 40; Wiltinger/Simon (Entwicklungstendenzen High-Potential-Recruiting, 1999), S. 176 f.; Schmidt (Hochschulmarketing, 2004), S. 90.

¹⁵ Die Personalrekrutierung als Schaffung von Personalpotentialen ist ein personalwirtschaftliches Substanzziel, vgl. Spengler (Strategische Personalplanung, 1999), S. 24 ff. (Für verwendete Rechtschreiberegeln vgl. Fußnote 32).

¹⁶ Kotler (A Generic Concept of Marketing, 1972), S. 48 f.

verbreitete sich das Konzept des Personalmarketings in der deutschsprachigen Fachliteratur, z. B. bei Rippel, Hunziker, Eckardstein/Schnellinger.¹⁷ Hier wird Personalmarketing zunächst als Bündel von Marketingmaßnahmen definiert, welche sich an Mitarbeiterbedürfnissen orientieren.¹⁸ In der weiteren wissenschaftlichen Diskussion findet der Begriff eine breite Verwendung, so dass eine Strukturierung des Forschungsfeldes notwendig ist.

1.2.1.2 STRUKTURIERUNG DES PERSONALMARKETINGS

Das Personalmarketing lässt sich unter zwei Gesichtspunkten strukturieren:

- Zielgruppe (extern vs. intern)
- Horizont (strategisch vs. taktisch)¹⁹

Da bei auftretenden Engpasssituationen immer zwei Handlungsrichtungen möglich sind, nämlich neue Mitarbeiter anzuwerben oder bestehende Mitarbeiter zu binden bzw. entsprechend zu qualifizieren, kann auch beim Personalmarketing eine externe und interne Orientierung unterschieden werden.²⁰ Dabei ist die Strukturierung der Ziele und Maßnahmen nach ihrer primär beabsichtigten Wirkungsrichtung sinnvoll, d. h., alle Ziele und Maßnahmen, die beabsichtigen, primär auf den externen Arbeitsmarkt zu wirken, fallen in den Bereich des externen Personalmarketings, alle nach innen gerichtete Maßnahmen gehören zum internen Personalmarketing.²¹ Durch den auf die beabsichtigte Wirkungsrichtung abstellenden Charakter der Definition ist auch eine Abgrenzung von Zielen und Maßnahmen gegenüber anderen Unternehmensbereichen möglich, z. B. Imagewerbung auf dem Absatzmarkt.

Bezogen auf den Horizont des Personalmarketings kann zwischen strategischem und taktischem Personalmarketing unterschieden werden. Ansätze des strategischen

¹⁷ Vgl. Hunziker (Personalmarketing, 1973); Rippel (Grundlagen des Personalmarketing, 1974); Eckardstein/Schnellinger (Personalmarketing, 1975).

¹⁸ Vgl. Hunziker (Personalmarketing, 1973), S. 7: Hier wird Personalmarketing definiert als „alle zu treffenden Maßnahmen (Marketingmix) des Unternehmens als Anbieter, die dazu dienen, eine [...] Erwartungshaltung (Bedürfnismix) derzeitiger und zukünftiger Arbeitnehmer als Abnehmer durch eine entsprechende marktkonforme Leistung zu befriedigen“; alternativ vgl. Eckardstein/Schnellinger (Personalmarketing, 1975), S. 1596: „... die Nachfrager nach Arbeitsplätzen wachsen auf vielen Teilmärkten in eine Position hinein, die es dem Anbieter kaum mehr ermöglicht, die Bedingungen des Arbeitsvertrages zu diktieren. Wenn er noch Kontrahenten finden will, die bereit sind, ihm ihre Arbeitsleistung anzudienen, ... muss er sich verstärkt an der Bezugsgruppe der Mitarbeiter und ihren Vorstellungen von der Unternehmung, in der sie tätig sein wollen, orientieren“.

¹⁹ Vgl. Malmendier/Spengler (Segmentierung im externen Personalmarketing, 2005), S. 96 f.

²⁰ Vgl. Seiwert (Vom operativen zum strategischen Personalmarketing, 1985), S. 351; Strutz (Personalmarketing, 1989), S. 6.

²¹ Vgl. Barber (Recruiting Employees, 1998), S. 4 f.; ähnlich Süß (Externes Personalmarketing, 1996), S. 17.

Personalmarketings betonen die mit Humanressourcen verbundenen betrieblichen Erfolgspotentiale und die Interdependenzen zwischen Personal- und Unternehmensstrategien. Das strategische Personalmarketing legt dabei Ziele hinsichtlich der Personaldisposition fest.²² Beispiele solcher Ziele sind die Festlegung des quantitativen und qualitativen Personalbedarfs oder auch die Definition des angestrebten Arbeitgeberimages.²³

Unter taktischem Personalmarketing sind vor allem die Instrumente des Personalmarketings zu nennen, welche die konkrete Ausgestaltung und Umsetzung der Personalmarketingstrategien ermöglichen.

1.2.1.3 KRITISCHE BETRACHTUNG DES BEGRIFFES

Seit der Entstehung des Begriffes des Personalmarketings steht dieser in der Kritik. In der Fachliteratur werden sowohl semantische als auch inhaltliche Bedenken geäußert.

Die semantische Kritik fokussiert sich auf falsche Assoziationen, die der Begriff wecken könnte, da schließlich nicht die Vermarktung des Personals Ziel des Personalmarketings sei, sondern die Vermarktung von Arbeitsplätzen im Zentrum des Interesses stände und insofern richtigerweise von Arbeitsplatzmarketing gesprochen werden müsse.²⁴ Obwohl diese Kritik leicht nachvollziehbar ist, greift sie doch zu kurz, da es Ziel des Personalmarketings ist, die Marketingkonzeption auf den gesamten Personalbereich anzuwenden und nicht nur auf die Personalbeschaffung zu konzentrieren. Zudem hat sich der Begriff des Personalmarketings in der wissenschaftlichen wie praxisorientierten Literatur durchgesetzt.²⁵

Im Rahmen der inhaltlichen Kritik wird hauptsächlich die Übertragbarkeit von Marketingkonzepten auf den Personalbereich angezweifelt und dies mit Unterschieden der Marktstruktur sowie des Entscheidungsverhaltens begründet.

- Zunächst wird darauf verwiesen, dass der Arbeitsmarkt weitgehend reguliert sei, z. B. durch Betriebsverfassungs- und Kündigungsschutzgesetz, Arbeitszeitverordnung und eine Vielzahl von quasi-gesetzlichen Bestimmungen wie Tarifverträgen. Dieses hohe Maß an Regulierung beschränkt den Einsatz von Marketinginstrumenten erheblich.²⁶ Allerdings gelten diese Einschränkungen für die im Rahmen dieser Untersuchung relevanten High-Potentials nur

²² Vgl. Spengler (Strategische Personalplanung, 1999), S. 23 ff.

²³ In Anlehnung an Simon et al. (Effektives Personalmarketing, 1995), S. 15.

²⁴ Vgl. Fröhlich (Strategisches Personalmarketing, 1987), S. 41 f.

²⁵ Vgl. Seiwert (Vom operativen zum strategischen Personalmarketing, 1985), S. 349; Fröhlich (Strategisches Personalmarketing, 1987), S. 42; Süß (Externes Personalmarketing, 1996), S. 13; Schmidtke (Signaling im Personalmarketing, 2002), S. 30.

²⁶ Vgl. Süß (Externes Personalmarketing, 1996), S. 14.

bedingt, da für diese Zielgruppen häufig spezielle Regelungen, wie außertarifliche Bezahlung und flexible Arbeitszeiten, Anwendung finden.

- Das Entscheidungsverhalten bei der Arbeitsplatzwahl unterscheidet sich ganz offensichtlich von vielen anderen Kaufprozessen: Zum Ersten sind die Entscheidungen relativ selten und damit Lernmöglichkeiten und Aufbau von Erfahrungen schwierig, zum Zweiten steht weder die zu erbringende Leistung des Arbeitnehmers noch die Gehaltsentwicklung bei Vertragsschluss im Detail fest und zum Dritten ist die Freiwilligkeit der Marktteilnahme aufgrund ökonomischer Zwänge auf Seiten des Arbeitnehmers häufig nicht gegeben.²⁷ Dennoch gelingt es, Produkt- und Dienstleistungsmärkte zu finden, die ähnliche Muster aufzeigen, z. B. bei privaten Rentenversicherungen. Diese Produkte werden häufig nur einmal im Leben erworben, Beitragsentwicklungen und Auszahlungshöhe stehen bei Vertragsschluss häufig nicht fest, die Teilnahme ist z. T. gesetzlich verpflichtend und darüber hinaus besteht sogar auf Basis einer Gesundheitsprüfung die Möglichkeit, einen Kunden abzulehnen. Dieses Beispiel zeigt auf, dass die strukturellen Unterschiede zwischen Arbeits- und Produkt-/Dienstleistungsmarkt nicht geeignet sind, eine Übertragung von Marketingkonzepten und -instrumenten in Frage zu stellen.

1.2.1.4 VERWENDETE BEGRIFFSDEFINITION UND FOKUSSIERUNG IM RAHMEN DIESER ARBEIT

Für den weiteren Gang der Untersuchung wird zunächst der Begriff des Personalmarketings wie folgt definiert: „Personalmarketing ist die Orientierung der gesamten Personalpolitik eines Unternehmens an den Bedürfnissen von gegenwärtigen und zukünftigen Mitarbeitern mit dem Ziel, gegenwärtige Mitarbeiter zu halten, zu motivieren und neue Mitarbeiter zu gewinnen. Dabei überträgt es die Konzepte und Instrumente des Absatzmarketings auf die Bearbeitung interner und externer Arbeitsmärkte.“²⁸

Die im Rahmen der Arbeit vorgenommene Fokussierung auf den Bereich des externen Personalmarketings lehnt sich an der Definition des englischsprachigen Begriffes *Recruitment* an:²⁹ *Externes Personalmarketing umfasst alle Konzepte und Instrumente der Personalpolitik mit dem primären Ziel, potentielle Kandidaten zu identifizieren und neue Mitarbeiter zu gewinnen.* Im Folgenden bezieht sich der Begriff *Personalmarketing* immer auf das externe Personalmarketing.

²⁷ Vgl. ebenda, S. 13 f.

²⁸ Simon et al. (Effektives Personalmarketing, 1995), S. 13.

²⁹ „Recruitment includes those practices and activities carried on by the organization with the primary purpose of identifying and attracting potential employees“, in Barber (Recruiting Employees, 1998), S. 5.

1.2.2 GRUNDLAGEN DER FORSCHUNG ÜBER HIGH-POTENTIALS

1.2.2.1 ENTSTEHUNG UND DEFINITION

Im letzten Jahrzehnt hat zum einen die in der Praxis geführte Diskussion um „High-Potentials“ oder Führungsnachwuchs stark zugenommen,³⁰ zum anderen hat sich auch die Wissenschaft in vielen Beiträgen zu diesem Thema geäußert.³¹ Ursache für diese Fokussierung ist die in den letzten Jahren auftretende Lücke zwischen Nachfrage und Angebot an einzelnen Gruppen von Arbeitskräften, wie sie z. B. bei den so genannten High-Potentials spürbar ist. Um die auf High-Potentials bezogenen Aussagen besser zu verstehen, ist es erforderlich, den Begriff näher zu definieren. Die Definition von Eggers/Ahlers hebt entscheidende Aspekte hervor:

„Der Begriff ‚High-Potential‘ beschreibt ein latent vorhandenes, aber noch nicht aktiviertes hohes Fähigkeits- und Leistungspotential³² bei Studierenden bzw. Absolventen, das diese zukünftig zur Übernahme von (höheren) Führungspositionen befähigt.“³³

Diese Definition stellt zunächst auf das aus der Humankapitaltheorie bekannte Arbeitsvermögen (human capital) ab, welches die wirtschaftlich verwertbaren Fähigkeiten, Verhaltensweisen und Kenntnisse umfasst.³⁴ Dieses Vermögen ist bei High-Potentials allerdings erst als latentes Potential vorhanden und wird erst im ersten Beruf zu einem Arbeitsvermögen entwickelt.

Die Fokussierung auf Nachwuchskräfte – in der Definition konkret Studierende bzw. Absolventen – ist für diese Arbeit sinnvoll und gerechtfertigt. Erstens liegt der Schwerpunkt des Personalmarketings auf Nachwuchskräften und zweitens unterscheiden sich die Personalmarketing-Instrumente und das Entscheidungsverhalten der potentiellen Kandidaten, nämlich den Nachwuchskräften und Berufserfahrenen, erheblich. Drittens wird in der Definition hervorgehoben, dass die High-Potentials sich durch ein hohes Entwicklungspotential auszeichnen und es

³⁰ Vgl. Chambers et al. (War for Talent, 1998); Johnson (Kampf um die Besten, 2000); Lütgenbruch (Kampf um Talente, 2001).

³¹ Vgl. Moll (Key-University-Strategien, 1992), S. 5 ff.; Simon et al. (Effektives Personalmarketing, 1995), S. 89 ff.; Scholz (Personalmarketing für High-Potentials, 1999), S. 29 ff.; Schmidtke (Signaling im Personalmarketing, 2002), S. 15 ff.; Höllmüller (Strategische Akquisition, 2002), S. 13 ff.

³² Die Arbeit ist entsprechend der neuen Rechtschreibregeln verfasst, allerdings wird Potential in der alten Rechtschreibung verwendet, um konsistent mit dem Wort „High-Potential“ zu sein.

³³ Eggers/Ahlers (Schüsselfaktoren eines Personalmarketings, 1999), S. 39; Grundsätzlich finden sich auch unter Mitarbeitern ohne Studium High-Potentials, allerdings wird unter Verweis auf die bisherige Forschung und die dominante Rolle von Absolventen in der Praxis diese definitorische Einschränkung vorgenommen.

³⁴ Vgl. Sesselmeier/Blauermeier (Arbeitsmarkttheorien, 1990), S. 90 ff.

sich also nicht um reines „zugekauft“ Fachwissen handelt.³⁵ Die Einschränkung der Nachwuchskräfte auf Studierende bzw. Absolventen ist durch die Praxis begründet und wird auch durch die bisher zitierte Literatur umfassend gestützt.

Zu kritisieren ist die oben genannte Definition unter zwei Aspekten. Der eine betrifft die Einschränkung auf Führungsnachwuchs und der andere die fehlende Konkretisierung des Begriffes.³⁶

- Die Einschränkung auf den Führungsnachwuchs ist nicht nachvollziehbar, da sich in der Praxis selten eine scharfe Trennung zwischen Fach- und Führungsnachwuchs finden lässt und sich der Schwerpunkt in vielen Karriereaufbahnen von Fach- zu Führungsaufgaben verschiebt.
- Zunächst ist zu betonen, dass eine pauschale Abgrenzung zwischen High-Potentials und „normalen“ Absolventen nicht sinnvoll ist, da jedes Unternehmen die allgemeinen Kriterien für High-Potentials an seine speziellen Anforderungen anpassen muss.³⁷ Für allgemeine wissenschaftliche Aussagen wäre eine Abgrenzung dagegen wünschenswert. Obwohl hinsichtlich der wesentlichen Kriterien wie Examens- und Vordiplomsnoten, Studiendauer, Auslandserfahrung, Berufs- bzw. Praxiserfahrung (z. B. Praktika, Nebenjobs), Stipendien, geringes Alter weitgehend Einigkeit besteht, erfolgt die Zuordnung zur Gruppe der High-Potentials im Detail doch sehr unterschiedlich.³⁸ Diese Arbeit nutzt als Zuordnungskriterium zur Gruppe der High-Potentials die Selektionsentscheidung der e-fellows.net-GmbH für die Vergabe eines Stipendiums.³⁹

In Anlehnung an diese Diskussion wird die Definition für diese Arbeit wie folgt angepasst:

Der Begriff ‚High-Potential‘ beschreibt ein latent vorhandenes, aber noch nicht aktiviertes, hohes Fähigkeits- und Leistungspotential bei Nachwuchskräften, das sie

³⁵ Vgl. auch Rynes/Orlitzky/Bretz Jr. (Experienced hiring versus college recruiting, 1997), S. 310.

³⁶ Vgl. Höllmüller (Strategische Akquisition, 2002), S. 15 f.

³⁷ Vgl. Eggers/Ahlers (Schüsselfaktoren eines Personalmarketings, 1999), S. 37. Für die im Rahmen der empirischen Analyse verwendeten Pools an High Potentials wird eine weitere Konkretisierung vorgenommen.

³⁸ Die Segmentbildung in „High Potentials“ und „Durchschnittsabsolventen“ wurde über die Muss-Kriterien Prädikatsexamen (Note sehr gut oder gut), Tätigkeit als Werkstudent oder Praktikant und eine Studiendauer von weniger als dreizehn Semestern plus einige Kann-Kriterien definiert; vgl. Simon et al. (Effektives Personalmarketing, 1995), S. 89 ff.; weitere Zuordnungen bei Scholz (Personalmanagement, 1994), S. 32 ff.; Steinmetz (Führungsnachwuchskräfte, 1997), S. 138; Franke (High Potentials, 1999), S. 892 f.; Trank et al. (Attracting Applicants in the War of Talent, 2002), S. 335 ff.; Wöhr (Bewerberverhalten, 2003), S. 218 ff.

³⁹ Für eine Beschreibung der e-fellows.net Grundgesamtheit vgl. Kapitel 4.1.1.

als Fach- und Führungsnachwuchskräfte befähigt. Im Rahmen dieser Arbeit wird der Begriff ausschließlich auf Studierende bzw. Absolventen bezogen.

Im Folgenden wird die Bedeutung von High-Potentials für ein Unternehmen begründet.

1.2.2.2 GENERIERUNG VON WETTBEWERBSVORTEILEN DURCH HIGH-POTENTIALS

In der Literatur findet sich eine Vielzahl von Beiträgen, die die Bedeutung von High-Potentials als Wettbewerbsvorteil herausstellen.⁴⁰ Eine umfangreiche Fundierung findet bei Höllmüller statt, der die Entstehung von Wettbewerbsvorteilen mittels des Resource-Based-Views herleitet.⁴¹ Dieser Argumentation folgend können Ressourcen, soweit sie grundsätzlich untereinander heterogen, nicht vollkommen mobil, Wert schaffend und durch eine gewisse Seltenheit gekennzeichnet sind, die Voraussetzung für Wettbewerbsvorteile sein. Entsprechendes wird für Human-Ressourcen nachgewiesen. Die Wettbewerbsvorteile durch High-Potentials lassen sich durch drei Faktoren beschreiben:⁴²

- Höhere Effizienz von High-Potentials: Empirische Vergleiche von Leistungen zu Personalkosten belegen eine höhere Effizienz von High-Potentials gegenüber durchschnittlichen Absolventen.
- „Leveraging“ von hochspezialisierten Fach- und Führungskräften: High-Potentials können als Multiplikator für hochspezialisierte Kräfte dienen, in dem sie auf breiter Basis Problemstellungen bearbeiten, spezielle Fragestellungen herausfiltern und entsprechend an den Spezialisten weiterleiten.
- Mobilisierung des bestehenden Mitarbeiterpools: High-Potentials zeichnen sich durch hohe Motivation und Leistungsbereitschaft aus und wirken so positiv auf die übrigen Mitarbeiter.

1.3 GRUNDLAGEN DES RELATIONSHIP-MARKETINGS

1.3.1 BEGRIFFLICHE GRUNDLAGEN

1.3.1.1 ENTSTEHUNG DES BEGRIFFES RELATIONSHIP-MARKETING

Im Zuge einer aufkommenden Kundenorientierung, also der Orientierung an den Bedürfnissen einzelner Kunden und nicht mehr an denen anonymer Märkte, gewinnt die Betrachtung von Beziehungen jenseits einzelner Austauschprozesse oder Transaktionen stärker an Bedeutung. Während in den 1970er Jahren

⁴⁰ Vgl. Rynes/Barber (Applicant Attraction Strategies, 1990), S. 286; Backes-Gellner et al. (Wettbewerbsfaktor Fachkräfte, 2000), S. 1; Boswell et al. (Job-Choice Decisions, 2003), S. 23.

⁴¹ Vgl. Höllmüller (Strategische Akquisition, 2002), S. 23 ff.

⁴² Vgl. ebenda, S. 26 ff.

Marketingaktivitäten auf Austauschprozesse fokussiert waren⁴³, wandte sich die Marketingforschung in den 1980er Jahren infolge gesteigerter Wettbewerbsintensität, gesättigter Märkte und damit erschwerter Akquisition von Neukunden erstmals dem Konstrukt der Beziehungsphasen und des Beziehungsmarketings als Relationship-Marketing zu.⁴⁴ Darauf aufbauend traten Beziehungen zu bestehenden Kunden und die Zielgröße der Kundenbindung in den Mittelpunkt der Marketingforschung. Zunächst soll daher an dieser Stelle eine genaue Begriffsdefinition von Relationship-Marketing herausgearbeitet werden, die dann gegenüber verwandten Begriffen abgegrenzt wird.

1.3.1.2 BEGRIFFSDEFINITIONEN

Relationship-Marketing wird im Sinne der Marketingtheorie als ein neues Paradigma verstanden, „was in [...] der inneren Verpflichtung gegenüber den Geschäftsbeziehungen, der Gestaltung ökonomischer Anreize für den Aufbau und die Erhaltung einer dauerhaften Geschäftsbeziehung und vor allem in der Bedeutung des Konstruktes Vertrauen zur Erklärung von langfristigen Geschäftsbeziehungen zum Ausdruck kommt.[...] Darüber hinaus wird dem Aspekt der Individualisierung im Sinne von Customizing und der Aufgabe der Kundenbindung sowie der Gestaltung des ‚Kundenwertes‘ (customer value) ein besonderer Stellenwert zugewiesen.“⁴⁵ Verwandte Literatur findet sich im deutschsprachigen Raum unter den Begriffen des Kundenbindungsmanagements⁴⁶ oder Beziehungsmarketings⁴⁷.

Bruhn als ein Autor wichtiger deutschsprachiger Publikationen zum Relationship-Marketing definiert den Begriff wie folgt:

„Relationship-Marketing umfasst sämtliche Maßnahmen der Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle, die der Initiierung, Stabilisierung, Intensivierung und Wiederaufnahme von Geschäftsbeziehungen zu den Anspruchsgruppen – insbesondere zu den Kunden – des Unternehmens mit dem Ziel des gegenseitigen Nutzens dienen.“⁴⁸

⁴³ Vgl. Bruhn (Relationship Marketing, 2001), S. 7.

⁴⁴ Vgl. Berry (Relationship Marketing, 1983); für einen Fokus auf industrielle Geschäftsbeziehungen vgl. Ford (Development of Buyer-Seller Relationships, 1980); Bruhn (Relationship Marketing, 2001), S. 8.

⁴⁵ Meffert (Marketing, 2000), S. 25 f.; zur Diskussion, ob das Relationship-Marketing einen Paradigmenwechsel im Marketing darstellt oder nicht, äußern sich Hennig-Thurau/Hansen allerdings verneinend; vgl. Hennig-Thurau/Hansen (Relationship Marketing: Some Reflections, 2000), S. 6.

⁴⁶ Vgl. Bruhn/Homburg (Kundenbindungsmanagement – Eine Einführung, 2000), S. 3 ff.

⁴⁷ Vgl. Diller (Beziehungsmanagement, 1995), S. 285 ff.

⁴⁸ Bruhn (Relationship Marketing, 2001), S. 9.

Damit liegt der Fokus des Relationship-Marketings jenseits des transaktionsorientierten Marketings, welches sich im Schwerpunkt mit der Anbahnung einzelner Austauschprozesse befasst.

1.3.1.3 ABGRENZUNG DES BEGRIFFES

In der Marketingliteratur, hier vor allem in der marketingtheoretischen Diskussion, findet von Beginn an der Begriff „Relationship Marketing“ eine hohe Verbreitung.⁴⁹ In der Marketingpraxis wird dagegen der Begriff „Customer Relationship Management (CRM)“ genutzt, der dort allerdings häufig im Zuge von IT-Lösungen verwendet wird und erst vereinzelt in der Marketingliteratur Einzug gehalten hat.⁵⁰ Da die in der Literatur und Praxis verwendeten Definitionen keine klare Abgrenzung erkennen lassen,⁵¹ soll der Begriff „CRM“ hier als Unterbegriff des Relationship-Marketings verstanden werden, der eine implementierungsorientierte, praktische Weiterentwicklung darstellt und – anders als das Relationship-Marketing mit seiner prinzipiellen Orientierung auf alle Anspruchsgruppen – einen klaren Kundenfokus aufweist.⁵²

Im Folgenden wird der Begriff „Relationship-Marketing“ verwendet. Um die Übertragbarkeit des Relationship-Marketings überprüfen zu können, ist es zum einen erforderlich, dass die Wirkungsweisen so auch im Personalmarketing funktionieren, zum anderen, dass die Bausteine der Umsetzung auch im Personalmarketing Anwendung finden können. Im nächsten Kapitel werden die zentralen Konstrukte des Relationship-Marketings und ihrer Wirkungszusammenhänge vorgestellt. Darauf aufbauend werden die wichtigsten Bausteine eines Relationship-Marketing-Konzeptes im Absatzmarketing vorgestellt. Schließlich werden beide Ansätze auf ihre Übertragbarkeit hin überprüft.

⁴⁹ Vgl. Berry (Relationship Marketing, 1983), S. 25 ff.; Gummesson (Making Relationship Marketing Operational, 1994); Payne (Advances in Relationship Marketing, 1995); Hennig-Thurau/Hansen (Relationship Marketing, 2000); siehe auch deutschsprachiger Begriff „Beziehungsmarketing“ bei Diller (Beziehungsmanagement, 1995).

⁵⁰ Vgl. Holland (Customer Relationship Management, 2001); Wolf (CRM-Anreizsystem, 2002); Freeland (The Ultimate CRM Handbook, 2003).

⁵¹ Die Nähe zur oben genannten Definition des Relationship-Marketings ist erkennbar: „Customer Relationship Management [umfasst] die Planung, Durchführung, Kontrolle und Anpassung aller Unternehmensaktivitäten, die zu einer Erhöhung der Profitabilität der Kundenbeziehung und damit zu einer Optimierung des Kundenportfolios beitragen.“ in Homburg/Sieben (Customer Relationship Management, 2000), S. 475; Alternative Definition: “Customer Relationship Management (CRM) is a business strategy to select and manage customers to optimize long-term value. CRM requires a customer-centric business philosophy and culture to support effective marketing, sales, and service processes. CRM applications can enable effective Customer Relationship Management, provided that an enterprise has the right leadership, strategy, and culture.” auf o.V. (www.crmguru.com: What is CRM?, 2003).

⁵² Vgl. Wolf (CRM-Anreizsystem, 2002), S. 74.

1.3.2 SYSTEMISCHE GRUNDLAGEN

1.3.2.1 BEZIEHUNGEN UND VERWANDTE BEGRIFFE – DEFINITIONEN

Für das Relationship-Marketing stellen Beziehungen die Grundlage für alle weiteren Überlegungen dar. Zunächst ist festzustellen, dass im Absatzmarketing Transaktionen die Voraussetzung für Beziehungen sind. Jedoch erst wenn es zu einer inhaltlich zusammenhängenden und nicht zufälligen Folge von Transaktionen kommt, kann von einer **Beziehung** gesprochen werden.⁵³ Ganz wesentlich an dieser Definition ist die Trennung von Transaktions- und Beziehungsebene, wonach die Beziehung die einzelnen Transaktionen verbindet.

Diese Definition von „Beziehung“ kann durch eine weitere Eingrenzung noch präzisiert werden. Bei Transaktionen finden neben dem reinen Austausch von Gütern oder Dienstleistungen auch immer weitergehende Interaktionen zwischen den beteiligten Personen und Unternehmen statt.⁵⁴ Folgt man der Theorie der sozialen Durchdringung und des sozialen Austausches, sind diese Interaktionen die eigentliche Grundlage von Beziehungen.⁵⁵ Bei jeder Interaktion und damit auch Transaktion lernen die Beziehungspartner in immer mehr Bereichen (Persönlichkeitsbreite) immer vertraulichere Aspekte (Persönlichkeitstiefe) des Partners kennen.⁵⁶ Demnach werden die Erfahrung aus und der Eindruck einer Transaktion gespeichert und für die nächste Entscheidung über eine Transaktion wieder berücksichtigt. Insofern führen auch Interaktionen mit anderen Inhalten als dem Austausch von Gütern oder Dienstleistungen zu Beziehungen.⁵⁷ Insbesondere die Überlegungen zum Beschwerdemanagement machen deutlich, dass Beziehungen nicht nur durch Transaktionen, sondern eben auch durch vielerlei Interaktionen beeinflusst werden.

Die bisherige Definition von Beziehungen sagt noch nichts über die Qualität und Stärke aus. Die Güte einer Beziehung wird durch die **Beziehungsqualität** abgebildet, sie stellt die zentrale Größe zur Beurteilung einer Beziehung dar. Sie wird ihrerseits durch unterschiedliche Konstrukte abgebildet. Hennig-Thurau sieht Beziehungsqualität als Zusammenwirken von wahrgenommener Produktqualität,

⁵³ Vgl. Liljander/Strandvik (Customer Relationships, 1995), S. 150; Plinke/Söllner (Kundenbindung, 2000), S. 57; Bruhn (Relationship Marketing, 2001), S. 7.

⁵⁴ Vgl. Lorbeer (Vertrauensbildung, 2003), S. 51; eine Transaktion wird von Kotler als „trade of values between two parties“ definiert und setzt den Austausch von Gütern, Leistungen oder Verpflichtungen voraus, wie dies z. B. bei einem Kauf oder dem Abschluss eines Arbeitsvertrages der Fall ist; vgl. Kotler (Marketing Management, 2002), S. 12.

⁵⁵ Vgl. Bruhn (Relationship Marketing, 2001), S. 40 ff.; Hadwich (Beziehungsqualität, 2003), S. 15 f., Lorbeer (Vertrauensbildung, 2003), S. 47 f.; zur Sozialen Austauschtheorie vgl. u. a. Thibaut/Kelley (Social Psychology of Groups, 1959).

⁵⁶ Vgl. Georgi (Kundenbeziehungen, 2000), S. 22 ff.

⁵⁷ Vgl. Weinberg (Verhaltenswissenschaftliche Aspekte, 1998), S. 47 f.; Hennig-Thurau/Hansen (Relationship Marketing: Some Reflections, 2000), S. 9 f.

Vertrauen und Commitment.⁵⁸ Von weiteren Autoren wird die Kundenzufriedenheit ebenfalls zur Beziehungsqualität gezählt. Diese Ansätze zur Konzeptionalisierung werden von Georgi und auch Hadwich verworfen. Sie betrachten die Produktqualität, also die bei den einzelnen Transaktionen wahrgenommene Qualität, als eine Ursache für Beziehungsqualität und das Commitment als Absicht zu Kundenbindung als eine Folge davon.⁵⁹ Vertrauen dagegen ist als zentrale Komponente der Beziehungsqualität weitgehend unumstritten. Beide Autoren empfehlen, die Vertrautheit als zweite Komponente der Beziehungsqualität zu betrachten. Kundenzufriedenheit resultiert aus den aggregierten, qualitätsbezogenen Transaktionsbeurteilungen und wird hauptsächlich von der Leistungsqualität beeinflusst. Diese beeinflusst genauso wie die Beziehungsqualität das Commitment und darüber letztlich das Kundenverhalten.⁶⁰ Die vorliegende Arbeit schließt sich dieser Konzeptionalisierung von Beziehungsqualität an.

Da Beziehungen sich über mehrere Transaktionen oder Interaktionen erstrecken und durch diese aufgebaut werden, bietet sich die Betrachtung der Entwicklung entlang eines Phasenkonzeptes an.⁶¹ Wegen der Breite des Relationship-Marketings fallen die **Beziehungsphasen** entsprechend grob aus und es wird unterschieden in eine Phase der Neukundenakquisition, der Kundenbindung und der Kundenrückgewinnung. Die Phase der Akquisition wird zuweilen noch in Anbahnungsphase, die vor der eigentlichen Beziehung liegt, und Aufnahme-Phase, die die Beziehungsinitiierung umfasst, unterschieden. Diese Phasen stellen eine wesentliche Grundlage der Segmentierung im Relationship-Marketing dar, da sie sowohl auf das Kundenverhalten als auch auf die ökonomische Beurteilung einer Beziehung Auswirkungen haben.

1.3.2.2 VERTRAUEN UND VERTRAUTHEIT ALS ZENTRALE KONSTRUKTE DER BEZIEHUNGSQUALITÄT

Vertrauen bildet die in die Zukunft gerichtete Komponente der Beziehungsqualität ab, während die Vertrautheit mit ihrem Vergangenheitscharakter die Erfahrungen eines Kunden mit dem Anbieter widerspiegelt. Das Konstrukt **Vertrauen** wird im Relationship-Marketing definiert als Bereitschaft, sich auf den Geschäftspartner im

⁵⁸ Vgl. Hennig-Thurau (Success Through Investments in Customers, 2000), S. 133; in anderer Quelle setzt sich Beziehungsqualität aus Kundenzufriedenheit, Vertrauen und Beziehungs-Commitment zusammen, vgl. Hennig-Thurau (Beziehungsqualität, 2001), S. 211; Darstellung alternativer Konzeptionalisierungen bei Hadwich (Beziehungsqualität, 2003), S. 24.

⁵⁹ Vgl. Georgi (Kundenbindungsmanagement, 2000), S. 45.

⁶⁰ Vgl. Hennig-Thurau (Beziehungsqualität, 2001), S. 211 ff.; Bruhn (Relationship Marketing, 2001), S. 71; Hadwich (Beziehungsqualität, 2003), S. 152 ff.

⁶¹ Vgl. Bruhn (Relationship Marketing, 2001), S. 46 ff.; Stauss (Kundenbeziehungs-Lebenszyklus, 2000), S. 15 ff.; Georgi (Kundenbindungsmanagement, 2000), S. 229 ff.; Homburg/Sieben (Customer Relationship Management, 2000), S. 486 f.

Hinblick auf sein zukünftiges Verhalten ohne weitere Prüfung zu verlassen. ”Trust is defined as a willingness to rely on an exchange partner in whom one has confidence.“⁶² Vertrauen wirkt sich in Geschäftsbeziehungen auf verschiedene Weise aus, wobei die folgenden drei Wirkungen als zentral angesehen werden:

- Vertrauen reduziert die Komplexität von Transaktionen und Beziehungen, Informations- und Entscheidungsverhalten kann auf wesentliche Aspekte fokussiert werden.⁶³
- Vertrauen reduziert das wahrgenommene Risiko bei einer Transaktion, insbesondere dann, wenn ein hoher Grad der Unsicherheit besteht.⁶⁴
- Darauf aufbauend reduziert Vertrauen die Transaktionskosten, da es sich als kostengünstige Alternative erweist im Vergleich zu dem Bestreben, sich mehr Sicherheit zu verschaffen durch zusätzliche Informationen oder durch Schaffung von formalen Institutionen (z. B. komplexe Verträge).⁶⁵

Voraussetzung für das Entstehen von Vertrauen ist zum einen die Handlungsfreiheit der beteiligten Akteure und damit die Freiwilligkeit des Vertrauens. Zum Zweiten muss eine risikobehaftete Situation vorliegen, d. h. eine Situation, die von einer für beide Partner bedeutenden Unsicherheit geprägt ist.⁶⁶ Liegt kein Risiko vor, ist kein Vertrauen für die Alternativenbewertung und Durchführung der Handlung erforderlich. Eine wesentliche Komponente des wahrgenommenen Risikos stellt die Unsicherheit bezüglich der Qualität des Gutes oder der Dienstleistung dar bzw. bezüglich des zukünftigen Verhaltens.⁶⁷ An dieser Stelle wird die Bedeutung der zweiten Komponente der Beziehungsqualität, der **Vertrautheit**, deutlich. Diese Komponente hat im Gegensatz zu Vertrauen einen vergangenheitsorientierten Bezug und drückt den Grad der Bekanntheit der jeweiligen Beziehungspartner zueinander aus.⁶⁸ Vertrautheit korreliert negativ mit der Unsicherheit bezüglich des gegenseitigen Verhaltens und der Qualität der ausgetauschten Güter. Durch diese reduzierte Unsicherheit verringern sich auch das Risiko und damit die Notwendigkeit eines gesteigerten Vertrauens. Hierdurch wird deutlich, wie sich beide Konstrukte

⁶² Moorman et al. (Factors affecting Trust, 1993), S. 82; ähnlich Morgan/Hunt (Commitment-Trust Theory, 1994), S. 23 und Lorbeer (Vertrauensbildung, 2003), S. 11.

⁶³ Vgl. Weinberg (Verhaltenswissenschaftliche Aspekte, 1998), S. 49; Georgi (Kundenbindungsmanagement, 2000), S. 45.

⁶⁴ Vgl. Hennig-Thurau/Hansen (Relationship Marketing: Some Reflections, 2000), S. 8.

⁶⁵ Vgl. Diller (Vahlens großes Marketinglexikon, 2001), S. 1803; Ahrens (Vertrauen, 2003), S. 8.

⁶⁶ Vgl. Ripperger (Ökonomie des Vertrauens, 1998), S. 37; Lorbeer (Vertrauensbildung, 2003), S. 16.

⁶⁷ Zur genaueren Darstellung des „wahrgenommenen Risikos“ vgl. Kapitel 2.1.3.4 und 2.4.2.1.

⁶⁸ Vgl. Bruhn (Relationship Marketing, 2001), S. 70; Georgi (Kundenbindungsmanagement, 2000), S. 46.

hinsichtlich der Komplexitätsreduktion und damit der Senkung der Transaktionskosten ergänzen.

1.3.2.3 ENTSTEHUNG UND WIRKUNG VON BEZIEHUNGSQUALITÄT

Nachdem Beziehungsqualität mit seinen Komponenten Vertrauen und Vertrautheit definiert wurde, sind die genaueren Wirkungszusammenhänge zu beleuchten. Hierbei interessiert zum einen, wodurch Beziehungsqualität entsteht und zum anderen, wie sich eine erhöhte Beziehungsqualität auswirkt. Da Interaktionen die Grundlage für Beziehungen darstellen, sind sie ebenfalls die Ursache für den Aufbau von Vertrauen und Vertrautheit. Grundsätzlich kann die Transaktionsqualität als Grundlage für die Beziehungsentwicklung interpretiert werden, welche in die **Leistungs- und Interaktionsqualität** getrennt werden kann.⁶⁹ Der genaue Aufbau von Vertrauen und Vertrautheit bleibt noch zu analysieren.

Neben der Entstehung interessieren die Wirkungen, die von der Beziehungsqualität ausgehen. Während die grobe Struktur der Folgen der Beziehungsqualität von vielen Autoren recht einheitlich gesehen wird, werden die einzelnen Konstrukte sehr unterschiedlich verwendet. Zwischen Beziehungsqualität und tatsächlichem Verhalten steht in vielen Modellen die Verhaltensabsicht, auch psychologische Konsequenzen genannt.⁷⁰ **Commitment** wird von einer breiten Gruppe von Autoren genutzt, um das starke Bedürfnis der Parteien auszudrücken, die Beziehung fortzusetzen. Das Commitment wird wesentlich von der Beziehungsqualität beeinflusst.⁷¹ **Kundenbindung** weist einen klaren Verhaltensbezug auf und bezeichnet ein Wiederkaufverhalten, also die mehr oder weniger kontinuierliche Entscheidung für ein Produkt oder eine Marke. Deshalb wird Kundenbindung verschiedentlich als zentrales Marketingziel im Beziehungsmarketing begriffen.⁷²

⁶⁹ Vgl. Hadwich (Beziehungsqualität, 2003), S. 33 ff.

⁷⁰ Vgl. Bruhn (Relationship Marketing, 2001), S. 60 ff.; Hennig-Thurau (Beziehungsqualität, 2001), S. 211 ff.; Lorbeer (Vertrauensbildung, 2003), S. 90ff.; Hadwich (Beziehungsqualität, 2003), S. 54 ff.

⁷¹ Vgl. Morgan/Hunt (Commitment-Trust Theory, 1994), S. 23 ff.; Bruhn (Relationship Marketing, 2001), S. 72; Söllner (Kundenbindung, 2001), S. 847 f.

⁷² Vgl. Hennig-Thurau/Hansen (Relationship Marketing: Some Reflections, 2000), S. 6; Söllner (Kundenbindung, 2001), S. 847; das häufig verwendete Konstrukt Loyalität liegt zwischen Kundenbindung als verhaltensbezogenem und Commitment als psychologischem Konstrukt; vgl. Morgan et al. (Customer Retention Programs, 2000), S. 79.

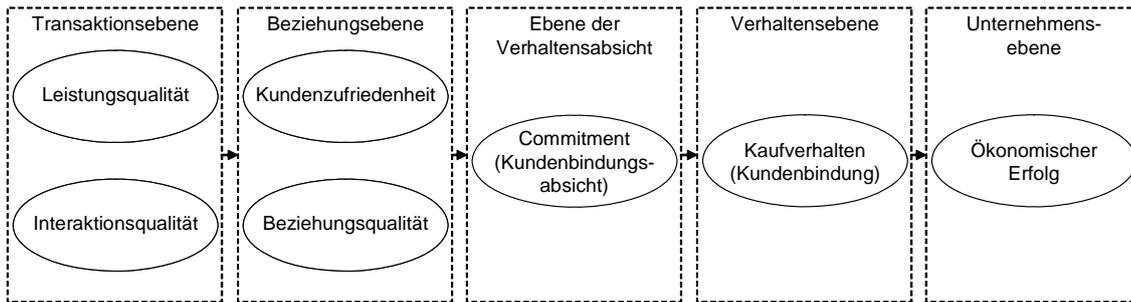


Abbildung 1-2: Wirkungszusammenhänge Beziehungen⁷³

1.3.2.4 NUTZEN AUS ANBIETER- UND KONSUMENTENSICHT

Gemäß der sozialen Austauschtheorie werden auch Beziehungen mit dem ökonomischen Nutzenkalkül beurteilt und nur dann eingegangen oder fortgesetzt, wenn der Nettonutzen aus der Beziehung den Erwartungen entspricht oder diese übertroffen werden.⁷⁴ Für den Anbieter resultiert der Nutzen sehr direkt aus den ökonomischen Folgen der Kundenbindung. Diller fasst die Vorteile sehr einfach zusammen: „Mehr Sicherheit, mehr Wachstum, mehr Gewinn/Rentabilität.“⁷⁵ Zum einen entstehen aus der Kundenbindung weitere Transaktionen, die Planungssicherheit bringen und den Wert des Kunden steigern. Empirisch konnte nachgewiesen werden, dass der Gewinn pro Kunde in verschiedenen Branchen über die Zeit der Kundenbindung steigt.⁷⁶ Darüber hinaus hat der Anbieter verschiedene Möglichkeiten, den Wert des Kunden zu erhöhen. Dies sind zum einen Cross-Selling-Aktivitäten, die versuchen, die in einem Produktbereich erworbene Bindung auf weitere Bereiche auszudehnen. Zum anderen kann sich Kundenbindung positiv auf die Preisbereitschaft auswirken.⁷⁷ Auf dieser Grundlage kann der Kundenwert berechnet werden, der als zentrale Richtgröße für die Gestaltung von Maßnahmen dienen kann.⁷⁸

⁷³ Vgl. Hadwich (Beziehungsqualität, 2003), S. 56; ähnlich auch Bruhn (Relationship Marketing, 2001), S. 60.

⁷⁴ Vgl. Lorbeer (Vertrauensbildung, 2003), S. 29.

⁷⁵ Diller (Kundenbindung, 1996), S. 82.

⁷⁶ Vgl. Bruhn (Relationship Marketing, 2001), S. 50 f.

⁷⁷ Vgl. Bruhn/Homburg (Kundenbindungsmanagement – Eine Einführung, 2000), S. 17.

⁷⁸ Die Kundenwertbestimmung kann mit Hilfe von verschiedenen Modellen erfolgen. Hierbei ist vor allem zwischen der Kunden-Deckungsbeitrags-Rechnung und dem Customer-Lifetime-Value-Ansatz zu unterscheiden. Während erstere sich auf die aktuelle Profitabilität des Kunden bezieht, stellt der Customer-Lifetime-Value-Ansatz (oder auch Customer-Long-Term-Value-Ansatz) eine Erfolgsrechnung über die Totalperiode der Geschäftsbeziehung dar. Vergleichbar zum Kundenwertansatz können auch die Investitionen in Kunden erfasst werden, die ebenso ein zentrales Merkmal eines Relationship-Marketings sind. Vgl. Krafft/Albers (Ansätze zur Segmentierung von Kunden, 1999), S. 4; Hennig-Thurau (Klassifikation von Geschäftsbeziehungen, 1999), S. 91.

Dagegen stellt sich die Situation für den Konsumenten zunächst weniger positiv dar. Falls er in der Geschäftsbeziehung verbleibt, kann er sein Bedürfnis nach Wahlfreiheit und die Möglichkeit des Ausprobierens, auch *variety seeking* genannt, nicht befriedigen bzw. wahrnehmen. Etwas grundsätzlicher kann eine enge Beziehung auch zum Gefühl der Einschränkung in der persönlichen Unabhängigkeit und der Privatsphäre führen. Diese Barrieren stehen dem Nutzen gegenüber, der sich in ökonomische, soziale und psychologische Komponenten strukturieren lässt.⁷⁹ Diese Nutzendimensionen werden von verschiedenen Ursachen hervorgerufen, die für die nähere Beschreibung des Nutzens herangezogen werden.⁸⁰ *Confidence benefits* ergeben sich aus dem reduzierten Risiko und der verringerten Komplexität der Beziehung. Durch die Beziehungsqualität in Form von Vertrautheit und Vertrauen werden die Transaktionskosten gesenkt und damit ökonomischer Nutzen generiert: "These cost savings can be systematically proven using transaction cost theory, and reflect, for example, the time and money saved through not having to travel or gather information required in order to make a choice between alternative suppliers."⁸¹ Insbesondere durch Vertrauen reduziert ein Anbieter die Informationskosten des Nachfragers und erhöht somit *ceteris paribus* seinen Nettonutzen.⁸² Die *confidence benefits* führen darüber hinaus auch zu einem psychologischen Nutzen, der aus einem geringeren wahrgenommenen Risiko, einer geringeren kognitiven Dissonanz und einer gestiegenen wahrgenommenen Harmonie resultiert.⁸³ Hierdurch umgeht der Nachfrager das Problem, bei einem Wechsel zu einem neuen Anbieter die sprichwörtliche „Katze im Sack“ zu erwerben. Die zweite Kategorie, die *social benefits*, umfassen im Wesentlichen die Vertrautheit, mit der die Kunden behandelt werden und adressieren nicht ökonomische Nutzensvorstellungen. Hier wird die Wechselseitigkeit des Konstruktes Vertrautheit betont, da die für die Wahrnehmung des sozialen Nutzens vom Nachfrager an die Vertrautheit des Anbieters mit ihm geknüpft ist.⁸⁴ Um die Nachfrager in der Beziehung zu halten, belohnen Anbieter diese für die Fortsetzung der Beziehung durch so genannte

⁷⁹ Vgl. Hansen (Relationship-Marketing, 2000), S. 420.

⁸⁰ Strukturierung nach Hennig-Thurau et al. (Relationships, 2000), S. 381.

⁸¹ Hansen (Relationship-Marketing, 2000), S. 420; vgl. auch Bruhn/Homburg (Kundenbindungsmanagement – Eine Einführung, 2000), S. 15; Bruhn (Relationship Marketing, 2001), S. 27.

⁸² Vgl. Kaas (Marketing und neue Institutionenlehre, 1992), S. 38; Schneider (Präferenzbildung bei Qualitätsunsicherheit, 1997), S. 135.

⁸³ Vgl. Weinberg (Verhaltenswissenschaftliche Aspekte, 1998), S. 48 f.; Bruhn/Homburg (Kundenbindungsmanagement – Eine Einführung, 2000), S. 14 f.; Hansen (Relationship-Marketing, 2000), S. 420.

⁸⁴ Vgl. Hennig-Thurau et al. (Relationships, 2000), S. 374 ff.; zur Wirkung von Vertrautheit siehe auch Bruhn (Relationship Marketing, 2001), S. 70; auf die Darstellung der identity-related Benefits wurde hier verzichtet.

„*special treatments*“.⁸⁵ Diese *special treatment benefits* stellen die dritte Kategorie von Ursachen für Beziehungsnutzen dar und sind beispielsweise Vergünstigungen im Rahmen von Kundenkarten oder spezielle Dienstleistungsangebote wie Hotlines oder Lounges am Flughafen. Sie erzeugen häufig sowohl ökonomischen als auch sozialen und psychologischen Nutzen. Die Entscheidung, in der Beziehung zu bleiben, wird auf Basis der Abwägung dieser Nutzendimensionen gegen die Beziehungsbarrieren gefällt.

1.3.2.5 ABGELEITETE ZIELSETZUNG FÜR ANBIETER

Aus den Wirkungszusammenhängen kann die Zielsetzung für die Anbieter abgeleitet werden. Das primäre Ziel liegt im Aufbau von Beziehungsqualität mit den Nachfragern. Dafür ist als Grundlage erforderlich, dass der Anbieter eine Folge von Transaktionen einem Nachfrager zuordnen kann und so eine Beziehung begründet. Wesentliche Treiber der Beziehungsqualität sind die Leistungs- und Interaktionsqualität. Darüber hinaus kann die Komponente Vertrautheit noch durch zusätzliche Informationen an die Nachfrager gesteigert werden. Zusätzlich ist es häufig erforderlich, die Beziehung den Nachfragern durch *social* und *special treatment benefits* schmackhaft zu machen. Deshalb sind das Kennenlernen des Kunden und die Bereitstellung von Special Treatments sekundäre Ziele für den Anbieter.

1.3.3 KONZEPTIONELLE GRUNDLAGEN

1.3.3.1 ÜBERSICHT BAUSTEINE DES RELATIONSHIP-MARKETINGS

Um diese Ziele zu erreichen, haben sich in der Theorie und Praxis eine Vielzahl von Ansätzen entwickelt, die unter dem definitionsgemäß weiten Dach des Relationship-Marketings⁸⁶ einzelne Zieldimensionen besonders betonen, wie z. B. das „One-to-One“-Marketing, „Direktmarketing“, „Database-Marketing“, „CRM“, aber auch Managementansätze wie Qualitäts- oder Servicemanagement.⁸⁷ Für die Beurteilung der Übertragbarkeit von Relationship-Marketing-Ansätzen ist eine Strukturierung in Bausteine notwendig, die einen klaren Bezug zu zuvor genannten Zielen aufweist.

1.3.3.2 GRUNDLAGE: IDENTIFIZIERUNG DER BEZIEHUNG

Die erste Voraussetzung, um in einem Unternehmen über Relationship-Marketing sinnvoll nachdenken zu können, ist die Bekanntheit des Kunden und damit die

⁸⁵ Vgl. Sheth/Parvatiyar (Relationship Marketing, 1995), S. 255 ff.; Hennig-Thurau et al. (Relationships, 2000), S. 376 ff.

⁸⁶ Vgl. Kapitel 1.3.1.2: „Relationship-Marketing umfasst sämtliche Maßnahmen der Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle, die der Initiierung, Stabilisierung, Intensivierung und Wiederaufnahme von Geschäftsbeziehungen zu den Anspruchsgruppen – insbesondere zu den Kunden – des Unternehmens mit dem Ziel des gegenseitigen Nutzens dienen.“

⁸⁷ Vgl. Bruhn (Kundenorientierung, 2003), S. 21.

Möglichkeit, Transaktionen und andere Interaktionen einem bestimmten Kunden zuordnen zu können und darüber eine individuelle Beziehung zu dem Kunden zu begründen.⁸⁸ Auf dieser Basis kann der ökonomische Erfolg der Beziehung, z. B. in Form des Kundenwertes, bestimmt werden, es lässt sich durch weiteres Kennenlernen des Kunden Vertrautheit aufbauen und die Informationen können zur Gestaltung von Transaktionen und speziellen Maßnahmen genutzt werden. Anders ausgedrückt stellen die Informationen zum Aufbau von Kundenbeziehung die Grundlage für alle weiteren Bausteine dar.

1.3.3.3 BEZIEHUNGSFÖRDERNDE MASSNAHMEN

Die Maßnahmen zum Aufbau von Beziehungen lassen sich grob in drei Gruppen unterscheiden, wobei die Übergänge fließend sind:

- individuelle Anpassung der Leistungen und Interaktionen
- Maßnahmen zur direkten Steigerung der Beziehungsqualität
- Maßnahmen zur direkten Steigerung des wahrgenommenen Beziehungsnutzens durch den Kunden

Die **individuelle Anpassung der Leistungen und Interaktionen** findet im Rahmen der Transaktionen statt und kann sich z. B. in Modifikationen des Produktes oder in speziellen Kommunikationskanälen niederschlagen. Grundlage für diesen Stellhebel sind individuell verschiedene Bedürfnisse von Kunden, so dass durch Anpassungen oder Customization der Leistungen und Interaktionen ein Mehrwert beim Kunden geschaffen werden kann. Dieser Mehrwert wirkt sich positiv auf die Beurteilung der Transaktionsqualität und damit auch der Beziehungsqualität aus. Neben diesem eher indirekten Hebel können Maßnahmen auch direkt auf die **Steigerung der Beziehungsqualität** zielen. Diese Maßnahmen finden parallel zu oder unabhängig von den Transaktionen statt, wie z. B. eine Informationsveranstaltung oder die Einführung eines Beschwerdemanagements.⁸⁹ Diese Maßnahmen beinhalten in der Regel Interaktionen, da nur sie Beziehungen aufbauen können. Gelingt der wechselseitige Aufbau von Vertrautheit, wirken sie als *social benefits* positiv auf den wahrgenommenen Nutzen der Beziehung. Die dritte Gruppe von Maßnahmen, die **special treatments**, erhöhen direkt den wahrgenommenen Nutzen der Beziehung, wie dies z. B. bei Rabatten für Kundenkarteninhaber der Fall ist.⁹⁰

⁸⁸ Vgl. Georgi (Kundenbeziehungen, 2000), S. 22 f.

⁸⁹ Informationen steigern direkt die Vertrautheit des Kunden mit dem Unternehmen. Der positive Einfluss des Beschwerdemanagements auf die Beziehungsqualität konnte empirisch nachgewiesen werden; vgl. Hadwich (Beziehungsqualität, 2003), S. 157.

⁹⁰ Vgl. Bruhn (Kundenorientierung, 2003), S. 119; Bruhn/Homburg (Kundenbindungsmanagement, 2003), S. 22.

Neben dieser nutzenorientierten Betrachtungsweise können zur Strukturierung noch der klassische Marketing-Mix und die Beziehungsphasen mit den damit verbundenen Zielsetzungen verwendet werden.⁹¹

	Kundenakquisition	Kundenbindung	Kundenrückgewinnung
Produkt	Gemeinsame Produktentwicklung (Ind)	Individuelle Produktgestaltung (Ind)	Individuelle Zusatzleistungen (Ind)
Preis	Sonderangebote (ST) Preisgarantien (ST)	Rabatt- und Bonussysteme (Kundenkarten) (ST) Preisdifferenzierung (ST)	Preisnachlässe (ST)
Kommunikation	Direct-Response-Marketing (BQ) Direct Mailings (BQ)	Event-Marketing (BQ) Servicenummern (ST) Kundenclubs/-zeitschriften/ Newsletter (BQ)	Telefonmarketing (zur Rückgewinnung) (BQ)
Distribution	Online-Bestellung (Ind)	Individuelle Direktlieferung (Ind) Flexible Logistik/Lagerhaltung (Ind)	

Der Index steht für die jeweils vorherrschende Form der Nutzenstiftung: Ind: Individuelle Leistungsanpassung; BQ: Steigerung der Beziehungsqualität; ST: Special Treatment

Tabelle 1-1: Instrumente des Relationship-Marketings im Überblick⁹²

Allen Maßnahmen ist eine mehr oder weniger starke Individualisierung gemeinsam, d. h., die Maßnahmen orientieren sich an den Bedürfnissen der Kunden. Im Extremfall führt dies zu individuellen Anpassungen im Sinne eines „One-to-One-Marketings“.⁹³ Es konnte allerdings gezeigt werden, dass diese Form in vielen Fällen suboptimal, d. h. nicht effizient ist, da die Unterschiede zwischen vielen Individuen nicht so groß sind, dass sie individuelle Maßnahmen rechtfertigen würden.⁹⁴ Deshalb findet auch im Relationship-Marketing eine Segmentierung statt.

1.3.3.4 SEGMENTIERUNG

Mit den Informationen aus der Beziehung kann die Stärke des Relationship-Marketings, die Anpassung der Leistungen und Interaktionen, umgesetzt werden. Die Segmentierung sollte sich primär an den **Bedürfnissen der Kunden** orientieren, allerdings darf die Bedeutung des Kunden für den Anbieter nicht als Segmentierungsgrundlage unterschätzt werden. Deshalb kommt dem **Kundenwert** eine zentrale Rolle als Basis für Segmentierung und Maßnahmengestaltung zu.⁹⁵

⁹¹ Vgl. hierzu Hennig-Thurau/Hansen (Relationship Marketing: Some Reflections, 2000), S. 8 f.; Bruhn/Homburg (Kundenbindungsmanagement – Eine Einführung, 2000), S. 19 ff.

⁹² Eigene Darstellung in Anlehnung an Bruhn (Relationship Marketing, 2001), S. 145; Tabelle folgt ebenso den Anforderungen an die Beziehungswirkung gemäß Kapitel 1.3.3.3.

⁹³ Vgl. Peppers/Rogers (The One to One Future, 1997).

⁹⁴ Vgl. Belz (Dynamische Marktsegmentierung, 1995), S. 6 f.; Pitta (Marketing one-to-one, 1998), S. 472.

⁹⁵ Vgl. Krafft/Albers (Ansätze zur Segmentierung von Kunden, 1999), S. 3 ff.; Hennig-Thurau (Klassifikation von Geschäftsbeziehungen, 1999), S. 92; Crockett/Reed (Three Approaches to

1.3.3.5 KONTINUIERLICHES LERNEN – DER RELATIONSHIP-MARKETING-PROZESS

Der dritte Baustein ist ein Prozess, der durch ständiges Lernen zusätzliche Informationen über den Kunden generiert und mit der Nutzung dieses Wissens eine detaillierte Segmentierung und Maßnahmengestaltung ermöglicht.⁹⁶ Das Erlangen von genauer Kenntnis des Kunden verbessert zunehmend die Individualisierung von Angeboten, Kommunikation und der gesamten Beziehung: Vor einem konkreten Kontakt ist von einer recht groben Segmentierung auszugehen, die sich im Laufe der Beziehung durch Kennenlernen des Kunden verfeinert und im endgültigen Zustand vielleicht tatsächlich die Größe eins erreicht.⁹⁷ Hierfür ist bei den meisten Unternehmen die Nutzung von Datenbanken notwendig, weshalb viele prozessuale Überlegungen auch im Database-Marketing angesiedelt sind.⁹⁸ Die Darstellung des Prozesses als Kreislauf hebt den dynamischen Charakter hervor und findet sich vermehrt in der Relationship-Marketingliteratur unter dem Schlagwort „Closed-Loop-Marketing“⁹⁹.

1.3.3.6 BAUSTEINE DER IMPLEMENTIERUNG

Wesentliche Voraussetzung für den Aufbau von Beziehungen zwischen Unternehmen und Kunden ist die Wahrnehmung des Unternehmens oder des relevanten Unternehmensteils als konsistente Einheit. Dies bedeutet in einem ersten Schritt die Integration der Vertriebs- und Kommunikationskanäle zum Kunden, die auch unter dem Stichwort der Multichannel-Integration firmiert. Darüber hinaus ist auch die Integration der direkt oder indirekt mit der Erfüllung von Kundenbedürfnissen befassten funktionalen Einheiten erstrebenswert, um nicht nur oberflächlich, sondern nachhaltig als ein Unternehmen aufzutreten und Dienstleistungen oder Produkte entsprechend beziehungsadäquat bereitstellen zu können. Die IT-Unterstützung ist deshalb von hoher Relevanz, da nur durch moderne Informationstechnologie Beziehungen zu einer großen Anzahl von Kunden effizient aufgebaut und verwaltet werden können. Des Weiteren sind die Durchführung von individualisierten Maßnahmen und der kommunikationskanalübergreifend konsistente Unternehmensauftritt nur mit einer erheblichen informationstechnischen Unterstützung möglich.

Customer-Centric Understanding, 2002), S. 79; ähnlich auch Homburg/Sieben (Customer Relationship Management, 2000), S. 486 f.

⁹⁶ Neben dieser Sichtweise auf den Relationship-Marketing-Prozess gibt es noch die Sichtweise als Management-Prozess, der klassisch aus Analyse, Planung/Steuerung Durchführung/Implementierung und Kontrolle besteht; vgl. Clark et al. (Relationship-Management-Kette, 1999), S. 33.

⁹⁷ Vgl. Meffert (Marketing, 2000), S. 1163 f.; Leitzmann (Kampagnenmanagement, 2002), S. 385.

⁹⁸ Vgl. Fletcher et al. (Database Marketing, 1998), S. 283 ff.; Homburg/Sieben (Customer Relationship Management, 2000), S. 491 f.

⁹⁹ Vgl. Hirschowitz (CRM loop, 2001), S. 169; Swift (Accelerating Customer Relationships, 2001); Strauß (CRM, 2001), S. 250; Wolf (CRM-Anreizsystem, 2002), S. 90 f.

1.3.3.7 ZUSAMMENFASSUNG

Es konnte nicht nur gezeigt werden, dass die einzelnen hier genannten Bausteine in ihrer Gesamtheit als Konkretisierung des Relationship-Marketings verstanden werden können. Sie verdeutlichen vielmehr die Komplexität des Relationship-Marketings in der Praxis, da eine Fokussierung auf nur einen Baustein kaum den erhofften Erfolg bringen kann.

1.4 POTENTIAL ZUR INTEGRATION VON RELATIONSHIP-MARKETING UND HIGH-POTENTIAL-PERSONALMARKETING

1.4.1 INTEGRATIONSMÖGLICHKEITEN (ÜBERBLICK)

Nachdem eingangs gezeigt werden konnte, dass Erkenntnisse und Methoden des Absatzmarketings auf das Personalmarketing übertragen werden können, ist dies auch für das Relationship-Marketing zu zeigen. Um von einem Relationship-Marketing im High-Potential-Personalmarketing sprechen zu können, müsste als erstes die Wirkungsweise des Relationship-Marketings übertragbar sein. Damit müssten zum einen die Beziehungen von High-Potentials zu Unternehmen einen vergleichbaren Effekt haben wie die von Konsumenten zu Anbietern. Zum anderen muss es im Personalmarketing gelingen, Beziehungen zu potentiellen Kandidaten aufzubauen und zu vertiefen. Neben der Beziehungsentstehung und -wirkung müssen auch die einzelnen Bausteine auf ihre Übertragbarkeit hin überprüft werden.

An dieser Stelle ist der Begriff Kandidat einzuführen, der den Absolventen bzw. High-Potential aus Unternehmenssicht beschreibt und alle Absolventen umfasst, die einen Kontakt oder eine Beziehung zu dem Unternehmen haben.¹⁰⁰ Der Begriff Kandidat bildet damit ein Äquivalent zum Begriff Kunde im Absatzmarketing.

1.4.2 ÜBERTRAGBARKEIT DER WIRKUNGSWEISEN

Eine wesentliche Herausforderung im Personalmarketing ist häufig das Fehlen tatsächlicher Transaktionen. Bei Absolventen kann davon ausgegangen werden, dass es vor dem ersten Beschäftigungsverhältnis außer bei Praktika zu keiner Transaktion zwischen Student und Unternehmen kommt.¹⁰¹

¹⁰⁰ Der Begriff „Kandidat“ wird nachfolgend nicht nur für einen Bewerber verwendet und deshalb wird auch auf die Konstruktion „potentieller Kandidat“ verzichtet.

¹⁰¹ Für Personalmarketing im Bereich von Führungskräften oder Fachkräften mit Berufserfahrung sieht dies anders aus. Hier können Kandidaten durchaus mehrfach an Transaktionen in Form von Beschäftigungsverhältnissen teilnehmen, insbesondere aus der Sicht von Personalberatungsfirmen.

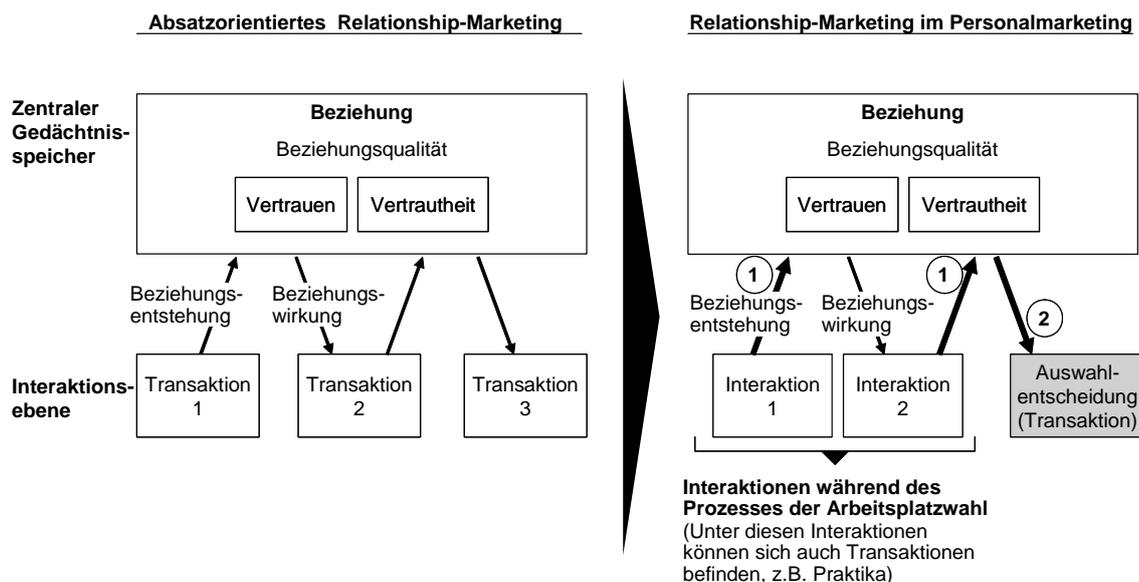


Abbildung 1-3: Konzeptionelle Übertragung der Wirkungsweisen des Relationship-Marketings auf die Arbeitsplatzwahl

Für ein Beziehungsmarketing sind im Vorfeld des Beschäftigungsverhältnisses Interaktionen notwendig. Dies ist schon bei einem erfolgreichen Bewerbungsverfahren gegeben, des Weiteren bei Hochschulkontakten und sehr ausführlich bei Praktika und Werkstudententätigkeiten. Bei vielen dieser Interaktionen kommt es zu intensiven Kontakten zwischen Studenten und Unternehmen, dennoch resultieren daraus nicht zwangsläufig Beziehungen, da es während des Prozesses der Arbeitsplatzwahl oft nicht zu systematischen Folgeinteraktionen kommt.¹⁰²

Selbst wenn die Transaktionen durch Interaktionen ersetzt werden können, lassen sich die psychologischen und verhaltensbezogenen Konsequenzen wie Beziehungs-Commitment und Kundenbindung nicht eins zu eins übertragen, da der Student nicht vor der Entscheidung steht, die Geschäftsbeziehung zu beenden und einen anderen Anbieter zu wählen, sondern vor einer für ihn sehr bedeutenden Auswahlentscheidung, der Arbeitsplatzwahl. Da der Aufbau von Beziehungen im Personalmarketing möglich erscheint, die Wirkungszusammenhänge aber nicht direkt übertragen werden können, bedarf es einer genaueren Analyse des Entscheidungsprozesses der Arbeitsplatzwahl und der Bedeutung von Beziehungen in diesem Prozess. Im Einzelnen ist die Wirkung von Beziehungen auf die Arbeitsplatzentscheidung nachzuweisen, welche in der Abbildung 1-3 durch den Pfeil 2 ganz rechts dargestellt ist. Daneben ist auch die Entstehung der Beziehung durch Interaktionen von Interesse, die durch die Pfeile 1 abgebildet sind. Die vorliegende

¹⁰² Vgl. Kapitel 2.2.2.1.

Literatur zu beziehungsorientierten Konzepten im Personalmarketing kann diese Fragen nicht beantworten.¹⁰³

1.4.3 ÜBERTRAGBARKEIT UND ANPASSUNG DER BAUSTEINE

1.4.3.1 GRUNDLAGEN

Als Bausteine sind die **Beziehungsidentifizierung**, die **beziehungsfördernden Maßnahmen**, die **Segmentierung** und der **Relationship-Marketing-Prozess** auf das Personalmarketing zu übertragen und entsprechend anzupassen.¹⁰⁴ Dabei ist zu beurteilen, ob die Bausteine übertragen werden können und wie sie angepasst werden müssen. Dabei dienen das Kontaktkettenkonzept von Beba und die Ausgestaltung von Ahlers als die Referenz zur Beurteilung der Übertragbarkeit der Relationship-Marketing-Bausteine auf das Personalmarketing. Beba hat das Konzept der Kontaktkette von Diller auf das Personalmarketing konzeptionell übertragen.¹⁰⁵ Dieses Konzept der Direktkommunikation, welches nicht explizit dem Themengebiet des Relationship-Marketings zugeordnet wird, weist allerdings sehr viele Charakteristika auf, die die konzeptionelle und inhaltliche Nähe offensichtlich machen. Die Kontaktkette beschreibt ein Konzept, „wo der Kontakt mit einer Zielperson bewusst in mehreren Stufen aufgebaut und gepflegt werden kann, um die Geschäftsbeziehung zu festigen und auszubauen. Dazu werden in bewusst gesteuerten Abständen und unter Berücksichtigung der bisherigen Reaktionen auf verschiedenen Kontaktkanälen mit Kunden immer wieder Kontakte hergestellt und so das Unternehmen im Bewusstsein des Kunden gehalten.“¹⁰⁶ Die von Ahlers entwickelte Phasengliederung differenziert das Kontaktkettenkonzept weiter in fünf Phasen aus. Nach der **Kontaktanbahnung** über Universitätsinstitutionen oder Medien werden in der **Kontaktaufnahme** und **-verdichtung** unterschiedlich intensive Maßnahmen von Präsentationen bis Praktika eingesetzt, um den Kontakt herzustellen oder zu vertiefen. Während der **Kontaktpflege** wird der Kontakt bis Studienende gehalten, bei dem dann idealerweise die **Einstellung** erfolgt.¹⁰⁷ Einige weitere Modelle setzen das Kontaktkettenkonzept in ähnlicher Weise um, sind

¹⁰³ Vgl. Beba (Wirkung von Direktkommunikation, 1993); Ahlers (Strategische Nachwuchskräfteerkrutierung, 1994); Richter/Stähler (Talent Relationship Management, 2002); Wöhr (Bewerberverhalten, 2003).

¹⁰⁴ Die organisatorische Integration und die IT-Unterstützung werden als umsetzungsnahe Themen in Kapitel 5.4 dargestellt.

¹⁰⁵ Vgl. Beba (Wirkung von Direktkommunikation, 1993), S. 102 ff.

¹⁰⁶ Diller (Kontaktkette, 1993), Sp. 757 f.

¹⁰⁷ Vgl. Ahlers (Strategische Nachwuchskräfteerkrutierung, 1994), S. 208 f.

allerdings weniger differenziert.¹⁰⁸ Im Folgenden werden die vier Bausteine auf Übertragbarkeit und notwendige Anpassungen hin überprüft.

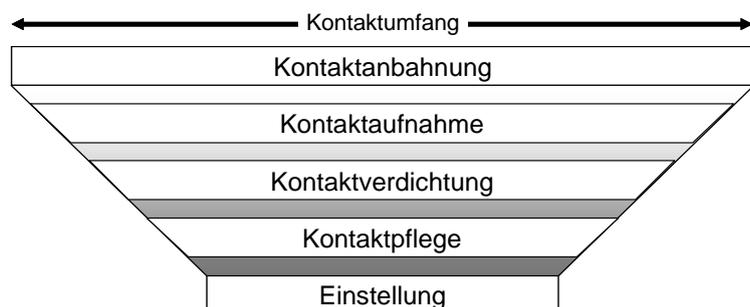


Abbildung 1-4: Stufenkonzept einer Kontaktkette¹⁰⁹

1.4.3.2 BEZIEHUNGSIDENTIFIKATION

Die Möglichkeit, auch im Personalmarketing **Beziehungen** zu potentiellen Kandidaten zu identifizieren, wird schon von Beba im Rahmen der Kontaktkette hervorgehoben, als er feststellt, dass „die Beziehungen der Zielgruppe zum Unternehmen individualisiert und als quasi-persönliche Beziehung etabliert werden.“¹¹⁰ Weiterhin fordert er, die bestehenden Beziehungen zu möglichen Kandidaten zu identifizieren und hierfür alle internen Informationsquellen zu nutzen und gegebenenfalls externe Adressen zu akquirieren.¹¹¹ Die so gewonnenen Daten sind in einem geeigneten Datenbankmanagementsystem zu erfassen. In Kombination mit der Vielzahl der praxisorientierten Quellen, die in Kapitel 1.1 genannt wurden, kann die Möglichkeit zur Identifikation und zum Aufbau von Beziehungen zwischen Arbeitgebern und möglichen Kandidaten als gegeben betrachtet werden.

¹⁰⁸ Simon et al. schlagen einen Prozess aus drei Phasen als „Drei-Schichten-Modell“ vor. Für Studierende im Grundstudium werden Instrumente mit einer großen Reichweite eingesetzt, mit dem Ziel, die Attraktivität des Unternehmens zu steigern. Für Studierende im Hauptstudium sollen dann selektivere Maßnahmen relevante Segmente ansprechen und diese an das Unternehmen binden. Aus diesen Teilnehmern können dann wiederum Kandidaten, die für Praktika oder Diplomarbeiten aktiviert werden sollen, ausgewählt und individuell angesprochen werden; vgl. Simon et al. (Effektives Personalmarketing, 1995), S. 186. Ein vergleichbares Konzept wird von Eggers/Ahlers als Stufenkonzept für das High-Potential-Personalmarketing (HPPM) vorgeschlagen; vgl. Eggers/Ahlers (Schüsselfaktoren eines Personalmarketings, 1999), S. 40 f.; für weitere Praxisbeispiele vgl. Schulz (Gewinnung und Integration von Hochschulabsolventen, 1998), S. 81; Groß-Heitfeld (Personalmarketing bei der WestLB, 1999), S. 102 ff.

¹⁰⁹ Eigene Darstellung in Anlehnung an Ahlers (Strategische Nachwuchskräfteerkrutierung, 1994), S. 208.

¹¹⁰ Beba (Wirkung von Direktkommunikation, 1993), S. 103; Die Übertragung der Kontaktkette wird von Wöhr unter der Überschrift eines „Beziehungs-Personalmarketing durch Kontakt-Ketten“ wieder aufgegriffen; vgl. Wöhr (Bewerberverhalten, 2003), S. 151.

¹¹¹ Vgl. Beba (Wirkung von Direktkommunikation, 1993), S. 109; Wöhr (Bewerberverhalten, 2003), S. 151.

1.4.3.3 MASSNAHMEN

Grundlage für die Übertragung von Maßnahmen ist die Anpassung des Marketing-Mixes im Personalmarketing. Die relevanten Ansätze sind nachfolgend dargestellt. Semantisch und inhaltlich überzeugen kann lediglich der Ansatz von Simon et al., da er sich stringent an dem Marketing-Mix orientiert und die Distributionspolitik berechtigterweise nicht mit aufführt.¹¹²

Marketing-Mix	Personalmarketing-Mix		
	Freimuth	Seiwert	Simon et al.
Produktpolitik	Produktgestaltung	Arbeitsplatz-Mix	Leistungspolitik
Preispolitik		Konditionen-Mix	Entgeltpolitik
Distributionspolitik	Akquisitionspolitik		
Kommunikationspolitik	Kommunikationspolitik	Kommunikations-Mix	Kommunikationspolitik
		Infrastruktur-Mix	
	Kontrahierungspolitik		

Tabelle 1-2: Übersicht der Übertragbarkeit des Marketing-Mixes auf das Personalmarketing.¹¹³

Das Hauptinteresse liegt zunächst auf den Maßnahmen der direkten Arbeitgeber-Kandidaten-Kommunikation, da sie die relevanten Interaktionen im Personalmarketing darstellen.¹¹⁴ In diesem Bereich liegen auch die bestehenden Maßnahmen des Personalmarketings, die bereits in das Modell von Ahlers

¹¹² Vgl. Simon et al. (Effektives Personalmarketing, 1995), S. 19; Aktuell haben Mittler auf dem Arbeitsmarkt eine geringe Bedeutung, so dass es grundsätzlich zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer zu einem direkten Vertrag kommt. Leiharbeit und andere Formen von Arbeitsvermittlern haben aktuell im Bereich High Potentials keine Relevanz. Unterschiedliche technische Kanäle (z. B. Internet) dienen nicht zur Abwicklung der Transaktion (Arbeitsvertrag), sondern lediglich zur Kommunikation und fallen somit in den Bereich der Kommunikationspolitik. Die von Freimuth angeführte Akquisitions- und Kontrahierungspolitik weist keine klare Abgrenzung gegenüber der Produktgestaltung auf, während die unter dem Begriff Infrastruktur-Mix zusammengefassten Parameter wie Unternehmensgröße und Standort in der Regel keine einsetzbaren Instrumente des Personalmarketings darstellen. Vgl. Süß (Externes Personalmarketing, 1996), S. 186 f.; Die von Simon et al. vorgeschlagene Strukturierung folgt auch der Argumentation von Reich, der die Übersichtlichkeit des Personalmarketingkonzeptes durch die Aufnahme weiterer Kategorien von Instrumenten in den neueren Arbeiten gefährdet sieht; vgl. Reich (Personalmarketing im Straßengütertransportgewerbe, 1995), S. 17.

¹¹³ Vgl. für Marketing-Mix Meffert (Marketing, 2000), S. 58 f.; vgl. für Übertragungen Freimuth (Personalakquisition an Hochschulen, 1987), S. 145 f.; Seiwert (Vom operativen zum strategischen Personalmarketing, 1985), S. 350 ff.; Simon et al. (Effektives Personalmarketing, 1995), S. 18 ff.

¹¹⁴ Vgl. Dallmer (Direct Marketing, 2002), S. 5 ff.; weitere Erläuterungen zum Direktmarketing finden sich in Kapitel 5.3.4.1.

eingebunden wurden.¹¹⁵ Um die Vielzahl der Maßnahmen der Direktkommunikation im Personalmarketing zu strukturieren, bietet sich die Dimension der Art des Kommunikationsträgers an, nach der zwischen persönlicher und unpersönlicher bzw. medialer Kommunikation unterschieden werden kann.¹¹⁶ Für den Beziehungsaufbau ist die persönliche Kommunikation von großem Interesse.¹¹⁷

Obwohl es bisher keinen Nachweis gibt, dass diese Maßnahmen auch im Personalmarketing beziehungsfördernd wirken, konnte für die Direktkommunikation im Personalmarketing zumindest ein positiver Gesamteffekt auf die Einstellung zum Arbeitsplatz empirisch belegt werden. Ebenso konnte gezeigt werden, dass diese Maßnahmen unsicherheits- bzw. risikoreduzierend wirken und somit grundsätzlich zum Aufbau von Vertrautheit geeignet sind.¹¹⁸ Insofern kann davon ausgegangen werden, dass Maßnahmen zum Beziehungsaufbau im Personalmarketing zur Verfügung stehen.¹¹⁹

Kommunikations-träger	Maßnahmenformate	
Persönliche	Praktika/Auslandspraktika Werkstudententätigkeiten Betreuung von wissenschaftlichen Arbeiten Recruitment-Events/Workshops Abend-/Dinner-Veranstaltungen Firmenkontaktmessen Firmenpräsentationen Fachvorträge	Studentenstammtische Wettbewerbe, Planspiele Weiterbildungsmaßnahmen Persönliche Betreuung (z. B. in einem Mentorenprogramm) Interviews/Bewerbertage
Personalisierte (Mediale)	Personalwerbung via Brief, E-Mail, Telefon Online-Wettbewerbe	Personalisierte Webseiten Newsletter/Zeitschriften Servicenummern

Tabelle 1-3: Beziehungorientierte Maßnahmen im Personalmarketing

Jenseits der Kommunikationsmaßnahmen ist die Übertragbarkeit von Maßnahmen der Produkt- und Preispolitik näher zu analysieren. Die Relationship-Marketing-Maßnahmen der Produktpolitik beziehen sich primär auf die Individualisierung bzw. segmentspezifische Anpassung des Produktes, übertragen auf den Personalbereich

¹¹⁵ Vgl. Berk (Hochschulkontakte, 1993), S. 215; Süß (Externes Personalmarketing, 1996), S. 200; Cable/Turban (Employer Knowledge, 2001), S. 139.

¹¹⁶ Vgl. Simon et al. (Effektives Personalmarketing, 1995), S. 18; Süß (Externes Personalmarketing, 1996), S. 200.

¹¹⁷ Vgl. Georgi (Kundenbindungsmanagement, 2000), S. 241.

¹¹⁸ Vgl. Beba (Wirkung von Direktkommunikation, 1993), S. 268 ff. und 334 ff.

¹¹⁹ Da die indirekte Kommunikation über Kommunikationsmittler in Rahmen des Relationship-Marketings nur für die Kontaktabahnung von Bedeutung ist, wird sie nicht weiter berücksichtigt. Auf Sekundäreffekte der Direktkommunikation, z. B. den Austausch zwischen Kandidaten und die Bildung von Reputation im Markt, wird hier nicht eingegangen, auch wenn sie grundsätzlich eine wichtige Rolle spielt. Für Beispiele von indirekten Kommunikationsmaßnahmen vgl. Köhler (Direkte Marktkommunikation, 1991), S. 152 f.; Link/Schleuning (Direktmarketing, 1999), S. 107 ff.

auf die Gestaltung des Arbeitsplatzes. Diese Maßnahmen spielen – wenn überhaupt – eine geringe Rolle, da sie nur bei Praktika oder Werkstudententätigkeiten aktiv genutzt werden können.¹²⁰

Bei der Preispolitik, die übertragen unter Entgeltpolitik firmiert, sind wesentlich mehr Instrumente im Personalmarketing zu nutzen. Zum einen können die Entgelte bei den vorhandenen Transaktionen wie Praktika und Werkstudententätigkeiten segment-spezifisch angepasst werden. Ebenso können *special treatments*, wie Kundenkarten, Rabatte und Ähnliches, übertragen werden. Geht z. B. der Kandidat mit dem Arbeitgeber eine Beziehung ein, kann der Arbeitgeber ihn dafür direkt in Form von (Bücher-/Zeitschriften-)Stipendien, Online-Zugängen, Zugang zu Recherche-Datenbanken und ähnlichen Diensten belohnen.¹²¹

Somit kann zusammengefasst werden, dass die Maßnahmen der Direktkommunikation im Personalmarketing komplettiert um einige klassische Relationship-Marketing-Instrumente für den Beziehungsaufbau genutzt werden können. Die Maßnahmen des Produkt- und Preismixes können nur mit Einschränkungen übertragen werden und sind lediglich am Rande von Bedeutung.

1.4.3.4 SEGMENTIERUNG

Eine wesentliche Stärke des Relationship-Marketings entwickelt sich allerdings erst, wenn die Maßnahmen so eingesetzt werden, dass sie sich an den Bedürfnissen der Zielgruppe orientieren und gleichzeitig wirtschaftlich am Potential des Kandidaten ausgerichtet werden.¹²² Ahlers segmentiert entlang der Beziehungsphasen von „Kontaktanbahnung“ bis zur „Einstellung“. Damit werden allerdings nicht, wie gefordert, die Bedürfnisse der Kandidaten und die Bedeutung der Kandidaten für den Arbeitgeber berücksichtigt.¹²³ Insofern fehlt ein Segmentierungskonzept, mit dem auf Basis vorhandener Informationen über den Beziehungspartner eine konkrete Maßnahmengestaltung abgeleitet werden kann.

¹²⁰ Vgl. Wöhr (Bewerberverhalten, 2003), S. 253.

¹²¹ Vgl. ebenda, S. 167; Westerwelle/Beuerle (Bewerberbindung, 2002), S. 30 f.; o.V. (e-fellows.net, 2004).

¹²² Vgl. Wöhr (Bewerberverhalten, 2003), S. 156; in Anlehnung an Simon et al. (Effektives Personalmarketing, 1995), S. 186; Eggers/Ahlers (Schüsselfaktoren eines Personalmarketings, 1999), S. 40 f.; Weitere Publikationen zur Segmentierung im Personalmarketing sind insgesamt sehr allgemein, so dass sie für die Segmentierung im Rahmen eines Relationship-Marketings nicht zu nutzen sind; vgl. Stickel (Marktsegmentierung als Personalmarketingstrategie, 1995).

¹²³ Beba schlägt zwar eine Segmentierung sowohl nach soziodemo- und psychographischen Merkmalen als auch nach der Entscheidungsreife im Bewerbungsprozess, also die Nähe zum Studienende, vor. Die Darstellung bleibt allerdings verhältnismäßig generisch; vgl. Beba (Wirkung von Direktkommunikation, 1993), S. 108 ff.

1.4.3.5 MANAGEMENTPROZESS

Ein Konzept des gesamten **Managementprozesses**, der zum einen die Ideen des „Closed-loop marketing“ als auch den Beziehungsaufbau berücksichtigt, ist ebenfalls nicht zu erkennen. Auch hier wird im Rahmen der Konzeptdarstellung von Beba lediglich auf Probleme hingewiesen.¹²⁴ Wöhr beschreibt im Rahmen seines Kontaktkettenmodells zwar einen Prozess, der allerdings nur auf ein sehr fokussiertes Praktikantenförderprogramm anwendbar ist.¹²⁵ Soll die Mehrzahl der bestehenden Maßnahmen wegen ihres Potentials zum Beziehungsaufbau in den Prozess integriert werden, stellt dies eine erhebliche Herausforderung dar. Insofern ist insbesondere für den Fall eines breit angelegten Relationship-Marketing-Konzeptes aktuell kein Prozess vorhanden.

1.4.4 ZUSAMMENFASSENDE BETRACHTUNG

Aus dieser Analyse wird deutlich, dass das Konzept der Kandidaten-Arbeitgeber-Beziehung im Personalmarketing mittlerweile Beachtung findet und auch Maßnahmen zur Verfügung stehen. Zudem gibt es einen sehr fokussierten Kontaktkettenprozess für ein Praktikantenförderprogramm mit wirtschaftswissenschaftlichen High-Potentials. Darüber hinaus fehlt allerdings ein flexibleres und breiter anwendbares Relationship-Marketing-Konzept, welches die unterschiedlichen Anforderungen und Bedürfnisse auf der einen Seite und die Bedeutung der Kandidaten für die Unternehmen auf der anderen Seite angemessen berücksichtigt. Konkret mangelt es damit insbesondere an einem wesentlich verbesserten Segmentierungskonzept und an Prozessen zur Gesamtsteuerung eines High-Potential-Personalmarketings. Grundlage der Segmentierung sollte dabei das empirisch gestützte Modell der Arbeitsplatzwahl sein.

1.5 ZIELSETZUNG, GANG DER UNTERSUCHUNG UND WISSENSCHAFTLICHE EINORDNUNG

1.5.1 ZIELSETZUNG FÜR DIE UNTERSUCHUNG

Zielsetzung der Arbeit ist die Entwicklung eines (auf empirisch validierte Grundlage basierenden) Relationship-Marketing-Konzeptes im Bereich High-Potentials. Wie die Betrachtung der begrifflichen, systemischen und konzeptionellen Grundlagen gezeigt hat, sind hierfür folgende Ziele zu erreichen:

- **Entwicklung eines Modells der Arbeitsplatzwahl aus Perspektive der potentiellen Bewerber:** Mit Hilfe dieses Modells ist die bisher fehlende

¹²⁴ „Je länger und je vielfältiger die Kontaktkette ausgestaltet ist, umso komplexer stellt sich das Planungsproblem für Folgeaktivitäten dar. Die Beantwortung jeder individuellen Reaktion des Adressaten mit einer individuellen Maßnahme kann zu einer Explosion des Umfangs vorgeplanter Maßnahmen führen.“; ebenda, S. 103.

¹²⁵ Vgl. Wöhr (Bewerberverhalten, 2003), S. 157 ff.

theoretische Fundierung der Entstehung und Wirkung von Beziehungen im Rahmen der Arbeitsplatzwahl zu erbringen und somit die Übertragbarkeit von Konzepten theoretisch wie empirisch zu überprüfen. Das Modell der Arbeitsplatzwahl sollte auch in anderem Zusammenhang angewendet werden können, so z. B. für die Auswahl von Maßnahmen zum Employer Branding. (Teil 2)

- **Entwicklung einer beziehungsorientierten Segmentierung:** Es ist eine Segmentierung zu entwickeln, die die Bedürfnisse der Kandidaten und die Bedeutung der Kandidaten für den Arbeitgeber berücksichtigt. (Teil 3)
- **Empirische Untersuchung:** Die entwickelten Modelle und Hypothesen aus den Teilen 2 und 3 sind auf Basis einer hinreichend großen Stichprobe zu untersuchen. (Teil 4)
- **Inhaltliche Ausgestaltung des Konzeptes für ein High-Potential-Relationship-Marketing:** Abschließend ist das Relationship-Marketing-Konzept im Bereich High-Potentials so auszugestalten, dass die Maßnahmen und Prozesse des Relationship-Marketings auf das Personalmarketing angepasst und bestehende Maßnahmen und Prozesse des Personalmarketing richtig eingesetzt werden. (Teil 5)

1.5.2 GANG DER UNTERSUCHUNG

Kernbaustein der Arbeit ist demnach die Entwicklung eines geeigneten Modells der Arbeitsplatzwahl inklusive des Informations- und Interaktionsverhaltens, mit dem die Wirkung und Entstehung von Beziehungen und ihrer Qualität überprüft werden kann. Als Grundlage werden die bisherigen Modelle zum Arbeitsplatzwahlverhalten analysiert und um die aktuelle Forschung zum Konsumentenverhalten erweitert. Die Konstrukte des Relationship-Marketings werden, soweit sie nicht schon im Modell der Arbeitsplatzwahl vorhanden sind, dort integriert. Dieses Modell muss auch die Bedürfnisstruktur, d. h. die Anforderungen an den Arbeitgeber und an das Informationsangebot, enthalten, um als Grundlage für eine differenzierte Segmentierung zu dienen. Dieses Modell muss dann operationalisiert und damit messbar gemacht werden. Auf dieser Grundlage werden Hypothesen für die empirische Überprüfung abgeleitet.

Auf das hypothetische Verhalten bei der Arbeitsplatzwahl aufbauend wird eine Segmentierungsmatrix entwickelt. Hierfür werden unterschiedliche Segmentierungsansätze verglichen. Bei der ersten Gruppe dieser Ansätze wird mittels der Zielgrößen segmentiert. Die Zielgrößen umfassen die Anforderungen der Kandidaten und die Bedeutung der Kandidaten für den Arbeitgeber. Da die so gebildeten Segmente überwiegend schwer zu adressieren sind, nutzt die zweite Gruppe von Ansätzen die beobachtbaren Größen wie Fachrichtungen, Studien- und Beziehungsphasen zur Segmentierung. Abschließend werden die theoretischen Überlegungen über die Vorteilhaftigkeit bestimmter Ansätze in Hypothesen formuliert.

Beide Gruppen von Hypothesen werden im Rahmen der empirischen Untersuchung überprüft. Hierfür werden der Aufbau und die Durchführung der Befragung hergeleitet, die konkreten Methoden zur Analyse der Alternativenbewertung und -auswahl, des Informationsverhaltens und der Segmentierungsansätze vorgestellt und angewendet.

Der fünfte Teil stellt zusammenfassend ein High-Potential-Relationship-Marketing-Konzept vor. Dabei fokussiert sich die Darstellung auf die segmentspezifische Maßnahmenauswahl und -gestaltung und die Darstellung der Prozesse auf den unterschiedlichen Ebenen. Somit werden die wichtigsten Gestaltungsempfehlungen zusammengefasst. Abbildung 1-5 zeigt die Struktur der Arbeit im Überblick auf, wobei zur Übersichtlichkeit die einleitenden und abschließenden Kapitel nicht dargestellt sind.

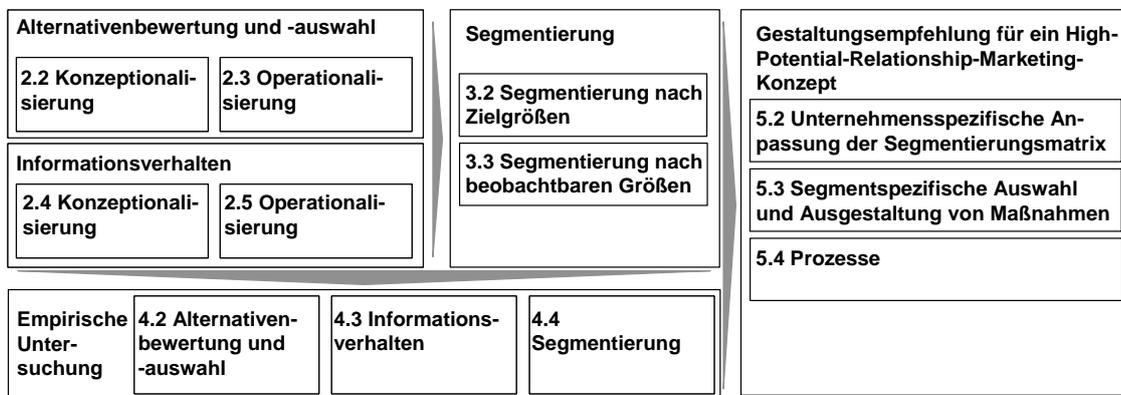


Abbildung 1-5: Überblick zur Struktur der Arbeit

1.5.3 WISSENSCHAFTLICHE EINORDNUNG

Vorliegende Arbeit ist der Wissenschaftsrichtung der Betriebswirtschaft zuzuordnen. Weiter eingegrenzt ist sie der entscheidungsorientierten Personalwirtschaftslehre zugehörig, da es gilt, Unternehmen Modelle zur Auswahl von Instrumenten zur Verfügung zu stellen, um noch weiter einzugrenzende personalwirtschaftliche Probleme zu lösen.¹²⁶ Die Eingrenzung der Probleme ist notwendig, um das Abstraktionsniveau zu senken und Modelle damit empirisch überprüfbar zu machen und somit ihre Relevanz für die Unternehmenspraxis sicherzustellen. Insofern findet eine Eingrenzung auf das Problemfeld des externen Personalmarketings von High-Potentials statt.¹²⁷

Im Sinne einer problemorientierten Vorgehensweise werden Erkenntnisse der betriebswirtschaftlichen Nachbardisziplinen des Marketings, hier insbesondere dem Gebiet des Konsumentenverhaltens, der Markenforschung und des Relationship-Marketings, eingebunden. Darüber hinaus werden verhaltenswissenschaftliche Beiträge zur Entscheidungsfindung berücksichtigt.

¹²⁶ Vgl. Spengler (Strategische Personalplanung, 1999), S. 44.

¹²⁷ Die Argumentation für diese Eingrenzung findet sich in Kapitel 1.2.2.

2 MODELL DER ARBEITSPLATZWahl

2.1 GRUNDLAGEN DER ARBEITSPLATZWahl

2.1.1 ZIELSETZUNG

Die Arbeitsplatzwahl findet seit den fünfziger Jahren des 20. Jahrhunderts aus methodischer und inhaltlicher Sicht verstärktes wissenschaftliches Interesse. Sowohl von Motivationstheoretikern und Vertretern des Forschungsgebietes Organizational Behavior als auch von Mikroökonomern wurden Modelle zur Erklärung geliefert, die zu einer intensiven Diskussion geführt haben.¹²⁸ Aufgrund der fortschreitenden Forschung gibt es noch kein Modell, welches alle Beiträge abschließend konsolidiert. Deshalb ist es erforderlich, auf Basis des aktuellen Forschungsstandes ein Modell abzuleiten, welches in operationalisierter Form einer empirischen Überprüfung unterzogen werden kann. Da hiermit sowohl die Entstehung als auch die Wirkungen von Beziehungen auf die Arbeitsplatzwahl untersucht werden sollen, muss das Modell sowohl die Informationsbeschaffung als auch die Alternativenauswahl umfassen. Durch die Fokussierung auf High-Potentials und damit Hochschulabsolventen beschränkt sich die Erklärung des Verhaltens auf diese Zielgruppe.

Zunächst werden die bisherige Forschung analysiert und elementare Rahmendefinitionen festgelegt. Anschließend wird ein Modell für die Bewertung und Auswahl von Alternativen sowie für das Informationsverhalten so konzeptionalisiert und operationalisiert, so dass es mit den Relationship-Marketing-Modellen, die die Entstehung und Wirkung von Beziehungen erklären, kompatibel ist. Schließlich werden Hypothesen abgeleitet.

¹²⁸ Vgl. Stigler (Information in the labor market, 1962); Soelberg (Unprogrammed decision making, 1967); Tom (Organizational image, 1971).

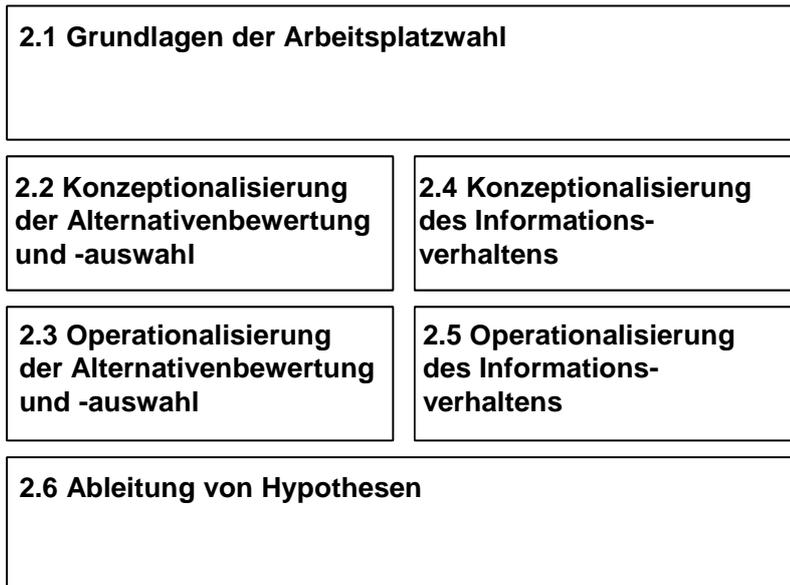


Abbildung 2-1: Struktur des Teils 2

Im Rahmen der Reflektion der bisherigen Forschung werden zuerst die erwartungswerttheoretischen Ansätze vorgestellt, die als Methode für die Alternativenbewertung und -auswahl breiten Zuspruch gefunden haben. Die anschließend analysierten informationsökonomischen Ansätze erklären primär das Informationsverhalten vor der Alternativenbewertung und -auswahl. Beide Komponenten werden von den prozessorientierten Ansätzen integriert, die den Ablauf der Arbeitsplatzwahl zu erklären suchen.

2.1.2 ERWARTUNGSWERTTHEORETISCHE ANSÄTZE

2.1.2.1 ÜBERSICHT ERWARTUNGSWERTTHEORIEN

Die Erwartungswerttheorien gehören zu den sozialpsychologischen bzw. verhaltenswissenschaftlichen Ansätzen und erklären die Motivation auf Basis von Erwartungen und Anreizen. Sie bilden die Grundlage für fast jede neuere Motivationstheorie und auch unabhängig voneinander entwickelte Theorien konvergieren auf diesen Typ.¹²⁹ Nach diesen Modellen hängt die affektive Orientierung zu einem Objekt davon ab, inwieweit das Einstellungsobjekt als instrumentell, d. h. als geeignet zur Erreichung von Zielen, angesehen wird (kognitive Komponente) und wie bedeutsam die Zielerreichung für das Individuum ist (affektive Komponente). Das Konstrukt Einstellung umfasst damit die kognitive und affektive Komponente sowie die daraus resultierende affektive Orientierung. Darüber hinaus schließt in einigen Definitionen die Einstellung auch eine intentionale Komponente mit ein, die die Verhaltensrelevanz der Einstellung hervorhebt.¹³⁰ Deshalb sollte unter Einstellung im engeren Sinne nur die affektive Orientierung als Ergebnis der kognitiven und

¹²⁹ Vgl. Heckhausen (Motivation und Handeln, 2003), S. 168.

¹³⁰ Vgl. Trommsdorff (Konsumentenverhalten, 2002), S. 154 f.; Kroeber-Riel/Weinberg (Konsumentenverhalten, 2003), S. 170 f.

affektiven Komponente verstanden werden und kann mit dem Begriff Attraktivität als eindimensionale Bewertung der Alternativen gleichgesetzt werden.¹³¹ Da insoweit gemäß den Erwartung-mal-Wert-Theorien das Objekt gewählt wird, bei dem die Einstellung als Produkt von kognitiven und affektiven Komponenten am höchsten ist, setzt diese Theorie ein hedonistisches Nutzenkalkül voraus.¹³² Damit wird deutlich, dass diese Theorien im Einklang mit der ökonomischen Theorie der Nutzenmaximierung stehen. An dieser Stelle sollen die für die Arbeitsplatzwahl relevanten Ausprägungen näher dargestellt werden.

2.1.2.2 WICHTIGSTE ERWARTUNGSWERTTHEORETISCHE ANSÄTZE

In der Psychologie werden Tolman und Lewin als die „Begründer“ von „Erwartung-mal-Wert-Theorien“ genannt.¹³³ Die Ausgestaltung in diesem Sinne wurde zuerst von Peak formuliert, die den Begriff Instrumentalität eingeführt hat. Die Instrumentalität bildet die Eignung eines Objektes für die Erreichung von Zielen ab. Die Einstellung ergibt sich dann als Funktion der Instrumentalität und der Befriedigung, die aus der Zielerreichung gewonnen wird. Nach Peak ergibt sich die Einstellung zu einem Objekt aus der Summe der Produkte von Instrumentalität und Intensität der Befriedigung für jedes der angestrebten Ziele.¹³⁴ Empirische Bestätigung hat das Modell insbesondere von Rosenberg erfahren, der individuelle Unterschiede in der Einstellung zur Redefreiheit und Aufhebung von rassenspezifischen Wohngebieten durch das Modell vorhersagen konnte. Zudem geht auf Rosenberg auch eine weitere Spezifizierung des Modells zurück. Er führte positive und negative Werte für die Einstellung ein. Positive Werte sprechen für die unterstützende Wirkung des Objektes für die Erreichung von wertvollen Zielen, negative Werte der Einstellung deuten darauf hin, dass das Objekt als Hindernis für die Zielerreichung betrachtet wird. Rosenberg geht allerdings in seinen Analysen von immer demselben Bündel an Zielen aus, die es zu erreichen gilt.¹³⁵

Auf dem Modell von Rosenberg bauen sowohl die Theorien von Vroom auf als auch das multidimensionale Einstellungsmodell von Fishbein und Ajzen. Während die Modelle von Vroom große Bedeutung in der Betriebs- und Organisationspsychologie erreicht haben und damit auch zur Erklärung der Arbeitsplatzwahl genutzt wurden, fand das Modell von Fishbein und Ajzen besonders im Marketing Anwendung. Somit

¹³¹ Vgl. Wanous/Keon/Latack (Expectancy Theory, 1983), S. 67 f.; Lieber (Personalimage, 1995), S. 65 ff.

¹³² Vgl. Nerdinger (Motivation und Handeln, 1995), S. 87; Lieber (Personalimage, 1995), S. 65.

¹³³ Vgl. Heckhausen (Motivation und Handeln, 2003), S. 168 f.; Nerdinger (Motivation und Handeln, 1995), S. 87.

¹³⁴ Vgl. Heckhausen (Motivation und Handeln, 2003), S. 181.

¹³⁵ Vgl. Heckhausen (Motivation und Handeln, 2003), S. 182; Lieber (Personalimage, 1995), S. 66.

wird an dieser Stelle das Fishbein/Ajzen-Modell in Kürze vorgestellt, gefolgt von einer ausführlicheren Darstellung der Theorien von Vroom.

Das Multiattribut-Modell von Fishbein und Ajzen bezieht sich erstmals auf Eigenschaften von Objekten. Die Einstellung gegenüber einem Objekt hängt von der wahrgenommenen Wahrscheinlichkeit, mit der das Individuum eine Eigenschaft bei einem Objekt für vorhanden hält, und der Bewertung der Eigenschaften des Objektes durch das Individuum ab. Im Marketing hat dieses Modell zwar eine hohe Bekanntheit erfahren, aber insbesondere die Operationalisierung ist wegen der Messvorschriften und Multiplikation von Rating-Werten umstritten.¹³⁶

2.1.2.3 ERWARTUNGSWERTTHEORIE VON VROOM

Aufbauend auf der Erwartungswerttheorie entwickelte Vroom eine Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Theorie (VIE-Theorie), die aus mehreren Einzelmodellen besteht.¹³⁷ Das erste Modell, welches aus dem Rosenberg-Ansatz hergeleitet wurde, erklärt die Valenz einer Handlung, die sich in diesem Kontext auf die Arbeitsplatzwahl bezieht. Damit entspricht die Valenz einer Alternative der Einstellung gegenüber dieser Alternative. Insofern wird die Valenz einer Arbeitsplatzalternative konsistent mit den übrigen Erwartungswerttheorien als Einstellung im engeren Sinn oder Attraktivität bezeichnet.¹³⁸ Diese Einstellung ergibt sich aus der Multiplikation der Instrumentalität der Alternative mit der Valenz der Handlungsfolge. Die Instrumentalität bildet die Einschätzung des potentiellen Bewerbers ab, inwieweit ein Unternehmen in der Lage ist, mit einem Arbeitsplatzmerkmal seine Erwartungen zu erfüllen. Die Valenz einer Handlungsfolge ist ein alternativer Ausdruck für die Wichtigkeit einer die Wahlentscheidung bestimmenden Eigenschaft.¹³⁹ Formalisiert lässt sich das Modell wie folgt darstellen:¹⁴⁰

$$V_j = f \left[\sum_{k=1}^m (V_k \cdot I_{jk}) \right]$$

¹³⁶ Vgl. Trommsdorff (Konsumentenverhalten, 2002), S. 153; Kroeber-Riel/Weinberg (Konsumentenverhalten, 2003), S. 202.

¹³⁷ Vgl. Weinert (Organisationspsychologie, 1992), S. 160.

¹³⁸ Vgl. Lieber (Personalimage, 1995), S. 66.

¹³⁹ Nach Vroom drückt die affektive Komponente die Valenz einer Handlungsfolge aus: Übertragen auf die Arbeitsplatzwahl bedeutet dies, dass das Handlungsergebnis „Beschäftigung bei Unternehmen X“ u. a. die Handlungsfolge „Arbeiten in Betriebsklima des Unternehmens X“ bedingt. Wird dieser Handlungsfolge ein Wert zugeordnet, entspricht dieser Wert der Bedeutung der Eigenschaft „Betriebsklima“; vgl. Nerdinger (Motivation und Handeln, 1995), S. 96.

¹⁴⁰ Vgl. Weinert (Organisationspsychologie, 1992), S. 275; Nerdinger (Motivation und Handeln, 1995), S. 97; Heckhausen (Motivation und Handeln, 2003), S. 184.

- mit V_j = Valenz (Attraktivität) des Arbeitsplatzes j (Einstellung i. e. S.)
 V_k = Valenz (Bedeutung) des Arbeitsplatzmerkmals k
 I_{jk} = Instrumentalität des Arbeitsplatzes j, das Arbeitsplatzmerkmal k zu erlangen

Wie bei allen anderen Erwartungswerttheorien geht Vroom von einer simultanen Entscheidung aus, d. h., es wird postuliert, dass der Arbeitsplatzsuchende zunächst Informationen zu allen für ihn relevanten Unternehmen sammelt, die Valenzen bestimmt und daraufhin entscheidet. Dabei können Eigenschaften mit geringen Werten durch andere Eigenschaften mit hohen Werten kompensiert werden.

Die weiteren Modelle der VIE-Theorie beziehen sich auf die Anstrengung, mit der eine Handlung verfolgt wird und die tatsächliche Ausführung. Die Anstrengung, welche von Vroom in Anlehnung an Lewin mit Force bezeichnet wird, ergibt sich aus der Einstellung zum Objekt (Valenz der Handlung bzw. der Attraktivität der Alternative) und der subjektiven Wahrscheinlichkeit, dass der Handlung (Auswahl des Objektes) das Ergebnis des Arbeitsplatzes folgt.¹⁴¹

$$F_i = f \left[\sum_{j=1}^m (E_{ij} \cdot V_j) \right]$$

- mit F_i = Anstrengung für Handlung i
 V_j = Valenz des Arbeitsplatzes j
 E_{ij} = Subjektive Wahrscheinlichkeit, dass der Handlung i der Arbeitsplatz j folgt

Bezieht man das Modell auf die Arbeitsplatzwahl, entspricht die Handlung i z. B. der Bewerbung um den Arbeitsplatz j und damit ist die Summenbildung über die Arbeitsplätze j redundant.¹⁴² Als drittes Modell besagt das Ausführungsmodell, dass die tatsächliche Ausführung neben dem Willen (Anstrengung) auch die Fähigkeit zu erfolgreichem Handeln voraussetzt. Beide werden multiplikativ miteinander verknüpft. Diesem letzten Modell fehlt eine empirische Bestätigung und es hat für die Arbeitsplatzwahl wegen der Trivialität der Fähigkeit einer Bewerbung oder Angebotsannahme keine Bedeutung.¹⁴³

2.1.2.4 BEWERTUNG DER ERWARTUNGSWERTTHEORIEN

Die Erwartungswerttheorien, davon im Wesentlichen die VIE-Theorie, haben in der Literatur und in empirischen Untersuchungen eine hohe Bedeutung erfahren und

¹⁴¹ Vgl. Nerdinger (Motivation und Handeln, 1995), S. 97 f.

¹⁴² Vgl. Wanous/Keon/Latack (Expectancy Theory, 1983), S. 68.

¹⁴³ Vgl. Heckhausen (Motivation und Handeln, 2003), S. 185.

wurden durch erfolgreiche Vorhersagen der Arbeitsplatzwahl bestätigt.¹⁴⁴ Für Universitätsabsolventen scheint dieses Modell besonders relevant zu sein, da diese potentiellen Bewerber tatsächlich die Möglichkeit haben, einen Pool von Unternehmen zu bewerten. Dies könnte erklären, warum sich nach intensiven Diskussionen nur noch eine geringe Anzahl wissenschaftlicher Beiträge ab 1980 mit dem Modell der Auswahlentscheidung beschäftigt haben, obwohl sich die Forschung zum Wahlverhalten in den Marketingdisziplinen unverändert weiterentwickelte.¹⁴⁵ Trotz dieses Erfolges wurde die Theorie ob Ihrer zweifelhaften Realitätsnähe kritisiert. Zum einen wird angemerkt, dass die punktuelle, simultane Entscheidung nicht den umfangreichen Prozess der Arbeitsplatzwahl widerspiegelt.¹⁴⁶ Zum anderen ist das Modell rein kompensatorisch und erklärt damit keinen Einfluss von Mindestanforderungen. Außerdem geht die Theorie von einem sehr rationalen Entscheidungsverhalten aus.¹⁴⁷ Letztlich kann die Entscheidung nur auf verfügbaren, beobachteten Informationen beruhen. Damit gibt die Theorie keine Hinweise auf das Entscheidungsverhalten unter Unsicherheit.¹⁴⁸ Die ersten drei Kritikpunkte werden durch die prozessorientierten Modelle adressiert, der letzte Punkt von den informationsökonomischen Modellen.

2.1.3 INFORMATIONENÖKONOMISCHE ANSÄTZE

2.1.3.1 ÜBERSICHT INFORMATIONENÖKONOMISCHE ANSÄTZE

Die informationsökonomischen Modelle adressieren das Informationsverhalten von potentiellen Bewerbern. Unter dem Eindruck der Erkenntnisse der neuen Mikroökonomie wurde die Annahme vollkommener Transparenz und frei verfügbarer Informationen aufgegeben. Die Informationsökonomie postuliert, dass Informationen zwischen Marktteilnehmern asymmetrisch verteilt sind und somit wertvolle Ressourcen darstellen.¹⁴⁹ Auf dieser Basis wurden Suchkostenansätze entwickelt, welche den Umfang der Informationssuche erklären. Die Suchkostenansätze nutzen als Zielgröße ausschließlich das Gehalt, wenn auch die Notwendigkeit der Informationsbeschaffung zu weiteren Arbeitsplatzeigenschaften anerkannt wird.¹⁵⁰ Im Zuge der Typologisierung von Gütern wurden Eigenschaften identifiziert, die vor dem Kauf nicht zu beobachten sind und insofern nur zu prohibitiv hohen Suchkosten

¹⁴⁴ Vgl. Wanous/Keon/Latack (Expectancy Theory, 1983), S. 66 ff.; Barber (Recruiting Employees, 1998), S. 112.

¹⁴⁵ Vgl. Highhouse/Hoffman (Organizational Attraction and Job Choice, 2001), S. 49 f.

¹⁴⁶ Vgl. Lieber (Personalimage, 1995), S. 70.

¹⁴⁷ Vgl. Barber (Recruiting Employees, 1998), S. 112 ff.; Highhouse/Hoffman (Organizational Attraction and Job Choice, 2001), S. 50.

¹⁴⁸ Vgl. Schmidtke (Signaling im Personalmarketing, 2002), S. 46 f.

¹⁴⁹ Vgl. Stigler (The Economics of Information, 1961), S. 213.

¹⁵⁰ Vgl. Stigler (Information in the labor market, 1962), S. 94.

durch die schlechter informierte Seite ermittelt werden können. Vor diesem Hintergrund wurden von Ökonomen Möglichkeiten identifiziert, wie die verbleibende Unsicherheit reduziert werden kann. Diese werden als Unsicherheitsansätze vorgestellt.

2.1.3.2 SUCHKOSTENANSÄTZE

Unter der Aufgabe der unrealistischen Annahme völliger Transparenz und gleich verteilter Informationen wurden verschiedene Suchkostenansätze entwickelt, die das Suchverhalten auf dem Arbeitsmarkt genauer erklären. Stigler, der als Begründer dieser Modellgruppe gilt, stützt seine Überlegungen zur Arbeitsplatzwahl auf die Theorie des optimalen Suchverhaltens von Konsumenten. Demnach suchen Marktteilnehmer so lange nach Informationen, bis die Grenzkosten der Informationssuche den Grenzertrag übersteigen: "If the cost of search is equated to its expected marginal return, the optimum amount of search will be found."¹⁵¹ Diesen allgemeinen Ansatz überträgt Stigler auf den Arbeitsmarkt und entwickelt damit das ursprüngliche Job-Search-Modell. Die Suche beinhaltet dabei ausschließlich die Beschaffung von Informationen über die Höhe des Gehalts, die sich aus einem Arbeitsplatzangebot ergeben. Ein Suchschritt ist somit gleichzusetzen mit dem Einholen eines Angebotes z. B. von Arbeitsvermittlungen und generiert damit auch immer eine Arbeitsplatzalternative.¹⁵² Die Anzahl der Suchschritte n wird so bestimmt, dass die Grenzkosten dem Grenznutzen entsprechen.¹⁵³ Weiterentwicklungen dieser Theorie von McCall und anderen Autoren halten die a priori festgelegte Zahl der Suchschritte nicht für optimal und argumentieren für einen sequentiellen Suchprozess mit optimalen Stoppregeln.¹⁵⁴ Aus diesem Suchverhalten kann auch direkt ein Wahlverhalten abgeleitet werden, wenn die Suche z. B. bei Überschreitung eines Mindestlohns sofort abgebrochen wird und die entsprechende Alternative gewählt wird.¹⁵⁵ Dieses Auswahlverfahren wird als sequentielle Auswahl im Rahmen der prozessorientierten Ansätze nochmals aufgegriffen.

Insgesamt fokussieren sich die Suchkostenansätze auf Gehaltsdifferenziale und beschränken sich auf die Erklärung von Angebotseinholung als Informationssuche. Eine Anwendung auf weitere Eigenschaften und Aktivitäten der Informationssuche,

¹⁵¹ Stigler (The Economics of Information, 1961), S. 216.

¹⁵² Diese vereinfachende Annahme, dass jedes Objekt, zu dem Informationen gesucht werden, auch gleich eine Arbeitsplatzalternative darstellt, begründet auch den Namen dieser „Job search“- Modelle.

¹⁵³ Vgl. Stigler (Information in the labor market, 1962), S. 97 ff.

¹⁵⁴ Vgl. Teufer (Arbeitgeberimage, 1999), S. 18 f.

¹⁵⁵ Schwab/Ryner/Aldag weisen richtigerweise auf die Überschreitung des Suchansatzes hin: "However, despite their description as job 'search' theories, these models in reality frame decision rules in terms of evaluation of specific alternatives (i.e. accept or reject)"; Schwab/Rynes/Aldag (Theories and research on job search and choice, 1987), S. 134.

beispielsweise der Besuch von Informationsveranstaltungen, scheint, auch wenn ursprünglich nicht beabsichtigt, grundsätzlich denkbar.¹⁵⁶ Daraus können dann auch Beurteilungsmaßstäbe für die Art und den Umfang der Informationsbeschaffung abgeleitet werden. Diese Überlegungen werden im Rahmen der Analyse des Informationsverhaltens wieder aufgegriffen.

2.1.3.3 EINORDNUNG DES ARBEITSPLATZES IN DIE INFORMATIONÖKONOMISCHE GÜTERTYPOLOGIE

Nachdem die Vertreter der Job-Search-Modelle noch davon ausgegangen waren, dass alle relevanten Informationen durch Suche generiert werden können, wurde dies in der weiteren wissenschaftlichen Diskussion zunehmend angezweifelt.¹⁵⁷ Die von Darby/Karni entwickelte und von Nelson erweiterte Typologie unterscheidet Güter hinsichtlich der Überprüfbarkeit ihrer kaufrelevanten Eigenschaften als Such-, Erfahrungs- und Vertrauensgüter. Diese Kategorisierung lässt sich problemlos auf die Ebene der Eigenschaften übertragen. Dies ist sogar präziser, da die Mehrzahl der Produkte nicht nur Eigenschaften eines Typs aufweist, sondern durch Eigenschaften verschiedenen Typs charakterisiert werden können.¹⁵⁸ Die beiden zentralen Abgrenzungskriterien sind die Beurteilbarkeit der Eigenschaften und der Zeitpunkt, zu dem eine Beurteilung möglich ist.

		Zeitpunkt der Eigenschaftsbeurteilung	
		vor dem Kauf	nach dem Kauf
Beurteilbarkeit von Leistungseigenschaften	möglich	Sucheigenschaften	Erfahrungseigenschaften
	nicht möglich	Erfahrungs-/Sucheigenschaften	Vertrauenseigenschaften

Tabelle 2-1: Typologisierung von Kaufprozessen¹⁵⁹

Auch für das Produkt Arbeitsplatz lassen sich entscheidungsrelevante Eigenschaften nennen, welche im Folgenden beispielhaft einzelnen Typen zugeordnet werden. Hierbei werden ebenso die Suchkosten des jeweiligen Typs beleuchtet.

Inspektions- bzw. Sucheigenschaften

Inspektionseigenschaften sind vor dem Kauf durch den Konsumenten zu beurteilen. Dies trifft bezogen auf den Arbeitsplatz auf Standortinformationen, Weiterbildungsmöglichkeiten und Einstiegsmöglichkeiten zu, da sie vor einer Bewerbung z. B. auf

¹⁵⁶ Vgl. Schmidtke (Signaling im Personalmarketing, 2002), S. 51.

¹⁵⁷ Vgl. ebenda, S. 52.

¹⁵⁸ Vgl. Nelson (Information and Consumer Behavior, 1970), S. 312 ff. (auf Produktebene); Nelson (Advertising as Information, 1974), S. 729 ff.; vgl. Kaas/Busch (Inspektions-, Erfahrungs-, Vertrauenseigenschaften, 1996), S. 244 (auf Eigenschaftsebene).

¹⁵⁹ Vgl. Weiber/Adler (Typologisierung von Kaufprozessen, 1995), S. 59.

der Unternehmens-Webseite oder im Rahmen eines Telefonats mit der Personalabteilung sehr einfach in Erfahrung gebracht werden können.¹⁶⁰

Erfahrungseigenschaften

Erfahrungseigenschaften können erst nach dem Kauf beurteilt werden. Auf den Arbeitsplatz übertragen umfassen diese Eigenschaften beispielsweise die Art der Aufgaben, welche für den potentiellen Mitarbeiter im Grunde nur aufgrund persönlicher Erfahrungen mit dem Unternehmen bewertet werden können. Dadurch liegen die Suchkosten z. B. in der aufzubringenden Zeit für ein Praktikum. Erfahrungen von Freunden und Bekannten sowie vertrauensvollen Institutionen können die Suchkosten möglicherweise reduzieren, allerdings zu dem Preis eines Qualitätsverlustes der Information.¹⁶¹

Vertrauenseigenschaften

Die Qualität von Vertrauenseigenschaften ist durch den Konsumenten selbst nach dem Kauf nur zu prohibitiv hohen Kosten zu überprüfen. Dies kann dadurch bedingt sein, dass ihm die Fähigkeit zur Bewertung fehlt (z. B. ökologischer Anbau) oder der Aufwand für die Beurteilung der vollständigen Wirkungen der Leistungserbringung (z. B. Rechtsberatung, Behandlungsleistung eines Arztes) nicht zu vertreten ist.¹⁶² Letzteres ist bei einem Arbeitsplatz der Fall, da z. B. das Betriebsklima oder Aufstiegschancen nicht einmal im Rahmen von Praktika zuverlässig beobachtet werden können, sondern letztlich nur im Laufe einer Karriere zu überprüfen sind.¹⁶³ Empirische Untersuchungen heben dennoch die Bedeutung von Erfahrungs- und insbesondere Vertrauenseigenschaften für die Arbeitsplatzwahl hervor.¹⁶⁴

¹⁶⁰ Zur Charakterisierung von Inspektionseigenschaften vgl. Nelson (Advertising as Information, 1974), S. 729 ff.; Kaas/Busch (Inspektions-, Erfahrungs-, Vertrauenseigenschaften, 1996), S. 243 f.

¹⁶¹ Vgl. Kaas/Busch (Inspektions-, Erfahrungs-, Vertrauenseigenschaften, 1996), S. 245 f.

¹⁶² Vgl. Teufer (Arbeitgeberimage, 1999), S. 95.

¹⁶³ Vgl. ebenda, S. 100. Erfahrungen aus Praktika sind deshalb nicht übertragbar, da sich der Praktikant zu diesem Zeitpunkt noch in keinem Konkurrenzverhältnis zu den übrigen Mitarbeitern befindet, was allerdings später der Fall sein kann. Da Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften für den Kauf nicht beobachtbar sind, zählen sie zu den nicht beobachtbaren Merkmalen, während Inspektionseigenschaften beobachtbar sind; vgl. Schmidtke (Signaling im Personalmarketing, 2002), S. 63 f.

¹⁶⁴ Die herausragende Bedeutung des Betriebsklimas und der Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten wird an verschiedenen Stellen nachgewiesen, vgl. u. a. Kirchgorg/Lorbeer (Anforderungen von High Potentials, 2002), S. 10; Wichtigste Eigenschaften „Kollegenverhalten“ und „Tätigkeitsvielfalt“, vgl. Süß (Externes Personalmarketing, 1996), S. 160 f.; zu einer Übersicht von 12 Untersuchungen mit vergleichbarem Ergebnis vgl. Schmidtke (Signaling im Personalmarketing, 2002), S. 39 f.

Insofern scheinen Suchkostenansätze in der ursprünglichen Form wenig geeignet, die Informationssuche im Kontext der Arbeitsplatzwahl insgesamt zu erklären. Ihr Erklärungsbeitrag bleibt auf Inspektionseigenschaften beschränkt. Daneben treten nun Ansätze, welche den Umgang von potentiellen Bewerbern mit der verbleibenden Unsicherheit analysieren und Strategien zur Reduzierung dieser Unsicherheit aufzeigen.

2.1.3.4 UNSICHERHEITSANSÄTZE

Das Konstrukt der Unsicherheit wird von der mikroökonomischen Theorie umfangreich beschrieben. Nachdem zunächst die Umweltunsicherheit durch Neumann/Morgenstern untersucht worden war, welche durch gleiche Betroffenheit aller Marktpartner gekennzeichnet ist, wurde seit Mitte der sechziger Jahre die Unsicherheit aufgrund ungleich verteilter Informationen thematisiert.¹⁶⁵ Zwei Komplexe lassen sich hier unterscheiden: Zum einen die Unsicherheit hinsichtlich der Qualität eines Produktes, z. B. eines Gebrauchtwagen, zum anderen die Unsicherheit hinsichtlich des Verhaltens der Vertragspartner bei allen auf die Zukunft gerichteten Transaktionen.¹⁶⁶

Wie im vorangegangenen Abschnitt dargestellt, verfügt der Kandidat zu Beginn der Arbeitsplatzsuche über wenige Informationen; diese Defizite sind auch zum Teil nur zu hohen oder prohibitiven Suchkosten zu überwinden. Diese unvollkommenen Informationen können als Unsicherheit bezeichnet werden.¹⁶⁷ Die Unsicherheit wird von einem Konsumenten oder auch Arbeitsplatzsuchenden allerdings nur dann wahrgenommen, falls diese Unsicherheit für ihn wichtig ist oder er die Konsequenzen der Entscheidung unter Unsicherheit als bedeutend einstuft: In beiden Fällen führt die Unsicherheit zu einem wahrgenommenen Risiko.¹⁶⁸ Das wahrgenommene Risiko hat verschiedene psychische, physische und soziale Konsequenzen, insbesondere erhöht das wahrgenommene Risiko die Wahrscheinlichkeit und Intensität der Informationssuche.¹⁶⁹ Neben der Beschaffung von offensichtlich auf den Sachverhalt bezogenen Informationen stehen dem Konsumenten noch weitere Risikoreduktionsstrategien zur Verfügung.¹⁷⁰ Zu diesen zählen das Screening, das Nutzen von Signalen und die Berücksichtigung der Reputation des Anbieters.¹⁷¹

¹⁶⁵ Vgl. Bayón (Neuere Mikroökonomie und Marketing, 1997), S. 15.

¹⁶⁶ Vgl. ebenda, S. 19 ff.; Ansätze zur Verhaltensunsicherheit weisen eine große Nähe zur Principal-Agent-Theorie auf.

¹⁶⁷ Vgl. Gerhard (Unsicherheit bei der Kaufentscheidung, 1995), S. 35 f.

¹⁶⁸ Vgl. Kapitel 2.4.2.1.

¹⁶⁹ Vgl. Trommsdorff (Konsumentenverhalten, 2002), S. 245.

¹⁷⁰ Vgl. Gerhard (Unsicherheit bei der Kaufentscheidung, 1995), S. 20 ff.

¹⁷¹ Vgl. Kaas (Informationsökonomik, 2001), S. 974 ff.; unter Screening versteht man Aktivitäten der Informationsbeschaffung von der schlechter informierten Seite. Neben den schon erwähnten

In der deutsch- und englischsprachigen Literatur zur Arbeitsplatzwahl wird dem Signaling und der Reputation eine hohe Bedeutung beigemessen.¹⁷² Der Signaling-Ansatz macht sich zu Nutze, dass Kommunikationsmaßnahmen der informierten Seite grundsätzlich einem Glaubwürdigkeitsproblem unterliegen, da positive Informationen leicht herausgestellt und negative verschwiegen werden können. Signale dagegen sind glaubwürdige Informationen, die dem Nachfrager eine Einschätzung von vor dem Vertragsschluss nicht beobachtbaren Eigenschaften ermöglichen.¹⁷³ Die hohe Glaubwürdigkeit dieser Signale resultiert aus einer negativen Korrelation zwischen den Kosten zur Übermittlung des Signals und der Ausprägung der nicht beobachtbaren Eigenschaften. Dies wird entweder durch exogen teure Signale erreicht, deren Bereitstellung direkt Kosten verursacht, oder durch bedingte Verträge, die bei Nichterfüllung bestimmter Bedingungen Kosten verursachen. Dadurch wird sichergestellt, dass die Signale nicht von schlechteren Anbietern kopiert werden können, da es sich für sie nicht lohnen würde, die gleichen Kosten für Übermittlung einer schlechteren Eigenschaftsausprägung aufzuwenden.¹⁷⁴ Reputation eines Unternehmens wird als der Ruf oder das Ansehen eines Unternehmens bei aktuellen und potentiellen Konsumenten, d. h. in der Öffentlichkeit, verstanden. Dieses Ansehen kann auch als Vertrauenskapital eines Unternehmens interpretiert werden.¹⁷⁵ Insofern kann auch die Reputation eines Unternehmens Vertrauen bei den Kandidaten aufbauen und so die Unsicherheit reduzieren. Dies ist insbesondere dann von Bedeutung, wenn es noch zu keinem direkten Kontakt zwischen Unternehmen und Kandidat gekommen ist.¹⁷⁶

Bei hoher Nachfrage auf Arbeitsmärkten bietet sich hieraus für Arbeitgeber die Chance, die Unsicherheit bei Kandidaten durch Signale und den Aufbau von Reputation bzw. Vertrauen zu reduzieren und somit entscheidungsrelevante positive

Informationsbeschaffungsaktivitäten spielt eine bestimmte Art der Vertragsgestaltung eine Rolle, wobei sich die besser informierte Seite in dem Vertragsmodell die Variante auswählt, die ihrer Charakteristik am besten entspricht. Dieser Mechanismus wird auch als Selbsteinordnung (Self Selection) verstanden. Für den Arbeitsplatzsuchenden spielt nur die Informationsbeschaffung eine Rolle.

¹⁷² Für deutschsprachige Literatur vgl. Teufer (Arbeitgeberimage, 1999), S. 91 ff.; Schmidtke (Signaling im Personalmarketing, 2002), S. 117 ff.; englischsprachig vgl. Turban/Greening (Corporate social performance, 1997), S. 659 ff.; Highhouse/Hoffman (Organizational Attraction and Job Choice, 2001), S. 39 ff.

¹⁷³ Vgl. Kaas (Informationsökonomik, 2001), S. 975 f.

¹⁷⁴ Vgl. Spence (Job Market Signaling, 1973), S. 355 ff.; Kaas (Informationsökonomik, 2001), S. 976 f.

¹⁷⁵ Vgl. Albach (Vertrauen in der ökonomischen Theorie, 1980), S. 3.

¹⁷⁶ Teufer hebt die Bedeutung von Vertrauen und Reputation für ein erfolgreiches Personalmarketing hervor, allerdings bleibt die Darstellung, wie Vertrauen aufgebaut werden kann, wenig konkret; vgl. Teufer (Arbeitgeberimage, 1999), S. 128 ff.

Arbeitgebereigenschaften zu betonen und das wahrgenommene Risiko des Kandidaten bei Wahl des Unternehmens als Arbeitgeber zu reduzieren. Allerdings liefern die Unsicherheitsansätze anders als die Suchkostenansätze keinen Hinweis, um die Nutzung von Signalen oder Reputation, d. h. deren Einfluss auf den Umfang oder die Art der Informationsbeschaffung, zu bestimmen. Demnach werden durch diese Ansätze nur die Möglichkeiten, die der Arbeitsplatzsuchende zur Reduzierung der Unsicherheit nutzen kann, über die klassischen Informationsquellen hinaus erweitert.

2.1.4 PROZESSORIENTIERTE ANSÄTZE

Die bisher dargestellten Ansätze geben wenig Aufschluss über die Abfolge von Entscheidungsschritten. Die Erwartungswerttheorien, bei denen die Alternativenbewertung und -auswahl im Vordergrund steht, gehen zunächst von einem einmaligen Bewertungszeitpunkt aus, zu dem alle Informationen vorhanden sind. Die informationsökonomischen Ansätze beschäftigen sich mit dem Informationsverhalten, ohne dabei den Prozess der Entscheidung darzustellen. Der Prozesscharakter der Arbeitsplatzwahl ist allgemein anerkannt und wird durch die Entscheidungstheorie gestützt.¹⁷⁷ Insofern stellt sich die Frage, wie die Entscheidung abläuft und welche Schritte dabei von dem Entscheider absolviert werden. Besonderes Interesse weckt die Frage, ob ein Arbeitsplatzsuchender eine Entscheidung simultan fällt, das heißt erst alle Alternativen und alle dazugehörigen Informationen vor der anschließenden Entscheidung sammelt, oder sich jeweils sequentiell von Arbeitsplatz zu Arbeitsplatz entscheidet.

Die im Folgenden dargestellten Verfahren stellen den prozessualen Charakter in den Mittelpunkt und bedienen sich dabei auch der schon genannten Ansätze z. B. für die Bewertung von Alternativen. Es bleibt darauf hinzuweisen, dass diese prozessorientierten Ansätze keiner in sich geschlossenen Theorierichtung angehören wie die zuvor genannten, sondern als die bisherigen Ansätze integrierende Forschung zu verstehen sind.

2.1.4.1 PROZESSMODELL VON SOELBERG

Das erste Modell dieser Gruppe ist das 1967 von Soelberg entwickelte „generalizable decision process model“ zur Erklärung und Verbesserung des menschlichen Problemlösungsprozesses bei wichtigen und einmaligen Entscheidungen.¹⁷⁸ Obwohl es auf keiner wissenschaftlichen Theorie beruht und die Darstellungen von Soelberg als

¹⁷⁷ In der Literatur zur Arbeitsplatzwahl hebt Lange den Prozesscharakter der Berufswahlentscheidung durch die Aussage hervor, dass die klassischen Annahmen der Berufswahl als einmaliger diskreter Akt nicht der Realität entsprechen; vgl. Lange (Berufswahl als Entscheidungsprozeß, 1975), S. 101 ff.; für den Entscheidungsprozess vgl. Witte (Entscheidungsprozess, 1993), S. 910.

¹⁷⁸ Vgl. Soelberg (Unprogrammed decision making, 1967), S. 19 ff.

wenig strukturiert und zum Teil widersprüchlich kritisiert werden,¹⁷⁹ hat es breiten Eingang in die Literatur zur Arbeitsplatzwahl gefunden.¹⁸⁰ Der wesentliche Beitrag ist in einer Strukturierung des Prozesses der Arbeitsplatzwahl zu sehen. Obwohl Soelberg sein Modell auf alle komplexen Entscheidungssituationen bezieht, hat es nur im Bereich der Arbeitsplatzwahl besondere Beachtung gefunden.¹⁸¹ Dies ist aufgrund der empirischen Überprüfung auch nachvollziehbar, die sich in einer Längsschnittanalyse auf die Arbeitgeberwahl von MBA-Studenten bezieht.

In seinem Modell geht Soelberg von einem Entscheidungsprozess mit vier Stufen aus:

1. Entwicklung von Vorstellungen über den Idealberuf
2. Planung der Arbeitsplatzsuche
3. Suche und Auswahl eines Arbeitsplatzes
4. Entscheidungsbestätigung und Commitment-Entwicklung¹⁸²

Die Stufen 1 und 2 finden vor der eigentlichen Arbeitgeberwahl statt und dienen zur Identifizierung eines oder mehrerer Idealberufe und der Entwicklung eines Plans zur Durchführung der Arbeitsplatzsuche mit der Definition der Auswahlkriterien. Diese Stufen wurden keiner empirischen Überprüfung unterzogen und spielen in der weiteren Diskussion nur eine untergeordnete Rolle. Die zwei weiteren Stufen wurden detailliert von Power und Aldag analysiert und werden auch hier im Folgenden diskutiert.¹⁸³

Die Stufe drei umfasst die eigentliche Suche, d. h., sie beginnt mit der Beschaffung von Informationen und dem Finden von Alternativen und endet mit der Festlegung des Arbeitsplatzsuchenden, keine weitere Alternativen zu beachten. Diese Stufe ist dadurch gekennzeichnet, dass der Arbeitsplatzsuchende Informationen zu verschiedenen Alternativen sammelt und auf dieser Basis die Alternativen akzeptiert oder verwirft. Am Ende dieses „Screening“ verfügt die Person über ein „Active roster“, welches der Gruppe der betrachteten Alternativen entspricht. Soelberg vertritt die Hypothese, dass bei Beendigung der Suche schon eine implizite Entscheidung getroffen wurde.

¹⁷⁹ Vgl. Power/Aldag (Soelberg's job search and choice model, 1985), S. 48.

¹⁸⁰ Vgl. Schwab/Rynes/Aldag (Theories and research on job search and choice, 1987), S. 148 ff.; Barber (Recruiting Employees, 1998), S. 112 ff.; Teufer (Arbeitgeberimage, 1999), S. 23; Highhouse/Hoffman (Organizational Attraction and Job Choice, 2001), S. 51 ff.

¹⁸¹ Vgl. Power/Aldag (Soelberg's job search and choice model, 1985), S. 48 f.

¹⁸² Die Anzahl der Stufen variiert zwischen einzelnen Veröffentlichungen. Die Festlegung auf vier Stufen geht auf den Review von Power/Aldag zurück, vgl. Power/Aldag (Soelberg's job search and choice model, 1985), S. 49.

¹⁸³ Vgl. Power/Aldag (Soelberg's job search and choice model, 1985), S. 51.

Die Stufe 4 dient dann nur noch zur Bestätigung der impliziten Wahl durch eine eher formalisierte Entscheidungsfindung. Auch in dieser Phase werden noch weitere Informationen gesucht, die dann allerdings der Entscheidungsbestätigung dienen. Am Ende wird die Wahlentscheidung öffentlich gemacht.

Die zentrale Aussage besteht damit in der Zweiteilung des Prozesses, welcher sich in eine Suchphase und eine Entscheidungsphase gliedern lässt.¹⁸⁴ Die erste Phase (Stufe 3 im Soelberg-Modell) ist von einem teils sequentiellen, teils simultanen „Screening“ der Alternativen gekennzeichnet, an deren Ende eine Menge steht, die mit dem im Marketing eingeführten Begriff des „Consideration set“ vergleichbar ist. Die letzte Phase spiegelt dann die simultane Alternativenbewertung und -auswahl wider, die auch bei Soelberg den Charakter eines erwartungswerttheoretischen Modells aufweist: „The decision maker finally makes his decision when he has constructed a satisfactory decision rule – a goal weighting function, if you please – that enables him to explain the Pareto dominance of his choice candidate.“¹⁸⁵ Damit vertritt er die Meinung, dass bei der Arbeitsplatzwahl Entscheidungen sowohl simultan als auch sequentiell im Sinne von McCall, der von einem Abbruch bei Erreichen eines Mindestwertes ausgeht, getroffen werden. Von den wenigen Arbeiten, die das Modell von Soelberg detailliert untersucht haben, fand Glueck die höchste Beachtung.¹⁸⁶

Die von Soelberg eingeführte Zweiteilung des Prozesses findet sich bei Schwab, Rynes und Aldag wieder. Sie trennen zwischen einer Such- und Bewertungsphase.

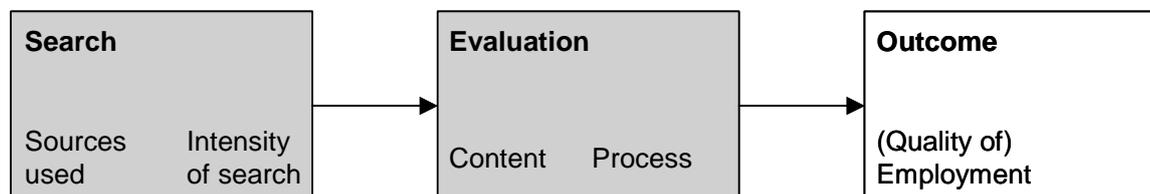


Abbildung 2-2: General model of job search and evaluation¹⁸⁷

Die Suchphase umfasst hier die Suche nach Alternativen und damit auch die Bewerbung. Die weitere Informationsbeschaffung zu nur möglicherweise in Frage

¹⁸⁴ Hierbei wird die implizite, empirisch kaum zu validierende Auswahl nicht berücksichtigt.

¹⁸⁵ Soelberg (Unprogrammed decision making, 1967), S. 26.

¹⁸⁶ Vgl. Power/Aldag (Soelberg's job search and choice model, 1985), S. 55 f.; Barber (Recruiting Employees, 1998), S. 113: Glueck definiert drei Gruppen von Arbeitsplatzsuchenden, die einen unterschiedlichen Prozess verfolgen: Die „Satisfiers“ wählen direkt das erste akzeptable Angebot, die „Validators“, welche nach dem ersten akzeptablen Angebot noch ein zweites betrachten, um das erste zu bestätigen, und die „Maximizers“, die viele Angebote betrachten und dann eines auswählen. Glueck bestätigt mit seinem Modell lediglich, dass es verschiedene Gruppen gibt, was zu einem bestimmten Grad tautologisch ist, da er die Gruppen auf Basis des Datensatzes definiert hat.

¹⁸⁷ Schwab/Rynes/Aldag (Theories and research on job search and choice, 1987), S. 132.

kommenden Alternativen spielt hier ähnlich wie bei Soelberg keine Rolle.¹⁸⁸ Die Quellen umfassen damit Arbeitsvermittlungen, Zeitungsanzeigen und informelle Quellen, zu denen Freunde und Bekannte gezählt werden. Die Analyse der Suchintensität fokussiert sich im Wesentlichen auf empirische Erfolgsstudien. Der Suchprozess wird anders als im Soelberg-Modell nicht beleuchtet.

Im Rahmen der Bewertungsphase werden zwei Komponenten berücksichtigt: Zum einen die Wichtigkeit von Arbeitsplatzzeigenschaften (Content) und zum anderen der Prozess, mittels dessen die Alternativen bewertet werden (simultan vs. sequentiell).

2.1.4.2 WEITERE KOMMENTARE ZUM PROZESSMODELL

In der folgenden Zeit fanden sich viele Kommentare zur Arbeitsplatzwahl, die das Prozessmodell modifizieren bzw. erweitern. Nachstehend finden sich die wichtigsten Erweiterungen:

- Die Bewerbung bei einem Arbeitgeber wird als explizite Entscheidung berücksichtigt. Damit werden sowohl die Bewerbungen als auch die Angebotsannahme als Entscheidungen betrachtet.
- Dem Arbeitgeberimage als zentralem Ankerpunkt von Informationen und Assoziationen zu einem Arbeitgeber wird eine elementare Bedeutung für das Treffen von Entscheidungen beigemessen.

Weder die Job-Search-Modelle noch die bisher vorgestellten prozessorientierten Modelle haben die Bewerbung als eigenständige Entscheidung hervorgehoben, sondern vielmehr als einen Teil der Alternativensuche betrachtet. In verschiedenen Beiträgen wurde jedoch die Bedeutung der Bewerbung als eigenständige Entscheidung herausgestellt.¹⁸⁹ Da also schon früh im Prozess der Arbeitsplatzwahl Entscheidungen getroffen werden müssen, stellt sich die Frage nach einer geeigneten Entscheidungsgrundlage, weil konkrete Angebote zu diesem Zeitpunkt noch nicht vorliegen. Deshalb wird eng verbunden mit der Bewerbungsentscheidung das Konstrukt Image konzipiert, welches die Informationen und Assoziationen zu einem möglichen Arbeitgeber umfasst. Die genaue begriffliche Fassung bleibt sehr unklar: In der englischsprachigen Literatur wird zwischen „Organizational image“¹⁹⁰, „Recruitment image“¹⁹¹ und „Employer image“¹⁹² unterschieden. Fast analog finden

¹⁸⁸ Vgl. ebenda, S. 133.

¹⁸⁹ Vgl. Rynes (Recruitment, 1991), S. 399 ff.; Gatewood et al. (Recruitment Image, 1993), S. 414 f.; Simon et al. (Effektives Personalmarketing, 1995), S. 55 ff.; Barber (Recruiting Employees, 1998), S. 32 ff.

¹⁹⁰ Vgl. Tom (Organizational Image, 1971), S. 573 ff.; Rynes (Recruitment, 1991), S. 399 ff.; Barber (Recruiting Employees, 1998), S. 32.

¹⁹¹ Vgl. Gatewood et al. (Recruitment Image, 1993), S. 416.

¹⁹² Vgl. Cable/Turban (Employer Knowledge, 2001), S. 118.

sich in der deutschsprachigen Literatur die Begriffe „Personalimage“¹⁹³ und „Arbeitgeberimage“¹⁹⁴. Neben den unterschiedlichen Begrifflichkeiten ist auch die Abgrenzung zu anderen Konstrukten wie Reputation oder Unternehmensimage sowie die Integration in ein Modell der Arbeitsplatzwahl stark uneinheitlich in den einzelnen Ausführungen. Die Vielzahl der Veröffentlichungen zu diesem Thema unterstreicht zweifelsohne seine Relevanz, wenn auch die Zahl der empirischen Untersuchungen noch begrenzt ist. Aufgrund der unterschiedlichen Modellerweiterungen fehlt eine einheitliche Darstellung des Modells. Auf Basis der Darstellung von Cable/Turban und den ausführlichen Kommentaren von Barber kann die folgende Abbildung den Stand der Diskussion zufriedenstellend wiedergeben:

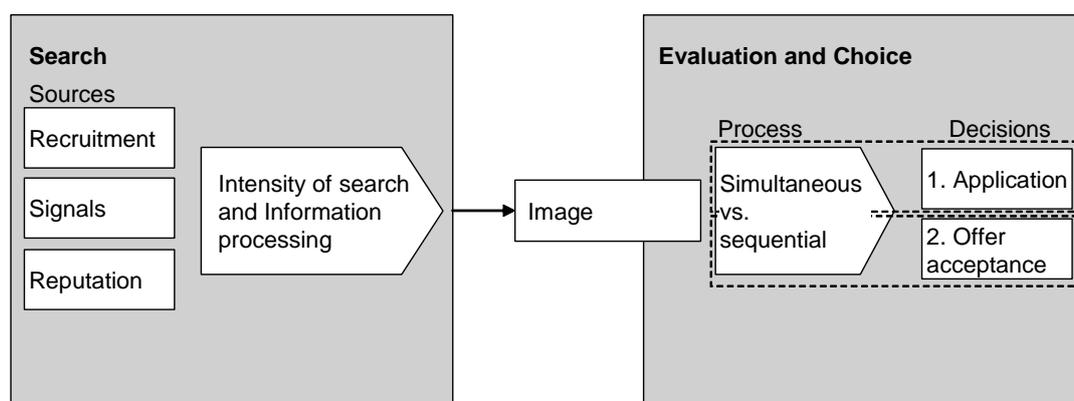


Abbildung 2-3: Modellierung auf Basis der Darstellungen von Cable/Turban, Barber¹⁹⁵

2.1.4.3 PHASENMODELL VON SÜB

Das Imagekonstrukt bildet für die Unternehmen die Grundlage der Beeinflussung der Arbeitsplatzwahl. Die Entstehung ist daher von verstärktem Interesse. In der englischsprachigen Literatur finden sich umfangreiche Studien, die die verschiedenen Quellen analysieren. Wie im Rahmen der informationsökonomischen Ansätze dargestellt, treten neben die klassischen Recruiting-Informationen die Bekanntheit und Reputation des Unternehmens, unterschiedliche Signale sowie Anhaltspunkte, die aus dem direkten Kontakt gewonnen werden.¹⁹⁶ Damit wird deutlich, dass ein Image im Wesentlichen durch Informationsbeschaffung und -verarbeitung entsteht. Der Prozess dieses Informationsverhaltens und der damit verbundenen Imageentstehung wird von den genannten Autoren allerdings kaum untersucht, obwohl die Marketingwissenschaft in Form der Kaufverhaltensforschung anwendbare Modelle bereithält.

¹⁹³ Vgl. Henzler (Personal-Image, 1975), S. 1565.

¹⁹⁴ Vgl. Fopp (Branchen-Image, 1975), S. 40; Teufer (Arbeitgeberimage, 1999), S. 132 f.

¹⁹⁵ Vgl. Barber (Recruiting Employees, 1998), S. 45 ff. u. 110 ff.; Cable/Turban (Employer Knowledge, 2001), S. 122.

¹⁹⁶ Für nähere Details siehe Kapitel 2.1.3.4 und Cable/Turban (Employer Knowledge, 2001), Turban (Organizational Attractiveness, 2001), Turban et al. (Job Acceptance Decisions, 1995).

Die Ansätze der Kaufverhaltensforschung bilden die Prozesse ab, die im Innern eines Konsumenten ablaufen und zu einer Kaufentscheidung führen. Die Modellierung von Süß ist an dieser Stelle hervorzuheben, der ein Phasenmodell entwickelt hat, welches die Entwicklung des Images in den gesamten Entscheidungsprozess integriert und insbesondere vor der Bewerbung ausdetailliert.

Zunächst nutzt er die Typologisierung von Kaufentscheidungen, um den Prozess der Arbeitsplatzwahl näher zu beschreiben. Diese Typologisierung trifft Aussagen über wesentliche Konstrukte des Kaufverhaltens, insbesondere die kognitive Kontrolle und das Involvement.

- Involvement: Trommsdorff sieht Involvement als Schlüsselkonstrukt der Marketingforschung: „Involvement ist der Aktivierungsgrad bzw. die Motivstärke zur objektgerichteten Informationssuche, -aufnahme, -verarbeitung und -speicherung.“¹⁹⁷
- Kognitive Kontrolle: Die kognitive Kontrolle wird im Wesentlichen vom Involvement gesteuert. Je höher das Involvement, desto höher die kognitive Kontrolle.¹⁹⁸

Kaufentscheidungen können demnach extensive oder impulsive Entscheidungen sein, wobei es sich hier um ein Kontinuum mit zwei extremen Ausprägungen handelt. Extensive Entscheidungen zeichnen sich durch folgende Merkmale aus:

- Echte Entscheidung,
- hohes Involvement,
- hohe kognitive Kontrolle,
- innovativ, komplex, risikoreich,
- intensive Informationssuche, -aufnahme und -verarbeitung.¹⁹⁹

In der Personalmarketingliteratur gibt es keine Zweifel, dass die Arbeitsplatzwahl als extensive Entscheidung einzuordnen ist, da die Arbeitsplatzwahl alle wichtigen Merkmale aufweist.²⁰⁰ Für Hochschulabsolventen ist die Entscheidung für einen bestimmten Arbeitsplatz nicht nur innovativ, die hohe Anzahl an Alternativen und Bewertungskriterien führt auch zu einer hohen Komplexität der Entscheidung.

¹⁹⁷ Trommsdorff (Konsumentenverhalten, 2002), S. 56.

¹⁹⁸ Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg (Konsumentenverhalten, 2003), S. 380 f.

¹⁹⁹ Vgl. Trommsdorff (Konsumentenverhalten, 2002), S. 305 f.

²⁰⁰ Vgl. Maurer et al. (Organizational Recruiting, 1992), S. 815; Süß (Externes Personalmarketing, 1996), S. 76; Teufer (Arbeitgeberimage, 1999), S. 66 f.; Auch Wöhr, der als Ziel von Personalmarketingmaßnahmen ein habitualisiertes Kaufverhalten der Kandidaten anstrebt, bestätigt, dass die Arbeitsplatzwahl ein extensiver Kaufprozess ist; vgl. Wöhr (Bewerberverhalten, 2003), S. 105 f.

Süß leitet aus dem Prozess der extensiven Entscheidung drei Phasen ab, die durch verschiedene Niveaus des Involvements und spezifische Aktionen gekennzeichnet ist.²⁰¹

- In der „Low-Involvement-Phase“ beschäftigt sich der Student nicht bewusst mit der Arbeitsplatzsuche und Unternehmensimages bilden sich als Folge passiver Informationsaufnahme bei geringem Involvement heraus.
- In der „Präferenzbildungsphase“ beginnt er mit dem bewussten Interesse an Arbeitsplatzinformationen und damit der aktiven Informationssuche und -verarbeitung bei hohem Involvement. In dieser Phase bilden sich stabile Einstellungen gegenüber Arbeitgebern. Abgeschlossen wird diese Phase, wenn der Student klare Arbeitgeberpräferenzen gebildet hat und seine Bewerbungsentscheidung trifft.
- Die „Critical-Contact-Phase“ beinhaltet von der Versendung von Bewerbungen, über die Auswahlverfahren bis hin zum Vertragsangebot und seiner Annahme alle Schritte. In dieser Phase wird sehr hohes Involvement angenommen.

Die Steigerung des Niveaus des Involvements liegt hauptsächlich in der größeren Nähe zum Entscheidungspunkt begründet, der ein entscheidender Treiber des Involvements ist.²⁰² Süß leitet von diesen Phasen mit ihrem Niveau des Involvements die jeweilige Art der Informationsverarbeitung, das vorrangige Informationsinteresse und die bevorzugten Kommunikationsformen der Unternehmen ab. Somit gibt er konkrete Vorschläge für den Einsatz von Maßnahmen des Personalmarketings.

Als zentraler Kritikpunkt ist zu konstatieren, dass in dem Modell zentrale Größen wie Involvement, Risiko und Aktivitäten des Arbeitsplatzsuchenden ausschließlich durch die Phasen determiniert werden. Wirkungsbeziehungen zwischen Arbeitgeberimage, Unsicherheit, wahrgenommenem Risiko, Involvement und Informationsbeschaffung und -verarbeitung werden nicht aufgezeigt. Dadurch können Maßnahmen nur anhand der Entscheidungsphasen eingesetzt werden. Zudem gibt Süß keine Hinweise darauf, wie diese Phasen zeitlich zugeordnet werden können. Schließlich fehlt die empirische Untersuchung im Rahmen der Arbeit, die die Phasen, ihre Eigenschaften und Wirkungszusammenhänge überprüft.

2.1.5 GESTALTUNGSRAHMEN FÜR EIN MODELL DER ARBEITSPLATZWahl

2.1.5.1 ÜBERSICHT ENTSCHEIDUNGSMODELLE

Die bisher dargestellten Modelle entbehren eines klaren Bezugs zu Entscheidungsmodellen aus der Entscheidungstheorie und Marketingforschung. Deshalb soll an dieser Stelle das Modell der Arbeitsplatzwahl aus der Kaufverhaltensforschung und

²⁰¹ Vgl. Süß (Externes Personalmarketing, 1996), S. 73 ff.

²⁰² Vgl. Trommsdorff (Konsumentenverhalten, 2002), S. 61.

der Entscheidungstheorie hergeleitet werden. Im Rahmen der Erforschung von Konsumentenverhalten, einer zentralen Disziplin des Marketings, haben Entscheidungsmodelle eine besondere Bedeutung eingenommen. In Entscheidungsmodellen gilt es, einen Zusammenhang zwischen Input- und Outputgrößen festzustellen oder, anders ausgedrückt, zwischen Stimuli und Response. Zwischen diese messbaren Größen treten viele nicht beobachtbare Verarbeitungsschritte des Konsumenten, die mittels theoretischer Konstrukte wie Einstellung, Bedürfnisse oder Motive dargestellt werden können.²⁰³ Diese Konstrukte und deren Zusammenhänge näher zu erklären, ist Zielsetzung von Strukturmodellen.²⁰⁴ Insofern wird die Entwicklung eines Strukturmodells angestrebt, das zum einen die Erkenntnisse zum Entscheidungsprozess integriert, zum anderen aber auch die Wirkungszusammenhänge des Relationship-Marketings.

Aus Sicht der Entscheidungstheorie wird von der Verhaltensforschung immer ein deskriptives Entscheidungsmodell angestrebt und auch in diesem Fall ein Modell, welches das tatsächliche Arbeitsplatzwahlverhalten beschreibt.²⁰⁵ Für die nähere Spezifikation des Modells ist der Grad der Sicherheit, unter der die jeweilige Entscheidung getroffen wird, zu beurteilen. Die Entscheidungstheorie unterscheidet zwischen Sicherheit, Risiko und Ungewissheit – wie schon im Rahmen der Unsicherheitsansätze thematisiert, handelt es sich bei der Arbeitsplatzwahl um eine Entscheidung unter Risiko, da weder die Umweltzustände noch die Verhaltenskonsequenzen mit Sicherheit bekannt sind, allerdings auch nicht vollkommen

²⁰³ Die Entscheidungstheorie und die Kaufverhaltensforschung verwenden unterschiedliche Grundsatzmodelle, die allerdings Parallelen aufweisen. Das in der Entscheidungstheorie verwendete Objektsystem umfasst sowohl die Umwelt als auch die Handlungen des Subjektes, die verhaltenswissenschaftlich als Stimulus und Response gesehen werden. Das Subjektsystem umfasst die Verarbeitung der Informationen aus dem Objektsystem und die Entscheidung für eine Handlungsalternative. Dem entspricht weitgehend der verhaltenswissenschaftliche Organismus; vgl. hierfür Literatur für SOR-Modelle, Bamberg/Coenenberg (Entscheidungslehre, 2000), S. 1 f.

²⁰⁴ Wesentlicher Bestandteil von Strukturmodellen sind nicht beobachtbare Variablen, die auch als latente Variablen oder hypothetische Konstrukte bezeichnet werden. Bei Strukturmodellen kann zwischen Total- und Partialmodellen unterschieden werden. Während erstere versuchen, den gesamten Prozess der Entscheidung umfassend zu beschreiben, konzentrieren sich die Partialmodelle auf die Erklärung von einzelnen Ausschnitten daraus. Totalmodelle erreichen schnell einen hohen Komplexitätsgrad, den sie durch einen hohen Erklärungsbeitrag rechtfertigen, und schränken damit die empirische Überprüfbarkeit stark ein. Für diese Arbeit wird auf ein partielles Strukturmodell zur Erklärung der Entscheidung aus der Konsumentenverhaltensforschung zurückgegriffen, welches auch durch die Entscheidungstheorie bestätigt wird; vgl. Trommsdorff (Konsumentenverhalten, 2002), S. 28 ff.

²⁰⁵ Für deskriptive und normative Entscheidungsmodelle vgl. Bamberg/Coenenberg (Entscheidungslehre, 2000), S. 1 f.

ungewiss.²⁰⁶ Damit spielt auch die Informationsbeschaffung und -verarbeitung eine zentrale Rolle im Entscheidungsmodell.

2.1.5.2 MODELLIERUNG ENTSCHEIDUNGSPROZESS

Da es sich bei der Arbeitsplatzwahl um einen extensiven Entscheidungsprozess handelt, kann angenommen werden, dass alle Stufen der Entscheidung inklusive der Informationsbeschaffung hier stattfinden.

Die einzelnen Schritte konnten theoretisch und empirisch nachgewiesen werden, allerdings laufen sie nicht überlappungsfrei oder in einer festgelegten Reihenfolge ab. Insbesondere bei umfangreichen Entscheidungen wie der Arbeitsplatzwahl werden immer wieder Informationen beschafft und verarbeitet sowie Alternativen bewertet, bis schließlich eine Entscheidung getroffen wird.

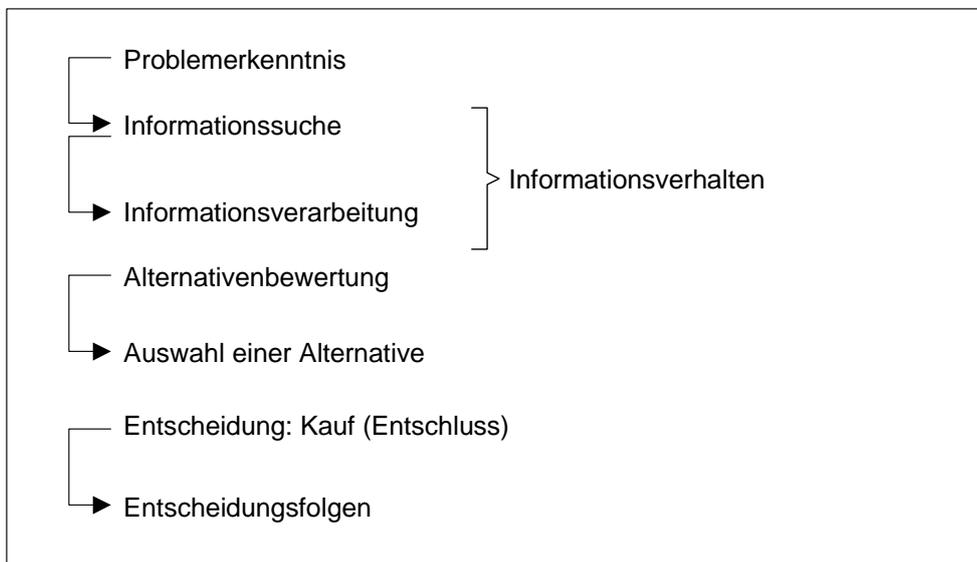


Abbildung 2-4: Klassisches Phasenmodell²⁰⁷

Abbildung 2-5 zeigt den auf die Arbeitsplatzwahl adaptierten Entscheidungsprozess, der als Strukturierung der nachfolgenden Kapitel dient. Die Informationssuche oder auch Informationsbeschaffung und Informationsverarbeitung werden auch unter dem Begriff *Informationsverhalten* zusammengefasst.²⁰⁸ Der Ausdruck der *Alternativenbewertung und -auswahl* umfasst die sich anschließenden Phasen.²⁰⁹

²⁰⁶ Zur näheren Betrachtung der Unsicherheit und des Risikos vgl. Kapitel 2.4.2.1.

²⁰⁷ Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg (Konsumentenverhalten, 2003), S. 374; ähnlich auch Witte (Entscheidungsprozess, 1993), S. 915.

²⁰⁸ Vgl. Gmünden (Informationsverhalten, 1992), Sp. 1012.

²⁰⁹ Die Stufen der Entscheidungsfolgen werden nachstehend nicht mehr berücksichtigt.

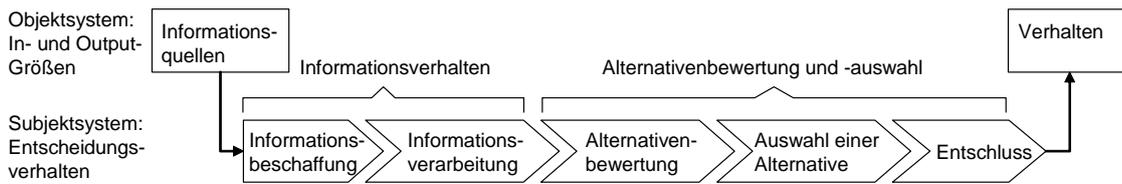


Abbildung 2-5: Entscheidungsprozess²¹⁰

Obwohl diese Prozesskette zwischen bewerteten Alternativen als Einstellung zu den Alternativen und dem gezeigten Verhalten intuitiv nahe liegend ist, gab es Zweifel an dem kausalen Zusammenhang zwischen Einstellung und Verhalten, die allerdings bis heute weitgehend ausgeräumt werden konnten.²¹¹ Deshalb ist der Zusammenhang zwischen bewerteten Alternativen und dem Entschluss zur Realisierung der Verhaltensabsicht auf seine Einflussfaktoren im speziellen Fall der Arbeitsplatzwahl in gebotener Kürze zu untersuchen. Die drei Teilschritte Bewertung, Auswahl und Entschluss werden separat analysiert, um so kausale Zusammenhänge hinreichend präzise analysieren zu können.

2.1.5.3 INTEGRATION MIT MODELLEN DES RELATIONSHIP-MARKETINGS

Grundsätzlich ist es nicht trivial, die Wirkungskette des Relationship-Marketings, welche auf einer Vielzahl von Transaktionen basiert, auf diese letztlich eine Entscheidung der Arbeitsplatzwahl anzuwenden. Die in Abbildung 2-5 dargestellten Entscheidungsprozesse und die in Abbildung 1-2 aufgezeigten Wirkungszusammenhänge stimmen allerdings hinsichtlich des Start- und Endpunktes weitgehend überein. Die im Entscheidungsprozess als Startpunkt genutzten Informationsquellen sind zumindest im Falle der direkten Kommunikation zu Unternehmen auch Interaktionen

²¹⁰ Die Entscheidungstheorie unterscheidet das Subjektsystem weiter in Informationssystem, Zielsystem und Entscheidungslogik. Dabei findet das Zielsystem als Grundlage für das Informationsverhalten und die Entscheidungslogik bzw. entsprechend der Alternativenbewertung und -auswahl Anwendung; vgl. Bamberg/Coenenberg (Entscheidungslehre, 2000), S. 1 ff.

²¹¹ Ausgangspunkt der Diskussion war eine Untersuchung von Lapiere 1934, bei der kein Zusammenhang zwischen der Einstellung gegenüber Chinesen bei Hotelbesitzern und der anschließenden Behandlung von Chinesen in den Hotels nachgewiesen werden konnte. Darauf aufbauend bildete sich eine Verhaltens-Einstellungs-Hypothese (V-E-Hypothese) heraus, wonach sich der kausale Zusammenhang umkehrt und die Einstellung dem gezeigten Verhalten angepasst wird, z. B. um vorliegende kognitive Dissonanzen zu reduzieren.²¹¹ Weitere Studien konnten allerdings die Gültigkeit dieses umgekehrten kausalen Zusammenhangs deutlich auf Low-Involvement-Käufe und auf impulsives Kaufverhalten mit starkem emotionalen Involvement eingrenzen. Insofern ist die V-E-Hypothese für das Arbeitsplatzwahlverhalten abzulehnen. Als Reaktion auf geringe Korrelationen zwischen Einstellung und Verhalten haben sich Vertreter der E-V-Hypothese, z. B. Ajzen und Fishbein geäußert. Sie weisen auf viele nicht berücksichtigte Zwischenschritte und die zeitliche Differenz zwischen Einstellungserhebung und Handlungsmessung hin; vgl. Trommsdorff (Konsumentenverhalten, 2002), S. 155 ff.; Kroeber-Riel/Weinberg (Konsumentenverhalten, 2003), S. 173 ff.; Heckhausen (Motivation und Handeln, 2003), S. 194.

mit diesen Unternehmen, und am Ende steht jeweils das gezeigte Verhalten.²¹² Da in der Wirkungskette nur die latenten Konstrukte dargestellt sind, während der Entscheidungsprozess die Aktivitäten aufzeigt, können unter einigen Anpassungen beide Abbildungen zusammengefügt werden.

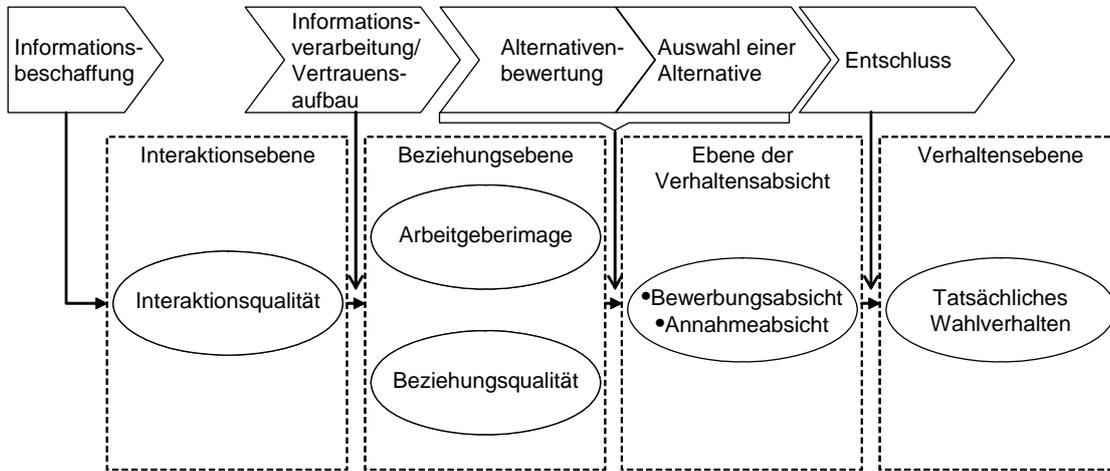


Abbildung 2-6: Integriertes Modell der Arbeitsplatzwahl

Das Wirkungsmodell des Relationship-Marketings wird hier ohne die Auswirkungen auf das Unternehmen, den ökonomischen Erfolg, dargestellt, um eine klare Kandidatenperspektive einzunehmen. Zudem fällt die Leistungsqualität mangels Transaktionen weg. Die wichtigste Änderung findet auf der Beziehungsebene statt, da hier statt Kundenzufriedenheit die für die Arbeitsplatzwahl relevante Größe des Arbeitgeberimages eingesetzt wird. Dies lässt sich mit dem interaktionsaggregierenden Charakter des Arbeitgeberimages erklären, welches das transaktionsaggregierende Konstrukt der Kundenzufriedenheit ersetzt.²¹³ Auf der Ebene der Verhaltensabsicht ersetzt die Absicht zur Bewerbung und zur Angebotsannahme das Commitment. Die Schritte des Entscheidungsprozesses können nun den Wirkungszusammenhängen zugeordnet werden. Dabei ist zu beachten, dass die Informationsverarbeitung um den Vertrauensaufbau erweitert wird. Dies lässt sich damit begründen, dass Informationsverarbeitung zu einer Unsicherheitsreduzierung respektive einem Aufbau von Vertrautheit führt, zusätzlich aber Interaktionen auch zum Aufbau von Vertrauen führen. Deswegen werden für diese beiden unterschiedlichen Vorgänge auch zwei unterschiedliche Begriffe verwendet.²¹⁴

²¹² Hier wird der ökonomische Erfolg als letzte Stufe nicht dargestellt.

²¹³ Für den Zusammenhang von Kundenzufriedenheit und Image vgl. Bruhn (Kundenorientierung, 2003), S. 109.

²¹⁴ Auch der Vertrauensaufbau wird im Folgenden unter dem Begriff des Informationsverhaltens subsumiert.

2.1.5.4 KONZEPTIONALISIERUNG UND OPERATIONALISIERUNG

Wie schon vereinzelt angedeutet, ist eine Trennung von Konzeptionalisierung und Operationalisierung sinnvoll, um die theoretisch saubere Fundierung von der empirischen Überprüfung und Messung unterscheiden zu können. Damit folgt der Autor der Definition von Homburg/Giering. Unter Konzeptionalisierung eines Konstruktes verstehen Homburg/Giering dabei „die Erarbeitung der Konstruktdimensionen, wohingegen die darauf aufbauende Entwicklung eines Messinstrumentes als Operationalisierung bezeichnet wird.“²¹⁵ Die Problematik der Konzeptionalisierung und Operationalisierung trifft besonders auf multidimensionale Konstrukte zu, da hier zunächst die Dimensionen der latenten Variablen zu definieren sind und im Anschluss Indikatoren für die Messung der Konstruktdimensionen zu identifizieren sind. An dieser speziellen, auf multidimensionale Konstrukte bezogenen Fragestellung lassen sich die Prinzipien der Konzeptionalisierung und Operationalisierung gut erläutern, allerdings sind sie nicht darauf beschränkt. Deshalb werden sie in der vorliegenden Arbeit nicht nur auf Konstrukte, sondern auch auf funktionale Zusammenhänge angewendet.

2.1.5.5 BEGRIFFSKLÄRUNG ARBEITSPLATZWahl VS. ARBEITGEBERWAHL

Die Verwendung des Begriffes Arbeitsplatzwahl bietet sich an, da dieser den Prozess richtig beschreibt, an dessen Ende der unterschriebene Arbeitsvertrag steht. In der englischsprachigen Literatur wird im gleichen Sinne von „Job choice“ gesprochen.²¹⁶ Eine wesentliche Wahlentscheidung in diesem Prozess betrifft allerdings die Wahl des Arbeitgebers („Organizational choice“). Sehr häufig stehen alternative Positionen nur bei unterschiedlichen Arbeitgebern zur Verfügung, so dass dann parallel zur Arbeitsplatzwahl die Arbeitgeberwahl verläuft.²¹⁷ Insbesondere bei Absolventen stehen sehr lange im Prozess viele Informationen nur auf Arbeitgeberebene zur Verfügung, da der Absolvent über keinen direkten Einblick in das Tätigkeitsumfeld verfügt.²¹⁸ Betrachtet man den Prozess aus Arbeitgeberperspektive, liegt das Interesse auf der Arbeitgeberwahl und damit der Frage, ob sich ein Kandidat für das eigene Unternehmen interessiert oder nicht.

²¹⁵ Homburg/Giering (Konzeptionalisierung und Operationalisierung, 1996), S. 5.

²¹⁶ Vgl. Cable/Judge (Person-Organisation Fit, 1996), S. 294 ff.; Barber (Recruiting Employees, 1998), S. 94 ff.

²¹⁷ “The act of joining a new employer inherently confounds the constructs of job and organizational choice. Specifically, in accepting employment, an individual simultaneously accepts both the attributes of the job to be performed, as well as the attributes of the employing organization”, in: Schwab/Rynes/Aldag (Theories and research on job search and choice, 1987), S. 130.

²¹⁸ Vgl. Kapitel 2.2.3.2.

Vor diesem Hintergrund wird der Begriff Arbeitsplatzwahl weiterhin verwendet, allerdings ist immer zu berücksichtigen, dass die Arbeitgeberwahl häufig die relevante Bezugsebene ist.

2.2 KONZEPTIONALISIERUNG DER ALTERNATIVENBEWERTUNG UND ALTERNATIVENAUSWAHL

2.2.1 VORGEHEN

Aufbauend auf den dargestellten Ansätzen wird ein Modell der Alternativenbewertung und -auswahl abgeleitet. Diese Konzeptionalisierung ist notwendige Voraussetzung, um das Modell anschließend zu operationalisieren und damit empirisch überprüfen zu können.

Dabei werden im ersten Schritt die Prozesse der Bewertung und die Auswahl näher beleuchtet, so dass hier die Erkenntnisse der prozessorientierten Ansätze und der Kaufverhaltensforschung Berücksichtigung finden. Danach werden die einzelnen Konstrukte, die bereits grob vorgestellt wurden, detailliert analysiert. Das arbeitgeberbezogene Wissen steht im Mittelpunkt des Interesses. Nachfolgend werden die funktionalen Zusammenhänge mit den dazugehörigen Annahmen festgelegt. Hierbei ist zum einen ein Modell zur Bewertung der Alternativen (1) zu bestimmen und zum anderen ein Modell zur Auswahl der Alternativen (2). Auf den Entschluss mit Umsetzung der Verhaltensabsicht (3) wird als Randbereich abschließend eingegangen. Die konzeptionelle Übersicht ist in Abbildung 2-7 dargestellt.

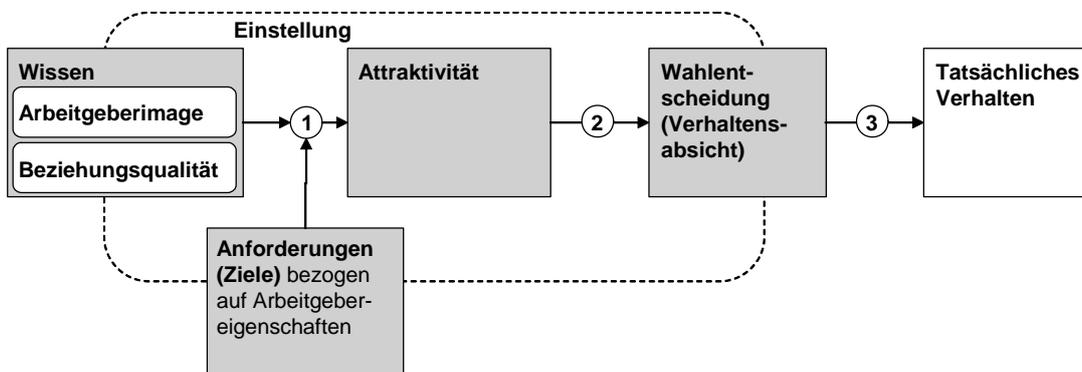


Abbildung 2-7: Alternativenbewertung und -auswahl

2.2.2 PROZESSE DER BEWERTUNG UND AUSWAHL

2.2.2.1 ÜBERBLICK DISKUSSION

Die prozessorientierten Modelle haben eine Vielzahl von Ansätzen für die Bewertung und Auswahl der Alternativen aufgezeigt, allerdings gibt es keine vorherrschende Meinung zu einer der Schlüsselfragen nach einer simultanen oder sequentiellen bzw. kompensatorischen oder nicht kompensatorischen Entscheidungsfindung. In der wissenschaftlichen Diskussion werden diese beiden Fragen eng miteinander verknüpft. Wird von einer sequentiellen Entscheidung ausgegangen, wird in der

Mehrzahl das Erreichen eines Mindestwertes für einzelne Ausprägungen, z. B. des Reservationslohns in den Job-Search-Modellen, als Grundlage für die Auswahl einer Alternative und Abbruch der Suche und damit ein nicht kompensatorisches Modell angenommen.²¹⁹ Die Vertreter dieser Modelle stützen sich auf verschiedene Studien, welche in der Regel mit Erwerbslosen durchgeführt wurden, die das erstbeste Angebot oberhalb eines Reservationslohns angenommen haben. Diesen Vertretern wird entgegengehalten, dass bei systematischer Suche, bei der die Bewerbungen und die Angebotsannahme schrittweise nach den vorher erwartungswerttheoretisch ermittelten Präferenzen erfolgen, automatisch das erstbeste Angebot ausgewählt wird.²²⁰

Demgegenüber werden bei einer simultanen Entscheidung für eine noch näher zu bestimmende Anzahl von Alternativen Präferenzen gebildet und die meistpräferierte Alternative wird schließlich ausgewählt. Bei letzterer Annahme werden häufig erwartungswert- oder einstellungstheoretische Modelle zur kompensatorischen Bewertung genutzt. Die Vertreter der Erwartungswerttheorien führen die Vielzahl der erfolgreichen empirischen Überprüfungen mit College-Studenten an.²²¹ Neben methodischer Kritik der Operationalisierung wird auf die nachgewiesene fehlende Konstanz der Kriterien über die verschiedenen Stufen der Alternativenbewertung hingewiesen.²²²

Auf Basis dieser Studien spricht aus der Perspektive dieser Arbeit, die den Fokus auf High-Potentials richtet, vieles für den simultanen Ansatz, der sich in diesem Kontext bewährt hat. Dennoch sind zwei wesentliche Aspekte zu bedenken:

- Die Modelle sollten differenziert angewendet werden: "This suggests that we need to learn more about when the different models might be used rather than whether they are used."²²³ Wenn, wie von Soelberg bereits angedeutet, im Laufe der Bewertung und Auswahl unterschiedliche Modelle zum Tragen kommen, könnte das die unterschiedlichen Ergebnisse erklären.

²¹⁹ Vgl. Devine/Kiefer (Job search theory, 1993), S. 5 ff.

²²⁰ Vgl. Schwab/Rynes/Aldag (Theories and research on job search and choice, 1987), S. 150; Bei der systematischen Suche werden zunächst die Optionen für eine Bewerbung in eine Rangfolge gebracht und geschichtet. Der Absolvent bewirbt sich nun zuerst bei den Firmen, die für ihn am attraktivsten sind. Erweitert man den zunächst nur auf das Attribut Gehalt reduzierten Ansatz auf die über alle Attribute gebildete Attraktivität, liegt den Bewerbungen nun eine simultane Bewertung der Alternativen zugrunde; vgl. Lippman/McCall (Job search, 1976), S. 178 ff.; Teufer (Arbeitgeberimage, 1999), S. 105.

²²¹ Vgl. Wanous/Keon/Latack (Expectancy Theory, 1983), S. 69 ff.; Nerdinger (Motivation und Handeln, 1995), S. 98; Barber (Recruiting Employees, 1998), S. 112.

²²² Vgl. Schwab/Rynes/Aldag (Theories and research on job search and choice, 1987), S. 152 f.

²²³ Barber (Recruiting Employees, 1998), S. 116.

- Wenn verschiedene Entscheidungsstufen vorliegen, ist es nahe liegend, dass sich die Entscheidungsmodelle auf den einzelnen Stufen ändern und die Gegenüberstellung von sequentieller/nicht kompensatorischer Bewertung und Auswahl auf der einen Seite und simultaner/kompensatorischer Bewertung und Auswahl auf der anderen Seite aufgelöst werden kann.²²⁴

2.2.2.2 MEHRSTUFIGE BEWERTUNG UND AUSWAHL

In der aktuellen Kaufverhaltens- und Entscheidungsforschung wird bei Kaufentscheidungen unter hohem Involvement (extensive oder limitierte Kaufentscheidungen) von einem zumindest zweistufigen Prozess ausgegangen, der auf das Kaufprozessmodell von Howard und Sheth zurückgeht.²²⁵ In einem ersten Schritt findet eine Vorauswahl der Alternativen statt, wodurch das „Consideration set“ entsteht. Diese auch „Relevant set“, „Evoked set“ oder auch „Choice set“ genannte Alternativenmenge umfasst alle in Frage kommenden Alternativen, die Grundlage für die Auswahlentscheidung sind.²²⁶ Bei der Vorauswahl wird allgemein davon ausgegangen, dass alle Alternativen eliminiert werden, die nicht den subjektiv festgesetzten Mindestanforderungen entsprechen.²²⁷ In einem zweiten Schritt werden die Alternativen im Consideration Set einem intensiveren Auswahlprozess unterzogen. Für diesen letzten, ultimativen Schritt wird nun von einer simultanen Entscheidung ausgegangen.²²⁸

Die Übertragung dieser Logik auf die Arbeitsplatzwahl wird schon in der Marketingliteratur angeregt: „Mit der Bildung eines Consideration Set steht fest, welche Alternativen eines Produktes überhaupt in Betracht gezogen werden – ähnlich einer ‚short list‘ in einem Bewerbungsverfahren.“²²⁹ Wie im Rahmen des Phasenmodells von Süß dargestellt, können die Überlegungen zum High-Involvement-Kauf auf die Arbeitsplatzwahl angewendet werden. „Marketing literature regarding [...] high involvement decisions suggests that this [...] is critical to moving the decision maker from an unawareness of the job opening to the point where he/she becomes generally aware of its presence and includes it in an ‘evoked

²²⁴ Vgl. Beach (Decision Making, 1993), S. 40.

²²⁵ Vgl. Howard/Sheth (Buyer Behavior, 1969), S. 96 f.; Schneider (Präferenzbildung bei Qualitätsunsicherheit, 1997), S. 51 f.; Meffert (Marketing, 2000), S. 134; Kroeber-Riel/Weinberg (Konsumentenverhalten, 2003), S. 385.

²²⁶ Vgl. Shocker et al. (Consideration Set, 1991), S. 184 f.; Nieschlag et al. (Marketing, 2002), S. 611; Trommsdorff (Konsumentenverhalten, 2002), S. 96; Nähere Erläuterung zur Entstehung des Consideration Sets siehe auch Kapitel 2.3.4.2.

²²⁷ Zu Vorauswahl-Methoden vgl. Trommsdorff (Konsumentenverhalten, 2002), S. 298 ff.

²²⁸ Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg (Konsumentenverhalten, 2003), S. 386.

²²⁹ Trommsdorff (Konsumentenverhalten, 2002), S. 96.

set' of alternatives to be investigated through further search activities (e.g., interviews).²³⁰

Beach setzt diese Erkenntnisse in ein Entscheidungsmodell um, welches aus zwei Einzelentscheidungen besteht.

- **Compatibility Test:** Alternativen werden in einem kompensatorischen Verfahren gegen Entscheidungsstandards und nicht gegen andere Alternativen bewertet und bei Überschreiten eines Wertes ausgewählt, d. h. für die weitere Entscheidung berücksichtigt.²³¹ Dieser Schritt kann auch als Screening bezeichnet werden.
- **Profitability Test:** Klassische kompensatorische Bewertung und simultane Auswahl der attraktivsten Alternative.

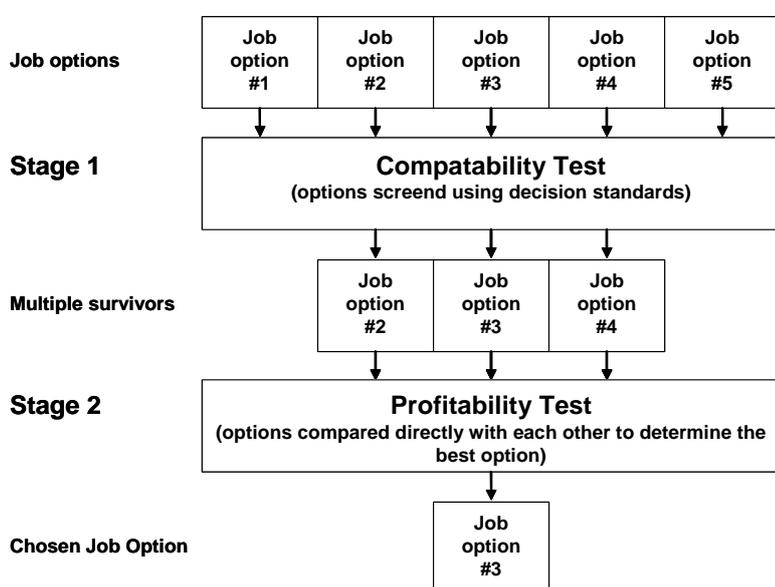


Abbildung 2-8: Two-stage decision process²³²

Die Zweistufigkeit des Prozesses und die Verwendung von Minimalanforderungen werden von Osborn mit einer Befragung von 96 Universitätsabsolventen empirisch bestätigt: Er hebt deutlich hervor, dass in der initialen Phase von 88,5 Prozent der Befragten Minimalanforderungen formuliert werden. Zudem wird bestätigt, dass die Anforderungen sich über den Prozess der Arbeitsplatzwahl ändern.²³³ In einer Untersuchung zur Arbeitsplatzwahl mit 45 MBA-Studenten bestätigt Srinivasan ebenso die Zweistufigkeit des Entscheidungsprozesses: "Not a single choose one of

²³⁰ Maurer et al. (Organizational Recruiting, 1992), S. 815.

²³¹ Vgl. Beach (Decision Making, 1993), S. 38 ff.; es ist darauf hinzuweisen, dass der Compatibility Test umgekehrt zu den klassischen kompensatorischen Modellen funktioniert, da zwar eine kompensatorische Bestimmung einer Attraktivität erfolgt, allerdings Alternativen bei Unterschreiten eines Mindestwertes ausgeschlossen werden.

²³² Vgl. Beach (Decision Making, 1993), S. 40.

²³³ Vgl. Osborn (Organizational Choice Process, 1990), S. 56 f.

the unacceptable offers, thereby providing strong empirical support to the [...] 2-stage model [...].²³⁴

Deshalb wird für diese Arbeit für die Analyse des Bewertungs- und Wahlverhaltens von Universitätsabsolventen von einem zweistufigen Prozess, bestehend aus einer **Screening-Entscheidung** und einer **finalen Entscheidung**, ausgegangen.²³⁵

2.2.2.3 KONSOLIDIERTES MODELL MIT BEWERBUNGSENTSCHEIDUNGEN

Für die konkrete Umsetzung stellt sich die Frage nach der Einordnung der Bewerbung auf eine dieser zwei Stufen. In der traditionellen Literatur zur Arbeitsplatzwahl wird die Bewerbung als Teil der Alternativengenerierung verstanden und würde damit als Basis für das Screening dienen. Wie in Kapitel 2.1.4.2 aufgezeigt wurde, wird die Bewerbung dagegen als eigenständige Entscheidung betrachtet. In der Mehrzahl der hier zitierten Literatur wird davon ausgegangen, dass nur die Auswahl eines Arbeitsplatzangebotes als finale Auswahl simultan durchgeführt wird: "The initial or prescreening stages of job choice occur when people are deciding to which organizations or vacancies they will apply, and which interviews they will accept."²³⁶ Dies wird dadurch ergänzt, dass die Bedeutung die erwartungstheoretisch bestimmte Attraktivität als Teil der Einstellung für die Auswahl in das Consideration Set betont wird: „In den frühen Phasen [...] bestimmt die Einstellung, ob ein Unternehmen zum ‚accepted set‘ des Führungsnachwuchses gehört.“²³⁷ Insofern wird nachfolgend von einem dreistufigen Entscheidungsprozess ausgegangen.

- **Screening:** Vorauswahl von akzeptablen Alternativen durch eine erwartungswerttheoretische Bewertung der Alternativen, kombiniert mit einer Auswahl gegen einen Entscheidungsstandard oder auch Mindestwert für den so gebildeten Attraktivitätswert. Das Ergebnis ist das **Consideration Set**. Dieses Ergebnis wird nur intern gespeichert und führt zu keiner Handlung.
- **Bewerbungsentscheidung:** Hier erfolgt das Screening der Alternativen im Consideration Set mit einem analogen Verfahren aus erwartungswerttheoretisch bestimmter Attraktivität und Auswahl über einen Mindestwert für die Attraktivität. Bei den ausgewählten Alternativen bewirbt sich der Absolvent. Nach Selektion durch die Arbeitgeber ergibt sich daraus

²³⁴ Srinivasan (Conjunctive-Compensatory Approach, 1988), S. 301.

²³⁵ Vgl. Highhouse/Hoffman (Organizational Attraction and Job Choice, 2001), S. 50 f.

²³⁶ Highhouse/Hoffman (Organizational Attraction and Job Choice, 2001), S. 51.

²³⁷ Simon et al. (Effektives Personalmarketing, 1995), S. 105; Die Auswahlentscheidung zur Bewerbung wird dabei als Selbstselektionsphase bezeichnet, in der auf Basis des gebildeten Arbeitgeberimages über die Bewerbung entschieden wird; vgl. Süß (Externes Personalmarketing, 1996), S. 123; Teufer (Arbeitgeberimage, 1999), S. 171 ff.

automatisch die **Menge der erhaltenen Angebote** als Grundlage für die finale Auswahl.

- **Finale Auswahl:** Die erhaltenen Angebote werden wiederum mit einem erwartungswerttheoretischen Modell bewertet und dann wird simultan die zu akzeptierende Alternative ausgewählt. Die sich anschließende Handlung ist die Angebotsannahme.

Wie schon betont wurde, ist davon auszugehen, dass sich die Anforderungen und damit die Gewichtungen der einzelnen Eigenschaften in den erwartungswerttheoretischen Bewertungsmodellen entlang der einzelnen Prozessstufen ändern.

2.2.3 MODELLKONSTRUKTE

2.2.3.1 WISSEN

Für ein Modell der Alternativenbewertung und -auswahl bei der Arbeitsplatzwahl stellt das Wissen über einen Arbeitsplatz und den Arbeitgeber das Ergebnis des Informationsverhaltens dar und damit die Ausgangsbasis für die Alternativenbewertung und -auswahl. Eine Definition und Strukturierung dieses Konstruktes ist damit Grundlage für das weitere Modell.

Das **Wissen** wird als die Gesamtheit der für die Arbeitsplatzwahl relevanten, subjektiv vorhandenen Wissensseinheiten verstanden, das bei Bedarf zur Verfügung steht, sei es durch Erinnern (intern) oder durch Wahrnehmung (extern).²³⁸ Neben der Beziehungsqualität mit den Komponenten Vertrautheit und Vertrauen zählt zum Wissen insbesondere das für die Bewertung von Alternativen relevante Imagekonstrukt.²³⁹

2.2.3.2 ARBEITGEBERIMAGE

Bevor das **Image** als Konstrukt für die Arbeitsplatzwahl Beachtung fand, hat es in der Marketingforschung eine sehr bedeutende Stellung eingenommen.²⁴⁰ Während es zum Teil in der ökonomisch orientierten Imagetheorie neben Preis und Technik als der „subjektive Rest“ beschrieben und im Rahmen der Gestaltungspsychologie als eine Unterform von Stereotypen verstanden wird, ist für diese Arbeit die im Marketing verbreitete Sicht als Grundlage für Einstellungen übernommen worden. Der Begriff des Images steht dann für das differenzierte, in der Regel mehrdimensionale Bild, welches ein Individuum von einem Beurteilungsobjekt besitzt: „[Das Image] besteht aus mehr oder weniger wertenden Eindrücken von der

²³⁸ Vgl. Trommsdorff (Konsumentenverhalten, 2002), S. 84.

²³⁹ Vgl. Keller (Customer-based brand equity, 1993), S. 2 f.

²⁴⁰ Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg (Konsumentenverhalten, 2003), S. 197.

Marke, die zu einem ganzheitlichen ‚Bild‘ verbunden sind.²⁴¹ Aufbauend auf der einstellungspsychologischen Theorie lässt sich das Konstrukt Image klar von der Einstellung im engeren Sinn (Attraktivität) abgrenzen, da es die Grundlage für die Bewertung darstellt.²⁴²

Eine wesentliche Fragestellung für die Bildung und Verwendung von Images betrifft die Wahl der Bezugsebene bei der Arbeitsplatzwahl – Arbeitsplatz oder Arbeitgeber. Als wesentliches Kriterium für die Bildung von Images muss das jeweilige Bezugsobjekt beim Arbeitsplatzsuchenden bekannt sein und die Eigenschaften müssen auf dieses Bezugsobjekt abgebildet werden.²⁴³ Da der Arbeitsplatz nur bei einer konkreten Bewerbung wirklich bekannt ist und die Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften für einen individuellen Arbeitsplatz gar nicht erfassbar sind, wird der Arbeitgeber als die relevante Bezugsebene angenommen. Dies lässt sich zudem durch Analogien zum Absatzmarkt herleiten: Die Vielzahl von Produkten führt dazu, dass Informationen nicht mehr bezogen auf Produkte, sondern auf Marken erfasst und abgerufen werden.²⁴⁴ Analog kann ein Arbeitsplatzsuchender die Menge an unterschiedlichen Arbeitsplätzen in einem Unternehmen häufig nicht getrennt beurteilen, so dass der Arbeitgeber die Funktion einer Marke übernimmt. Damit werden die vorliegenden Informationen auf Arbeitgeberebene gespeichert: ”As consumers do with products and services, job seekers form beliefs about potential employers; these beliefs form the basis for decisions about whether to pursue or accept employment offers. If such beliefs, which we call *employer brand image* are similar in structure and impact to product brand images, then recruitment researchers may gain insight into the relative effectiveness of various recruitment practices by examining analogous dimensions of employer brand image and the marketing activities known to affect those dimensions.”²⁴⁵ Auch der gebräuchliche Begriff des Employer Branding unterstreicht diese Markenfunktion des Arbeitgebers.

Im Personalmarketing haben sich für das arbeitgeberbezogene Image verschiedene Begriffe herausgebildet, von denen im Folgenden nur der des **Arbeitgeberimages** verwendet wird.²⁴⁶ Arbeitgeberimage ist folgerichtig ein subjektives, mehrdimensionales Bild des Arbeitgebers und umfasst die subjektiv wahrgenommenen Faktoren, die im Entscheidungsprozess von Arbeitsplatzsuchenden von Bedeutung sind: ”Stated differently, employer image is the set of beliefs that a job seeker holds

²⁴¹ Trommsdorff (Konsumentenverhalten, 2002), S. 158 f.

²⁴² Vgl. Trommsdorff (Konsumentenverhalten, 2002), S. 150.

²⁴³ Vgl. Keller (Customer-based brand equity, 1993), S. 3.

²⁴⁴ Vgl. Meffert (Marketing, 2000), S. 847; Esch/Winnke (Markenmanagement, 2000), S. 12.

²⁴⁵ Vgl. Collins/Stevens (Brand Equity Approach to Recruitment, 2002), S. 1122.

²⁴⁶ Zur Diskussion der unterschiedlichen Begriffe, siehe Kapitel 2.1.4.2.

about the attributes of an organization.²⁴⁷ Image wird somit als subjektives und individuelles Bild eines Arbeitgebers verstanden, nicht als ein Bild des Arbeitgebers in einer Zielgruppe oder in der Gesamtheit von Absolventen.²⁴⁸

Insbesondere für eine Operationalisierung des Konstrukts Arbeitgeberimage ist eine genauere Struktur hilfreich. Diese Struktur soll helfen, alle wesentlichen Aspekte des Images zu erfassen. In der Marketingforschung haben dazu Myers/Shocker einen wesentlichen Beitrag geleistet. Sie unterscheiden zwischen den objektiven und von Anbieterseite direkt beeinflussbaren Eigenschaften („Characteristics“) und den von den Nachfragern subjektiv wahrgenommenen Eigenschaften, den „Benefits“ und „Imageries“.²⁴⁹ Diesem Ansatz folgend, liegen den subjektiv wahrgenommenen Eigenschaften objektive, von der Anbieterseite beeinflussbare zugrunde. Zum Beispiel führt ein Einstiegsgehalt der Höhe X als „Characteristics“ zu dem „Benefit“ einer „hohen Vergütung“.

Eine Schwäche dieser Unterteilung liegt in den definatorischen Schwierigkeiten, dass nämlich objektive Merkmale direkter Bestandteil des per Definition subjektiv wahrgenommenen Images sein soll. Diesem Problem entgeht die weiterentwickelte Struktur von Keller, der das Image einer Marke als die Summe der Assoziationen der Konsumenten mit dieser Marke definiert, und damit ist diese Definition konsistent mit der oben getroffenen Festlegung.²⁵⁰ Die Assoziationen lassen sich in drei Abstraktionsstufen trennen, nämlich „Attributes“, „Benefits“ und „Attitudes“. „Attributes“ umfassen neben den klassischen, produktbezogenen Merkmalen (ähnlich den Characteristics) auch nicht produktbezogene Merkmale, welche Preisinformationen, Erscheinungsbild, „Imageries“ abbilden.²⁵¹ Damit gehören alle Merkmale, die noch keinerlei Bewertung durch den Arbeitsplatzsuchenden erfahren haben, zu den „Attributes“. „Benefits“ dagegen bilden den direkten Nutzen des Produktes für die eigene Person ab. Die Benefits können sich auf verschiedene Attributes beziehen. Auf der höchsten Abstraktionsstufe werden alle Assoziationen auf die Einstellung („Attitude“) verdichtet, die gemäß der oben genannten Definition nicht mehr zum Image zählt. Insofern ist eine Fokussierung auf die ersten beiden Abstraktionsstufen sinnvoll.

In der Personalmarketingliteratur ist die Bedeutung des Arbeitgeberimages unumstritten, allerdings sind die existierenden Strukturierungsvorschläge

²⁴⁷ Cable/Turban (Employer Knowledge, 2001), S. 125.

²⁴⁸ Anders Trommsdorff in seiner Definition, bei der er Image auf eine Zielgruppe bezieht; vgl. Trommsdorff (Konsumentenverhalten, 2002), S. 158.

²⁴⁹ Vgl. Myers/Shocker (The Nature of Product-Related Attributes, 1981), S. 211 ff.

²⁵⁰ Vgl. Keller (Customer-based brand equity, 1993), S. 3 ff.

²⁵¹ Ähnlich auch Biel, der in Image des Unternehmens, des Produktes und des Nutzers unterteilt; vgl. Biel (How Brand Image Drives Brand Equity, 1993), S. RC-7 ff.

unvollständig und ihre Elemente nicht überschneidungsfrei.²⁵² Deswegen wird in dieser Arbeit auf die modifizierte Einteilung von Keller zurückgegriffen, die Attribute und Nutzenerwartungen trennt. Attribute haben dabei einen klaren Bezug zu den jeweiligen Ausprägungen, Nutzenerwartungen entbehren dieses Bezugs und drücken den Grad der Nutzenstiftung aus.

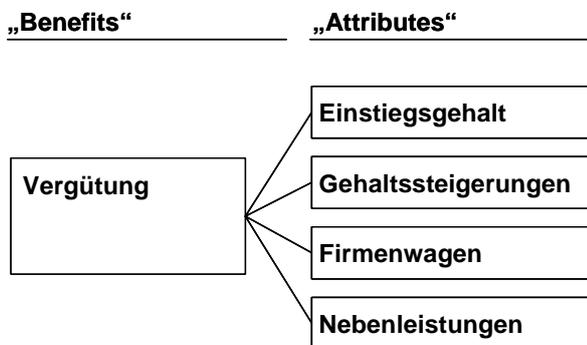


Abbildung 2-9: Beispielhafte Struktur des Konstruktes Image in Anlehnung an die Definition von Keller²⁵³

2.2.3.3 VERTRAUTHEIT UND UNSICHERHEIT

Vertrautheit ist die erste Komponente der Beziehungsqualität. Sie ist insbesondere unter dem Begriff der Bekanntheit auch außerhalb des Relationship-Marketings weit verbreitet, so z. B. in der Kaufverhaltensforschung. So zählt nach Keller die Vertrautheit mit der Marke neben dem Image ebenfalls zum Markenwissen.²⁵⁴ Wie oben dargestellt, dient die Bekanntheit eines Arbeitgebers als initialer Ankerpunkt für die Bildung eines Images. Verbindet der Absolvent mehr Assoziationen mit dem Unternehmen als nur den Namen, verwendet man auch den Begriff Vertrautheit. Je vollständiger und umfassender das Image ist, desto stärker ist das Individuum mit dem Unternehmen vertraut.²⁵⁵ In einer empirischen Untersuchung erhält die

²⁵² Teufer unterteilt das Image in Unternehmensimage, Branchenimage, Standortimage, personalpolitische Faktoren und Feel-Good-Faktoren. Während die ersten Images keiner weiteren Erläuterung bedürfen, verbergen sich hinter den personalpolitischen Faktoren die durch den Arbeitgeber beeinflussbaren Merkmale eines Arbeitsplatzes wie Gehalt, Arbeitszeit und Tätigkeit. Die Feel-Good-Faktoren umfassen die Einschätzung der Mitarbeiter auf Basis der Erfahrungen im Bewerbungsprozess; vgl. Teufer (Arbeitgeberimage, 1999), S. 142 ff. Dieser Aufteilung fehlt eine marketingwissenschaftliche Grundlage und sie kann durch die sehr unterschiedlichen Abstraktionsebenen weder Vollständigkeit noch Überschneidungsfreiheit sicherstellen. Die Aufteilung von Cable/Turban in „employer information“, „job information“ und „people information“ folgt der Aufteilung von Biel und bezieht sich ausschließlich auf Attribute; vgl. Cable/Turban (Employer Knowledge, 2001), S. 125 f.; Biel (Brand Image, 1993), S. RC-7 f. Damit fehlen die Nutzenerwartungen und der Begriff Information verdeutlicht zu wenig den assoziativen Charakter.

²⁵³ Vgl. Keller (Customer-based brand equity, 1993), S. 5 ff.

²⁵⁴ Vgl. Keller (Customer-based brand equity, 1993), S. 7.

²⁵⁵ Vgl. Georgi (Kundenbeziehungen, 2000), S. 46.

„Kenntnis des Arbeitgebers“ den 2. Rang von dreizehn erhobenen Eigenschaften, was ein Hinweis auf die besondere Bedeutung der Vertrautheit ist.²⁵⁶

Darüber hinaus reflektiert die Vertrautheit die Unsicherheit bezüglich des Arbeitgebers. Es kann von einer negativen Korrelation ausgegangen werden.²⁵⁷

Anders als das Konstrukt der Vertrautheit/Bekanntheit wurde Unsicherheit für die Arbeitsplatzwahl bereits ausführlich thematisiert, allerdings blieb ihre Wirkung auf die Alternativenbewertung und -auswahl bisher unberücksichtigt, welches an dieser Stelle nachgeholt werden soll.²⁵⁸ Dafür werden die Untersuchungen aus dem Marketing, insbesondere der Kaufverhaltensforschung, entsprechend übertragen. Die für den Kaufprozess relevante Unsicherheit bezieht sich zum einen auf die Auswahlsituation zwischen den betrachteten Alternativen und zum anderen auf die Eigenschaften der Produkte.²⁵⁹ Die erste Form der Unsicherheit, welche auch als relative Unsicherheit, „Choice uncertainty“ oder umgangssprachlich als „Enge der Entscheidung“ ausgedrückt werden kann, wirkt ausschließlich auf die Informationssuche.²⁶⁰ Demgegenüber hat die Unsicherheit, welche hinsichtlich der Eigenschaften eines Produktes empfunden wird, auch Auswirkungen auf die Bewertung und Auswahl, weshalb nur letztere hier näher betrachtet wird.²⁶¹

Die Unsicherheit wird von der Entscheidungstheorie als die wahrgenommene Streuung der Merkmalsausprägungen erklärt.²⁶² Je größer die Unsicherheit, desto mehr streuen die Ausprägungen einer Eigenschaft. Während im Image der Erwartungswert eines Merkmals gespeichert ist, spiegelt die Unsicherheit die Varianz

²⁵⁶ Vgl. Hinzdorf et al. (Employer-Branding, 2003), S. 49 f.; ähnlich auch Gatewood et al. (Recruitment Image, 1993), S. 419 f.

²⁵⁷ Für den Zusammenhang von Brand Comprehension (Markenkenntnis) und Confidence (Sicherheit) vgl. Howard/Sheth (Theory of Buyer Behavior, 1969), S. 96 f.; siehe auch Gerhard (Unsicherheit bei der Kaufentscheidung, 1995), S. 28 f.

²⁵⁸ Vgl. Kapitel 2.1.3.4; Die Umweltunsicherheit findet in dem Modell keine weitere Berücksichtigung, da sie alle Marktteilnehmer gleichermaßen trifft und durch Informationsprozesse zwischen den Marktteilnehmern auch nicht behoben werden kann.

²⁵⁹ Vgl. Gerhard (Unsicherheit bei der Kaufentscheidung, 1995), S. 37 ff.; Unsicherheit bezogen auf Handlungsfolgen ist identisch mit Unsicherheit bezogen auf Eigenschaften; vgl. Diskussion vorne.

²⁶⁰ Vgl. Urbany/Dickson/Wilkie (Information Search, 1989), S. 211 f.; Moorthy/Ratchford/Talukdar (Consumer Information Search, 1997), S. 266.

²⁶¹ Wirkungszusammenhänge von Unsicherheit auf Informationssuche und -beschaffung vgl. Kapitel 2.4.3 und 2.4.4.

²⁶² Vgl. Stigler (The Economics of Information, 1961), S. 213 ff.; Gerhard (Unsicherheit bei der Kaufentscheidung, 1995), S. 92 f.; Bayón (Neuere Mikroökonomie und Marketing, 1997), S. 17 f.; Bamberg/Coenenberg (Entscheidungslehre, 2000), S. 104 ff.

der Merkmale wider.²⁶³ Die so definierte Unsicherheit kann zunächst pro Arbeitgeber und Eigenschaft definiert und dann auf Arbeitgeberebene aggregiert werden.²⁶⁴

Grundsätzlich wird ein positiver Zusammenhang zwischen Sicherheit und Kaufabsicht bzw. Realisierung des Kaufs angenommen, so z. B. auch im Totalmodell von Howard/Sheth.²⁶⁵ Dies lässt sich auch durch die vorwiegend angenommene Risikoaversion der Menschen erklären.²⁶⁶ Dieses wird von Meyer/Sathi aufgegriffen, indem sie postulieren, dass neben den Eigenschaften auch die Unsicherheit bezüglich ihres Nutzens bewertet werden kann. In einem gemeinsamen Modell kann so die Attraktivität einer Alternative bestimmt werden. Die Bewertung einer einzelnen Eigenschaft k bei einer Alternative i kann wie folgt abgebildet werden:²⁶⁷

$$EV_{jk} = \mu(E_{jk}, UC_{jk}) = k_1 \mu_{ek}(E_{jk}) + k_2 \mu_{ck}(UC_{jk}) + k_3 \mu_{ek}(E_{jk}) \mu_{ck}(UC_{jk})$$

mit EV_{jk} = Erwarteter Nutzen des Merkmals k bei Alternative j

E_{jk} = Erwarteter Eigenschaftswert

UC_{jk} = Niveau der Unsicherheit

μ_{ek}/μ_{ck} = Nutzenfunktion für den Eigenschaftswert/Niveau der Unsicherheit

$k_{1,2,3}$ = Skalierungskonstante

Die empirische Untersuchung bestätigt die Bedeutung der Unsicherheit. Diese Hypothese scheint sich auch für die Arbeitsplatzwahl zu bestätigen, da ein positiver Zusammenhang zwischen Vertrautheit und Attraktivität empirisch ermittelt werden konnte.²⁶⁸ Auf den detaillierten funktionalen Zusammenhang wird an entsprechender Stelle eingegangen.

²⁶³ Die Präferenz bezüglich einer Alternative a wird durch die Präferenzfunktion $\Phi(\mu, \sigma)$ bestimmt; vgl. Bamberg/Coenberg (Entscheidungslehre, 2000), S. 104 ff. Siehe ebenso Meyer/Sathi (Consumer Choice, 1985), S. 45. Verfügt der Arbeitsplatzsuchende über keine Informationen zu einem bestimmten Arbeitgeber, wird die in der Branche übliche Streuung als Maß für die Unsicherheit herangezogen werden und bestimmt damit die Unsicherheit bezogen auf den jeweiligen Arbeitgeber: "The size of the variance terms $[\text{Var}(a_{bj})]$ will depend upon the perceived dispersion among the brands and the degree to which the consumer is knowledgeable about the product class."; Hagerty/Aaker (Information Processing, 1984), S. 229.

²⁶⁴ Vgl. Hagerty/Aaker (Information Processing, 1984), S. 230 ff.; Moorthy/Ratchford/Talukdar (Consumer Information Search, 1997), S. 264.

²⁶⁵ Vgl. Howard/Sheth (Buyer Behavior, 1969), S. 96 ff.

²⁶⁶ Vgl. Bamberg/Coenberg (Entscheidungslehre, 2000), S. 106 f.

²⁶⁷ Vgl. Meyer/Sathi (Consumer Choice, 1985), S. 44.

²⁶⁸ Vgl. Gatewood et al. (Recruitment Image, 1993), S. 419 f.

2.2.3.4 VERTRAUEN

Für die Definition der zweiten Komponente der Beziehungsqualität, das Vertrauen, wird auf die Forschung des Relationship-Marketings zurückgegriffen, in der Vertrauen als Bereitschaft, sich auf den Geschäftspartner im Hinblick auf sein zukünftiges Verhalten ohne weitere Prüfung zu verlassen, verstanden wird.²⁶⁹ Vertrauen als Konstrukt fand im Zusammenhang mit der Arbeitsplatzwahl bisher nur sehr wenig Beachtung. Allerdings wird vereinzelt die unsicherheitsreduzierende Wirkung betont, durch die Vertrauen mangelnde Vertrautheit kompensieren kann.²⁷⁰ Darüber hinaus entwickelt Vertrauen eine ganzheitliche Wirkung hinsichtlich der Einstellung gegenüber einem Unternehmen. Wurden in einem Bereich sehr positive Erfahrungen gemacht, erhöhen diese das Vertrauen gegenüber dem Unternehmen und strahlen auf andere Bereiche oder Eigenschaften ab, ohne dass dort positive Erfahrungen vorliegen. Dieser Effekt ist insbesondere für die Reduzierung von Unsicherheit bei Vertrauenseigenschaften von großer Bedeutung, da hier keine positiven Erfahrungen gesammelt werden können.²⁷¹ Vertrauen wirkt sich so auch auf die Einstellung gegenüber dem Produkt aus, da für objektiv nicht bekannte Eigenschaften nun positive Ausprägungen angenommen werden. Morgan und Hunt haben die Wirkung von Vertrauen in Beziehungen empirisch untersucht und konnten eine Reduzierung der Unsicherheit durch Vertrauen nachweisen.²⁷² Lorbeer untersucht in seinem Modell die mittelbare oder unmittelbare Wirkung auf die Verhaltensabsicht und stellt dabei eine hohe Wirkungsstärke von Vertrauen auf die Wieder- und Zusatzkaufabsicht sowie auf die Weiterempfehlungsabsicht fest.²⁷³

²⁶⁹ Vgl. Kapitel 1.3.2.2; etwas umfassendere Definition, die das Risiko und die Handlungsfreiheit noch einmal explizit betont, findet sich bei Lorbeer: „Vertrauen existiert, wenn sich eine Person oder Personengruppe in einer risikobehafteten Situation freiwillig darauf verlässt, dass ein Bezugsobjekt freiwillig die Fähigkeit und Bereitschaft dazu aufweist, eine bestimmte Leistung zu erfüllen, um so ein erwünschtes Ergebnis zu erzielen“; vgl. Lorbeer (Vertrauensbildung, 2003), S. 11.

²⁷⁰ Eine Ausnahme findet sich bei Teufer, der die Bedeutung von Reputation als VertrauensKapitel für die Arbeitsplatzwahl betont, vgl. auch Kapitel 2.1.3.4.

²⁷¹ Vgl. Teufer (Arbeitgeberimage, 1999), S. 128; vgl. Kapitel 2.1.3.4.

²⁷² Vgl. Morgan/Hunt (Commitment-Trust Theory, 1994), S. 29 f. Ebenso konnte für das Service-Marketing der mittelbare Einfluss von Vertrauen auf die Präferenz nachgewiesen werden, der deutlich stärker ausfällt als der direkte Einfluss. Dieser Analyse liegen die Konstrukte „wahrgenommener Wert“ und „Loyalität“ zugrunde; vgl. Sirdeshmukh et al. (Consumer Trust, 2002), S. 32.

²⁷³ Die Pfadkoeffizienten in dem verwendeten Strukturgleichungsmodell nehmen Werte zwischen 0,51 und 0,83 an; vgl. Lorbeer (Vertrauensbildung, 2003), S. 195 ff.

2.2.3.5 BEDÜRFNISSE, WERTE, ZIELE UND ANFORDERUNGEN ALS GEWICHTUNGSFAKTOREN

Die Motivation, sich mit der Arbeitsplatzwahl überhaupt zu beschäftigen, resultiert aus einer Vielzahl von Bedürfnissen.²⁷⁴ Nach Maslow lassen sich die Bedürfnisse in einer Pyramide von physiologischen Bedürfnissen wie Nahrungsmittelaufnahme bis zur Selbstverwirklichung darstellen. Übertragen auf die hier betrachteten Absolventen bedeutet dies, dass mit dem Wegfall der finanziellen Grundlage am Ende des Studiums der zukünftige Arbeitsplatz das physiologische Bedürfnis einer Grundversorgung sicherstellen muss. Insbesondere für von Unternehmen umworbene High-Potentials dürften allerdings Bedürfnisse wie Selbstachtung und Selbstverwirklichung von größerer Bedeutung sein.²⁷⁵ Welche Bedürfnisse sich tatsächlich auf die Arbeitsplatzwahl auswirken, resultiert aus dem Wertesystem.²⁷⁶ Auf dieser Grundlage entwickelt der Arbeitsplatzsuchende seine Anforderungen an den Arbeitsplatz, welche zur Beurteilung der Handlungsalternativen herangezogen wird. Während sich das Wertesystem global auf alle Lebensbereiche bezieht, sind die Anforderungen der Ausschnitt, der die Arbeitsplatzwahl bzw. bestimmte Prozessschritte betrifft.

Diese Anforderungen können nun konkreter für spezifische Merkmale formuliert werden oder unkonkreter in Form von Zielen. Zum Beispiel kann konkret ein Einstiegsgehalt von 40.000 Euro oder mehr gefordert werden, es wäre allerdings auch möglich, das Ziel zu nennen, unbeschwert leben zu können. An dieser Stelle wird deutlich, dass die Anforderungen in engem Zusammenhang mit den Imagekomponenten stehen. Konkrete Anforderungen, welche sich meist auch im Anspruchsniveau präzisieren lassen, beziehen sich auf Merkmale und ihre Ausprägungen. Ziele dagegen richten sich eher auf die Nutzenerwartungen. Aus den Zielen können explizit oder implizit konkretere Anforderungen abgeleitet werden. Für die Bewertung von Alternativen werden die Anforderungen für eine Gewichtung der Imagekomponenten genutzt.

2.2.3.6 ATTRAKTIVITÄT BZW. PRÄFERENZ UND AUSGEWÄHLTES OBJEKT

Liegen nun auf der einen Seite das Arbeitgeberimage und die Beziehungsqualität und auf der anderen Seite Anforderungen vor, können die Alternativen bewertet werden.²⁷⁷ Den erwartungswerttheoretischen Ansätzen folgend wird als Ergebnis einer solchen Beurteilung die Einstellung gegenüber dem Objekt gebildet. Aufgrund

²⁷⁴ Vgl. Heckhausen (Motivation und Handeln, 2003), S. 68 ff.

²⁷⁵ Unter der Voraussetzung einer hohen Entlohnung, die in den meisten Fällen als gegeben betrachtet werden kann.

²⁷⁶ Vgl. Simon et al. (Effektives Personalmarketing, 1995), S. 60 f.

²⁷⁷ Auf die Bedeutung von Bekanntheit und Vertrautheit wird im Rahmen des funktionalen Zusammenhangs eingegangen.

der umfassenden Definition von Einstellung wird im Folgenden der Begriff der **Attraktivität** als Einstellung im engeren Sinn verwendet.²⁷⁸ Die Attraktivität drückt die Anziehungskraft eines Objektes aus und ist somit ein absolutes Maß. Ein alternatives absolutes Maß ist der auf das Produkt aggregierte Nutzen im Sinne der Entscheidungstheorie.²⁷⁹ Demnach handeln Individuen nutzenmaximierend und somit wird der Verhaltensbezug direkt hergeleitet. Werden die Attraktivitätswerte oder Nutzenwerte von mehreren, alternativen Lösungen miteinander verglichen, bilden sich Präferenzen heraus.²⁸⁰ **Präferenz** bildet also auf relative, **Attraktivität** auf absolute Weise die Eignung von Arbeitsplätzen ab, Anforderungen des Arbeitsplatzsuchenden zu erfüllen.²⁸¹

Da die Einstellung und damit auch Attraktivität bzw. Präferenz verhaltensbestimmend sind, stellen sie die Grundlage für die Wahlentscheidung dar. Ergebnis der Wahlentscheidungen ist jeweils eine Verhaltens- oder Handlungsabsicht. Bei der Arbeitsplatzwahl ist darauf zu achten, dass im Wesentlichen eine implizite und zwei explizite Wahlentscheidungen zu treffen sind: In einem ersten Schritt werden die Unternehmen ausgewählt, die in das Consideration Set oder auch in die Short List aufgenommen werden, im zweiten die, bei denen eine Bewerbung erfolgt. Auf Basis der erhaltenen Angebote wird ein Unternehmen als Arbeitgeber ausgewählt. Der funktionale Zusammenhang zur Bewertung und Auswahl von Alternativen wird nachfolgend erläutert.

2.2.4 FUNKTIONALE ZUSAMMENHÄNGE

2.2.4.1 ALTERNATIVENBEWERTUNG

Wie in Kapitel 2.2.2.3 dargestellt wurde, wird für alle drei Auswahlsschritte von einem erwartungswerttheoretischen Modell zur Bestimmung der Attraktivität ausgegangen, auch wenn sich der anschließende Auswahlalgorithmus unterscheidet.

²⁷⁸ Vgl. Kapitel 2.1.2 (Erwartungswerttheorien); konsistent mit englischsprachiger Literatur.

²⁷⁹ Präferenzrelationen beziehen sich ausschließlich auf die relative Anordnung von Alternativen zueinander, die von Nutzenfunktionen numerisch auf Basis von Nutzenerwartungen abgebildet werden; vgl. Bamberg/Coenenberg (Entscheidungslehre, 2000), S. 36.

²⁸⁰ Vgl. Trommsdorff (Konsumentenverhalten, 2002), S. 150; Präferenzen beziehen sich auf Produkte, allerdings hat sich Marketing als Weiterentwicklung der klassischen Mikroökonomie die Betrachtung und Bewertung von Produkten als Bündel von Eigenschaften durchgesetzt. Insofern liegt hinter jeder Präferenz eine Präferenzstruktur mit der Gewichtung und Bewertung der einzelnen Eigenschaften; vgl. Thaden (Conjoint-Analyse mit vielen Merkmalen, 2001), S. 2.

²⁸¹ Vgl. Cable/Turban (Employer Knowledge, 2001), S. 122; Die Unterteilung von Simon et al., wonach Attraktivität die relative Einstellung in den frühen Phasen abbildet, und Präferenz in den späten Phasen, wird hier wegen fehlender Klarheit der Abgrenzung nicht übernommen; vgl. Simon et al. (Effektives Personalmarketing, 1995), S. 103 ff.

Deshalb wird das Modell von Vroom in seiner oben eingeführten, zur Kaufverhaltensforschung kompatiblen Form zunächst im Detail vorgestellt.

$$V_j = f \left[\sum_{k=1}^m (V_k \cdot I_{jk}) \right]$$

mit V_j = Attraktivität des Arbeitsplatzes j

V_k = Wichtigkeit des Arbeitsplatzmerkmals k

I_{jk} = Image des Arbeitsplatzes j bezüglich des Arbeitsplatzmerkmals k

Die einzelnen Variablen in dieser Gleichung bedürfen noch der näheren Einordnung:

- **Attraktivität des Arbeitsplatzes j:** Bezeichnet die Anziehungskraft eines Arbeitsplatzes auf Basis seiner Eignung zur Erfüllung von Anforderungen. Damit entspricht Attraktivität der Valenz eines Arbeitsplatzes in der VIE-Theorie.
- **Gewichtung des Arbeitsplatzmerkmals k:** Dieses Konstrukt beinhaltet die Bedeutung der Merkmale für die Attraktivität des Arbeitsplatzes und spiegelt die Anforderungen an diese Merkmale von Seiten des Arbeitsplatzsuchenden wider. Die Gewichtung entspricht der Valenz von Eigenschaften in der VIE-Theorie.²⁸²
- **Arbeitgeberimage I:** Hierunter werden die Einschätzungen des Arbeitgebers bezüglich der Arbeitsplatzmerkmale verstanden. Bezieht man das Konstrukt des Arbeitgeberimages auf die VIE-Theorie, bildet das Image die Instrumentalität eines Arbeitsplatzes ab, d. h. die Fähigkeit eines Arbeitsplatzes, die Erwartungen bezüglich der unterschiedlichen Merkmale zu erfüllen. Ein Arbeitgeberimage umfasst also die Eignung eines Arbeitsplatzes hinsichtlich jedes einzelnen Merkmals.²⁸³

Das dargestellte Modell zählt zu den additiv-linearen Kompensationsmodellen. Damit liegt ihm eine Vielzahl von Annahmen zugrunde, die zur Kritik an diesem Modell geführt haben. Hinsichtlich der Prämisse einer simultanen Entscheidung soll auf die vorangegangene Diskussion verwiesen werden. Daneben treten folgende Prämissen, die nachstehend erörtert werden.

²⁸² Wichtig ist an dieser Stelle, dass diese Anforderungen sich auf die Eigenschaft allgemein und nicht auf eine bestimmte Ausprägung als Anforderungsniveau beziehen; vgl. Lieber (Personalimage, 1995), S. 99 f.; Barber (Recruiting Employees, 1998), S. 111.

²⁸³ Lieber sieht Personalimages als die Summe der Produkte aus der wahrgenommenen Instrumentalität der Tätigkeit bei einem Unternehmen für das Erreichen bestimmter Beschäftigungsziele und der Bedeutung, die diesen Zielen beigemessen wird. Images auf eine Produktsumme zu verdichten, scheint nicht angemessen. Da die Valenzen für Merkmale (oder Ziele) produktunabhängig sind, stellen die Instrumentalitäten die Arbeitgeberimages dar; vgl. Lieber (Personalimage, 1995), S. 97 ff.

- **Kompensationsprämisse:** Grundlage des Modells ist eine kompensatorische Verknüpfung. Dies bedeutet, dass niedrige Werte bei einer Eigenschaft durch hohe Werte für eine andere Eigenschaft ausgeglichen werden können. Bei nicht kompensatorischen Modellen können negative Werte nicht durch positive ausgeglichen werden, d. h., sie wirken als K.-o.-Kriterium.²⁸⁴ Diese Prämisse hat zu umfangreicher wissenschaftlicher Diskussion geführt und ist pauschal für die Arbeitsplatzwahl nicht haltbar.²⁸⁵ Grundsätzlich ist immer davon auszugehen, dass es Merkmalsausprägungen gibt, die für den Arbeitsplatzsuchenden nicht akzeptabel sind. Insofern werden die nicht akzeptablen Alternativen im Screening aussortiert.²⁸⁶
- **Multiplikationsprämisse:** Die Multiplikation der Instrumentalität und Valenz eines Merkmals setzt, um Verzerrungen zu vermeiden, ihre Unabhängigkeit voraus.
- **Additivitätsprämisse:** Da die Eindruckswerte einer Person über ein Objekt addiert werden, ist die Unabhängigkeit der Eindruckswerte der einzelnen Merkmale notwendige Voraussetzung, um doppelte Verrechnung von stark miteinander korrelierenden Eindruckswerten zu verhindern.²⁸⁷ Deshalb ist das Phänomen der Multikollinearität bei der Operationalisierung zu überprüfen.
- **Linearitätsprämisse:** Des Weiteren muss die Änderung einer objekt-spezifischen Eigenschaftsausprägung um eine Einheit eine proportionale Änderung der Gesamteinstellung zur Folge haben. Dies bedingt, dass die Ausprägungen der Eigenschaften verhältnisskaliert sein müssen und keine Idealpunkte auf dem Kontinuum vorliegen dürfen.²⁸⁸ Diese Prämisse ist für viele Merkmale nicht ohne weiteres zu halten, da viele Merkmalsausprägungen nicht in intervallskaliert Form vorliegen.²⁸⁹ Für die intervallskalierten Variablen der Nutzenerwartungen kann diese Prämisse allerdings als gültig angenommen werden.²⁹⁰

²⁸⁴ Vgl. Schneider (Präferenzbildung bei Qualitätsunsicherheit, 1997), S. 57 f.

²⁸⁵ Vgl. Barber (Recruiting Employees, 1998), S. 116 f.

²⁸⁶ Da das angewendete Modell ausschließlich auf Basis von Benefitmerkmalen arbeitet, wird auf die Abbildung von eigenschaftsbezogenen Mindeststandards zur Komplexitätsreduktion verzichtet.

²⁸⁷ Vgl. Süß (Externes Personalmarketing, 1996), S. 133.

²⁸⁸ Vgl. Schneider (Präferenzbildung bei Qualitätsunsicherheit, 1997), S. 54.

²⁸⁹ Ansätze zur Verarbeitung von Idealpunkten auf Intervallskalen finden sich im Modell von Trommsdorf; vgl. Kroeber-Riel/Weinberg (Konsumentenverhalten, 2003), S. 202 f.; daneben besteht auch die Möglichkeit, direkt die Ausprägungen in das Modell einzubeziehen und zu gewichten, wie dies in der Conjoint-Analyse der Fall ist.

²⁹⁰ Vgl. Schneider (Präferenzbildung bei Qualitätsunsicherheit, 1997), S. 54.

An der Multiplikationsprämisse werden die meisten Zweifel geäußert. Hier stehen die Überlegungen auf Basis empirischer Ergebnisse im Vordergrund, dass durch Addition der affektiven (V) und kognitiven Komponente (I) oder sogar durch Weglassen der affektiven Komponente ähnlich gute Ergebnisse erzielt werden können. In einem umfangreichen Vergleich von empirischen Ergebnissen wird deutlich, dass durch $\Sigma(V \times I)$ geringfügig bessere Ergebnisse erzielt werden können als durch $\Sigma(V+I)$ oder ΣI , allerdings waren die Unterschiede nicht signifikant.²⁹¹ Da in der oben dargestellten Formel V die Aufgabe einer Gewichtung übernimmt, ist allerdings weder die Addition noch das Weglassen theoretisch überzeugend. Vielmehr sind die geringfügigen Unterschiede zwischen der Multiplikation und den alternativen Formeln auf Schwierigkeiten bei der Operationalisierung durch kompositionelle Ansätze zurückzuführen.²⁹² Deshalb muss an dieser Stelle darauf hingewiesen werden, dass mit dem Modell nicht zwangsläufig eine kompositionelle Messung verbunden ist. Die Art und Weise der Erhebung wird im Kapitel zur Operationalisierung behandelt, wo auch auf die einzelnen Prämissen Bezug genommen wird.

Zusätzlich ist die Beziehungsqualität aus Vertrautheit und Vertrauen für den funktionalen Zusammenhang abzubilden. Dafür wird zum einen der Einfluss der Unsicherheit je Merkmal auf die Attraktivität analog zum oben verwendeten kompensatorischen Modell abgebildet.²⁹³ Auf diese Weise kann der Einfluss der Unsicherheit bezüglich eines Merkmals unabhängig von der Gewichtung der Imagewerte ermittelt werden. Zum anderen werden das Vertrauen und auch die Vertrautheit noch direkt analog zu den Imageattributen abgebildet.

2.2.4.2 ERWEITERUNGEN DER ALTERNATIVENBEWERTUNG

Vroom schlägt neben den so ermittelten Attraktivitätswerten noch den modifizierten Anstrengungswert vor, der abbildet, mit welcher Anstrengung eine Alternative verfolgt wird. Darauf aufbauend haben viele Studien nicht nur den Zusammenhang zwischen Attraktivität und Verhalten, sondern auch zwischen Anstrengung und (Bewerbungs-)Verhalten untersucht. Nachfolgend wird der Fokus auf die Entscheidungen bis zur Bewerbung gelegt, da nur dort die Wahrscheinlichkeit des Eintritts der Handlungsfolge tatsächlich schwankt. Die Anstrengung ist dabei eine Funktion der Attraktivität (Valenz) des Arbeitsplatzes und der subjektiven Wahrscheinlichkeit, dass der Bewerbung das Ergebnis (einer Anstellung für den Arbeitsplatz mit den versprochenen Eigenschaftsausprägungen) folgt.²⁹⁴

²⁹¹ Vgl. Wanous/Keon/Latack (Expectancy Theory, 1983), S. 74.

²⁹² Vgl. Breaugh (Recruitment, 1992), S. 82 f.; Trommsdorff (Konsumentenverhalten, 2002), S. 153.

²⁹³ Vgl. Kapitel 2.2.3.3 für die Grundlagen zur Konzeptionalisierung der Unsicherheit.

²⁹⁴ Vgl. Schwab/Rynes/Aldag (Theories and research on job search and choice, 1987), S. 147.

$$F_j = f(SE_j \cdot V_j)$$

Mit F_j = Anstrengung, die aufgewendet wird, um den Arbeitsplatz j zu erreichen

SE_j = Subjektive Wahrscheinlichkeit des Bewerbungserfolges um Arbeitsplatz j

V_j = Attraktivität des Arbeitsplatzes j

Empirische Ergebnisse belegen die Bedeutung dieser Gleichung, denn subjektive Wahrscheinlichkeit und Attraktivität gemeinsam sagen das Verhalten besser vorher als einer der Komponenten alleine.²⁹⁵ Als Grundlage für die Auswahl von Alternativen wird im Folgenden immer von Attraktivität gesprochen, allerdings steht dies synonym auch für den Anstrengungswert.

2.2.4.3 ALTERNATIVENAUSWAHL

Bei der Auswahl muss nun das stetige Attraktivitätsmaß in eine diskrete Entscheidung überführt werden. Dabei ist zwischen zwei Vorgehensweisen zu unterscheiden. Zum einen ist dies die Auswahl aller Alternativen oberhalb von einem Mindestwert, die sequentiell, aber auch simultan erfolgen kann und zum anderen, die simultane Auswahl der meistpräferierten Alternative. Ersteres wird für die Screeningentscheidungen im Vorfeld angenommen, während Zweiteres der klassische Fall der Entscheidungstheorie ist und für die finale Auswahl von Angeboten angenommen wird.²⁹⁶

Für die Auswahl der meistpräferierten Alternative bieten sich zwei grundsätzlich unterschiedliche Ansätze an: In **deterministischen** Kaufverhaltensmodellen wird die Alternative j vom Individuum i dann gewählt, wenn sie die höchste Attraktivität besitzt bzw. wenn das Individuum i die Alternative j mit der größten Anstrengung verfolgt.²⁹⁷ Als Basis dienen dabei alle Alternativen im Consideration Set C_i des Individuums i :

$$P_{ij} = \begin{cases} 1 & \text{falls } V_{ij} > \max_{\substack{m \in C_i \\ m \neq j}} V_{im} \\ 0 & \text{falls } V_{ij} < \max_{\substack{m \in C_i \\ m \neq j}} V_{im} \end{cases}$$

Dies führt dazu, dass eine Alternative mit Sicherheit einer anderen vorgezogen wird, sobald die Attraktivität der einen Alternative die der anderen auch nur geringfügig

²⁹⁵ Vgl. Wanous/Keon/Latack (Expectancy Theory, 1983), S. 81.

²⁹⁶ Vgl. Kapitel 2.2.2.3.

²⁹⁷ Nachfolgend wird unter Attraktivität immer auch Anstrengung verstanden.

übersteigt. Deshalb bestehen an der Realitätsnähe dieses deterministischen Modells erhebliche Zweifel.²⁹⁸

Dagegen gehen **probabilistische** Modelle von einer stochastischen Nutzenfunktion als Grundlage der Auswahlentscheidung aus.²⁹⁹ Dieses Modell belegt den Gesamtnutzen bzw. die Attraktivität mit einer Zufallsvariablen, bevor die Auswahlentscheidung durchgeführt wird. Es basiert damit auf der Zufallsnutzentheorie von McFadden, bei der zum deterministisch ermittelten Wert die stochastische Komponente ε addiert wird:³⁰⁰

$$\tilde{V}_{ij} = V_{ij} + \varepsilon_{ij}$$

mit \tilde{V}_{ij} = Empfundener Nutzen des Produktes j für Individuum i
 V_{ij} = Deterministischer Nutzen des Produktes j für Individuum i
 ε_{ij} = Zufallskomponente

Diese Überlegungen, die für die finale Angebotsauswahl Gültigkeit haben, können grundsätzlich auch auf das Screening übertragen werden, so dass die Aufnahme in das Consideration Set und Bewerbungs-Set ebenfalls als probabilistisches Ereignis dargestellt werden kann. Diese Überlegung wird bei der Operationalisierung wieder aufgegriffen.

Im Wahlakt wird die final ausgewählte Alternative als die umzusetzende bestimmt und damit zur Verhaltens- oder Handlungsabsicht.

²⁹⁸ Neben der Einstellung wird das tatsächliche Kaufverhalten von der Höhe des Involvements, dem situativen Umfeld und der Stärke und Stabilität der Einstellungen beeinflusst. Insbesondere Low-Involvement-Käufe laufen bei geringer kognitiver Steuerung ab und weisen demnach einen geringen Einstellungs-Verhaltenszusammenhang auf. Auch für High-Involvement-Entscheidungen kann aufgrund von nicht erfassbaren Faktoren und Messfehlern nicht von einem rein deterministischen Entscheidungsverhalten ausgegangen werden. Deshalb haben in der letzten Zeit verstärkt probabilistische Modelle in allen Bereichen Beachtung gefunden. Vgl. Louviere/Woodworth (Design and Analysis of Simulated Consumer Choice, 1983), S. 351; Balderjahn (Marktreaktionen, 1992), S. 87 f.

²⁹⁹ Alternativ nehmen einige Autoren eine deterministische Nutzenbestimmung an, auf die eine wahrscheinlichkeitsgestützte Wahlentscheidung folgt. Dort bestimmt sich die Wahrscheinlichkeit, eine bestimmte Alternative zu wählen, aus dem Verhältnis der deterministischen Nutzen- bzw. Attraktivitätswerte. Das gebräuchlichste Modell ist das BTL-Modell von Bradley-Terry-Luce. In diesem Modell ermöglicht der Parameter Alpha eine flexible Anpassung zwischen einem Single-Choice-Modell und einer vollkommenen Gleichverteilung. An diesem Modell wird zum einen kritisiert, dass ausschließlich die Wahlentscheidung probabilistisch ist und darüber hinaus der Parameter Alpha empirisch nicht sauber bestimmbar ist; vgl. Balderjahn (Marktreaktionen, 1992), S. 129 ff.; Steiner (Optimale Neuproduktplanung, 1999), S. 36.

³⁰⁰ Vgl. Maier/Weiss (Modelle diskreter Entscheidungen, 1990), S. 101 ff.; Balderjahn (Marktreaktionen, 1992), S. 125 ff.

2.2.4.4 ENTSCHLUSS UND UMSETZUNG

Wie oben dargestellt wurde, ist der Zusammenhang zwischen Verhaltensabsicht und gezeigtem Verhalten immer wieder in Frage gestellt, aber zumindest für High-Involvement-Entscheidungen und im Speziellen auch bei der Arbeitsplatzwahl bestätigt worden.³⁰¹ Eine aktuelle Untersuchung unter Studenten bezüglich ihres Arbeitsplatzwahlverhaltens bestätigt den hochsignifikanten und positiven Zusammenhang zwischen Verhaltensintention und tatsächlichem Verhalten.³⁰² Dennoch sind damit keineswegs alle Fragen im Zusammenhang mit der Umsetzung von Verhaltensabsichten geklärt. Vielmehr wird von einer wissenschaftlichen Vernachlässigung dieses als Volition bezeichneten Forschungsgebietes gesprochen.³⁰³ Damit grenzt es sich von der Motivationsforschung ab, die den Entscheidungsprozess bis zur Generierung von Handlungsabsichten erklärt. Danach beginnt die Volition, die gemäß dem Rubikon-Modell von Heckhausen in zwei Phasen geteilt werden kann. Die erste Phase reicht bis zum Entschluss zur Ausführung, der Handlungsinitiierung, wonach die zweite Phase, die Ausführungsphase, beginnt. In der ersten Phase der Volition, auch präaktionale Volitionsphase genannt, muss die Intention zum Handeln werden und dabei die anderen vorliegenden Intentionen, die ebenfalls umzusetzen sind, verdrängen. Am Ende steht der **Entschluss**, der „die endgültige Ausführung einleitet“³⁰⁴. Dieser Punkt, der der gesamten Phase ihren Namen gibt, wird auch als Handlungs- oder Intentionsinitiierung bezeichnet. Treten bei der nachfolgenden Umsetzung, die Heckhausen aktionale Volitionsphase nennt, Hindernisse auf, ist zu prüfen, welche Anstrengung aufgewendet wird, um die Hindernisse zu überwinden, und ob der Entschluss bis zur Zielerreichung durchgehalten wird.³⁰⁵

Bezogen auf die Arbeitsplatzwahl fallen zwei Handlungsarten besonders ins Gewicht – erstens die Bewerbung bei einem oder mehreren Arbeitgebern und zweitens die Annahme eines Angebotes. Zur Bewerbung zählen dabei alle Schritte von der

³⁰¹ Vgl. Kapitel 2.1.5.2.

³⁰² Hierbei wird ein standardisierter Korrelationskoeffizient von 0,596 erreicht, vgl. Collins/Stevens (Brand Equity Approach to Recruitment, 2002), S. 1128.

³⁰³ Heckhausen spricht hier von „Handlungsloch“; vgl. Heckhausen (Motivation und Handeln, 2003), S. 189; ähnlich Kuhl (Motivation, 1983), S. 302 ff. Damit könnte die hier als „Entschluss und Umsetzung“ bezeichnete Phase auch Volitionsphase heißen.

³⁰⁴ Lieber (Personalimage, 1995), S. 79.

³⁰⁵ Vgl. Heckhausen (Motivation und Handeln, 2003), S. 192 ff.; Zusätzlich sind noch qualitative Zulassungsregeln zu berücksichtigen, die intendierte Alternativen unzugänglich machen können, insbesondere die Ablehnung in einem Bewerbungsgespräch; vgl. Kuhl (Motivation, 1983), S. 81 ff.; Das Anstrengungsmodell von Vroom ist eine allerdings motivationstheoretische Erklärung für die Anstrengung und wurde deshalb im Rahmen der Alternativenbewertung dargestellt; vgl. Kapitel 2.2.4.2.

Versendung der Bewerbungsunterlagen bis zu den Auswahlgesprächen.³⁰⁶ Aus der Perspektive eines Relationship-Marketing-Ansatzes interessiert hier vor allem, wie in der präaktionalen Volitionsphase auf die Handlungsinitiierung von Arbeitgeberseite Einfluss genommen werden kann.³⁰⁷ Die Fassung des Entschlusses und damit der Realisierung der Intention ist primär eine Frage des Zeitpunktes. Hier besteht im Wesentlichen die Gefahr darin, dass eine Bewerbung bei einem Unternehmen, obwohl sie beabsichtigt ist, so lange nach hinten priorisiert wird, bis andere kontaktierte Unternehmen bereits reagiert haben. So haben die anderen Unternehmen die Möglichkeit, eine stärkere Beziehung aufzubauen. Dies kann dazu führen, dass die ursprünglich beabsichtigte Bewerbung nicht „auch noch“ durchgeführt wird und die Handlungsintention damit gar nicht mehr zum Entschluss wird. Dieser Herausforderung können Arbeitgeber dadurch begegnen, dass sie Kandidaten rechtzeitig zu Beginn der Bewerbungsphase ansprechen und so eine Initiierung der Handlung „Bewerbung“ anstoßen. Diese Überlegung wird im Rahmen der Gestaltungsempfehlungen wieder aufgegriffen. Eine empirische Überprüfung des grundsätzlichen Zusammenhangs zwischen Intention und Verhalten scheint aufgrund der vorliegenden Forschungsergebnisse nicht notwendig. Damit entfällt auch die Operationalisierung dieses Prozessschrittes.

2.3 OPERATIONALISIERUNG DER ALTERNATIVENBEWERTUNG UND ALTERNATIVENAUSWAHL

2.3.1 VORGEHEN

Zielsetzung dieses Kapitels ist die Operationalisierung der funktionalen Zusammenhänge und relevanten Konstrukte. Unter dem Begriff Präferenzmessung finden sich verschiedene Operationalisierungen von Modellen zur Alternativenbewertung. Insofern ist zunächst zu prüfen, inwieweit die Modelle die geforderte kompensatorische, erwartungswerttheoretische Bewertung abbilden. Da die Präferenzmessung in den meisten Fällen auf Multiattributmodellen der Einstellungsforschung basiert und damit eine kompensatorische Bewertung voraussetzt, kann dies grundsätzlich als gegeben angesehen werden.³⁰⁸ Darüber hinaus ist zu prüfen, ob die Auswahl überhaupt und wenn, in welcher Form abgebildet wird, da sie bei den meisten Modellen nicht berücksichtigt wird. Die

³⁰⁶ Vgl. Lieber (Personalimage, 1995), S. 86 ff.

³⁰⁷ Die Anstrengung und Ausdauer, mit der ein Kandidat ein Beschäftigungsziel verfolgt, ist oft Teil des Bewertungsverfahrens und damit ist die Beeinflussung durch den Arbeitgeber gar nicht beabsichtigt. Allerdings sollte bei den Kontakten im Zuge der ersten Bewerbung nicht die Möglichkeit zur Unterstützung der Selbstbestätigung und deren Abschirmung weiterer Handlungsalternativen übersehen werden.

³⁰⁸ Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg (Konsumentenverhalten, 2003), S. 200 ff.; hier wird auch der Begriff Einstellungsmessung verwendet, der gemäß der verwendeten Definitionen von Einstellung und Präferenz analog zu verstehen ist.

Verfahren werden üblicherweise in kompositionelle und dekompositionelle Verfahren gegliedert.

2.3.2 KOMPOSITIONELLE ANSÄTZE

Bei den kompositionellen Ansätzen werden Einzelurteile bezüglich aller Eigenschaften eines Arbeitsplatzes bzw. Arbeitgebers erhoben sowie die Bedeutung der Eigenschaften für die Entscheidung.³⁰⁹ Hierbei werden die Wichtigkeit der Eigenschaften und die diesbezüglichen Einschätzungen eines Arbeitgebers (Arbeitgeberimage) getrennt erhoben und die Summe der jeweiligen Multiplikationen bildet ein Maß für die Gesamtattraktivität ab. Basis für diese Ansätze sind häufig direkte Befragungen, bei denen die Einschätzungen in Rating-Skalen erfasst werden. Daher werden sie auch als Self-explicated Models oder Direct Estimates bezeichnet. Dieses einfache Verfahren bringt einige Nachteile mit sich.³¹⁰

- Da keine Auswahlentscheidung in dem Modell abgefragt wird, bestehen auch keine Aussagen über den Zusammenhang von Attraktivität und Verhaltensabsicht.
- Die einzelnen Modellkomponenten müssen getrennt voneinander beurteilt werden – somit bleibt eine ganzheitliche Bewertung der Attraktivität der Objekte aus: ”Another weakness of the methodologies traditionally used to assess the importance of job attributes is the artificiality of the situation. For example, the direct estimate approach assumes that the attractiveness ratings given a list of job attributes in an experimental situation reflect the values to those attributes attached during an actual job search.“³¹¹
- Der fehlende Realitätsbezug kann zu willkürlichen Antworten führen. Die empirischen Untersuchungen bestätigen diese Willkür nicht für die gemessene Instrumentalität, allerdings sehr stark für die Valenz oder Gewichtung der einzelnen Merkmale. Demnach kann die kompositionell erhobene Gewichtung keinen signifikanten Beitrag zur Erklärung des Arbeitsplatzwahlverhaltens leisten.³¹²
- Der Effekt sozialer Erwünschtheit ist bei direkter Befragung sehr häufig. Z. B. möchten sich viele Menschen nicht eingestehen, dass Einkommen oder Karrierechancen für sie eine hohe Bedeutung bei der Arbeitsplatzwahl haben.

³⁰⁹ Vgl. Schneider (Präferenzbildung bei Qualitätsunsicherheit, 1997), S. 62.

³¹⁰ Vgl. Breaugh (Recruitment, 1992), S. 82 f.; Schneider (Präferenzbildung bei Qualitätsunsicherheit, 1997), S. 64; Teufer (Arbeitgeberimage, 1999), S. 39; Berekoven et al. (Marktforschung, 2001), S. 278.

³¹¹ Breaugh (Recruitment, 1992), S. 82.

³¹² Für die Darstellung der Kritik auf Basis empirischer Untersuchungen vgl. Kapitel 2.2.4.1.

- Die Anzahl der erfassten Attribute ist sehr kritisch. Falls entscheidende Attribute fehlen oder einige Attribute denselben Faktor abbilden und damit stark korrelieren, führen kompositionelle Modelle schnell zu verfälschten Ergebnissen.

2.3.3 DEKOMPOSITIONELLE ANSÄTZE

2.3.3.1 ÜBERBLICK

Der bekannteste dekompositionelle Ansatz ist die Conjoint-Analyse. Die Conjoint-Analyse ist eine Kombination aus Befragungs- und Analysewerkzeug. Ihre Hauptanwendung liegt darin, den Beitrag einzelner Merkmale zum Nutzen eines Produktes zu ermitteln. Dies ist insbesondere für die Produktgestaltung relevant, kann allerdings auch für andere Fragestellungen des Marketings, wie Preispolitik und Marktsegmentierung genutzt werden.³¹³ Hierbei werden häufig zunächst fiktive Produktbeispiele erstellt, die dann von den Beobachtungspersonen bewertet werden. Im analytischen Teil werden anschließend aus den Gesamturteilen die Teilnutzenwerte der Merkmalsausprägungen bestimmt.³¹⁴ Zunächst fehlt auch bei der traditionellen Conjoint-Analyse genauso wie den kompositionellen Ansätzen die Verzahnung zwischen Nutzen und Entscheidung, so dass keine Transformation zum Wahlverhalten geliefert wird.³¹⁵ Neben dem fehlenden Bezug zum Wahlverhalten liegt ein weiterer Nachteil insbesondere der traditionellen Conjoint-Analyse in dem grundsätzlich höheren Erfassungsaufwand und der relativ niedrigen Anzahl der zu verarbeitenden Merkmale.³¹⁶ Dennoch ist in der Realitätsnähe der Beurteilung und in

³¹³ Vgl. Teichert (Conjoint-Analyse, 2000), S. 473; Backhaus et al. (Multivariate Analysemethoden, 2003), S. 544.

³¹⁴ Hierbei werden aus ordinalen Präferenzurteilen metrische Teilnutzenwerte abgeleitet; vgl. Backhaus et al. (Multivariate Analysemethoden, 2003), S. 545.

³¹⁵ Vgl. Balderjahn (Marktreaktionen, 1992), S. 115.

³¹⁶ Selbst wenn man ein reduziertes Design verwendet, übersteigt die Anzahl der zu bewertenden Stimuli schnell die Fähigkeiten des Befragten; vgl. Berekoven et al. (Marktforschung, 2001), S. 282. Ein weiterer dekompositioneller Ansatz ist das „Policy capturing“, welches in der US-amerikanischen Verhaltenswissenschaft eine hohe Verbreitung gefunden hat. Mehr als 16 Studien haben dieses Verfahren zur Analyse der Arbeitsplatzwahl seit 1970 eingesetzt und in wichtigen Publikationen veröffentlicht; vgl. Schwab/Rynes/Aldag (Theories and research on job search and choice, 1987), S. 143; Karren/Barringer (Policy-capturing, 2002), S. 340 ff. Bei diesem Verfahren werden kongruent mit dem dekompositionellen Vorgehen die Gewichtung der Anforderungen bzw. Eigenschaften nicht direkt erfragt, sondern aus der Beurteilung von simulierten Alternativen abgeleitet. Diese Alternativen werden in hypothetischen Stellenbeschreibungen erfasst und den Befragten zur Bewertung vorgelegt. Eine genaue Überprüfung der Methodik ergab, dass das Policy Capturing sich ausschließlich Methoden bedient, die auch von Verfahren der Conjoint-Analysen eingesetzt werden. Insofern wird im Rahmen dieser Arbeit das „Policy capturing“ nicht weiter analysiert; vgl. Karren/Barringer (Policy-capturing, 2002), S. 354 ff.

der Ermittlung von Teilnutzenwerten auch für einzelne Merkmalsausprägungen eine wesentliche Stärke zu sehen.³¹⁷

2.3.3.2 ERWEITERUNGEN DER TRADITIONELLEN CONJOINT-ANALYSE

Das Problem der begrenzten Anzahl zu erhebender Merkmale adressieren insbesondere die Verfahren der **Hybrid-Conjoint-Analyse**, bei denen umfangreiche fraktionierte Designs auf mehrere Personen verteilt werden. Als Grundlage der Verteilung dienen dabei Punktbewertungsmodelle, mit denen analog zum kompositionellen Ansatz die Wichtigkeiten der einzelnen Merkmale erhoben werden. Auf dieser Basis wird nun das für eine Person zu große Master-Design in Teilblöcke zerlegt, die dann von den Befragten in bekannter Weise bewertet werden.³¹⁸ Eine Sonderform stellt die sehr verbreitete **Adaptive-Conjoint-Analyse** dar, die auf Basis eines hybriden Verfahrens tatsächlich individuelle Daten ermittelt.³¹⁹ In 2001 wurde diese Form der Conjoint-Analyse von den **wahlbasierten Conjoint-Analysen** hinsichtlich der kommerziellen Anwendung vom Spitzenplatz verdrängt.³²⁰ Zielsetzung der wahlbasierten Analyse ist es, die Präferenzen möglichst realitätsnah durch simulierte Wahlentscheidungen zu erfassen.³²¹ Diese folgt dem vorgestellten Ansatz mit einer probabilistischen Nutzenfunktion.³²² Unter gebräuchlichen Annahmen zum Fehlerterm (unabhängige und identische Weibull-Verteilung) kann die Wahrscheinlichkeit, eine Alternative aus dem zugrunde liegenden Consideration Set zu wählen, wie folgt berechnet werden:³²³

$$P(i|I) = \frac{\exp(\tilde{V}_i)}{\sum_{s=1}^I \exp(\tilde{V}_s)}$$

Damit ist diese Funktion geeignet, die eigentliche Kaufentscheidung oder auch die Annahme von Arbeitsplatzangeboten optimal zu erfassen und so auch direkt Markt-

³¹⁷ Die Conjoint-Analyse bietet insbesondere für nominal skalierte Merkmale (Formen, Farben etc.) bei der Produktgestaltung einen erheblichen Vorteil.

³¹⁸ Die Ergebnisse sind dann nicht mehr auf individueller Ebene auswertbar, sondern haben nur noch quasi-individuellen Charakter; vgl. Backhaus et al. (Multivariate Analysemethoden, 2003), S. 598.

³¹⁹ Vgl. Backhaus et al. (Multivariate Analysemethoden, 2003), S. 598 f.

³²⁰ Vgl. Hartmann/Sattler (Methoden zur Präferenzmessung, 2004), S. 4.

³²¹ Dagegen muss auch auf zusätzliche Informationen bei der Bewertung der Stimuli verzichtet werden zugunsten der für den Befragten sehr einfachen Kauf-oder-Nicht-Kauf-Entscheidungen. Durch den Informationsverlust können keine Individualanalysen mehr durchgeführt werden, so dass die verarbeiteten aggregierten Daten von einer Gruppe mit weitgehend homogenen Präferenzen stammen sollten; vgl. Teichert (Conjoint-Analyse, 2000), S. 477.

³²² $\tilde{V}_{ij} = V_{ij} + \varepsilon_{ij}$; vgl. Kapitel 2.2.4.2.

³²³ Vgl. Teichert (Conjoint-Analyse, 2000), S. 483.

anteile zu schätzen. Wegen des nominalen Skalenniveaus der abhängigen Variablen in Verbindung mit der Zufallsnutzenfunktion stellt die logistische Regression das dominante Schätzverfahren dar, insbesondere in der Form der Multinomialen LOGIT-Funktion (MNL).³²⁴ Das Kernproblem dieser Methode liegt darin, das Choice Set (auch Consideration Set) genau kennen zu müssen.³²⁵

2.3.3.3 BEWERTUNG DER ANSÄTZE

Zunächst ist festzuhalten, dass nur die wahlbasierte Conjoint-Analyse Wahlscheidungen überhaupt erfassen kann, allerdings nur sinnvoll für die finale Entscheidung über die Angebotsannahme eingesetzt werden kann. Da der Prozess der Arbeitsplatzwahl aus einer Folge von mehreren Entscheidungen besteht, können die im Vorfeld stattgefundenen Entscheidungen nicht abgebildet werden. Die für viele Unternehmen sehr kritischen Entscheidungen der Aufnahme in die Short List und der Bewerbung können somit nicht erfasst werden. Zudem weisen Conjoint-Analysen wegen ihres Erhebungsvorgehens noch weitere Nachteile im Zusammenhang mit der Arbeitsplatzwahl auf.

- Die von vielen Autoren als hoch eingeschätzte Anzahl von relevanten Arbeitsplatzmerkmalen erschwert den Einsatz der Conjoint-Analyse erheblich, da nur eine relativ geringe Anzahl an Merkmalen verarbeitet werden kann.³²⁶
- Es kann z. B. durch einen größeren Abstand zwischen den angegebenen Merkmalsausprägungen die Wichtigkeit der Merkmale erheblich beeinflusst, in diesem Fall gesteigert, werden.³²⁷ Insofern ist zu beachten, dass bei der

³²⁴ Diese eignet sich für die Schätzung bei mehreren Ausprägungen von abhängigen Variablen, wie dies bei mehreren Produkten, die zur Wahl stehen, der Fall ist; vgl. Louviere/Woodworth (Consumer Choice, 1983), S. 351 f.; Balderjahn (Marktreaktionen, 1992), S. 141 f.

³²⁵ Die abgeleitete Wahrscheinlichkeit, dass Produkt A aus dem Choice Set gewählt wird, kann ins Verhältnis gesetzt werden zur Wahrscheinlichkeit, dass Produkt B gewählt wird. Während sich die einzelnen Wahrscheinlichkeiten durch Veränderung des Choice Sets ändern, bleibt das Verhältnis P_{ia}/P_{iab} unverändert. Diese als Independence of Irrelevant Alternatives (IIA) bekannte Eigenschaft wird als realitätsfern kritisiert, da sie nicht berücksichtigt, ob das hinzugekommene oder weggefallene Produkt C eher dem Produkt A oder B ähnelt. Verschiedene Ansätze ermöglichen es, die Ähnlichkeit von neuen Alternativen zu bestehenden zu berücksichtigen; vgl. Louviere/Woodworth (Consumer Choice, 1983), S. 35; Zwerina (Discrete Choice, 1997), S. 33 ff.

³²⁶ Simon et al. sehen aufgrund des hohen zusätzlichen Aufwandes für die Befragten und die nur eingeschränkte Anzahl zu erhebender Merkmale die Conjoint-Analyse nur als Ergänzung zu kompositionellen Ansätzen; vgl. Simon et al. (Effektives Personalmarketing, 1995), S. 80.

³²⁷ "For example, consider two researchers who are interested in determining the importance to job candidates of starting salary and geographic location in choosing among jobs. Both researchers conduct their research with students attending the same university in southern California. Researcher A describes sales positions that offer a starting salary of either \$20,000 or \$27,000 and an employment setting either in San Diego or Los Angeles. Researcher B describes sales

Conjoint-Analyse, streng genommen, Gewichte der Merkmalsausprägungen und nicht der Merkmale erhoben werden.

- Die Komponenten eines Arbeitgeberimages, welche die relevanten Merkmale der Arbeitsplatzentscheidung darstellen, sind nur in seltenen Fällen einfach messbare und beschreibbare Merkmale wie zum Beispiel die Höhe des Gehalts, sondern oft von außen kaum beobachtbare Größen wie Betriebsklima oder Karrierechancen. Deshalb fällt es zuweilen schwer, Merkmalsausprägungen sinnvoll zu definieren.³²⁸
- Die Produkt- oder Leistungsgestaltung als Hauptanwendung von Conjoint-Analyse spielt bei der Analyse der Arbeitsplatzwahl nur eine untergeordnete Rolle.

Vor diesem Hintergrund verwundert es nicht, dass kompositionelle Ansätze ganz anders als bei Kaufentscheidungen die größte Verbreitung bei der Operationalisierung der Arbeitsplatzwahl aufweisen.³²⁹ Dementsprechend finden sich nur wenige Beispiele von dekompositionellen Messungen im externen Personalmarketing.³³⁰

Vor diesem Hintergrund wäre es wünschenswert, alle drei Arten der Auswahlentscheidung möglichst realitätsnah erfassen und dabei auf die Simulation von Arbeitsplatzangeboten mit komplex zu beschreibenden Merkmalsausprägungen verzichten zu können.

positions that offer a starting salary of either \$22,500 or \$24,500 and employment setting in either San Diego or Buffalo.“, Breaugh (Recruitment, 1992), S. 84.

³²⁸ Dies wird z. B. bei der Conjoint-Analyse von Hinzdorf et al. deutlich. Für noch relativ einfach zu beobachtende Merkmale wie Sozial- und Nebenleistungen wird auf sehr weiche Ausprägungen („unter Erwartungen“, „entsprechen Erwartungen“ und „über Erwartungen“) zurückgegriffen. Für nicht beobachtbare Merkmale wie Tätigkeit und Arbeitsbedingungen wird die Ausgestaltung von Ausprägungen noch weniger präzise; vgl. Hinzdorf et al. (Employer-Branding, 2003), S. 49 f.

³²⁹ Für eine umfangreiche Übersicht der bisherigen Erhebungen vgl. Teufer (Arbeitgeberimage, 1999), S. 35 f.

³³⁰ Bisher wurden keine traditionellen Conjoint-Analysen eingesetzt, sondern nur deren Erweiterungen. Zunächst nutzte Wiltinger 1994 die Adaptive Conjoint Analysis (ACA) zur Ermittlung der Wichtigkeit von Arbeitgeberereignissen; vgl. Wiltinger (Personalmarketing auf Basis von Conjoint-Analysen, 1997), S. 55 ff. Von Thaden entwickelte speziell für die Arbeitsplatzwahl eine Form der gebückten Conjoint-Analyse, die eine Wahlentscheidung in Form von Limit-Cards mit berücksichtigt; Von Thaden (Conjoint-Analyse mit vielen Merkmalen, 2001), S. 10 ff.

2.3.4 MARKENTREIBERANALYSE UND DEREN ANPASSUNG AN DIE ARBEITSPLATZWahl

2.3.4.1 ÜBERSICHT

Hierzu kann nach meiner Ansicht ein Ansatz, welcher aus der vom Marketing Centrum Münster entwickelten Markentreiberanalyse abgeleitet wurde, in weiten Teilen eine Lösung darstellen.³³¹ Dieser Ansatz greift Überlegungen der wahlbasierten Conjoint-Analyse auf: Kernbestandteil der Methode ist die Erfassung von Wahlentscheidungen entlang eines idealisierten Kaufprozesses, der als abhängige Variable in das Modell eingeht. Anstatt der Bewertung von fiktiven Stimuli werden die Markenimages analog zu einem kompositionellen Ansatz erhoben. Mit Hilfe der logistischen Regression kann dann die Kaufverhaltensrelevanz und damit die Wichtigkeit der einzelnen Imageattribute für die jeweilige Entscheidung abgeleitet werden. Die logistische Regression bietet sich als robustes Verfahren an, dessen Anwendung durch den Rückgriff auf McFaddens Zufallsnutzen theoretisch unterstützt wird.³³² Ziel der Analyse ist es, diejenigen Attribute zu ermitteln, die den Transfer auf die nächste Prozessstufe am besten erklären können. Dafür werden die Werte für zwei aufeinander folgende Stufen des Kaufprozesses analysiert: Sind die Unterschiede je Merkmal auf der jeweiligen Stufe signifikant, ist von einer Relevanz dieser Eigenschaft für die Entscheidung auszugehen.³³³ Auf diese Weise können die Wahlentscheidungen des Screenings sehr gut abgebildet werden, da hier davon ausgegangen wird, dass Attraktivitätswerte gegen Entscheidungsstandards verglichen werden und es so zu einer Wahlentscheidung ohne Berücksichtigung der anderen Alternativen kommt. Für die Simulierung der letzten Wahlentscheidung kann dieses Verfahren aber nicht die Genauigkeit der wahlbasierten Conjoint-Analyse liefern. Nachfolgend wird der idealisierte Kaufprozess mit den entsprechenden Alternativenmengen als Verhaltensabsicht vorgestellt. Anschließend werden diese Alternativenmengen auf die Arbeitsplatzwahl übertragen.

2.3.4.2 IDEALISIRTER KAUFPROZESS

Grundlage des idealisierten Kaufprozesses ist der zweistufige Prozess mit Consideration Sets, der aus der Perspektive der Arbeitsplatzwahl schon zuvor intensiv beleuchtet wurde.³³⁴ An dieser Stelle soll der Prozess bis zur Entstehung des Consideration Sets näher betrachtet werden und abschließend zusammenfassend dargestellt werden. Dabei wird zunächst der Kaufprozess betrachtet.

³³¹ Vgl. Echterling et al. (Markenstärke und Markenpotenzial, 2002), S. 25 f.; Casper/Metzler (Entscheidungsorientierte Markenführung, 2002), S. 10; Riesenbeck/Perrey (Marke, 2004), S. 100 ff.; Spengler/Malmendier (Job Choice, 2006).

³³² Vgl. Spengler/Malmendier (Job Choice, 2006); Kapitel 2.2.4.3.

³³³ Nähere Erläuterungen zum konkreten Vorgehen finden sich bei der Darstellung der empirischen Erhebung, vgl. Kapitel 4.2.

³³⁴ Vgl. Kapitel 2.2.2.2.

Von außen zu beobachten sind nur die Grundgesamtheit der alternativen Produkte und das letztlich erworbene Produkt. Dazwischen liegen verschiedene Alternativenmengen im Sinne von latenten Gruppen. Diese latenten Mengen werden nun im Einzelnen dargestellt und dabei wird auf die unterschiedlichen Bezeichnungen für die Alternativenmengen in der Literatur eingegangen.³³⁵ Das „**Available set**“ oder auch „**Universal set**“ umfasst alle möglichen Alternativen und stellt damit die Grundgesamtheit dar. Allerdings steht diese Menge dem Konsumenten nicht zur Verfügung, da er eine Vielzahl der Alternativen nicht kennt. Deshalb bildet das „**Awareness set**“ die dem Individuum bekannten Alternativen ab. Dennoch wird wiederum zu vielen Alternativen kein Wissen aufgebaut, das heißt, dass ggf. verfügbare und zuordnungsfähige Informationen nicht verarbeitet werden. Daraus lässt sich das „**Processed set**“ an Alternativen ableiten, für die tatsächlich Wissen aufgebaut und ein Image gebildet wurde. Mit dieser Menge von Produkten oder Marken ist der Befragte vertraut. Aus dieser Menge werden nun im Rahmen eines Screenings einige Alternativen ausgeschlossen oder zurückgestellt, so dass das **Consideration Set** die aktuell akzeptierten und damit relevanten Alternativen umfasst. Die Definition geht auf Howard und Sheth zurück, die das „**Evoked set**“ wie folgt definiert haben: „Those brands the buyer considers when he (or she) contemplates purchasing a unit of the product class.“³³⁶ Das Consideration Set kann auch als engere Auswahl bezeichnet werden und hat in der Marketingliteratur verstärkte Aufmerksamkeit gewonnen.³³⁷ Aus dem Consideration Set wird das Objekt für den Kauf gewählt. Dies entspricht also der eigentlichen **finalen Wahlentscheidung**.³³⁸

³³⁵ Vgl. Casper/Metzler (Entscheidungsorientierte Markenführung, 2002), S. 4 f.; zum mehrstufigen Entscheidungsprozess vgl. Shocker et al. (Consideration Set, 1991), S. 184; Trommsdorff (Konsumentenverhalten, 2002), S. 96 f.

³³⁶ Howard/Sheth (Buyer Behavior, 1969), S. 416.

³³⁷ Für ausführliche Darstellung zum Thema Consideration Set vgl. Shocker et al. (Consideration Set, 1991), S. 181 ff.; zur Nutzung von Consideration Sets in Choice Based Conjoint-Analysen vgl. Jedidi et al. (Consideration Sets in Conjoint Analysis, 1996), S. 364 ff.

³³⁸ Darüber hinaus ist noch eine Stufe denkbar, bei der die Loyalität zu dem Produkt oder der Marke erfragt wird. Hiermit wird der z. T. sehr unterschiedlichen Kauffrequenz alternativer Produkte Rechnung getragen; vgl. Echterling et al. (Markenstärke und Markenpotenzial, 2002), S. 26.

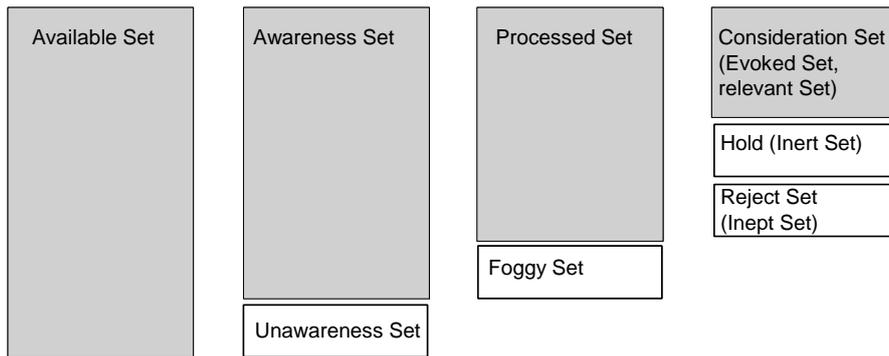


Abbildung 2-10: Selektionsstufen zum Consideration Set³³⁹

2.3.4.3 ANPASSUNG AN DIE ARBEITGEBERWAHL

Die damit entwickelten Alternativenmengen sind bestens geeignet, um den Prozesscharakter der Arbeitsplatzwahl abzubilden, auch wenn gewisse Anpassungen notwendig sind. Die wichtigste Änderung betrifft die letzte Stufe dieses Prozesses, welche übereinstimmend mit der Konzeptionalisierung in Kapitel 2.2.2 in eine der Bewerbung und der Angebotsannahme aufgeteilt werden muss. Das Consideration Set für die Bewerbung kann somit wie unten dargestellt abgefragt werden. Das Consideration Set für die Angebotsannahme ist nicht selbst-, sondern fremdbestimmt und insofern macht es keinen Sinn, diese Alternativenmenge zu erheben. Daraus ergeben sich folgende sechs Alternativenmengen:

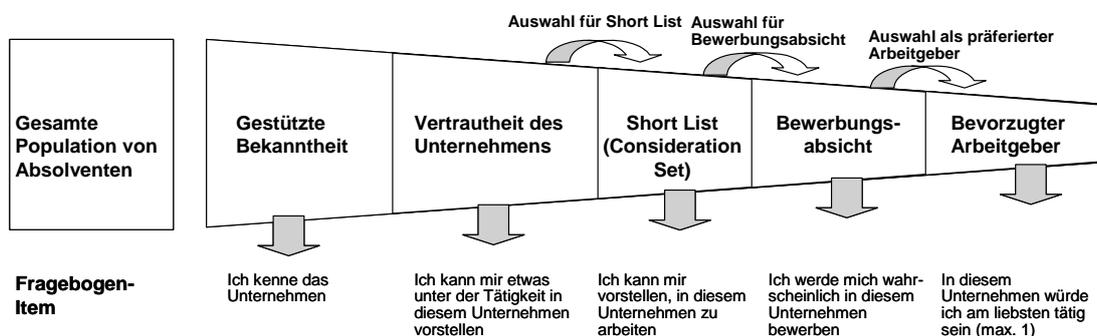


Abbildung 2-11: Alternativenmengen der Arbeitsplatzwahl

Die letzten drei Alternativenmengen bilden den definierten Entscheidungsprozess eins zu eins ab. Die ersten drei Mengen sind nicht Teil des Entscheidungsprozesses, da nur bekannte und vertraute Unternehmen in die Untersuchung einzubeziehen sind.³⁴⁰

³³⁹ In Anlehnung an Trommsdorff (Konsumentenverhalten, 2002), S. 96.

³⁴⁰ Ein Image sollte nur dann sinnvoll abgefragt werden, wenn die Alternative bekannt und vertraut ist. Sonst besteht die Gefahr, ein Image zu erheben, welches nicht besteht oder nur sehr schwach ausgeprägt ist. Um dies zu berücksichtigen, sollten nur die Umfrageteilnehmer zu einem Unternehmen befragt werden, die angeben, es zu kennen oder mit der Tätigkeit vertraut zu sein; vgl. Gatewood et al. (Recruitment Image, 1993), S. 418.

Im überwiegenden Fall wird die Verhaltensabsicht bezüglich einer Arbeitgeberalternative zur Einstufung in die Alternativenmenge erhoben. Lediglich bei Absolventen, die sich bereits für einen Arbeitgeber entschieden haben, wird das tatsächliche Verhalten ex post erfasst.

2.3.4.4 BEURTEILUNG DER MARKENTREIBERANALYSE

Gemessen an den Anforderungen, welche im vorhergehenden Kapitel an einen alternativen Vorschlag formuliert wurden, ist die angepasste Markentreiberanalyse hervorragend geeignet, um als Operationalisierung der Alternativenbewertung und -auswahl im Rahmen der Arbeitsplatzwahl eingesetzt zu werden:

- Es ist eine gute Abbildung der ersten beiden Wahlentscheidungen zu erwarten. Die Abbildung der finalen Entscheidung kann nur mit Einschränkungen erfolgen.
- Mit diesem Operationalisierungsansatz kann die unterschiedliche Gewichtung auf den einzelnen Entscheidungsstufen gemessen werden. Diese an mehreren Stellen geforderte und empirisch nachgewiesene Eigenschaft der Arbeitsplatzwahl wird durch diesen Ansatz voll gewährleistet.³⁴¹
- Dieser Ansatz erlaubt eine realitätsnahe, ganzheitliche Bewertung. Ähnlich wie die wahlbasierte Conjoint-Analyse wird eine sehr realitätsnahe Abfrage von Einschätzungen ermöglicht und probabilistische Annahmen zum Wahlverhalten können mit berücksichtigt werden. Die abgeleiteten Gewichte können als Valenzen der Eigenschaften optimal in das erwartungswerttheoretisch konzipierte Modell integriert werden.
- Ebenso können Verzerrungen durch Erhebung von Merkmalsausprägungen weitgehend ausgeschlossen werden. Durch den Verzicht auf simulierte Stimuli müssen keine konkreten Merkmalsausprägungen für die Untersuchung definiert werden. Wird die Messung auf die Nutzenerwartung an bekannte und vertraute Arbeitgeber beschränkt, sollten die Ergebnisse sehr valide sein. Allerdings lassen sie natürlich keine Rückschlüsse für eine konkrete Gestaltung von Arbeitsplatzparametern zu.

Nachteilig ist bei diesem Verfahren ähnlich zur wahlbasierten Conjoint-Analyse, dass eine Auswertung auf individueller Ebene nicht möglich ist und damit z. B. eine Segmentierung auf Basis von Nutzenerwartungen nur mit sehr komplexen Analysemethoden zu realisieren ist. Insgesamt ist von einem überlegenen Verfahren zur Operationalisierung der Alternativenbewertung und -auswahl im Rahmen der Arbeitsplatzwahl zu sprechen.

³⁴¹ Vgl. Osborn (Organizational Choice Process, 1990), S. 56 f.; Barber (Recruiting Employees, 1998), S. 114 ff.

2.3.5 OPERATIONALISIERUNG DER KONSTRUKTE

2.3.5.1 ZIELSETZUNG

Die bisherigen Kapitel zur Operationalisierung der Alternativenbewertung und -auswahl haben sich ausschließlich mit den Wirkungsbeziehungen beschäftigt. Neben den Wirkungsweisen sind noch die Konstrukte zu operationalisieren und damit messbar auszugestalten. Für die hier anstehende Untersuchung sind dies alle Variablen, die zur Bestimmung der Attraktivität in das Modell einfließen. Für diese Arbeit von besonderem Interesse ist der Einfluss der Variablen der Beziehungsqualität, also der Vertrautheit und des Vertrauens zwischen Arbeitsplatzsuchendem und möglichen Arbeitgebern.

2.3.5.2 IMAGE

Grundlage ist die konkrete Messbarkeit des Konstruktes des Arbeitgeberimages, welches mit seinen wesentlichen Dimensionen in Kapitel 2.2.3.2 konzeptionalisiert wurde. Dabei wurde zwischen „Attributes“, „Benefits“ und „Attitudes“ unterschieden, wobei letzteres als Einstellung nicht mehr direkt den Imagevariablen zugeordnet wird. Daneben wird auf die konkrete Erhebung von „Attributes“ mit klarem Bezug zu Ausprägungen verzichtet, so dass alle Variablen des Images die Nutzenstiftung dieser Variablen ausdrücken und auf einer einheitlichen Skala erhoben werden können. Grundlage für die Auswahl der Variablen sind vorangegangene Untersuchungen zum Arbeitgeberimage, die sich zahlreich in der Literatur finden.³⁴² Dabei ist es klare Zielsetzung, alle wesentlichen Dimensionen abzudecken, allerdings dort nur die entscheidungsrelevanten Indikatoren abzufragen, um den Aufwand bei der Befragung gering zu halten.³⁴³

2.3.5.3 BEZIEHUNGSQUALITÄT

Während das Arbeitgeberimage in vielen Forschungsbeiträgen empirisch untersucht wurde, taucht die Kenntnis des Arbeitgebers nur in einer Untersuchung auf, Vertrauen als Indikator in keiner Untersuchung. Deshalb wird mit der Operationalisierung von Vertrautheit und Vertrauen Neuland im Personalmarketing beschritten.

³⁴² Vgl. Simon et al. (Effektives Personalmarketing, 1995), S. 111 ff.; Süß (Externes Personalmarketing, 1996), S. 139 ff.; Steinmetz (Führungsnachwuchskräfte, 1997), S. 143 ff.; Teufer (Arbeitgeberimage, 1999), S. 204 ff.; Franke (High Potentials, 1999), S. 889 ff.; Kirchengorg/Lorbeer (Anforderungen von High Potentials, 2002), S. 8 ff.; Grobe (Corporate Attractiveness, 2003), S. 37 ff.; Hinzdorf et al. (Employer-Branding, 2003), S. 48 ff.; Wöhr (Bewerberverhalten, 2003), S. 219 ff.; König et al. (Bewerbungspraxis, 2004), S. 28.

³⁴³ Im Anhang 1 sind die ausgewählten Indikatoren im Fragebogen dargestellt. Durch die Vielzahl der Studien – z. T. ebenfalls mit e-fellows.net-Stipendiaten durchgeführt – konnte auf einen Pretest zur Auswahl der Variablen verzichtet werden.

Dabei wird zunächst Vertrautheit auf der Ebene der Alternativen als aggregierte Kenntnis der Imagevariablen ermittelt, d. h., für jede Imagevariable bezüglich eines Arbeitgebers wird auch die Kenntnis dieser Variablen erhoben. Diese erhobene Kenntnis entspricht dem inversen Maß der in Kapitel 2.4 intensiv diskutierten alternativenbezogenen Unsicherheit. Zusätzlich wird noch auf Arbeitgeberebene die Vertrautheit mit dem Arbeitsumfeld und den Mitarbeitern abgefragt. Dies bietet sich an, da einer Operationalisierung nur über die aggregierte Kenntnis der Image-Items – im Gegensatz zur direkten Erhebung über Indikatoren – das Vorbild im Relationship Marketing fehlt.³⁴⁴ Das führt zu einer zweifaktoriellen Struktur der Vertrautheit.³⁴⁵

Das Vertrauen wird zum einen direkt über einen Indikator erhoben. Darüber hinaus ist zu prüfen, inwieweit die Wichtigkeit von Vertrauenseigenschaften als Indikator für die Wichtigkeit des Konstruktes Vertrauen genutzt werden kann. Dabei empfehlen sich insbesondere die Eigenschaften, mit denen die Kandidaten am wenigsten vertraut sind, so dass dem Vertrauen hier eine wichtige Funktion zur Reduzierung von Unsicherheit zukommt.

2.3.5.4 ERFOLGSWAHRSCHEINLICHKEIT DER BEWERBUNG

Zusätzlich wird noch die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Bewerbung bei dem Arbeitgeber erfragt, da diese Größe im Anstrengungsmodell von Vroom Verwendung findet.

2.4 KONZEPTIONALISIERUNG DES INFORMATIONSVERHALTENS

2.4.1 INFORMATIONSVERHALTEN (ÜBERBLICK)

2.4.1.1 GRUNDLAGEN

Das Informationsverhalten ist aus der Relationship-Marketing-Perspektive die entscheidende Grundlage für den Beziehungsaufbau, da nur die primär auf Informationen gerichteten Kontakte im Vorfeld der Arbeitsplatzentscheidung zu Interaktionen und damit Beziehungen führen können. Dabei ist jede Entscheidung, sich Informationen bei einem Unternehmen zu beschaffen und angebotene Kontaktmöglichkeiten wahrzunehmen, auch eine Entscheidung, eine Beziehung aufzunehmen oder fortzusetzen. Insofern spielen auch Beziehungsaspekte beim Informationsverhalten eine Rolle, allerdings steht die Informationsbeschaffung klar im Vordergrund.³⁴⁶ Insgesamt hat das Informationsverhalten in der Personalmarketingliteratur bisher wenig Beachtung gefunden. Die Bedeutung für das Zustandekommen von Interaktionen und damit den Beziehungsaufbau macht

³⁴⁴ In bisherigen Arbeiten zur Beziehungsqualität wurde Vertrautheit immer direkt erhoben, vgl. Hadwich (Beziehungsqualität, 2003), S. 113; Georgi (Kundenbeziehungen, 2000), S. 101 ff.

³⁴⁵ Für mehrfaktorielle Konstrukte vgl. Kapitel 2.5.1.

³⁴⁶ Vgl. Cable/Turban (Employer Knowledge, 2001), S. 115 ff.

allerdings eine nähere Analyse erforderlich. Deshalb baut dieser Abschnitt primär auf der Marketingforschung auf. Deren Erkenntnisse werden dann auf die Arbeitsplatzwahl übertragen bzw. die in der Literatur vorgestellten Übertragungen kritisch reflektiert.

Laut Witte wird das Informationsverhalten als das auf Informationen gerichtete Tun verstanden.³⁴⁷ In der Forschung zum Informationsverhalten verbirgt sich eine Vielzahl häufig heterogener Ansätze, die Phasen-Schemata als Gemeinsamkeit aufweisen. Der im deutschsprachigen Raum bekannteste Ansatz geht auf Silberer zurück, der das Informationsverhalten in fünf Phasen unterscheidet:³⁴⁸

- Bestimmung des subjektiven Informationsbedarfs
- Informationsbeschaffung
- Informationsspeicherung
- Informationsverarbeitung
- Informationsweitergabe

Über die genaue Begriffsbestimmung und Abgrenzung der einzelnen Phasen gibt es in der Marketingliteratur keine einheitliche Meinung.³⁴⁹ Nachfolgend wird die **Informationsbeschaffung** als die aktive Informationssuche und passive Informationsaufnahme definiert.³⁵⁰ Die Prozesse der Informationswahrnehmung und -speicherung werden als **Informationsverarbeitung** zusammengefasst. Sie reduzieren damit die Unsicherheit und steigern die **Vertrautheit** des Kandidaten mit dem Arbeitgeber.³⁵¹ Zudem ist der **Aufbau von Vertrauen** zu berücksichtigen. Das Ergebnis beider Prozesse ist das Wissen von dem zu bewertenden Objekt.³⁵² Die Informationsweitergabe ist hier nicht von Interesse.

³⁴⁷ Vgl. Witte (Informationsverhalten, 1975), S. 1915.

³⁴⁸ Vgl. Silberer (Informationsverhalten, 1981), S. 29 ff.; Fritz/Thiess (Informationsverhalten, 1986), S. 141 ff.; Gmünden (Informationsverhalten, 1992), Sp. 1010 ff.; Pikkemaat (Informationsverhalten, 2002), S. 18.

³⁴⁹ In der Literatur zu Entscheidungsprozessen wird das Informationsverhalten vor der eigentlichen Alternativenbewertung gesehen; vgl. Witte (Informationsverhalten, 1975), S. 1915; Pikkemaat (Informationsverhalten, 2002), S. 74. Dagegen schließt z. B. Trommsdorff die Bewertung in die Informationsverarbeitung mit ein; vgl. Trommsdorff (Konsumentenverhalten, 2002), S. 264 ff., ähnlich auch Silberer (Informationsverhalten, 1981), S. 28 f.

³⁵⁰ Vgl. Assael (Consumer Behavior, 1995), S. 226 ff.; Kroeber-Riel/Weinberg (Konsumentenverhalten, 2003), S. 247 ff.

³⁵¹ Vgl. Assael (Consumer Behavior, 1995), S. 235 ff.; Kroeber-Riel/Weinberg (Konsumentenverhalten, 2003), S. 268 ff.

³⁵² Das Konstrukt Informationsbedarf wurde von Raffée und Silberer in der deutschsprachigen Literatur eingeführt und geht auf Atkin zurück. Es beschreibt das subjektive, auf Informationen gerichtete Mangelbewusstsein. Informationsbedarf wird eine motivationale, kognitive und

2.4.1.2 ANWENDUNG IM PERSONALMARKETING

Der Fokus der Personalmarketingliteratur liegt auf der Alternativenbewertung und -auswahl, das Informationsverhalten wird dagegen – wenn überhaupt – nur am Rande analysiert.³⁵³ Die Forschungsaktivitäten wurden allerdings in den vergangenen Jahren verstärkt. Im Vordergrund steht dabei die Beeinflussbarkeit des Images und damit der nachgelagerten Konstrukte (Attraktivität und Verhalten) durch Information von Unternehmensseite. Hierfür gilt es die Frage zu beantworten, wie die Informationen verarbeitet werden und wie sich damit das Wissen über das Unternehmen verändert. Die Informationsverarbeitung wurde vor allem in der englischsprachigen Literatur zur Arbeitsplatzwahl und eingeschränkt auch in der deutschsprachigen Literatur analysiert.³⁵⁴

Demgegenüber fand die Informationsbeschaffung seit den Job-Search-Modellen kaum Aufmerksamkeit in der Forschung zur Arbeitsplatzwahl. Die aktive Informationsbeschaffung setzt einen Wahlakt voraus, welche Informationsquellen tatsächlich genutzt werden sollten. Für klassische Informationsquellen im Personalmarketing wie Plakate und Anzeigen ist die Prozessstufe der aktiven Informationsbeschaffung irrelevant, da hier die passive Informationsaufnahme als Form der Informationsbeschaffung dominiert und es damit keiner Entscheidung zur Nutzung bedarf. Da für den Aufbau von Beziehungen Interaktionen zwischen Arbeitsplatzsuchendem und Unternehmen notwendig sind, ist die Analyse, wie es zu diesen primär der Informationsbeschaffung dienenden Interaktionen kommt, aus der Relationship-Marketing-Perspektive von hoher Relevanz. Dabei ist nochmals zu betonen, dass nur die direkten Kommunikationsmaßnahmen der Arbeitgeber als Informationsquellen betrachtet werden, da nur diese Interaktionen im Sinne des Relationship-Marketings sind. Die nachfolgend diskutierte Informationsbeschaffung geht von einer aktiven und bewussten Suche aus, die für die Arbeitsplatzsuche als „High Involvement“-Entscheidung auch als gegeben betrachtet werden kann.³⁵⁵

situative Komponente zugesprochen; vgl. Silberer (Informationsverhalten, 1981), S. 29 ff.; Fritz/Thiess (Informationsverhalten, 1986), S. 143 ff.; Pikkemaat (Informationsverhalten, 2002), S. 19 ff.; wegen der fehlenden konzeptionellen Klarheit und Abgrenzung dieses Konstruktes wird auf die weitere Verwendung verzichtet.

³⁵³ Vgl. beispielsweise Turban/Dougherty (Influences of Campus Recruiting, 1992), S. 739 ff.; Barber (Recruiting Employees, 1998), S. 17 ff.; Boswell et al. (Job-Choice Decisions, 2003), S. 27.

³⁵⁴ Vgl. Barber (Recruiting Employees, 1998), S. 36 ff.; Cable/Turban (Employer Knowledge, 2001), S. 133 ff.; Highhouse/Hoffman (Organizational Attraction and Job Choice, 2001), S. 37 ff.; ähnlich auch Simon et al. (Effektives Personalmarketing, 1995), S. 171 ff.; Süß (Externes Personalmarketing, 1996), S. 73 ff.

³⁵⁵ Dennoch ist die passive Informationsaufnahme nicht zu vernachlässigen, da sie in der Regel stattfindet, bevor sich der Arbeitsplatzsuchende auf aktive Suche nach Informationen begibt. Dies ist deshalb von Bedeutung, weil durch diese zufällige Informationsbeschaffung schon frühzeitig Informationen zu Arbeitgebern gesammelt werden und sich erste Arbeitgeberimages

2.4.1.3 STRUKTUR DER WEITEREN ANALYSE

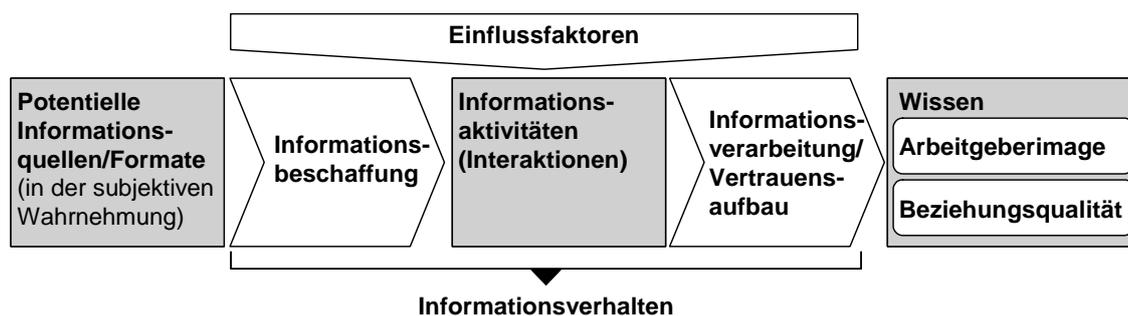


Abbildung 2-12: Grundmodell des Informationsverhaltens

Für die Informationsbeschaffung sind drei Erklärungsansätze von zentraler Bedeutung: Zum einen ist dies die ökonomische Theorie der Informationssuche, auf der auch die eingangs im Rahmen der informationsökonomischen Forschung vorgestellten Job-Search-Modelle aufbauen.³⁵⁶ Der Theorie nach findet das Marginalkostenprinzip Anwendung, dem zufolge Informationen so lange beschafft werden, bis die mit der Information verbundenen Kosten den Nutzen übersteigen. Verschiedene Beiträge erweitern die grundsätzliche Theorie von Stigler über diesen funktionalen Zusammenhang und unterziehen sie einer empirischen Überprüfung.³⁵⁷ Zum Zweiten gehören die Theorien des wahrgenommenen Risikos zu diesen Erklärungsansätzen, die die Minimierung des Risikos als das Hauptmotiv der Informationsbeschaffung sehen und das Konstrukt des wahrgenommenen Risikos als individuelle Perzeption der Unsicherheit einführen.³⁵⁸ Zum Dritten sieht die Forschung zum Konsumverhalten das Konstrukt des Involvements als zentralen Treiber der Informationsbeschaffung und -verarbeitung.³⁵⁹ Letztere Beiträge sind besonders geeignet, personenabhängige, situative und werbeinduzierte Einflüsse auf die Informationssuche zu erklären. Da alle drei Analyserichtungen sich nicht ausschließen, sondern im Gegenteil ergänzen können, werden sie im Folgenden parallel berücksichtigt. Damit folgt diese Arbeit dem von Moorthy/Ratchford/Talukdar ausgearbeiteten Ansatz.³⁶⁰

herausbilden; vgl. Fritz/Thiess (Informationsverhalten, 1986), S. 146; Süß (Externes Personalmarketing, 1996), S. 85 ff.

³⁵⁶ Vgl. Kapitel 3.2.2.2.

³⁵⁷ Vgl. Weitzman (Optimal Search, 1979), S. 641 ff.; Hagerty/Aaker (Information Processing, 1984), S. 227 ff.; Urbany/Dickson/Wilkie (Information Search, 1989), S. 208 ff.

³⁵⁸ Vgl. Silberer (Informationsverhalten, 1981), S. 27 ff.; Pikkemaat (Informationsverhalten, 2002), S. 149.

³⁵⁹ Vgl. Unger (Kommunikation und Beeinflussung, 1986), S. 48; Bussmann/Unger (Kognitive Theorien, 1986), S. 89; Hupp (Involvement, 1998), S. 32; Trommsdorff (Konsumentenverhalten, 2002), S. 47 f.

³⁶⁰ Vgl. Moorthy/Ratchford/Talukdar (Consumer Information Search, 1997), S. 264.; ähnlich auch Pikkemaat (Informationsverhalten, 2002), S. 151.

Zur Analyse wird der eingeführten Unterteilung gefolgt: Zunächst werden die wesentlichen Konstrukte des wahrgenommenen Risikos, des Involvements und der Informationsquellen näher erläutert.³⁶¹ Daran schließt sich die Analyse des jeweiligen funktionalen Zusammenhangs der Beschaffung, der Verarbeitung von Informationen und des Vertrauensaufbaus an.

2.4.2 DAS INFORMATIONSVERHALTEN BEEINFLUSSENDE KONSTRUKTE

2.4.2.1 WAHRGENOMMENES RISIKO/UNSIKERHEIT

Nachdem die Annahme vollständiger Information aufgegeben und damit der Zustand der Unsicherheit akzeptiert wurde, gewann das Konstrukt des Risikos zusätzliche Bedeutung. Unter Unsicherheit kann der Konsument für ihn negative Kauffolgen nicht mehr ausschließen und damit entsteht ein wahrgenommenes Risiko: "Consumer behavior involves risks in the sense that any action of a consumer will produce consequences which he cannot anticipate with anything approximating certainty, and some of which at least are likely to be unpleasant."³⁶² Das wahrgenommene Risiko („perceived risk“) hängt mit der erlebten Unsicherheit während der Entscheidungsfindung zusammen, wobei Unsicherheit als Voraussetzung für das Entstehen von Risiko zu sehen ist.³⁶³ Anders ausgedrückt stellt das wahrgenommene Risiko die subjektive Gewichtung der Unsicherheit dar.³⁶⁴ Damit wird das wahrgenommene Risiko als skalare Größe definiert, die für jede einzelne Kauffolge sowohl eine Unsicherheit als auch eine Wichtigkeit definiert und die aus diesen multiplikativ

³⁶¹ Da aus den potentiellen Informationsquellen durch die Informationsbeschaffung Informationsaktivitäten werden, kann eine separate Darstellung der Informationsaktivitäten entfallen.

³⁶² Bauer (Risk Taking, 1967), S. 24.

³⁶³ Dieser hier verwendete Begriff des wahrgenommenen Risikos ist nicht zu verwechseln mit dem Risikobegriff, welcher klassischer Weise als Charakterisierung von Umweltunsicherheit genutzt wird, wenn Eintrittswahrscheinlichkeiten bekannt sind und es sich deshalb nicht um Ungewissheit handelt; vgl. hierzu Zwehl (Entscheidungsregeln, 1993), Sp. 926.

³⁶⁴ Hier können im Wesentlichen zwei Ansätze unterschieden werden, wie die Unsicherheit gewichtet werden kann. Im ersten Konzept wird die Unsicherheit mit den jeweiligen Kauffolgen kombiniert, während im zweiten Ansatz die Unsicherheit mit der Wichtigkeit der Entscheidung multipliziert wird. Der erste Ansatz geht auf Cunningham zurück, der in Anlehnung an Cox und Bauer die Unsicherheit als subjektiv wahrgenommene Wahrscheinlichkeit, dass die Kaufziele nicht eintreten, konzipiert hat. Die Kauffolgen drücken die erwarteten Konsequenzen aus, die bei Nichterfüllung der Kaufziele eintreten. vgl. Cunningham (The Major Dimensions of Perceived Risk, 1967), S. 82 ff.; Unger (Automobil-Kaufentscheidung, 1998), S. 97 f. Zweite Ansätze leiten das wahrgenommene Risiko hauptsächlich aus der wahrgenommenen Unsicherheit und Wichtigkeit der Entscheidung her. Die Unsicherheit bezieht sich auf die Einschätzung des Konsumenten, eine sinnvolle Entscheidungsregel angeben zu können und die Komponente „Wichtigkeit“ auf die Bedeutung der Produktwahl für die Kaufentscheidung; vgl. Bettmann (Perceived Risk and Its Components, 1973), S. 184 ff.; Gerhard (Unsicherheit bei der Kaufentscheidung, 1995), S. 18 f.

gebildeten Produkte aufsummiert.³⁶⁵ Soll das Risiko nun bezüglich einzelner Alternativen bestimmt werden, ist nicht mehr die Wichtigkeit der Entscheidung insgesamt, sondern die Wichtigkeit der einzelnen Alternativen zu berücksichtigen. Hierbei kann angenommen werden, dass die Attraktivität einer Alternative auch für die Gewichtung relevant ist. Letztlich ist allerdings die Entscheidungssituation, in der die meistpräferierten Alternativen betrachtet werden, ausschlaggebend. Wird Unsicherheit als Varianz einer Verteilung um den Erwartungswert interpretiert und auf die Attraktivität der Alternative bezogen, können die verschiedenen Alternativen mit den Dimensionen Attraktivität und Eintrittswahrscheinlichkeit zusammen dargestellt werden.

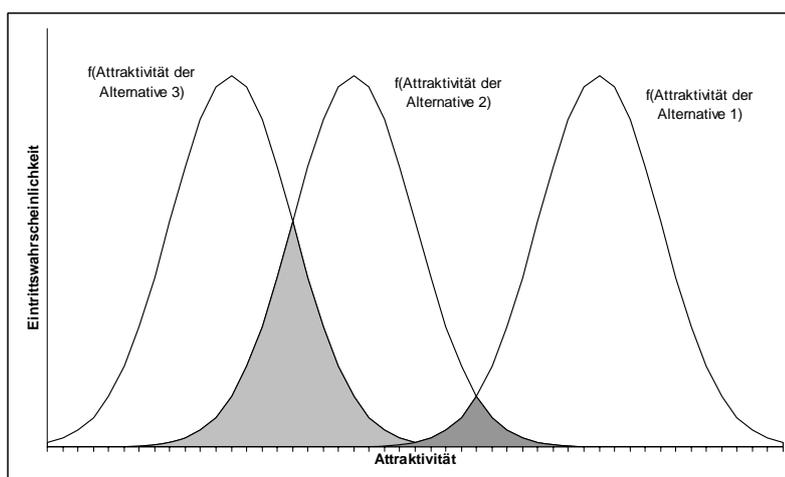


Abbildung 2-13: Wahrscheinlichkeitsverteilung³⁶⁶

Nach Weitzman stellt die Verteilung $f(u_j)$ die Eintrittswahrscheinlichkeit für bestimmte Nutzen oder Attraktivitätswerte dar und die Standardabweichung σ_j bildet die „individual brand uncertainty“ als noch näher zu definierende alternativenbezogene Unsicherheit ab.³⁶⁷ Je größer die oben dargestellten Flächen, umso größer die relative Unsicherheit der beteiligten Alternativen: „The more the distributions overlap, the less certain the consumer is about which brand is the better choice, and the more likely it is that she will search.“³⁶⁸ Wird z. B. eine Alternative klar bevorzugt und liegt weit rechts, kann die alternativenbezogene Unsicherheit

³⁶⁵ Vgl. Schweiger et al. (Das Modell des „erlebten Risikos“, 1976), S. 93 ff. Wesentliche Kritikpunkte beziehen sich auf die fehlende Operationalisierung des Konstruktes, die Nichtberücksichtigung von personellen, situativen und produktspezifischen Einflüssen und die fehlende Berücksichtigung von dynamischen Rückkopplungsprozessen. Vgl. Gerhard (Unsicherheit bei der Kaufentscheidung, 1995), S. 23; Pikkemaat (Informationsverhalten, 2002), S. 147.

³⁶⁶ Vgl. Moorthy/Ratchford/Talukdar (Consumer Information Search, 1997), S. 268.

³⁶⁷ Vgl. Weitzman (Optimal Search, 1979), S. 644; Hagerty/Aaker (Information Processing, 1984), S. 229 f.; Moorthy/Ratchford/Talukdar (Consumer Information Search, 1997), S. 266.

³⁶⁸ Moorthy/Ratchford/Talukdar (Consumer Information Search, 1997), S. 266.

relativ groß sein, ohne dass daraus eine knappe Entscheidungssituation entstehen würde. Die Unsicherheit als Wahrscheinlichkeit, eine falsche Entscheidung zu treffen, wäre dementsprechend gering. Liegen die stark präferierten Optionen allerdings nah beieinander, ist von einer hohen Überschneidung auszugehen und damit von einer hohen relativen Unsicherheit. Damit ist die **relative Unsicherheit** eine Funktion der alternativenbezogenen Unsicherheit, der Attraktivität der Alternative und der Nähe zu den nächstattraktiven Optionen.³⁶⁹ Die Summe der relativen Unsicherheit über alle Alternativen kann als Maß für die Unsicherheit in der Entscheidungssituation dienen und damit als Auswahlunsicherheit oder *choice uncertainty* bezeichnet werden.³⁷⁰

Für die Bestimmung der **alternativenbezogenen Unsicherheit**, also die Gewichtung der Unsicherheit bezüglich einzelner Merkmale wird auf die Überlegungen von Myer/Sathi zurückgegriffen, die bereits in Kapitel 2.2.3.3 dargestellt wurden. Die Gewichtung der Unsicherheit auf Eigenschaftsebene wird durch die Analyse der Einflussstärke der Unsicherheitswerte UC_{jk} auf die Auswahlentscheidung übernommen. Die so ermittelte Gewichtungsfunktion μ_{ck} erlaubt die Darstellung der gewichteten Unsicherheit sowohl aus Merkmals- als auch auf Alternativenebene. Somit gilt auf Merkmalsebene zunächst

$$UC_{jk}^b = \mu_{ck}(UC_{jk})$$

Diese gewichtete Unsicherheit kann nun auf Alternativenebene aggregiert werden. Somit wird das wahrgenommene Risiko über die alternativenbezogene Unsicherheit und die relative Unsicherheit konzeptionalisiert und kann wie folgt dargestellt werden.

$UC_{ijt}^r =$ Relative Unsicherheit bei Kandidat i bezüglich der Alternative j zum Zeitpunkt t

$UC_{ijkt}^b =$ Gewichtete Unsicherheit bezüglich der Alternative j und des Merkmals k zum Zeitpunkt t

2.4.2.2 INVOLVEMENT

In der Konsumverhaltensforschung findet das Involvement als wesentliche Steuergröße für das Informationsverhalten besondere Beachtung.

Involvement drückt zunächst die Ich-Bezogenheit aus und führt zu einem internen Zustand, der durch Aktivierung, Motivation und Interesse gekennzeichnet ist.

³⁶⁹ Diese Überlegung korrespondiert mit der empirisch nachgewiesenen hohen Korrelation zwischen wichtigen Arbeitgebermerkmalen und einem hohen Informationsbedürfnis hinsichtlich dieser Eigenschaften; vgl. Simon et al. (Effektives Personalmarketing, 1995), S. 171 f.

³⁷⁰ Vgl. Urbany/Dickson/Wilkie (Information Search, 1989), S. 208.

Involvement als Konstrukt wird als zentrale Steuergröße zur objektgerichteten Informationssuche, -aufnahme, -verarbeitung und -speicherung verstanden.³⁷¹ Ein hohes Involvement führt zu verstärkten Suchaktivitäten, zu verbesserter Aufnahme, Verarbeitung und Speicherung von Informationen. Die Einflussfaktoren auf das Involvement werden in der Marketingliteratur entlang verschiedener Dimensionen aufgezeigt. Trommsdorff gliedert die Einflussfaktoren wie in Abbildung 2-14 gezeigt.

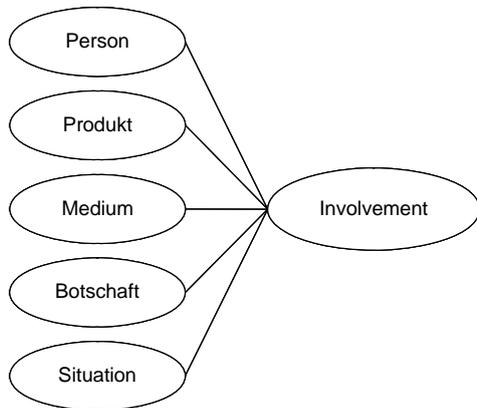


Abbildung 2-14: Involvementmodell³⁷²

Das Involvement ist nicht selbst Ursache, sondern wirkt als intervenierende Variable auf das Informationsverhalten. Die Höhe des Involvements wird dabei z. B. von personenspezifischen Einflussfaktoren wie der Risikoneigung oder den Anforderungen an einen Arbeitsplatz beeinflusst.³⁷³ Hat eine Person beispielsweise eine hohe Karriereorientierung, ist von einem höheren Involvement bei der Arbeitsplatzwahl auszugehen als bei einem diesem Thema gegenüber gleichgültigen Individuum. Neben den personenspezifischen Einflussfaktoren werden auch die produktspezifischen Faktoren durch das Involvement übertragen. Dies führt über die Produktklasse „Arbeitsplatz“ schon mal zu einem hohen Involvement unabhängig von einem speziellen Arbeitgeber.³⁷⁴ „Job seekers are motivated to actively process information about potential employers, since a person’s future job and employer is such an important aspect of their identity.“³⁷⁵ Darüber hinaus wird das Produktinvolvement vom wahrgenommenen Risiko respektive der gewichteten

³⁷¹ Vgl. Hupp (Involvement, 1998), S. 11 ff.; Trommsdorff (Konsumentenverhalten, 2002), S. 56.

³⁷² Vgl. Trommsdorff (Konsumentenverhalten, 2002), S. 57.

³⁷³ Ist eine Person risikoavers, ist von einem höheren Involvement auszugehen als bei einer risikoneutralen oder -affinen Persönlichkeit. Bei gleichem Grad der Unsicherheit wird die risikoaverse Person deutlich stärker von dem Problem betroffen und damit aktiver sein.

³⁷⁴ In der Personalmarketingliteratur werden die grundsätzliche Wichtigkeit der Entscheidung und damit das wahrgenommene Risiko einer Arbeitsplatzwahl insgesamt als sehr hoch eingeschätzt, da ein Individuum mit der Arbeitsplatzentscheidung eine weitreichende, z. T. nur schwer reversible Lebensentscheidung trifft; vgl. Teufer (Arbeitgeberimage, 1999), S. 67.

³⁷⁵ Cable/Turban (Employer Knowledge, 2001), S. 134; vgl. die Begründungen für eine hohes Involvement, Kapitel 3.2.2.5.

Unsicherheit maßgeblich beeinflusst. Da sowohl die personen- als auch die produktspezifischen Faktoren bereits hinreichend im Modell berücksichtigt sind, stellt das Involvement hier nur ein vermittelndes Konstrukt dar, welches nicht eigenständig analysiert werden muss.

Dagegen sind Medien, Botschaft und die Situation selbst nicht Bestandteile des Modells. Obwohl Medien und Botschaft insbesondere bei sonst geringer Aktiviertheit von Bedeutung sein können, werden sie im Modell nicht weiter berücksichtigt. Sie wirken nämlich nur kurzfristig auf das Involvement, allerdings sind für die hier beabsichtigten Analysen die eher langfristigen Entwicklungen relevant.³⁷⁶ Auch hinsichtlich des situativen Einflusses interessiert nur der übergreifende Trend, der fast ausschließlich durch die Nähe zum Entscheidungszeitpunkt und damit dem Studienende bestimmt wird.³⁷⁷ Insofern wird das Involvement nachfolgend nur für die situativen Einflussfaktoren eingesetzt und abgebildet durch

$$IN_{it} = \text{(Situatives) Involvement von Kandidat } i \text{ zum Zeitpunkt } t$$

2.4.2.3 INFORMATIONSQUELLEN/INTERAKTIONEN

Die Informationsquellen bilden im dargestellten Entscheidungsmodell die Inputfaktoren.³⁷⁸ Hierüber gewinnt der Arbeitsplatzsuchende alle Informationen zur Gestaltung des Arbeitgeberimages und damit die Grundlage für seine Auswahlentscheidung. Da sich die Arbeit ausschließlich auf Direktkommunikation fokussiert, sind alle Informationsquellen auch Maßnahmen der Arbeitgeber. Eine Informationsquelle ist damit immer einer Arbeitgeberalternative zugeordnet und besitzt ein Maßnahmenformat, z. B. ein Praktikum oder eine Präsentation. Bei Betrachtung des Grundmodells des Informationsverhaltens in Abbildung 2-12 wird deutlich, dass von einem Kandidaten ausgewählte Informationsquellen zu Informationsaktivitäten und Interaktionen zwischen dem Kandidaten und dem Unternehmen werden. Insofern ist nachfolgend zwischen den Informationsquellen im Sinne von Informationsangeboten der Unternehmen, z. B. einer Unternehmenswebsite, und den tatsächlich stattgefundenen Informationsaktivitäten oder Interaktionen, z. B. dem Besuch dieser Website, zu unterscheiden.

Auf dieser Struktur aufbauend sind nun die für die Nutzung von Informationsquellen relevanten Eigenschaften entsprechend zuzuordnen. Dabei entstehen sowohl für die Unternehmen als auch für die Kandidaten Kosten. Letztere werden als **Suchkosten**

³⁷⁶ Vgl. Trommsdorff (Konsumentenverhalten, 2002), S. 60 f.; in frühen Phasen der Arbeitgeberwahl ist von einem geringen Involvement auszugehen; vgl. Kapitel 2.1.4.3.

³⁷⁷ Vgl. Trommsdorff (Konsumentenverhalten, 2002), S. 61.

³⁷⁸ Unter Informationsquellen werden nur solche verstanden, die für das Entscheidungssubjekt extern sind. Intern gespeichertes Wissen wird nicht als Informationsquelle berücksichtigt. Zu internen und externen Informationsquellen; vgl. Fritz/Thiess (Informationsverhalten, 1986), S. 145.

bezeichnet und sind aus der hier eingenommenen Kandidatenperspektive von Bedeutung. In der Informationsökonomie leiten sich die Suchkosten aus dem individuellen Aufwand der Informationsbeschaffung ab, der von den jeweils genutzten Informationsquellen und der individuellen Beurteilung abhängt. Die für Konsumenten wesentlichen Suchkosten werden durch die aufgewendete Zeit bestimmt.³⁷⁹ Neben der aufzuwendenden Zeit sind finanzielle Aufwendungen sowie wahrgenommene Kosten durch emotionale und psychische Anspannung zu berücksichtigen.³⁸⁰ Die Suchkosten werden fast vollständig durch das Format bestimmt und können im Vorfeld weitgehend abgeschätzt werden.

Die Informationsquelle wird zudem noch durch ihre wahrgenommene **Glaubwürdigkeit** charakterisiert, die als Funktion von Kompetenz und Vertrauenswürdigkeit der Quelle angesehen werden kann.³⁸¹ Kompetenz bezieht sich auf die Fähigkeit der Quelle, für die Arbeitsplatzwahl relevante Informationen zu liefern, während Vertrauenswürdigkeit abstrakt beschreibt, inwieweit ein Kandidat dieser Quelle bezogen auf die Richtigkeit und Vollständigkeit der gelieferten Informationen vertrauen und opportunistisches Verhalten ausschließen kann. Diese Anforderungen gelten auch für Interaktionen, bei denen die Merkmale Kompetenz und ethische Haltung unter der Dimension intrapersonale Merkmale der Mitarbeiter zusammengefasst werden können.³⁸²

Beschließt ein Kandidat im Rahmen der Informationsbeschaffung die Nutzung einer Informationsquelle, kommt in der Interaktion der eigentliche Austausch von Informationen hinzu. So ist es möglich, dass beide Parteien mit besten Fähigkeiten und Absichten in eine Interaktion gehen, allerdings trotzdem keine relevanten Informationen ausgetauscht werden. Die notwendigen Voraussetzungen, wie gegenseitige Offenheit, Kooperation, Ähnlichkeit, Flexibilität, werden unter dem Begriff der interpersonalen **Interaktionsmerkmale** zusammengefasst.³⁸³ Diese Zuordnungen der Eigenschaften zu den wesentlichen Strukturdimensionen können in einer Tabelle zusammengefasst werden. Wegen der je Kandidat relativ geringen Anzahl von Interaktionen im Personalmarketing wird angenommen, dass der

³⁷⁹ Die aufzuwendende Zeit resultiert in Opportunitätskosten, die durch den individuellen Wert der Zeit bestimmt werden; vgl. Stigler (The Economics of Information, 1961), S. 216; Stigler (Information in the labor market, 1962), S. 101; Punj/Staelin (Information Search Behavior, 1983), S. 372; Hagerty/Aaker (Information Processing, 1984), S. 230.

³⁸⁰ Vgl. Teufer (Arbeitgeberimage, 1999), S. 105.

³⁸¹ Vgl. Cable/Turban (Employer Knowledge, 2001), S. 134 f.; Fisher et al. (Source credibility, 1979), S. 94 ff.; Kroeber-Riel/Weinberg (Konsumentenverhalten, 2003), S. 504 f.

³⁸² Vgl. Hadwich (Beziehungsqualität, 2003), S. 35 ff.; ähnlich auch Lorbeer (Vertrauensbildung, 2003), S. 101 ff.

³⁸³ Vgl. Hadwich (Beziehungsqualität, 2003), S. 38 ff.

Kandidat, wenn er die Informationsquelle beurteilt, sich auf das Format fokussiert und die Arbeitgeberalternative außer Acht lässt.

An dieser Stelle werden die zwei zentralen Kennwerte für Informationsquellen und Interaktionen eingeführt. Für die Bewertung einer Informationsquelle im Vorfeld der Nutzung wird das Konstrukt **Formateignung** genutzt, das ausschließlich abhängig vom Format ist und die Suchkosten und die formatspezifische Komponente der Glaubwürdigkeit abbildet. In einer empirischen Studie konnte belegt werden, dass die Eignung des jeweiligen Formates sehr gut die mit diesem Format verbundene Glaubwürdigkeit abbildet.³⁸⁴

Eigenschaften	Informationsquelle im Format y als Informationsangebot	Interaktion zwischen Alternative j und Kandidat i im Format y
Suchkosten	Bekannt, Funktion von Format y	Bekannt, abhängig von Format y
Glaubwürdigkeit	Kaum bekannt, allerdings setzt das Format einen Rahmen, deshalb nur abhängig von Format y	Bekannt, abhängig von Alternative j und Format y
Interaktionsmerkmale	-	Bekannt, abhängig von Kandidat i, Alternative j und Format y
Zusammenfassung	Wahrgenommene Formateignung FE_{yi}	Wahrgenommene Interaktionsqualität IQ_{vij}

Tabelle 2-2: Eigenschaften und Dimensionen von Informationsquellen

Für die Beurteilung der stattgefundenen Interaktion wird ebenfalls eine aggregierte Kenngröße verwendet. Unter **Interaktionsqualität** wird dabei die Fähigkeit eines Unternehmens verstanden, die Interaktionen zwischen Unternehmen und Kandidaten entsprechend der Anforderungen der Kandidaten zu gestalten.³⁸⁵ In diese Kenngröße gehen hier alle Eigenschaften ein. Insofern werden die folgenden Variablen verwendet:

FE_{yi} = Wahrgenommene Eignung des Formates y durch Kandidat i

IQ_{vijt} = Wahrgenommene Interaktionsqualität von Kandidat i mit Unternehmen j bei Format y zum Zeitpunkt t

2.4.3 FUNKTIONALER ZUSAMMENHANG DER INFORMATIONSBESCHAFFUNG

2.4.3.1 ÜBERSICHT

Die ökonomische Theorie der Informationssuche stellt das Fundament der Herleitung des funktionalen Zusammenhangs der Informationsbeschaffung dar. Demnach wird die Informationssuche durch die Abwägung von Kosten und Nutzen bestimmt. Dabei kann neben dem Informationsnutzen aus einer Interaktion auch ein Beziehungsnutzen erwachsen, der aber hier nur am Rande berücksichtigt wird. Zuerst werden die Annahmen des Modells präzisiert, dann die Bestimmung des Nutzens konkretisiert und anschließend beide in einem Modell zusammengefasst.

³⁸⁴ Vgl. Simon et al. (Effektives Personalmarketing, 1995), S. 174.

³⁸⁵ Vgl. Lischka (Dialogkommunikation, 2000), S. 116.

2.4.3.2 ANNAHMEN

Der Kern des Modells basiert auf der informationsökonomischen Theorie, nach der die Gesamtmenge der beschafften Informationen sich durch das Marginalprinzip bestimmen lässt. Demnach werden so lange weitere Informationen gesucht, bis die Grenzkosten den Grenznutzen übersteigen.³⁸⁶

Annahme 1: Analog zu den Überlegungen zur Alternativenbewertung und -auswahl kann auch für die Informationsbeschaffung von einem nutzenmaximierenden Kalkül des Arbeitsplatzsuchenden ausgegangen werden.³⁸⁷

Um die Konzepte des wahrgenommenen Risikos mit dem Faktor Unsicherheit in das ökonomische Modell der Kosten-Nutzen-Abwägung zu integrieren, wird die Unsicherheitsreduzierung der zentrale Faktor für die Nutzenbestimmung: "The benefit of search is driven by how the consumer perceives the uncertainty in her choice environment, the importance she gives to the product category (what is traditionally referred to in the behavioral literature as 'involvement'), and her risk aversion."³⁸⁸ Wichtig ist es, zwischen der alternativenbezogenen Unsicherheit (*individual brand uncertainty*) und der relativen Unsicherheit (*relative uncertainty*) zu unterscheiden. Während erstere die Unsicherheit hinsichtlich einer Alternative und ihrer Merkmale beschreibt, wird die relative Unsicherheit durch die Entscheidungssituation und damit das Verhältnis der Alternativen zueinander bestimmt.

Des Weiteren ist die Dynamik der Informationsbeschaffung zu berücksichtigen: Letztere generiert als Ergebnis Wissen, welches seinerseits wieder die Informationsbeschaffung beeinflusst.³⁸⁹ Um dieser Dynamik Rechnung zu tragen, ist jede einzelne Aktivität der Informationsbeschaffung isoliert zu betrachten.

Damit folgt diese Arbeit Hagerty/Aaker in der *Annahme 2*: "The consumer makes consecutive decisions as to whether to process additional information and, if so, which information unit to process."³⁹⁰ Als zentraler Punkt ist an der Stelle hervorzuheben, dass steuernde Konstrukte Einfluss auf eine Entscheidung über die

³⁸⁶ Vgl. Gerhard (Unsicherheit bei der Kaufentscheidung, 1995), S. 92 f.

³⁸⁷ Vgl. Kapitel 2.2.3.6.

³⁸⁸ Moorthy/Ratchford/Talukdar (Consumer Information Search, 1997), S. 264.

³⁸⁹ Zunächst ist die Informationsbeschaffung ein Prozess, dessen Output in einem sich verändernden Wissen über den Arbeitgeber besteht. Jede beschaffte und verarbeitete Informationseinheit führt zu einer Veränderung des OutputS. Das Wissen über einen Arbeitgeber ist allerdings ganz wesentliche Grundlage für die Beurteilung weiterer Suchaktivitäten. Ist ein Arbeitgeber vollständig vertraut, besteht keine Unsicherheit mehr und damit auch kein Grund für weitere Informationsbeschaffung. Insofern ist ein Modell zu entwickeln, welches die Beschaffung jeder weiteren Informationseinheit beurteilen kann.

³⁹⁰ Hagerty/Aaker (Information Processing, 1984), S. 230.

Informationsbeschaffung ausüben, die an einem bestimmten Zeitpunkt t_0 getroffen wird.³⁹¹

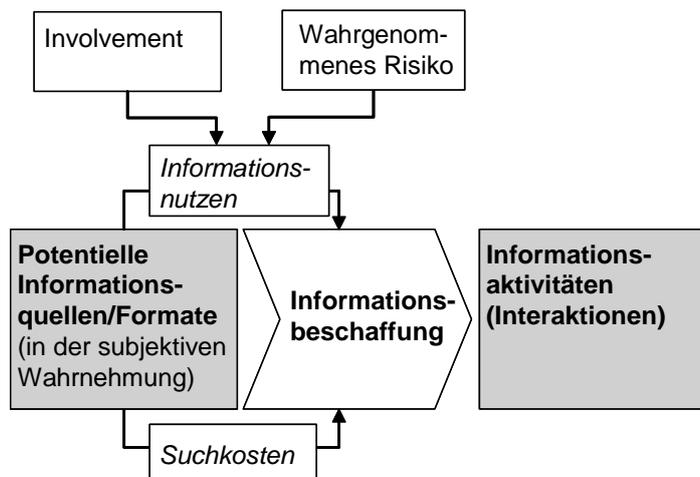


Abbildung 2-15: Modell Informationsbeschaffung

Der Nutzen aus Informationsaktivitäten besteht in der Unsicherheitsreduzierung, die das eigentliche Ziel der Informationsbeschaffung ist.³⁹² Der Aufbau von Vertrauen wird für die Arbeitsplatzwahl als nachrangig betrachtet und bei der Nutzenbestimmung nicht berücksichtigt. Dem Zusammenhang zwischen Informationsquelle und erwarteter Reduzierung der Unsicherheit wird also hier nicht weiter nachgegangen. Diese Analyse erfolgt im Rahmen der Betrachtung der Informationsverarbeitung. Der Nutzen, der aus der reduzierten Unsicherheit resultiert, wird zusätzlich vom wahrgenommenen Risiko und dem die situativen Einflussfaktoren abbildenden Involvement beeinflusst.³⁹³

Aufbauend auf dem inkrementellen Modell zur Beurteilung der Informationsbeschaffung kann auch die Perspektive auf die gesamten, für eine Entscheidung notwendigen Informationen gerichtet werden. Hierbei steht dann nicht mehr die Nutzung einer einzelnen Informationsquelle im Fokus, sondern die Summe aller genutzten Informationen. Der Großteil der Literatur zur Informationsbeschaffung bezieht sich auf Aussagen über die insgesamt beschafften Informationen und deren

³⁹¹ Eine Vereinfachung kann durch die weitere Annahme erzielt werden, dass die Unsicherheit immer aggregiert auf Alternativenebene betrachtet wird und eine Informationseinheit die Unsicherheit bezüglich der Alternative vollkommen beseitigt; vgl. Moorthy/Ratchford/Talukdar (Consumer Information Search, 1997), S. 265. Diese Vereinfachung wird nicht akzeptiert, da sie für das komplexe Produkt Arbeitsplatz nicht zutrifft.

³⁹² Vgl. Silberer (Informationsverhalten, 1981), S. 26 ff.; Hagerty/Aaker (Information Processing, 1984), S. 228 f.

³⁹³ Vgl. Punj/Staelin (Information Search Behavior, 1983), S. 367.

Entwicklung im Laufe des Entscheidungsprozesses.³⁹⁴ Hier ist allerdings zu beachten, dass sich die hierbei berücksichtigten Kaufentscheidungen in kürzeren Abständen wiederholen. Insofern korrespondiert die Betrachtung über den gesamten Prozess der Arbeitsplatzwahl in gewisser Weise mit der Betrachtung der Informationssuche bei mehreren Käufen, wobei dann die Erfahrung die verbindende Variable darstellt. Um diesem Aspekt Rechnung zu tragen, wird zunächst das inkrementelle Modell detailliert dargestellt und erörtert und dann im Rahmen der Vorstellung des Phasenmodells die Entwicklung wesentlicher Konstrukte entlang des Entscheidungsprozesses analysiert.

2.4.3.3 DARSTELLUNG DES VORLÄUFIGEN MODELLS ZUR INFORMATIONSBESCHAFFUNG

Wie oben dargestellt, ist die Zielsetzung der Informationsbeschaffung die Reduzierung von Unsicherheit. Wird nun eine Informationseinheit a_{yjk} beschafft, wird durch die Informationsverarbeitung die Unsicherheit um ΔUC_{yjk} reduziert. Da nun nicht alle Merkmale gleich wichtig sind, ist mittels des in Kapitel 2.4.2.1 vorgestellten Verfahrens zunächst die gewichtete Unsicherheit zu ermitteln.

$$\Delta UC_{yjk}^b = \mu_{ck} (\Delta UC_{yjk})$$

Diese kann nun noch auf Alternativenebene aggregiert und wie folgt dargestellt werden.

$$\Delta UC_{yj}^b = \sum_{k=1}^K \mu_{ck} (\Delta UC_{yjk})$$

Allerdings bleibt noch zu klären, wie die Unsicherheitsreduktion durch die Informationsverarbeitung genau bestimmt wird.

Die ökonomische Annahme des Marginalprinzips schlägt sich in der Kernformulierung nieder, wonach eine Information zu einer Alternative beschafft wird, wenn der Nutzen die Kosten übersteigt:

$$EI_{yj} - C_y > 0$$

wobei EI_{yj} den erwarteten Nutzen der Information A_{yj} darstellt, die sich auf das Format y und die Alternative j bezieht und mit Kosten in Höhe von C_y verbunden ist. Die Bestimmung des Nutzens einer Informationseinheit orientiert sich an dem Modell von Moorthy/Ratchford/Talukdar, das die Erklärung der gesamten Menge der für einen Kauf zu beschaffenden Informationen anstrebt. Dabei werden der Kernnutzen, die Reduzierung der alternativenbezogenen Unsicherheit, und die beeinflussenden Faktoren, die relative Unsicherheit und das Involvement, in einem Modell integriert. Alle unten dargestellten Variablen beziehen sich auf den Zeitpunkt t_0 , weshalb der Index wegen der besseren Übersichtlichkeit weggelassen wird. Allerdings ist zu

³⁹⁴ Vgl. Punj/Staelin (Information Search Behavior, 1983), S. 372; Urbany/Dickson/Wilkie (Information Search, 1989), S. 211; Moorthy/Ratchford/Talukdar (Consumer Information Search, 1997), S. 271; Unger (Automobil-Kaufentscheidung, 1998).

berücksichtigen, dass die Reduktion der Unsicherheit erst erwartet wird und deshalb noch den Index „e“ trägt.³⁹⁵ EI_{yj} setzt sich dann wie folgt zusammen:³⁹⁶

$$EI_{yj} = K \cdot (\Delta UC_{yj}^{be})^{\alpha_1} \cdot (UC_j^r)^{\alpha_2} \cdot (IN)^{\alpha_3}$$

mit ΔUC_{yj}^{be} = Erwartete Reduktion der alternativenbezogenen Unsicherheit bezüglich Alternative j aus der Informationsquelle des Formates y

UC_j^r = Relative Unsicherheit der Alternative j

IN = Involvement des Arbeitsplatzsuchenden

K = Konstante

$\alpha_{1,2,3}$ = Gewichtungsfaktoren

Moorthy/Ratchford/Talukdar schlagen eine multiplikative Kombination der einzelnen Variablen vor, für die sie sowohl eine theoretische als auch eine empirische Begründung anführen. Dies ist auch wegen der Interpretation als Gewichtung sinnvoll.³⁹⁷ Die in der Forschung vieldiskutierte Frage des Vorgehens bei der Informationssuche ist für die Arbeitsplatzwahl weniger relevant und eine weitere Erörterung ist nicht notwendig.³⁹⁸ Im Rahmen der Informationsverarbeitung ist nun

³⁹⁵ Bei der zusammenfassenden Darstellung des Modells wird der Index t für die Zeit berücksichtigt.

³⁹⁶ Vgl. Moorthy/Ratchford/Talukdar (Consumer Information Search, 1997), S. 271: Die von den Autoren vorgeschlagenen Einflussfaktoren „Product class involvement“ und „Consumer risk aversion“ werden unter dem Begriff des Involvements als Klammer um die situativen und personellen Einflussfaktoren zusammengefasst. Ebenso verschwinden die Kosten aus dem Modell, da sie in der ersten Gleichung schon enthalten sind. Darüber hinaus wird das Modell nicht mehr auf Merkmalsniveau dargestellt, da alle hier betrachteten Informationsquellen sich auf mehrere Merkmale einer Alternative beziehen. Wegen der Fokussierung auf Direktkommunikation müssen alternativenübergreifende Informationsquellen nicht berücksichtigt werden. Dadurch vereinfacht sich das Modell erheblich.

³⁹⁷ Liegt zum Beispiel keine relative Unsicherheit vor oder kein Involvement, ist unabhängig von den anderen Variablen von keiner Informationsbeschaffung auszugehen und damit führt ein additives Modell zu falschen Ergebnissen. Empirisch konnte ebenso ein besserer Fit des multiplikativen Modells bestätigt werden; vgl. Moorthy/Ratchford/Talukdar (Consumer Information Search, 1997), S. 271, 274.

³⁹⁸ Die Überlegungen zur Suchstrategie werden hier nicht dargestellt, da die Beschaffungsentscheidung bei vielen Informationsquellen angebotsinduziert ist. Wird ein Workshop von einem Arbeitgeber oder eine Firmenkontaktmesse angeboten, ist mit Hilfe des Modells zu entscheiden, ob man daran teilnimmt oder nicht. Lediglich bei der Entscheidung, ein Praktikum zu absolvieren, könnten Überlegungen zur optimalen Suchstrategie eine Rolle spielen; vgl. Weitzman (Optimal Search, 1979), S. 645; Moorthy/Ratchford/Talukdar (Consumer Information Search, 1997), S. 265.

die erwartete Reduktion der alternativenbezogenen Unsicherheit näher zu bestimmen.³⁹⁹

2.4.4 FUNKTIONALER ZUSAMMENHANG ZWISCHEN INFORMATIONSVERRARBEITUNG UND VERTRAUENSAUFBAU

2.4.4.1 ZIELSETZUNG

Ausgangspunkt für Informationsverarbeitung und Vertrauensaufbau sind jeweils die vorausgegangenen Interaktionen. Während die Informationsverarbeitung auf das Arbeitgeberimage und die Vertrautheit wirkt, zielt der Vertrauensaufbau nur auf das Konstrukt Vertrauen. Zu beiden Wirkungszusammenhängen gibt es umfangreiche Forschungen, die teilweise auch einen konkreten Bezug zur Arbeitsplatzwahl haben.⁴⁰⁰ Insgesamt sind die dort genannten Einflussfaktoren hinsichtlich der Informationsverarbeitung und des Vertrauensaufbaus derart vielfältig und situationsabhängig, dass eine detaillierte Analyse für die Arbeit nicht zielführend wäre. **Wichtigste Fragestellung an dieser Stelle ist, ob Beziehungsqualität durch Interaktionen überhaupt aufgebaut werden kann** und nicht, welche Faktoren diesen Aufbau wie beeinflussen. Da allerdings die Informationsbeschaffung zur Bestimmung der Unsicherheitsreduktion nicht auf die Erkenntnisse der Informationsverarbeitung verzichten kann, ist die Herleitung des funktionalen Zusammenhangs der Informationsverarbeitung erforderlich. Der Vertrauensaufbau wird in gebotener Kürze dargestellt.

2.4.4.2 ÜBERSICHT INFORMATIONSVERRARBEITUNG

Hauptgegenstand der Forschung zur Informationsverarbeitung ist die Wirksamkeit von Kommunikation, inwieweit also eine Information die Bekanntheit und damit die Unsicherheit sowie das Image verändert. Die Informationsverarbeitung wird auch als Perzeptionsbildung oder Wahrnehmung interpretiert und bezeichnet die Aufnahme von Umweltreizen sowie Selektion und Transformation zu Informationen und

³⁹⁹ Zur Integration des Beziehungsnutzens wären die drei wesentlichen Dimensionen der Confidence Benefits, Social Benefits und Special Treatment Benefits zu berücksichtigen. Sie wirken zum einen über den Aufbau von Beziehungsqualität, zum anderen über direkte Leistungen z. B. in Form von Stipendien oder Kostenübernahme für bestimmte Events. Anders als die erwartete Reduktion der Unsicherheit wird die erwartete Steigerung der Beziehungsqualität aufgrund fehlender empirischer Erkenntnisse im Marketing hier nicht berücksichtigt. Da die Special Treatments weitgehend formatabhängig sind, könnten sie durch das Konstrukt Formateignung abgebildet werden; vgl. Kapitel 1.3.2.4.

⁴⁰⁰ Für Informationsverarbeitung vgl. Petty/Cacioppo (Elaboration likelihood model, 1986); Pikkemaat (Informationsverhalten, 2002); Trommsdorff (Konsumentenverhalten, 2002); Kroeber-Riel/Weinberg (Konsumentenverhalten, 2003); Zum Fokus Arbeitsplatzwahl, vgl. Süß (Externes Personalmarketing, 1996); Cable/Turban (Employer Knowledge, 2001); Larsen/Phillips (Effect of Recruiter on Attraction, 2002); für Vertrauensaufbau vgl. Morgan/Hunt (Commitment-Trust Theory, 1994); Lorbeer (Vertrauensbildung, 2003).

Wissen, die für das Individuum einen Sinn ergeben: „Wahrnehmung ist ein Informationsverarbeitungsprozess, durch den das Individuum Kenntnis von sich selbst und von seiner Umwelt erhält. [...] Durch diesen Prozess werden aufgenommene Umweltreize und innere Signale entschlüsselt.“⁴⁰¹ Dieser Prozessschritt ist von der Entstehung von Wissensseinheiten (Kognitionen) durch den Erwerb von Informationen geprägt.⁴⁰²

Die Wahrnehmung ist von Selektivität und Verzerrungen geprägt, so dass jedes Ergebnis von Wahrnehmung immer ein subjektiver Eindruck und klar von objektiven Eigenschaften des Wahrgenommenen zu trennen ist. Die Selektivität bei der Informationsaufnahme schützt ein Individuum vor einer unübersehbaren Menge von Informationen und verhindert so eine Überforderung der menschlichen Informationsverarbeitung.⁴⁰³ Eine nähere Darstellung der psychologischen und physiologischen Prozesse der Wahrnehmung ist an dieser Stelle nicht notwendig. Deshalb wird die Informationsverarbeitung im Weiteren als Black Box betrachtet. Damit beschränkt sich die Arbeit auf Aussagen zu den funktionalen Zusammenhängen der von der bisherigen Forschung als wichtig identifizierten Input- und Outputgrößen.⁴⁰⁴

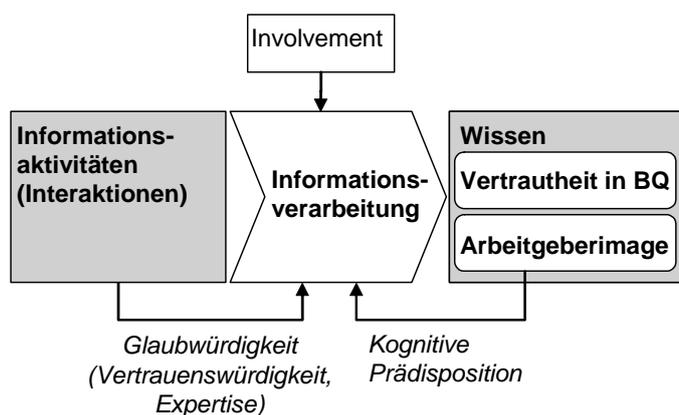


Abbildung 2-16: Modell Informationsverarbeitung

Bezogen auf das eingangs dargestellte Modell verursacht die Informationsverarbeitung den Aufbau und die Änderungen des Arbeitgeberimages als

⁴⁰¹ Kroeber-Riel/Weinberg (Konsumentenverhalten, 2003), S. 268.

⁴⁰² Vgl. Assael (Consumer Behavior, 1995), S. 235 f.; Pikkemaat (Informationsverhalten, 2002), S. 31.

⁴⁰³ Vgl. Silberer (Informationsverhalten, 1981), S. 42; Pikkemaat (Informationsverhalten, 2002), S. 32.

⁴⁰⁴ Die Forschung über Einflussfaktoren der Einstellungsänderung geht hauptsächlich auf die so genannten Yale-Studien in den 40er bis 60er Jahren zurück, an denen u. a. Brehm, Festinger, Hovland, Janis, Kelley gearbeitet haben. Sie haben den Zusammenhang zwischen Kommunikator, Medium, Botschaft und Kommunikant im Sinne eines S-R-Paradigmas streng experimentell analysiert und haben somit die Basis für die Forschung zu Faktoren der Einstellungsänderung gelegt; vgl. Bussmann/Unger (Kognitive Theorien, 1986), S. 86; Trommsdorff (Konsumentenverhalten, 2002), S. 278 f.

einstellungs- und damit präferenzbildendes Konstrukt.⁴⁰⁵ Als Inputfaktoren sind die Informationsaktivitäten bzw. Interaktionen zu betrachten, die die Informationsverarbeitung insbesondere über ihre Glaubwürdigkeit beeinflussen. Das Involvement wirkt als zentrale Steuergröße auf die Informationsverarbeitung.⁴⁰⁶ Zusätzlich hat auch das bestehende Arbeitgeberimage die Rolle eines Inputfaktors, da ein einmal aufgebautes Arbeitgeberimage gemäß der nachfolgend dargestellten Hypothesentheorie jede weitere Wahrnehmung beeinflusst.

2.4.4.3 EINFLUSSFAKTOREN

An dieser Stelle sind die wichtigen Einflussfaktoren auf die Informationsverarbeitung vorzustellen: Das Involvement, das aktuelle Image, die Vertrautheit und die Interaktion selbst.

Der Einfluss von **Involvement** wird im Wesentlichen auf Basis der „Cognitive response“- und „Elaboration likelihood model“-Ansätze erklärt. Diese beiden aufeinander aufbauenden Ansätze analysieren insbesondere die Involvement-gesteuerte Intensität der Informationsverarbeitung. Dabei wird zwischen einer peripheren oder passiven Informationsverarbeitung („Peripheral route of processing“) und einer aktiven, zentralen Informationsverarbeitung („Central route of processing“) unterschieden.⁴⁰⁷ Die Central Route bedingt eine starke kognitive Verarbeitung und führt so zu Einstellungsveränderungen: „Aktive Informationsverarbeitung ist eine notwendige Bedingung für eine dauerhafte Einstellungsveränderung“.⁴⁰⁸ So konnte in verschiedenen experimentellen Studien auch ein deutlicher Zusammenhang zwischen Involvement und Art der Informationsverarbeitung nachgewiesen werden. Trommsdorff unterstreicht diesen Zusammenhang zumindest bezogen auf die selektive Wahrnehmung: „Für die individuell begründeten Determinanten der Informationsselektion ist das Involvement von zentraler Bedeutung. ‚Low Involvement‘-Information wird kaum oder allenfalls passiv (peripher) aufgenommen.“⁴⁰⁹ Auf dieser Basis kann hier also von einem positiven Zusammenhang zwischen Niveau des Involvements und einer Informationsverarbeitung mit dauerhafter Einstellungsänderung ausgegangen werden.

Dass auch das **aktuelle Image und die Vertrautheit** mit dem Unternehmen die Informationsverarbeitung beeinflusst, wird von der Theorie der „Hypothesengetriebenen Informationsverarbeitung“ angenommen. Diese Theorie

⁴⁰⁵ Zum Zusammenhang von Einstellungserwerb und Einstellungsänderung vgl. Trommsdorff (Konsumentenverhalten, 2002), S. 278.

⁴⁰⁶ Vgl. Kapitel 2.4.2.2.

⁴⁰⁷ Vgl. Petty/Cacioppo (Elaboration likelihood model, 1986), S. 123 ff.; Bussmann/Unger (Kognitive Theorien, 1986), S. 88.

⁴⁰⁸ Bussmann/Unger (Kognitive Theorien, 1986), S. 87.

⁴⁰⁹ Trommsdorff (Konsumentenverhalten, 2002), S. 247.

erklärt den Zusammenhang zwischen Wahrnehmung und existierenden Einstellungen, die als Hypothesen die Informationsverarbeitung beeinflussen. Gemäß der Theorie beginnt jeder Wahrnehmungsvorgang eines Individuums mit einer subjektiven Wahrnehmungserwartung (so genannte Hypothese). Die Stärke der Hypothese entscheidet darüber, wie sehr die Wahrnehmung beeinflusst wird. Die „Wahrnehmungserwartungs-Hypothese“ basiert auf früher gebildeten Perzeptionen oder Images, so dass man hier auch von kognitiver Prädisposition spricht.⁴¹⁰ Je stärker eine Hypothese, d. h., je stärker ein Image kognitiv ausgeprägt ist, desto geringer ist die Unsicherheit und damit Menge der zu ihrer Bestätigung notwendigen, unterstützenden Informationen und desto größer ist die Menge und Glaubwürdigkeit der notwendigen Informationen, um sie zu widerlegen.⁴¹¹ Wird die Unsicherheit wie oben dargestellt, als Varianz der Image-Items interpretiert und gehen wir im angeführten Beispiel von geringer Unsicherheit und damit Varianz aus, ist der Raum für wahrscheinliche Ausprägungen des Image-Items sehr gering. Die Veränderung eines stabilen Images ist damit schwierig.⁴¹²

Im Rahmen der **Interaktion** wirkt zum einen die Glaubwürdigkeit des Unternehmens als Informationsquelle auf die Informationsverarbeitung ein. Unter anderem Kroeber-Riel misst der Glaubwürdigkeit eine große Bedeutung für die Informationsverarbeitung bei: „Mit zunehmender Glaubwürdigkeit des Kommunikators steigt die Wahrscheinlichkeit, dass eine Kommunikation wirksam wird.“⁴¹³ Darüber hinaus ist davon auszugehen, dass auch die Merkmale der Interaktion selbst die Informationsverarbeitung beeinflussen. Beide Faktoren zusammen werden von der Kenngröße **Interaktionsqualität** erfasst, so dass sie die dritte Bestimmungsgröße der Informationsverarbeitung darstellt.⁴¹⁴

2.4.4.4 MODELL ZUR INFORMATIONSVERARBEITUNG

Dem Modell zur Informationsverarbeitung fehlt die formale Vorlage des Modells der Informationsbeschaffung. Die unten aufgeführte Darstellung ist deshalb an die Informationsbeschaffung angelehnt. Alle Variablen, die bisher als Einflussgrößen vorgestellt wurden, sind in dem Modell berücksichtigt, so dass auf die schon eingeführten Bezeichnungen zurückgegriffen werden kann. Die

⁴¹⁰ Vgl. Lilli/Frey (Hypothesentheorie, 1993), S. 53.

⁴¹¹ Vgl. Lilli/Frey (Hypothesentheorie, 1993), S. 56; Süß (Externes Personalmarketing, 1996), S. 51 f.

⁴¹² Vgl. Müller-Hagedorn (Einstellung, 1992), S. 253.

⁴¹³ Kroeber-Riel/Weinberg (Konsumentenverhalten, 2003), S. 505; im Rahmen der Arbeitsplatzsuche stellen Cable/Turban dar, warum Informationen einer Informationsquelle mit einer hohen Glaubwürdigkeit eher zentral verarbeitet werden als von einer Informationsquelle mit einer geringen Glaubwürdigkeit; vgl. Cable/Turban (Employer Knowledge, 2001), S. 134 ff.

⁴¹⁴ Vgl. Kapitel 2.4.2.3.

Informationsverarbeitung ist unbestritten ein inkrementelles Modell, das jede Verarbeitung einer Informationseinheit separat beurteilt. Dadurch kann der Index für den Zeitpunkt t_0 zur besseren Übersichtlichkeit weggelassen werden. Der Index „pre“ erinnert allerdings daran, dass es sich um die Konstrukte vor der Informationsverarbeitung handelt.

$$\Delta UC_{yjk} = K \cdot (IN)^{\alpha_1} \cdot (UC_{jk}^{pre})^{\alpha_2} \cdot (IQ_{yj})^{\alpha_3} \cdot IA_{yj}$$

mit IN = Involvement des Arbeitsplatzsuchenden

UC_{jk}^{pre} = Unsicherheit bezüglich des Merkmals k bei Alternative j vor der Informationsverarbeitung

IQ_{yj} = Interaktionsqualität für Interaktion des Formates y mit der Alternative j

IA_{yj} = Binäre Dummy-Variable für stattgefundene Interaktion

K = Konstante

$\alpha_{1,2,3}$ = Gewichtungsfaktoren

Diese Formel betrachtet die Informationsverarbeitung aus der Ex-post Perspektive. Für die Informationsverarbeitung ist allerdings die Ex-ante-Perspektive wichtig. Hierbei liegt noch keine Bewertung der Interaktion vor, so dass statt der Interaktionsqualität die Formateignung verwendet wird.⁴¹⁵

$$\Delta UC_{yjk} = K \cdot (IN)^{\alpha_1} \cdot (UC_{jk}^{pre})^{\alpha_2} \cdot (FE_y)^{\alpha_3} \cdot IA_{yj}$$

mit FE_y = Eignung des Formates y

Analog zu diesem Modell kann auch die Wirkung auf das Arbeitgeberimage analysiert werden, was aufgrund des Beziehungsfokus dieser Arbeit nicht von Interesse ist.

Zum besseren Verständnis wird das Modell auch graphisch dargestellt.

⁴¹⁵ Vgl. Kapitel 2.4.2.3.

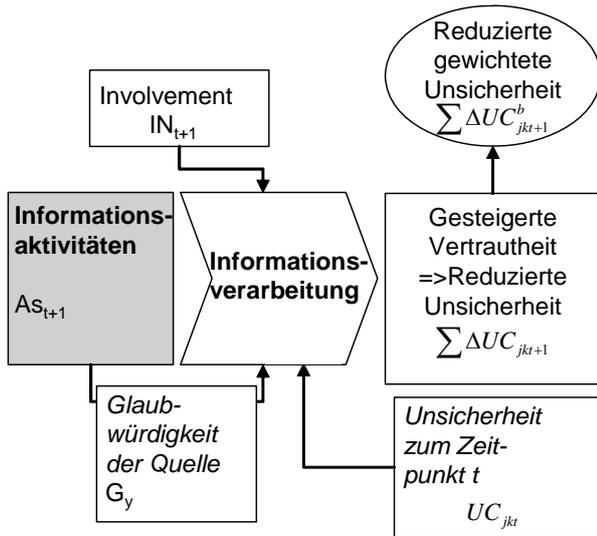


Abbildung 2-17: Dynamisches Modell der Informationsverarbeitung

Vor der Herleitung des Modells zum Vertrauensaufbau wird das Modell der Informationsbeschaffung, in das die erwartete Informationsverarbeitung integriert ist, dargestellt.

2.4.4.5 INTEGRIERTES MODELL ZUR INFORMATIONS BESCHAFFUNG

Das Modell der Informationsverarbeitung kann nun in die Informationsbeschaffung als erwarteter funktionaler Zusammenhang integriert werden.

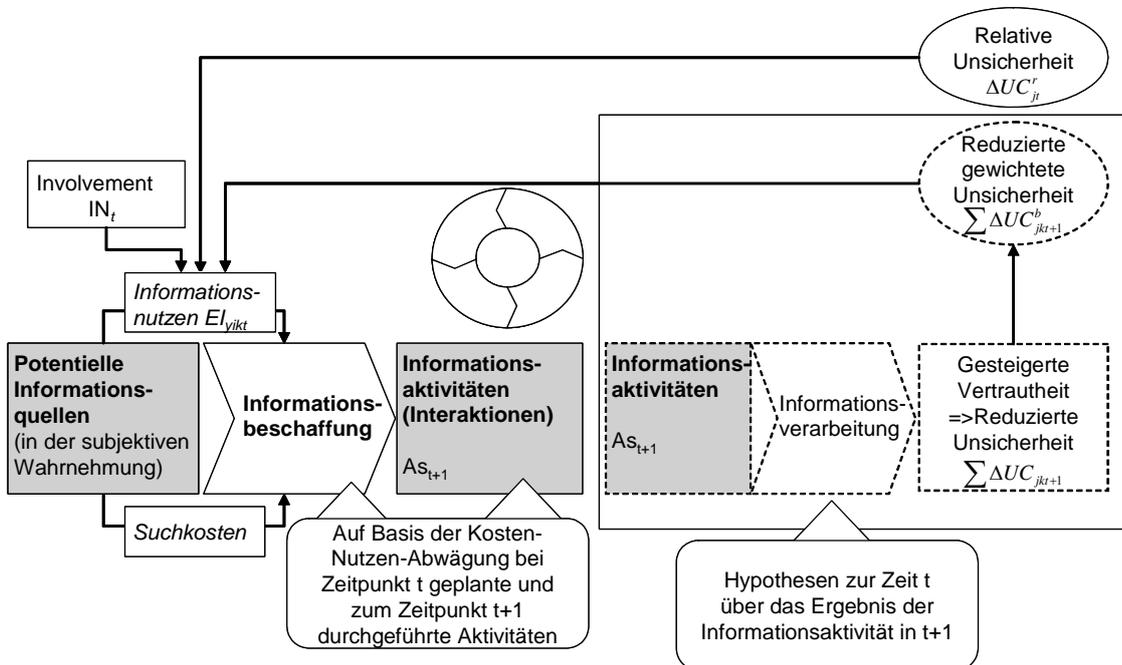


Abbildung 2-18: Dynamisches Modell der Informationsbeschaffung

Soll ein Individuum zu einem Zeitpunkt t beurteilen, welchen Wert eine Information hat, beurteilt es die zu erwartende Reduktion der gewichteten Unsicherheit zum Zeitpunkt t+1. Dafür bildet es die Hypothesen über die Informationsverarbeitung. Der Einfluss der zusätzlichen Information auf die relative Unsicherheit wird hier ausgeklammert, da er als insgesamt gering betrachtet werden kann. Die so gebildete

Hypothese basiert nun wieder nur auf Informationen, die zum Zeitpunkt t zur Verfügung stehen. Die anderen Kenngrößen gehen mit ihren Werten zum Zeitpunkt t ein.

Im Folgenden wird das integrierte Modell formal hergeleitet. Da das Modell der Unsicherheitsreduktion allerdings hier zur Erklärung der Informationsbeschaffung genutzt wird, ist die auf die Zukunft gerichtete, **erwartete** Reduktion der Unsicherheit durch die Informationseinheit a_{yjk} von Interesse.⁴¹⁶

Die Beschaffung einer Informationseinheit folgt zunächst der Gleichung

$$IA_{yj} = \begin{cases} 1 & \text{falls } EI_{yj} > C_y \\ 0 & \text{falls } EI_{yj} < C_y \end{cases}$$

wobei

$$EI_{yjt} = K \cdot (\Delta UC_{yjt+1}^{be})^{\alpha_1} \cdot (UC_{jt}^r)^{\alpha_2} \cdot (IN_t)^{\alpha_3}$$

und die gewichtete Reduktion der Unsicherheit wie folgt ersetzt werden kann

$$\Delta UC_{yjkt+1}^{be} = \mu_{ck} (\Delta UC_{jkt+1}^e)$$

$$\Delta UC_{yjkt+1}^{be} = \mu_{ck} \left(K \cdot (IN_t)^{\alpha_1} \cdot (UC_{jkt})^{\alpha_2} \cdot (FE_y)^{\alpha_3} \right)$$

Da für die Gewichtung μ_{ck} eine lineare Funktion angenommen werden kann, kann die Formel wie folgt umgeformt werden und auf Alternativenebene aggregiert werden:⁴¹⁷

$$\Delta UC_{yjkt+1}^{be} = w_{ck} \cdot K \cdot (IN_t)^{\alpha_1} \cdot (UC_{jkt})^{\alpha_2} \cdot (FE_y)^{\alpha_3}$$

Zusammengefasst und auf Alternativenebene aggregiert lässt sich die Gleichung wie folgt darstellen:

$$EI_{yjt} = K' \cdot (IN_t)^{\alpha_1} \cdot (UC_{jt}^r)^{\alpha_2} \cdot (UC_{jt}^b)^{\alpha_3} \cdot (FE_y)^{\alpha_4}$$

Diese Gleichung ist nun zu operationalisieren und empirisch zu überprüfen.

⁴¹⁶ An dieser Stelle ist zu diskutieren, inwieweit der Kandidat bei der Informationsbeschaffung die Verarbeitung der Informationen beurteilt und in seine Entscheidung mit einbezieht. Bei konkreter Betrachtung der Einflussfaktoren ist allerdings sehr wohl davon auszugehen, dass die Eignung einer Informationsquelle genauso in die Betrachtung eingeht wie die Unsicherheit bezüglich der Merkmale, zu denen die Quelle Informationen bietet. Empirisch konnte gezeigt werden, dass eine differenzierte Wahrnehmung hinsichtlich Informationsquellen vorliegt: Sowohl die Glaubwürdigkeit als auch die Eignung als aggregiertes Maß wird nach Informationsquellen unterschiedlich beurteilt. Deshalb kann davon ausgegangen werden, dass alle diese Faktoren bei der Beschaffungsentscheidung eine gewisse Rolle spielen; vgl. Simon et al. (Effektives Personalmarketing, 1995), S. 172 ff.

⁴¹⁷ Vgl. Meyer/Sathi (Consumer Choice, 1985), S. 45.

2.4.4.6 HERLEITUNG DES MODELLS ZUM VERTRAUENSAUFBAU

Neben dem Schaffen von Vertrautheit durch Reduzierung der Unsicherheit ist noch der Aufbau des Vertrauens zwischen High-Potential und Arbeitgeber von Interesse. Übereinstimmend werden Erfahrungen aus Transaktionen bzw. Interaktionen als Voraussetzung für Vertrauen in Beziehungen genannt.⁴¹⁸ Den in der Literatur verwendeten „positiven Erfahrungen“ fehlt häufig eine konkrete Konzeptionalisierung, die sie erfassbar macht. Dies kann durch das schon vorgestellte Konstrukt der Interaktionsqualität erreicht werden, wobei der Kandidat die wahrgenommene Interaktion mit seinen Erwartungen abgleicht.⁴¹⁹ Hierfür ist es notwendig, dass die in der Literatur angegebenen Voraussetzungen für den Vertrauensaufbau durch die Interaktionsqualität hinreichend abgebildet werden. Von den ausgewählten Autoren werden dabei die wahrgenommenen Faktoren Kompetenz, Wohlwollen, Konsistenz des Verhaltens und Intensität von Kommunikation betont.⁴²⁰ Kompetenz wird dabei als fachliche und auch soziale Kompetenz zum Beziehungsaufbau verstanden. Wohlwollen wird in diesem Zusammenhang zum einen mit *benevolence* gleichgesetzt: „[...] benevolence is defined as behaviors that reflect an underlying motivation to place the consumers’ interest ahead of self-interest.“⁴²¹ Wohlwollen wird auch als Gegenteil von opportunistischem Verhalten und damit als vertrauenswürdigen Verhalten definiert.⁴²² Diese beiden Faktoren beziehen sich direkt auf die Fähigkeiten und Absichten des Beziehungspartners und fallen damit in den Bereich der intrapersonalen Merkmale und sind weitgehend deckungsgleich mit dem Konstrukt der Glaubwürdigkeit, das über Expertise und Vertrauenswürdigkeit konzeptionalisiert wurde.

Neben diesen aus Kandidatensicht unternehmensbezogenen Merkmalen ist auch die vorausgegangene Interaktion relevant für den Vertrauensaufbau. Hierbei ist zum einen die Offenheit der Kommunikation, zum anderen auch die Konsistenz des Verhaltens zu nennen. Wird beispielsweise Kommunikation von den Teilnehmern als regelmäßig, relevant und zuverlässig eingeschätzt, dient sie als eine positive

⁴¹⁸ Vgl. Georgi (Kundenbeziehungen, 2000), S. 63; Schneider (Präferenzbildung bei Qualitätsunsicherheit, 1997), S. 134.

⁴¹⁹ Vgl. Kapitel 2.4.2.3.

⁴²⁰ Vgl. Swan et al. (Purchaser Trust, 1988), S. 2 ff.; Morgan/Hunt (Commitment-Trust Theory, 1994), S. 22 ff.; Sirdeshmukh et al. (Consumer Trust, 2002), S. 17 ff.; Lorbeer (Vertrauensbildung, 2003), S. 102; hier ausgewählte Faktoren wurden übereinstimmend von zwei Autoren empirisch bestätigt.

⁴²¹ Sirdeshmukh et al. (Consumer Trust, 2002), S. 18.

⁴²² Für den negativen Einfluss von opportunistischem Verhalten auf das Vertrauen vgl. Morgan/Hunt (Commitment-Trust Theory, 1994), S. 25; wird einem Partner die Absicht zu opportunistischem Verhalten unterstellt, wirkt sich dies negativ auf das Vertrauen aus, auch ohne dass das Verhalten tatsächlich gezeigt wurde, vgl. Kroeber-Riel/Weinberg (Konsumentenverhalten, 2003), S. 504.

Erfahrung im Sinne des Vertrauensaufbaus.⁴²³ Diese Faktoren lassen sich über die Interaktionsmerkmale des Konstruktes der **Interaktionsqualität** erfassen.

Schließlich sind die Intensität der Kommunikation und der Interaktionen ursächlich für Vertrauen.⁴²⁴ Damit steigt ganz unabhängig von der konkreten Bewertung der einzelnen Interaktionen mit ihrer Anzahl das Vertrauen.⁴²⁵ Dies ist allerdings erst für die aggregierte Betrachtung über Zeit relevant. Zusammengefasst lässt sich also der Vertrauensaufbau über folgende Formel erklären:

$$\Delta TR_{yj} = K \cdot (IQ_{yj})^{\alpha_1} \cdot IA_{yj}$$

mit IQ_{yj} = Qualität der Informationsaktivität (Interaktionsqualität)

K = Konstante

α_1 = Gewichtungsfaktoren

2.4.5 PHASENBEZOGENE PERSPEKTIVE

2.4.5.1 GRUNDLAGEN UND ZIELSETZUNG

Die Arbeitsplatzwahl stellt einen extensiven Entscheidungsprozess dar, der sich über einen langen Zeitraum von mehreren Monaten und Jahren erstrecken kann und beginnt schon vor den ersten bewussten Aktivitäten. Ähnliches ist sonst bestenfalls bei hochwertigen Gütern wie Automobilen zu erwarten. Für Arbeitgeber kann es nun von besonderem Interesse sein, die Entwicklung des Informationsverhaltens über die Dauer dieses Prozesses zu kennen. Die bisher dargestellten funktionalen Zusammenhänge des Informationsverhaltens stellen zunächst Modelle für das inkrementelle Verhalten zu einem bestimmten Zeitpunkt t_0 dar und liefern daher noch keine Erkenntnisse, die den gesamten Entscheidungsprozess beleuchten. Können allerdings Kenntnisse über die Entwicklung der exogenen Steuergrößen gewonnen werden, kann das Modell über den funktionalen Zusammenhang der Informationsbeschaffung genutzt werden, um den Umfang der Informationsaktivitäten zu bestimmen. In Forschungsbeiträgen wurden mehrere Hypothesen über die weitere Entwicklung dieser Konstrukte bei zunehmender Erfahrung geäußert und an verschiedener Stelle Phasenmodelle zur Strukturierung des Prozesses der Arbeitsplatzwahl angeführt.⁴²⁶ Hierbei wird davon ausgegangen,

⁴²³ Vgl. Morgan/Hunt (Commitment-Trust Theory, 1994), S. 25.

⁴²⁴ Vgl. Lorbeer (Vertrauensbildung, 2003), S. 183 f.

⁴²⁵ Neben der eigenen Erfahrung kann auch die Reputation des Unternehmens für die Bildung des individuellen Vertrauens genutzt werden. Dadurch muss der Arbeitsplatzsuchende die Erfahrungen nicht selbst machen, sondern kann sich auf die Reputation z. B. im Kreis bekannter Studenten stützen oder auf offizielle Institutionen; vgl. Teufer (Arbeitgeberimage, 1999), S. 128; Lorbeer (Vertrauensbildung, 2003), S. 208.

⁴²⁶ Vgl. Johnson/Russo (Information, 1984), S. 543 ff.; Moorthy/Ratchford/Talukdar (Consumer Information Search, 1997), S. 263.

dass sich innerhalb des Prozesses das Verhalten oder zumindest die Entwicklung der hypothetischen Konstrukte an bestimmten Übergängen substantiell verändern kann und so Phasen voneinander getrennt werden können. Dafür soll das von Süß entwickelte Involvement-bezogene Phasenkonzept mit den Prozessstufen der Alternativenbewertung und -auswahl kombiniert werden.

2.4.5.2 PHASEN DER ARBEITSPLATZWahl

Die Arbeitsplatzwahl als Prozess umfasst alle Schritte von der passiven Informationsaufnahme bis zur finalen Annahmeentscheidung eines Angebotes. Die phasenbezogene Perspektive lehnt sich, wie erwähnt, an die Arbeit von Süß an, der die Arbeitsplatzwahl in eine Phase der unbewussten Informationsaufnahme, in eine Phase der aktiven Informationssuche zur Präferenzbildung und in eine Phase des kritischen Kontakts, in der die Bewerbung und die Angebotsauswahl stattfindet, unterteilt.⁴²⁷ Dem ist entgegenzustellen, dass die Prozessschritte der Arbeitsplatzwahl mit der Bildung eines Consideration Sets, der Bewerbung und der finalen Auswahlentscheidung nicht sauber in dieses Modell integriert sind. Dies wird nun in dem angepassten Modell nachgeholt. Die ersten zwei Phasen sind dem Modell von Süß entlehnt, allerdings werden sie mit einem engen Bezug auf den Aktivitätsgrad der Informationsbeschaffung in „Passive Informationsphase“ und „Aktive Informationsphase“ getrennt. Die aktive Informationsphase geht in die Bildung des Consideration Sets mit der Vervollständigung der Arbeitgeberimages über. Daran schließt sich die Bewerbungsphase an, die von der Versendung der Bewerbungsunterlagen bis zum Empfang der Angebote von den möglichen Arbeitgebern reicht. Die letzte Phase umfasst die finale Entscheidung und endet mit der Annahme eines Angebotes.⁴²⁸

	Bezeichnung	Startpunkt (Endpunkt der vorangegangenen Phase)	Entscheidungen, die bis zum Abschluss der Phase getroffen werden
Phase 1	Passive Informationsphase	Unbekannt (für das Modell der Studienbeginn)	-
Phase 2	Aktive Informationsphase	Bewusster Beginn der Informationssuche	-
Phase 3	Bildung der Arbeitgeberimages (und des Consideration Sets)	Bewusster Beginn des Screenings von Arbeitgeberalternativen	Auswahl der für die Bewerbungsentscheidung zu berücksichtigenden Arbeitgeber
Phase 4	Bewerbungsphase	Festgelegtes Consideration Set	Auswahl von Unternehmen für Bewerbungen und Versand der Bewerbungen
Phase 5	Auswahlphase	Erhalt der Angebote	Auswahl des zukünftigen Arbeitgebers

Tabelle 2-3: Phasenmodell

⁴²⁷ Vgl. Süß (Externes Personalmarketing, 1996), S. 74 ff.; vgl. auch Kapitel 2.1.4.3.

⁴²⁸ Vgl. Barber (Recruiting Employees, 1998), S. 13.

Dieses Phasenmodell integriert zwei unterschiedliche Sichtweisen und bedarf deshalb noch der näheren Erläuterung. Die ersten beiden Phasen beziehen sich klar auf das Informationsverhalten. Damit sind keine Entscheidungen hinsichtlich der Alternativenmengen verbunden. In den letzten beiden Phasen tritt die Alternativenbewertung und -auswahl in den Vordergrund und damit gibt es einen engen Bezug zur Bestimmung der jeweiligen Alternativenmenge. Phase drei stellt den Übergang dar, in dem die Informationsbeschaffung im Vorfeld der Bewerbung weitgehend abgeschlossen ist und die Images fixiert sind. Daraus ergibt sich dann auch die Festlegung des Consideration Sets als betrachtete Alternativenmenge.

2.4.5.3 ENTWICKLUNG DES INVOLVEMENTS

Die Entwicklung des Involvements wurde von Süß hervorgehoben.⁴²⁹ Ein wesentlicher Einfluss auf die Höhe des Involvements ist in der Nähe zum Entscheidungstermin zu sehen, d. h., je näher das Individuum der Entscheidungssituation kommt, desto höher liegt das Involvement-Niveau.⁴³⁰

Die erste Phase ist durch ein geringes Involvement gekennzeichnet, so dass die Aktivierung zur Informationsbeschaffung fehlt und es somit bei einer passiven Informationshaltung bleibt. Auch die Informationsverarbeitung wird weitgehend über die „Peripheral route“ erfolgen. Trotz dieses geringen Aktivitätsniveaus werden in dieser Phase erste Arbeitgeberimages gebildet.⁴³¹

In der nachfolgenden Phase 2 ist von einem deutlich erhöhten Involvement auszugehen. In dieser Phase werden Informationen aktiv beschafft und es ist vermehrt von einer Informationsverarbeitung über die „Central route“ auszugehen. Diese Phase geht in die Bildung des Consideration Sets über, in der die dann relevanten Arbeitgeberimages weitgehend stabil sind. Das Involvement steigt nun kontinuierlich bis zur finalen Entscheidung an.

2.4.5.4 ENTWICKLUNG DER UNSICHERHEIT

Von besonderem Interesse ist nun die Entwicklung der alternativenbezogenen Unsicherheit UC^b und der relativen Unsicherheit UC^r , die auch als Auswahlunsicherheit bezeichnet werden kann. Zu Beginn der Suche ist von einer hohen alternativenbezogenen Unsicherheit auszugehen. Mit jeder Aktivität, die Informationen aufnimmt und verarbeitet, reduziert sich die Unsicherheit.⁴³²

Die Vorhersage der relativen Unsicherheit erfordert weitergehende Überlegungen. Geht man davon aus, dass zu Beginn des Prozesses die Erwartungswerte für die

⁴²⁹ Vgl. Kapitel 2.1.4.3.

⁴³⁰ Vgl. Kapitel 2.4.2.2.

⁴³¹ Vgl. Süß (Externes Personalmarketing, 1996), S. 78 ff.

⁴³² Vgl. Hagerty/Aaker (Information Processing, 1984), S. 230; Meyer/Sathi (Consumer Choice, 1985), S. 45 ff.

Merkmale der einzelnen Alternativen von dem Produktklassendurchschnitt, also den Branchenerwartungswerten, bestimmt werden, ist von einer weitgehend homogenen Verteilung für die einzelnen Alternativen auszugehen. Dies würde wegen der hohen Überschneidung zu einer maximalen relativen Unsicherheit führen. Nimmt das Individuum zu einer frühen Phase der Arbeitsplatzwahl dagegen an, dass alle Unternehmen einer Branche vollständig homogen sind und damit auch deren „wahre“ Merkmalswerte gleich sind, so ist die relative Unsicherheit zumindest für Unternehmen einer Branche gleich null und eine Suche damit überflüssig.⁴³³ Wegen des minimalen Involvements in dieser Phase und der multiplikativen Verknüpfung ist diese Überlegung allerdings von geringer Relevanz. Steigt das Involvement an und werden Alternativen nicht mehr als vollständig identisch angesehen, ist wegen der hohen alternativenbezogenen und relativen Unsicherheit von Informationsaktivitäten auszugehen. Bei zunehmenden Informationsaktivitäten reduziert sich die alternativenbezogene Unsicherheit und damit nähern sich die Erwartungswerte den „wahren“ Werten an, so dass sich die Schnittflächen der Verteilungen reduzieren.⁴³⁴ Damit reduziert sich die relative Unsicherheit ggf. bis zum Wert null gegen Ende des Entscheidungsprozesses.

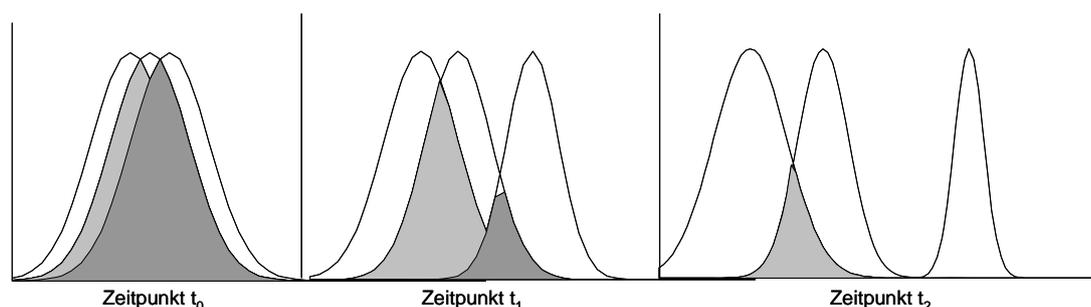


Abbildung 2-19: Hypothetische Entwicklung der relativen Unsicherheit über Zeit⁴³⁵

2.4.5.5 ENTWICKLUNG UMFANG DER INFORMATIONSAKTIVITÄTEN

Mit der Zunahme der Erfahrung bzw. Vertrautheit kann von zwei unterschiedlichen Verläufen der Suchaktivitäten ausgegangen werden. Zum einen kann angenommen werden, dass mit der ansteigenden Erfahrung die Fähigkeit zur Informationsverarbeitung steigt und damit auch die Nachfrage und Suche nach Informationen. Alternativ kann der Verlauf der Suchaktivitäten eine umgekehrte U-Form (*inverted-U-shape*) annehmen. In verschiedenen empirischen Untersuchungen konnte dieser Verlauf bestätigt werden.⁴³⁶

Da das Involvement mit größerer Nähe zum Entscheidungszeitpunkt ansteigt und die relative Unsicherheit grundsätzlich abnimmt und die alternativenbezogene zumindest

⁴³³ Vgl. Moorthy/Ratchford/Talukdar (Consumer Information Search, 1997), S. 268.

⁴³⁴ Vgl. Moorthy/Ratchford/Talukdar (Consumer Information Search, 1997), S. 269.

⁴³⁵ Vgl. Moorthy/Ratchford/Talukdar (Consumer Information Search, 1997), S. 274.

⁴³⁶ Vgl. Johnson/Russo (Information, 1984), S. 543.

für die relevanten Alternativen ebenfalls, ist aufgrund der multiplikativen Verknüpfung die Vermutung des „Inverted U-shape“ als Hypothese für diese Arbeit zu bestätigen. Im Anschluss an die Operationalisierung werden die detaillierten Hypothesen formuliert.

2.5 OPERATIONALISIERUNG DES INFORMATIONSVERHALTENS

2.5.1 VORGEHEN

Die zuvor konzeptionalisierten Modelle des Informationsverhaltens müssen derart angepasst werden, dass sie einer empirischen Überprüfung unterzogen werden können. Hierbei liegt der Fokus zunächst auf den inkrementellen Wirkungsmodellen, die den Zusammenhang zwischen verschiedenen hypothetischen Konstrukten aufzeigen. Anschließend ist die Entwicklung dieser Konstrukte entlang des Arbeitsplatzwahlprozesses zu beschreiben. Hieraus ergeben sich folgende Herausforderungen:

- Anpassung der Modelle an Erfordernisse der Datenerhebung
- Operationalisierung der hypothetischen Konstrukte durch geeignete Indikatoren

Die Erhebung von Daten zur Überprüfung von inkrementellen Modellen ist mit erheblichen Schwierigkeiten verbunden. Die einzelnen Informationsaktivitäten und darüber hinaus die Entscheidungen, Informationsaktivitäten zu nutzen, sind im Feld kaum zu messen, sondern nur in experimenteller Form als Daten zu erheben.⁴³⁷ Da für diese Arbeit eine breit angelegte Querschnittsuntersuchung als Grundlage dienen soll, sind die Modelle so anzupassen, dass ihr wesentlicher Teil überprüft werden kann.

Im operationalisierten Modell der Informationsverarbeitung werden nicht mehr Einzelinteraktionen ausgewertet, sondern die zusammengefassten bisherigen Informationsaktivitäten. Damit kann der wichtige Zusammenhang zwischen stattgefundenen Interaktionen bzw. Informationsaktivitäten auf der einen Seite und einer Veränderung der Beziehungsqualität auf der anderen Seite über verschiedene Formate und Arbeitgeber hinweg überprüft werden.⁴³⁸ Für das operationalisierte Modell der Informationsbeschaffung werden einerseits geplante Informationsaktivitäten im nächsten Jahr und andererseits die aktuell wirkenden Einflussfaktoren auf die Entscheidung, und zwar die Auswahlunsicherheit, die Formateignung und das Involvement erhoben. Hierdurch wird dem inkrementellen

⁴³⁷ Die einzelnen Zeitpunkte einer Entscheidung, an einer Informationsaktivität teilzunehmen, sind nicht beobachtbar. Die Erhebung der Informationsverarbeitung im Nachgang einer Informationsveranstaltung ist zwar grundsätzlich möglich, allerdings über verschiedene Arbeitgeber und Maßnahmenformate hinweg kaum konsistent durchführbar.

⁴³⁸ Die Einflussfaktoren, welche die konkrete Informationsverarbeitung beeinflussen, wie zum Beispiel das Involvement zum Zeitpunkt der Interaktion, können nicht berücksichtigt werden.

Modell weitestgehend Rechnung getragen. Der genaue Aufbau der Modelle wird im nächsten Kapitel erläutert.

Die Operationalisierung der komplexen hypothetischen Konstrukte stellt die zweite Herausforderung für die empirische Überprüfung des Informationsverhaltens dar. Da die Konstrukte nicht direkt beobachtet und fehlerfrei gemessen werden können, sind geeignete Faktoren und Indikatoren zu identifizieren, um die Konstrukte zu operationalisieren. Dabei ist zwischen einfaktoriellen Konstrukten, die direkt mittels geeigneter Indikatoren gemessen werden können, und mehrfaktoriellen Konstrukten zu unterscheiden, bei denen die Indikatoren zunächst als Faktoren gebündelt werden und als Elemente der Konstrukte verwendet und gemessen werden. Die sich aus den Indikatoren, Faktoren und dem Konstrukt ergebenden Zusammenhänge werden auch als Messmodelle bezeichnet.

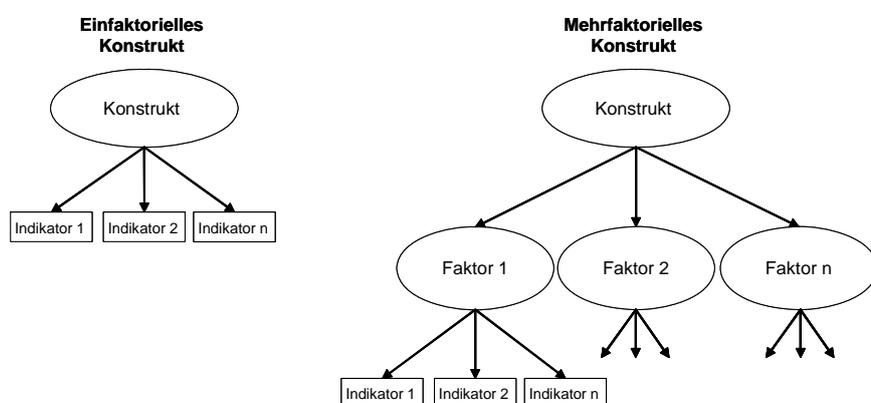


Abbildung 2-20: Mögliche Konzeptionalisierung als ein- und mehrfaktorielle Konstrukte⁴³⁹

Hinsichtlich der Operationalisierung von Faktoren ist zwischen reflektiven und formativen Indikatoren zu unterscheiden.⁴⁴⁰ Reflektive Indikatoren werden eingesetzt, wenn die latente Größe die Indikatoren beeinflusst, und deshalb auch als „Effect indicators“ bezeichnet. Bei formativen Indikatoren, auch „Cause indicators“ genannt, wird dagegen davon ausgegangen, dass die Indikatoren die latente Variable verursachen. Falls direkt erfassbare und fehlerfrei messbare Indikatoren vorliegen, können diese als formative Indikatoren eingesetzt und ihr genauer Einfluss ermittelt werden. Gilt es, ein Konstrukt durch mit Messfehlern behaftete Indikatoren zu erfassen, ist ein reflektives Modell zu bevorzugen.⁴⁴¹ Reflektive Indikatoren finden in der Marketingliteratur eine sehr große Verbreitung und sind der Normalfall in der Kausalanalyse und bei Operationalisierung von Konstrukten. Deshalb wird nur die Verwendung von formativen Indikatoren für die einzelnen Konstrukte jeweils

⁴³⁹ Vgl. Homburg/Giering (Konzeptionalisierung und Operationalisierung, 1996), S. 6.

⁴⁴⁰ Vgl. Bollen (Structural Equation Models, 1989), S. 60 ff.; Homburg/Giering (Konzeptionalisierung und Operationalisierung, 1996), S. 6 f.; Eggert/Fassott (Strukturgleichungsmodelle, 2003), S. 2 ff.; Herrmann et al. (Partial Least Squares, 2004), S. 1 ff.

⁴⁴¹ Vgl. Herrmann et al. (Partial Least Squares, 2004), S. 15 f.

begründet. Die methodischen Implikationen der unterschiedlichen Operationalisierung werden in Kapitel 4.3.2 erläutert.

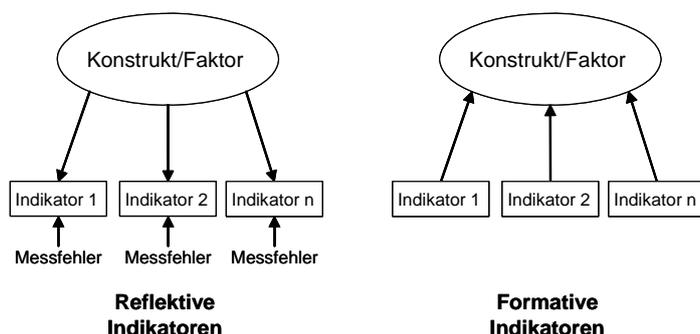


Abbildung 2-21: Reflektive und formative Indikatoren⁴⁴²

Die letzte Fragestellung, die im Rahmen der Operationalisierung zu beantworten ist, stellt sich bezüglich des Aggregationsniveaus. Je niedriger das Aggregationsniveau, desto mehr Daten müssen erhoben werden, um verlässliche Ergebnisse zu erzielen. Beispielsweise können durch eine Aggregation über die Dimension des Formates die Variablen mit einem entsprechenden Index als Indikator genutzt werden. Werden aggregierte Variable als Indikator genutzt, ergibt sich die Gewichtung im Rahmen der Messmodelle und muss nicht separat ermittelt werden.

Grundsätzliche Überlegungen zur Abbildung der Konstrukte durch Indikatoren und – wo notwendig – durch Faktoren werden nachstehend dargestellt. Zuvor werden die zwei zu überprüfenden, angepassten Modelle der funktionalen Zusammenhänge der Informationsbeschaffung auf der einen Seite und der Informationsverarbeitung und des Vertrauensaufbaus auf der anderen Seite mit den jeweiligen Konstrukten vorgestellt.

2.5.2 OPERATIONALISIERUNG DER WIRKUNGSZUSAMMENHÄNGE DER INFORMATIONSVERARBEITUNG UND -BESCHAFFUNG

2.5.2.1 INFORMATIONSVERARBEITUNG UND VERTRAUENSAUFBAU

Um den Beziehungsaufbau durch Informationsaktivitäten bzw. Interaktionen zu überprüfen, sind für die Operationalisierung die Gleichungen zur Reduzierung der Unsicherheit und des Vertrauensaufbaus von Interesse.

$$\Delta UC_{yjk} = K \cdot (IN)^{\alpha_1} \cdot (UC_{jk}^{pre})^{\alpha_2} \cdot (FE_y)^{\alpha_3} \cdot IA_{yj}$$

$$\Delta TR_{yj} = K \cdot (IQ_{yj})^{\alpha_1} \cdot IA_{yj}$$

Aus Gründen, die eingangs des Abschnittes dargestellt wurden, wird von der inkrementellen Überprüfung der Gleichungen abgesehen, so dass alle Einflussgrößen bis auf die Dummy-Variable über das Stattfinden der Interaktion nicht mehr berücksichtigt werden. Es ist zu zeigen, dass Informationsaktivitäten grundsätzlich die

⁴⁴² Vgl. Homburg/Giering (Konzeptionalisierung und Operationalisierung, 1996), S. 7.

Unsicherheit reduzieren und Vertrauen aufbauen. Dieses Modell kann additiv über den gesamten Zeitraum der Informationssuche und über alle Quellen betrachtet werden. Deshalb wird die Informationsverarbeitung mit dem in Abbildung 2-22 dargestellten Modell operationalisiert.

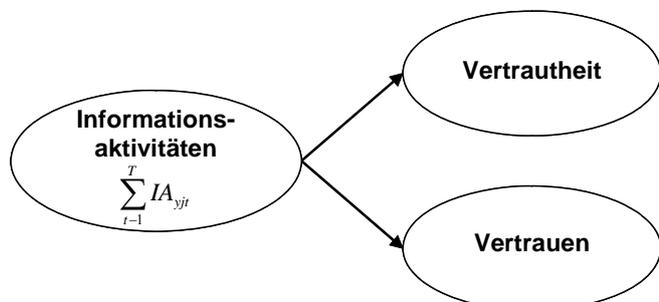


Abbildung 2-22: Strukturmodell Wirkungweise von Informationsaktivitäten

In diesem Modell werden die Individuen mit den jeweils betrachteten Alternativen als Fälle verwendet. Die Informationsquellen und die Eigenschaften werden zur Operationalisierung der Konstrukte genutzt.

Diese Betrachtungsweise, die keine Einflussgrößen zum Zeitpunkt der jeweiligen Interaktion berücksichtigt, lässt keine sehr hohen Korrelationen im dargestellten Strukturmodell erwarten. Zudem ist eine Information im doppelten Sinne vergänglich – sie verliert die Aktualität und das Individuum droht sie zu vergessen.⁴⁴³ Dennoch kann auf diese Weise der positive Einfluss von Informationsaktivitäten und Interaktionen auf die Beziehungsqualität im Rahmen des übergreifenden Modells überprüft werden.

2.5.2.2 INFORMATIONSBESCHAFFUNG

Die Informationsbeschaffung folgt hypothetisch der dargestellten Gleichung.

$$IA_{yjt+1} = \begin{cases} 1 & \text{falls } EI_{yjt} > C_y \\ 0 & \text{falls } EI_{yjt} \leq C_y \end{cases}$$

$$EI_{yjt} = K^1 \cdot (IN_t)^{\alpha_1} \cdot (UC_{jt}^r)^{\alpha_2} \cdot (UC_{jt}^b)^{\alpha_3} \cdot (FE_y)^{\alpha_4}$$

Da für dieses inkrementelle Modell keine Datengrundlage zu erheben ist, muss das Modell angepasst werden. Für die Informationsbeschaffung bieten sich bei einer Querschnittsuntersuchung zwei Möglichkeiten.⁴⁴⁴ Entweder werden die Informationsaktivitäten in einem zurückliegenden Zeitfenster erhoben, wobei dann die Einflussgrößen rückblickend für einen Startpunkt abgeschätzt werden müssen. Alternativ werden die geplanten Informationsaktivitäten abgefragt und die Einflussgrößen, wie die Unsicherheit, werden für den aktuellen Zeitpunkt erhoben. Da Versuche einer vergangenheitsbezogenen direkten Erhebung der Einflussgrößen,

⁴⁴³ Für negativen Einfluss der Zeit vgl. Punj/Staelin (Information Search Behavior, 1983), S. 370 f.

⁴⁴⁴ Vgl. Punj/Staelin (Information Search Behavior, 1983), S. 372.

insbesondere der Unsicherheit, zu Aussagen mit sehr geringer Signifikanz geführt haben, wird an dieser Stelle die zweite Option gewählt.⁴⁴⁵ Damit entspricht t in der oben dargestellten Formel dem Erhebungszeitpunkt und die Planungsperiode schließt sich daran an.

Zur Sicherstellung einer kostengünstigen Datenerhebung ist zunächst analog zum Vorgehen bei der Analyse der Informationsverarbeitung das Aggregationsniveau der Daten festzulegen. Deshalb wird über Formate aggregiert, die wiederum als Indikatoren genutzt werden. Darüber hinaus bietet sich an, auch über die Arbeitgeberalternativen zu aggregieren, so dass nur die global geplanten Informationsaktivitäten erhoben werden müssen.⁴⁴⁶ Dies wird allerdings durch Herausforderungen bei der Aggregation der Alternativenunsicherheit erkauft, die dann nicht nur über die Eigenschaften, sondern zusätzlich noch über die Arbeitgeberalternativen erfolgen muss. Nachfolgend wird die Operationalisierung der einzelnen Konstrukte dargestellt.

2.5.3 OPERATIONALISIERUNG DER MODELLKONSTRUKTE

Für das Modell der Informationsbeschaffung sind als exogene Variablen die **Auswahlunsicherheit** UC^r , die aggregierte **alternativenbezogene Unsicherheit** UC^b , das situationsbezogene **Involvement** und die **Eignung** der Quellen zu berücksichtigen. Als endogene Variable wird hier der geplante Umfang der **Informationsaktivitäten** verwendet. Die Informationsaktivitäten sind dann die endogene Variable im Modell der Informationsverarbeitung. Die **Beziehungsqualität** mit ihren Konstrukten Vertrauen und Vertrautheit als endogene Variable wurde schon im Rahmen der Alternativenbewertung und -auswahl operationalisiert, so dass hier keine weitere Darstellung erforderlich ist.⁴⁴⁷

2.5.3.1 RELATIVE UNSICHERHEIT

Die relative Unsicherheit einer Alternative wird zum einen durch die Attraktivität der Alternative bestimmt, zum anderen durch die größere oder geringere Nähe zu den benachbarten Alternativen. Am einfachsten kann man dies durch die Überlappung der Verteilungen benachbarter Alternativen auf der Attraktivitätsachse visualisieren.⁴⁴⁸

Hier stellt der Markentreiberansatz mit den Alternativenmengen eine gute Voraussetzung für die Messung sowohl der Präferenz als auch der Nähe der Alternativen zueinander dar. Wie verschiedentlich in der Literatur gezeigt, kann die Größe der

⁴⁴⁵ Vgl. Moorthy/Ratchford/Talukdar (Consumer Information Search, 1997), S. 271 ff.

⁴⁴⁶ Ein wesentlicher Vorteil des Verzichts insbesondere auf Arbeitgeberalternativen ist in der komplizierten Bestimmung von relativer Unsicherheit einer Alternative zu sehen. Die alternativenunabhängige Auswahlunsicherheit ist deutlich einfacher zu erheben.

⁴⁴⁷ Vgl. Kapitel 2.3.5.3.

⁴⁴⁸ Vgl. Kapitel 2.4.2.1.

Alternativenmenge als Indikator für die relative Unsicherheit genutzt werden.⁴⁴⁹ Relevante Indikatoren sind zunächst die vertrauten Arbeitgeber, dann für die Bewerbungsentscheidung die „Short list“ und schließlich die Menge der Angebote. Alle anderen Alternativen werden nicht mehr berücksichtigt und haben deshalb per Definition eine relative Unsicherheit von null. Für die **Auswahlunsicherheit** können somit die Größen der unterschiedlichen Alternativenmengen problemlos als Indikatoren genutzt werden.⁴⁵⁰ Als Ausgangsgröße für die Wahlentscheidungen tritt immer die Gruppe der **vertrauten Arbeitgeber**. Die weiteren Alternativenmengen dienen als Consideration oder Choice Set für die einzelnen Entscheidungen:

- Alle Arbeitgeber auf der Short List für die Bewerbungsentscheidung (**Short List**).⁴⁵¹
- Alle Arbeitgeber, bei denen sich der Kandidat bewerben würde bzw. beworben hat für die Wahl zum präferierten Arbeitgeber (**Bewerbungs-Set**).
- Die Menge des bzw. der Lieblingsarbeitgeber⁴⁵² (**Lieblingsarbeitgeber**).

Es ist zu beachten, dass die Größe der Mengen nicht abgefragt wurde, sondern direkt aus den Zuordnungen der achtzehn Unternehmen zu einer Alternativenmenge hergeleitet wurde.⁴⁵³

⁴⁴⁹ Vgl. Hagerty/Aaker (Information Processing, 1984), S. 232 ff.; schon Bettmann stellt die Größe des „Evoked set“ für das wahrgenommene Risiko als Treiber der Informationsbeschaffung heraus, vgl. Bettmann (Perceived Risk, 1973), S. 185.

⁴⁵⁰ Für die Messung von Unterschieden der relativen Unsicherheit innerhalb der relevanten Alternativenmengen gibt es verschiedene Ansätze, z. B. den, die relative Unsicherheit zwischen den durch eine Rangreihung entstehenden Paaren direkt zu erheben; vgl. Moorthy/Ratchford/Talukdar (Consumer Information Search, 1997), S. 272 f. Für diese Arbeit kann darauf verzichtet werden, da nur die Auswahlunsicherheit als die über Alternativen aggregierte, relative Unsicherheit betrachtet wird.

⁴⁵¹ In der Auswahlphase wird diese Menge auf das Bewerbungs-Set reduziert, da die Short List hier keine Funktion als Choice Set mehr besitzt.

⁴⁵² Die Menge kann zunächst nur die Größe 0 oder 1 annehmen, allerdings besteht hier auch die Möglichkeit zur Mehrfachnennung.

⁴⁵³ Die Beschränkung auf 18 Unternehmen stellt eine gewisse Einschränkung dar, deren Auswirkungen in der empirischen Untersuchung näher zu überprüfen sind; vgl. Kapitel 4.1.

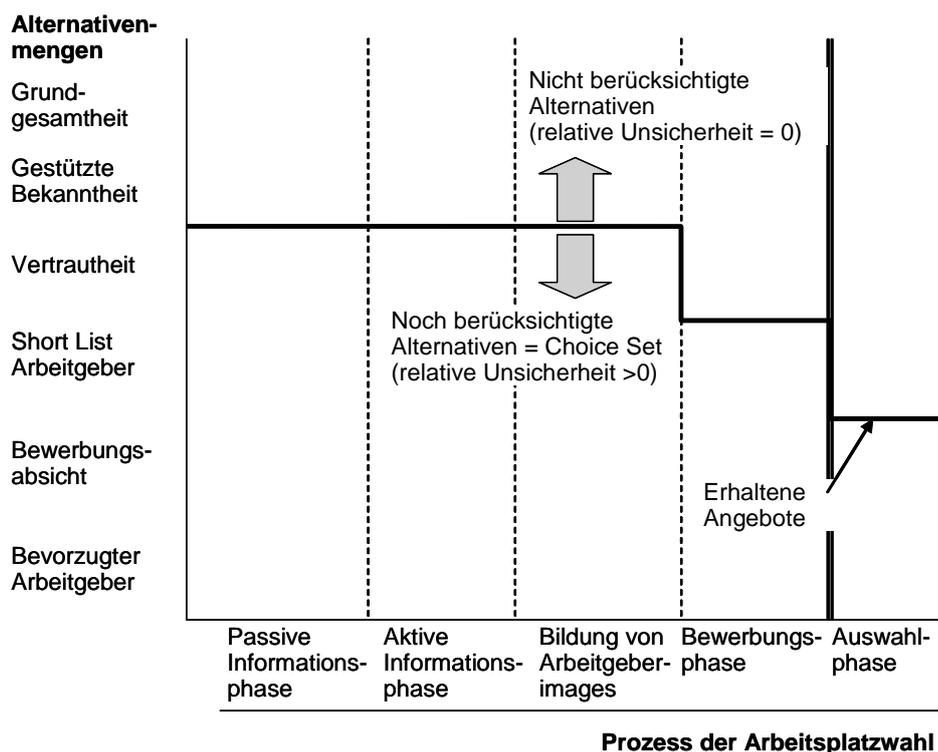


Abbildung 2-23: Auswirkung der Phasen auf die relevanten Alternativen

2.5.3.2 ALTERNATIVENBEZOGENE UNSICHERHEIT

Die Unsicherheit bezüglich einer Alternative findet in beiden behandelten Modellen Verwendung, zum einen als Ursache für die Informationsbeschaffung, zum anderen im Streben nach Unsicherheitsreduzierung bzw. Aufbau von Vertrautheit als Ergebnis einer Informationsaktivität.

Da Unsicherheit als Varianz der Eigenschaftswerte definiert wurde, bietet sich die Erfassung der Unsicherheit auch entlang der erhobenen Eigenschaften an. Die so erhobenen Werte müssen noch auf Alternativenebene aggregiert werden. Werden die Werte auf Alternativenebene verwendet, können die Unsicherheitswerte auf Eigenschaftsebene als Indikator genutzt werden, wobei keine gesonderte Gewichtung notwendig wird. Dieses Vorgehen empfiehlt sich für das Modell der Informationsverarbeitung, bei dem die alternativenbezogene Unsicherheit in inverser Form als Komponente der Vertrautheit Verwendung findet.

Soll die Unsicherheit auch über die Arbeitgeberalternativen aggregiert werden, ist eine Gewichtung der einzelnen Alternativen notwendig.⁴⁵⁴ Da ein intervallskaliertes Maß für die Gewichtung fehlt, wird darauf allerdings verzichtet. Es werden nur die maximal vier bewerteten Unternehmen herausgezogen, so dass in Kauf genommen wird, dass die Unsicherheit von anderen wichtigen Unternehmen hier nicht berück-

⁴⁵⁴ Grundsätzlich müsste jede alternativenbezogene Unsicherheit jeder Alternative mittels ihrer relativen Unsicherheit gewichtet werden; vgl. Kapitel 2.4.3.3.

sichtigt wird. Insofern ist mit einer erhöhten Fehlerwahrscheinlichkeit dieses Konstruktes zu rechnen.

Da die zwölf möglichen Indikatoren die präferierte Anzahl an reflektiven Indikatoren deutlich übersteigen, sollte die Strukturierung und Auswahl durch statistische Verfahren erfolgen.⁴⁵⁵ Das detaillierte Vorgehen und die Ergebnisse werden in Kapitel 4.3 dargestellt.

2.5.3.3 INFORMATIONSAKTIVITÄTEN

Hier sind zunächst die tatsächlich durchgeführten und die geplanten Informationsaktivitäten/Interaktionen zu unterscheiden. Die stattgefundenen Interaktionen sind Grundlage der Informationsverarbeitung, während die geplanten Informationsaktivitäten das Ergebnis der Überlegungen zur Informationsbeschaffung sind. In beiden Fällen wird über die Formate aggregiert, die sich als Indikatoren für die Informationsaktivitäten anbieten. Dabei werden alle Formate der Direktkommunikation aus Kapitel 1.4.3.3 übernommen.⁴⁵⁶

Die **stattgefundenen Informationsaktivitäten** können in der Querschnittsanalyse problemlos erhoben werden, die Schwierigkeit liegt in der Zusammenfassung zu einem Konstrukt. Da viele Informationsaktivitäten bis zu einem bestimmten Grad austauschbar sind, ist nicht zu erwarten, dass ein Workshop-Teilnehmer auch noch bei einer Präsentation beim selben Arbeitgeber war. Insofern ist von einer geringen Korrelation zwischen den Faktoren auszugehen, so dass der Einsatz als reflektive Indikatoren für das Konstrukt Informationsaktivitäten weitgehend auszuschließen ist.⁴⁵⁷ Stattdessen ist die Teilnahme an einzelnen Formaten als formative Indikatoren für das Konstrukt Intensität der **Informationsaktivitäten** zu nutzen. Da alle inhaltlich sinnvollen Variablen als formative Indikatoren verwendet werden sollten, werden hier alle in Frage kommenden Interaktionsformate verwendet.

Für die Informationsbeschaffung ist eine andere Operationalisierung notwendig: Da die Erfassung dieser Einzelentscheidung – wie oben dargestellt – praktisch nicht möglich ist, werden die für einen bestimmten Zeitraum **geplanten Informationsaktivitäten** erhoben.⁴⁵⁸ Als Momentaufnahme lässt sich diese Größe in

⁴⁵⁵ Zur Anzahl an Indikatoren vgl. Fornell (Covariance Structure Analysis, 1983), S. 443 ff.; für reflektive Indikatoren vgl. Kapitel 2.5.1.

⁴⁵⁶ Dies sind im Einzelnen: Bewerbungsgespräche, Praktika, Werkstudententätigkeit, Unterstützung von wissenschaftlichen Arbeiten (Diplomarbeit/Promotion), Praktikanten- und Mentorenprogramme, Workshops, Abendveranstaltungen, Präsentationen, Stände auf Firmenkontaktmessen, Seminare oder Vorlesungen, Wettbewerbe, Online-Spiele, Newsletter, Webseiten.

⁴⁵⁷ Vgl. Eggert/Fassott (Strukturgleichungsmodelle, 2003), S. 5 f.

⁴⁵⁸ An dieser Stelle ist zu erörtern, ob die Kosten der Quellen berücksichtigt werden sollten. Empirisch konnte gezeigt werden, dass dies keinen Gewinn darstellt; vgl. Punj/Staelin

einem dynamischen Modell gut darstellen.⁴⁵⁹ Deshalb wird die geplante Nutzung der Informationsquellen Q_y in einem Zeitraum T , in der vorliegenden Datenerhebung ein Jahr, erfragt.⁴⁶⁰ Wiederum werden die einzelnen Maßnahmenformate als Indikatoren genutzt, allerdings hier in der reflektiven Form.⁴⁶¹ Dabei sind nun besonders valide Maßnahmenformate als Indikatoren auszuwählen. Im Vordergrund stehen Formate mit einem direkten Bezug zur Informationsbeschaffung, wie z. B. Workshops, Präsentationen und Stände auf Firmenkontaktmessen. Dagegen werden Praktika, Diplomarbeiten, Vorlesungen und Werkstudententätigkeit ganz wesentlich durch studienabhängige und zum Teil finanzielle Notwendigkeiten beeinflusst und bieten sich deshalb nicht als Indikatoren für die Informationsbeschaffung an. Deshalb werden die geplanten Teilnahmen an folgenden Maßnahmenformaten als Indikatoren vorgeschlagen:

- Ganz-/mehrtägige Veranstaltungen (Workshops)
- Abendveranstaltungen
- Firmenpräsentationen
- Stände auf Firmenkontaktmessen und überregionalen Karrieremessen

2.5.3.4 INVOLVEMENT

Das Involvement bildet die situativen Faktoren ab. Dabei wird auf eine eigenständige Messung des Konstruktes verzichtet und auf einen theoretisch hergeleiteten Zusammenhang verwiesen werden.⁴⁶² Da das situative **Involvement** definitionsgemäß nur durch die Nähe zum Entscheidungszeitpunkt und damit dem Studienende bestimmt wird, kann das Involvement über Indikatoren des Studienfortschritts operationalisiert werden. Deshalb werden folgende Indikatoren vorgeschlagen:

- Studienabschnitt (ausschließlich Grundstudium und Hauptstudium werden berücksichtigt)

(Information Search Behavior, 1983), S. 372; Moorthy/Ratchford/Talukdar (Consumer Information Search, 1997), S. 271.

⁴⁵⁹ Die für die Forschung über die Informationsbeschaffung häufig verwendete Größe der bisher genutzten Informationen ist zwar ohne größere Probleme zu erheben, allerdings nicht verwendbar, da auf die kritische Erhebung der wahrgenommenen Unsicherheit zum Zeitpunkt der Beschaffungsentscheidung aus zuvor genannten Gründen verzichtet wurde.

⁴⁶⁰ Für die Analyse über den Entscheidungsprozess hinweg werden zusätzlich die bisher durchgeführten Informationsaktivitäten verwendet, da sie als Messung tatsächlich stattgefundenen Verhaltens eine hohe Validität erwarten lassen.

⁴⁶¹ Dies wird dadurch begründet, dass aufgrund der fehlenden Kenntnis des Angebotes nicht die konkrete Planung, sondern die Teilnahmebereitschaft an den einzelnen Formaten abgefragt wird.

⁴⁶² Vgl. Süß (Externes Personalmarketing, 1996), S. 74 ff.

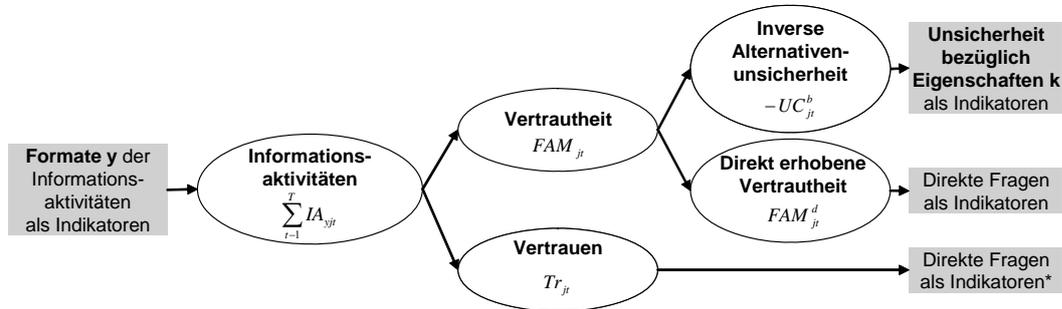
- Fachsemester
- Berechnete Dauer bis Studienende
- Abgefragte Dauer bis Studienende

2.5.3.5 EIGNUNG DER FORMATE DER INFORMATIONSQUELLEN

Hier ist die subjektive Wahrnehmung relevant und es konnte gezeigt werden, dass diese Wahrnehmung direkt zu erheben ist. Die Formateignung ist ausschließlich vom Format der Informationsquellen abhängig. Eine Aggregation über die Formate kann genutzt werden, um intra-individuelle Unterschiede in der Wahrnehmung der Formate abzubilden. Eine Gewichtung scheint an dieser Stelle nicht notwendig. Als Indikator hierfür wird die jeweilige Eignung der einzelnen Formate vorgeschlagen. Dabei werden dieselben Maßnahmenformate ausgewählt, die auch als Indikator für die geplante Informationsbeschaffung genutzt werden.

2.5.4 ZUSAMMENFASSENDE DARSTELLUNG DER MODELLE

Hier sind die operationalisierten Modelle mit den Indikatoren nochmals zusammengefasst dargestellt. Es werden überwiegend einfaktorielle Konstrukte mit reflektiven Indikatoren eingesetzt. Die Ausnahmen bilden die zurückliegenden Informationsaktivitäten, die mit formativen Indikatoren operationalisiert sind, sowie die Vertrautheit, die als mehrfaktorielles Konstrukt abgebildet wird.



* Es wird geprüft, ob Vertrauen auch über die „Vertrauenseigenschaften“ erhoben werden kann.

Abbildung 2-24: Informationsverarbeitung und Vertrauensaufbau

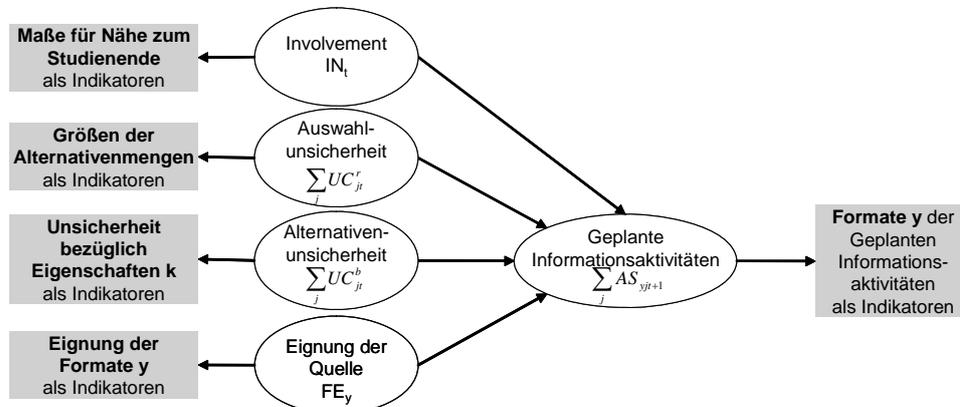


Abbildung 2-25: Informationsbeschaffung

2.5.5 ENTWICKLUNG DER KONSTRUKTE ENTLANG DER PHASEN DER ARBEITSPLATZWahl

Die einzelnen Konstrukte können nun entlang des Prozesses der Arbeitsplatzwahl betrachtet werden. Während sich die zwei bisher betrachteten Modelle mit der Entstehung von Beziehungsqualität und dem Zustandekommen von Informationsaktivitäten bzw. Interaktionen beschäftigt haben, gelingt es mit der prozessualen Betrachtung, die Arbeitsplatzwahl in ihren phasenbedingten Unterschieden besser zu verstehen. Die bisherige Literatur zum Prozess der Arbeitsplatzwahl kommt bei der Beschreibung der Phasen über Hypothesen nicht hinaus – eine Lücke die mit dieser Analyse geschlossen werden soll. Im Einzelnen werden folgende Konstrukte entlang des Prozesses betrachtet:

- Geplante und stattgefundene Interaktionen,
- alternativenbezogene Unsicherheit,
- relative Unsicherheit/Auswahlunsicherheit,
- Eignung der Maßnahmenformate.

2.6 ABLEITUNG VON HYPOTHESEN

2.6.1 ÜBERBLICK

Die oben theoretisch hergeleiteten und operationalisierten Modelle sind empirisch zu untersuchen. Dafür werden die wesentlichen Modellhypothesen nachfolgend formuliert. Auf dieser Basis werden dann die inhaltlichen Hypothesen für den Einsatz eines Relationship-Marketing-Konzeptes dargestellt.

2.6.2 METHODISCHE HYPOTHESEN ZUM MODELL DER ALTERNATIVENBEWERTUNG UND -AUSWAHL

Eine wesentliche Begründung für die Anwendung der Markentreiberanalyse ist ein mehrstufiger Auswahlprozess. In diesem Prozess reduziert das Individuum die Menge der relevanten Alternativen auf jeder Stufe. Ein wichtiges Indiz dafür, dass diese Stufen im Prozess der Arbeitsplatzwahl tatsächlich existieren, liegt in der abnehmenden durchschnittlichen Größe der Alternativenmengen.

Hypothese M1: Die Größe der jeweiligen Alternativenmengen verringert sich auf jeder Prozessstufe deutlich.

Die zweite Modellhypothese beschäftigt sich mit der richtigen Operationalisierung der Alternativenbewertung und -auswahl. Die Ergebnisse werden hinsichtlich der richtigen Klassifizierung auf der jeweiligen Prozessstufe beurteilt. Die Markentreiberanalyse wird mit dem kompositionellen Modell verglichen. Kenngröße für den Vergleich ist der Anteil der richtig klassifizierten Fälle. Hierfür wird die ermittelte Klassifikation mit der Klassifikation verglichen, die vom Kandidaten angegeben wurde. Die Markentreiberanalyse liefert direkt den Anteil der richtigen Klassifikationen, dagegen sind die Ergebnisse der kompositionellen Analyse noch in die Klassifizierung zu überführen.

Hypothese M2: Die Klassifizierung mit der Markentreiberanalyse liefert deutlich bessere Ergebnisse als das kompositionelle Modell mit anschließender Klassifizierung.

In Kapitel 2.2.2.3 wird das unterschiedliche Entscheidungsverhalten auf den einzelnen Stufen des Entscheidungsprozesses vorgestellt. Diese Unterschiede lassen vermuten, dass sich auch die Gewichtung der Merkmale für die Attraktivitätsbewertung im Laufe dieses Prozesses ändert und von den direkt erhobenen Anforderungen abweicht.

Hypothese M3: Die relative Gewichtung der Items verändert sich über die einzelnen Entscheidungsschritte und unterscheidet sich zum Teil deutlich von der direkt erhobenen Gewichtung.

Daneben gilt es noch zu überprüfen, ob das von Vroom konzipierte Modell, welches die Anstrengung reflektiert, die Klassifizierungen besser vorhersagen kann als das Attraktivitätsmodell.

Hypothese M4: Durch Anwendung des Anstrengungsmodells von Vroom kann die Klassifizierung auf den Stufen zum Consideration Set und zur Bewerbungsabsicht verbessert werden.

2.6.3 INHALTLICHE HYPOTHESEN ZUM FUNKTIONALEN ZUSAMMENHANG DER ALTERNATIVENBEWERTUNG UND ALTERNATIVENAUSWAHL

Aus dem Relationship-Marketing kann abgeleitet werden, dass die Beziehungen zwischen Geschäftspartnern einen starken Einfluss auf die einzelnen Transaktionsentscheidungen haben können. Insofern ist zu überprüfen, welche Rolle Beziehungen zwischen Arbeitsplatzsuchendem und möglichem Arbeitgeber auf die Arbeitsplatzwahl haben. Die Bedeutung der Vertrautheit für die Arbeitsplatzwahl wurde an verschiedenen Stellen in der Personalmarketingliteratur hervorgehoben.⁴⁶³ Diese Bedeutung ist jetzt empirisch zu bestätigen.⁴⁶⁴ Daneben wird ebenfalls von einer Wirkung des Vertrauens auf die Arbeitsplatzentscheidung ausgegangen.

Hypothese I1a: Die Vertrautheit beeinflusst die Entscheidungen auf allen Prozessstufen signifikant.

Hypothese I1b: Das Vertrauen beeinflusst die Entscheidungen auf allen Prozessstufen signifikant.

⁴⁶³ Vgl. Gatewood et al. (Recruitment Image, 1993), S. 419 ff.; Barber (Recruiting Employees, 1998), S. 36; weitere Darstellungen in Kapitel 2.2.3.3.

⁴⁶⁴ Dafür werden sowohl die direkt angegebene Wichtigkeit der Vertrautheitsmerkmale wie auch deren abgeleitete Wichtigkeit berücksichtigt. Zusätzlich wird entsprechend dem Vorgehen in Kapitel 2.2.3.3 und den Ausführungen von Meyer/Sathi die alternativen- und merkmalsbezogene Unsicherheit mit ihrem direkten Einfluss auf die Klassifikation von Alternativen durch die Markentreiberanalyse untersucht.

2.6.4 *INHALTLICHE HYPOTHESEN ZUM FUNKTIONALEN ZUSAMMENHANG DES INFORMATIONSVERHALTENS*

Im Relationship-Marketing wird als Hypothese formuliert, dass positive Interaktionen Beziehungen bilden bzw. die Beziehungsqualität steigern. Das vereinfachte Modell über den Zusammenhang zwischen der Summe der Informationsaktivitäten und dem Aufbau von Vertrautheit und Vertrauen ist zu validieren. Hierbei ist es insbesondere wichtig, die Wirkungsrichtungen und die Signifikanz des Gesamtmodells zu bestätigen.

Hypothese I2a: Interaktionen mit Arbeitgebern reduzieren die Unsicherheit bzw. erhöhen die Vertrautheit der Individuen mit dem Arbeitgeber.

Hypothese I2b: Interaktionen mit Arbeitgebern erhöhen das Vertrauen der Individuen in den Arbeitgeber.

Mit diesem Modell wird der Einfluss der verschiedenen Variablen auf die geplanten Interaktionen abgebildet. Hier sind insbesondere die Wirkungsrichtungen und die Stärke der Zusammenhänge von Interesse.

Hypothese I3: Geplante Informationsaktivitäten werden positiv beeinflusst

- a) vom Involvement
- b) von der alternativenbezogenen Unsicherheit
- c) von der Auswahlunsicherheit (aggregierte relative Unsicherheit)
- d) von der subjektiv wahrgenommenen Eignung der Formate

2.6.5 *INHALTLICHE HYPOTHESEN ZUR ENTWICKLUNG DER MODELLKONSTRUKTE ENTLANG DER PHASEN DER ARBEITSPLATZWahl*

Die wesentlichen Konstrukte des Informationsverhaltens sind das Involvement, die relative und alternativenbezogene Unsicherheit und die Eignung der Maßnahmenformate.

Hypothese I4a: Die relative Unsicherheit steigt in den ersten Prozessstufen leicht an und verringert sich zum Ende des Prozesses der Arbeitsplatzwahl deutlich.

Diese Hypothese geht auf die Ausführungen von Moorthy/Ratchford/Talukdar zurück. Damit besteht eine relative Unsicherheit nur für die verbliebenen Alternativen in der relevanten Alternativenmenge.

Hypothese I4b: Die alternativenbezogene Unsicherheit reduziert sich nur für die Alternativen, welche sich noch in der relevanten Alternativenmenge befinden.

Die Hypothese basiert auf der Erkenntnis, dass nur für die Alternativen Informationen gesucht und aufgenommen werden, die eine hohe relative Unsicherheit

aufweisen. Dies ist ab der Bildung von bewussten Alternativenmengen nur noch für die jeweils relevante Alternativenmenge der Fall.⁴⁶⁵

Letztlich ist anzunehmen, dass sich die subjektive Einschätzung bezüglich der Eignung von Formaten im Laufe des Prozesses kaum verändert.

Hypothese I4c: Die subjektive Einschätzung bezüglich der Eignung von Formaten ändert sich im Laufe des Prozesses kaum.

Wird das inkrementelle Modell mit der multiplikativen Verknüpfung für die weitere Analyse zugrunde gelegt, reicht es für geringe Suchaktivitäten aus, dass eine Variable eine Ausprägung nahe null aufweist. Tabelle 2-4 erläutert die hypothetisch dargestellte Entwicklung der steuernden Konstrukte und erläutert die Konsequenzen für den Umfang der Informationsaktivitäten als Hypothese.

	Bezeichnung	Involvement ⁴⁶⁶	Alternativenbezogene Unsicherheit	Auswahl Unsicherheit	Informationsaktivitäten
Phase 1	Passive Informationsphase	Gering	Sehr hoch	Hoch/null ⁴⁶⁷	Über alle gering
Phase 2	Aktive Informationsphase	Hoch	Hoch	Hoch	Über alle hoch
Phase 3	Bildung der Arbeitgeberimages (und des Consideration Sets)	Hoch	Für Alternativen im Consideration Set mittel sonst unverändert	Sehr hoch	Für Consideration Set hoch
Phase 4	Bewerbungsphase	Sehr hoch	Für Alternativen im Bewerbungs-Set gering, sonst unverändert	Mittel	Für Bewerbungs-Set mittel
Phase 5	Auswahlphase	Sehr hoch	Für gewählte Alternative sehr gering, sonst unverändert	Gering	Null

Tabelle 2-4: Hypothesen über die Entwicklung der Konstrukte entlang des Prozesses der Arbeitsplatzwahl

Hypothese I4d: Die Intensität der Informationsaktivitäten nimmt entlang des Prozesses die Form eines umgekehrten Us an (Inverted U-Shape).

⁴⁶⁵ An dieser Stelle ist der Zusammenhang rekursiv, was aufgrund des dynamischen Modells nicht zu verhindern ist.

⁴⁶⁶ Vgl. Süß (Externes Personalmarketing, 1996), S. 75.

⁴⁶⁷ Grundsätzlich hoch, doch falls der Kandidat eine vollständige Homogenität der Alternativen annimmt, sehr gering; vgl. Moorthy/Ratchford/Talukdar (Consumer Information Search, 1997), S. 268.

3 BEZIEHUNGSORIENTIERTE SEGMENTIERUNG IM HIGH-POTENTIAL-PERSONALMARKETING

3.1 GRUNDLAGEN UND ZIELGRÖSSEN

3.1.1 GRUNDLAGEN

Zielsetzung dieses Abschnittes ist es, ein Vorgehen zur Segmentierung für das Personalmarketing zu entwickeln, mit dem alle – auch die bestehenden – beziehungsbildenden und -fördernden Maßnahmen zielgruppenspezifisch eingesetzt werden können. Dafür werden zunächst die Grundlagen der Marktsegmentierung und die Zielgrößen, auf die eine Segmentierung ausgerichtet sein sollte, vorgestellt. Im zweiten Schritt werden Ansätze untersucht, die mittels dieser Zielgrößen Segmente bilden. Im dritten Schritt werden dazu alternative Verfahren betrachtet, die statt der Zielgrößen ausgewählte beobachtbare Variable für die Segmentbildung verwenden. Schließlich werden Hypothesen abgeleitet, die im vierten Teil untersucht werden.

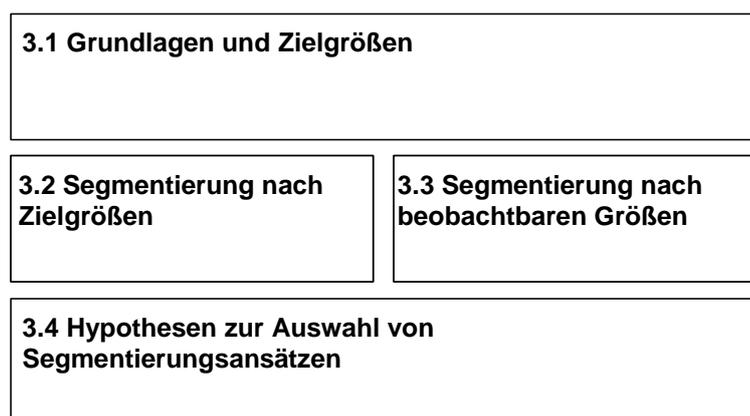


Abbildung 3-1: Struktur des Teils 3

Im Marketing wird die Segmentierung seit geraumer Zeit intensiv diskutiert und geht dabei auf folgende Grundidee zurück: Der Gesamtmarkt setzt sich aus einer Vielzahl von Konsumenten mit unterschiedlichem Verhalten zusammen und damit besteht die Möglichkeit, den Gesamtmarkt mittels bestimmter Merkmale der Konsumenten in homogene Teilmengen aufzuteilen.⁴⁶⁸ Die Identifikation und Bildung von Segmenten stellt die klassische Komponente der Segmentierung dar, die auch als „**Markterfassung**“ beschrieben wird und hier im Fokus steht. Auf diesen Segmenten baut die „**Marktbearbeitung**“ auf, die die segmentspezifische Bearbeitung mit Marketingmaßnahmen umfasst und in Kapitel 5.2.2 näher erläutert wird.⁴⁶⁹ Im Personalmarketing hat die Segmentierung ebenfalls eine hohe Aufmerksamkeit

⁴⁶⁸ Vgl. Bauer (Markt-Segmentierung, 1977), S. 59 ff.; Freter (Marktsegmentierung, 1983), S. 18; Meffert (Marketing, 2000), S. 218 ff.

⁴⁶⁹ Beide Teile der Marktsegmentierung wurden schon als Bausteine eines Relationship-Marketing-Konzeptes in Kapitel 1.3.3.4 aufgezeigt.

erreicht und wird dort zu einem der zentralen Themen gezählt: „Die wichtigsten Strategieentscheidungen im Rahmen des Personalmarketings betreffen die Marktsegmentierung, bei welcher mit der Zielgruppenfestlegung gleichzeitig implizit die Entscheidung über den schwerpunktmäßigen Ressourceneinsatz gefällt wird, und die Positionierung des Unternehmens bei den Zielgruppen.“⁴⁷⁰

Bei der Segmentierung kann hinsichtlich des Vorgehens nach der Art der Segmentbildung unterschieden werden. Bei der „**A-priori**“-Segmentierung stehen die Anzahl und die Merkmalsausprägungen, die Segmente bestimmen, von Beginn an fest. Demgegenüber werden bei einer „**A-posteriori**“-Segmentierung die Segmentgrenzen und mit einigen Einschränkungen auch die Anzahl der Segmente mittels multivariater statistischer Analyseverfahren bestimmt.⁴⁷¹ Schließlich ist zwischen den **aktiven** bzw. **segmentkonstituierenden** Variablen auf der einen Seite und den **passiven**, zur Beschreibung der Segmente genutzten Variablen auf der anderen Seite zu unterscheiden.⁴⁷²

Als Ausgangspunkt aller Überlegungen zur Segmentierung sind die Größen festzulegen, die für die Ausrichtung von Maßnahmen und damit für die Bildung von Segmenten relevant sind. Diese Variablen sind unter anderem Merkmale von Individuen, die – unter Bezugnahme auf korrespondierende Erklärungsansätze des Marktverhaltens – zur Abgrenzung und Beschreibung von Segmenten herangezogen werden können.⁴⁷³ Da die Segmente intern homogene und extern heterogen hinsichtlich der verhaltensbestimmenden Einflussgrößen sein sollen, bieten diese sich auch als Segmentierungsvariablen an. Hier haben sich in der Marketingforschung im Wesentlichen zwei Ansätze herausgebildet, die sich auch in den Begrifflichkeiten niederschlagen. Unter „Marktsegmentierung“ wird allgemein die Segmentierung hinsichtlich der Zielgröße des **Verhaltens des Kunden oder Nachfragers** verstanden.⁴⁷⁴ Diese Form entspricht dem klassischen Verständnis von Segmentierung, da auf diese Weise eine Ausrichtung an den Anforderungen und

⁴⁷⁰ Süß (Externes Personalmarketing, 1996), S. 176; vgl. ebenso Dietmann (Personalmarketing, 1993), S. 223 ff.; Stickel (Marktsegmentierung als Personalmarketingstrategie, 1995), S. 29 ff.; Höllmüller (Strategische Akquisition, 2002), S. 66 f.

⁴⁷¹ Vgl. Stegmüller/Hempel (Marktsegmentierungsansätze, 1996), S. 25; Freter (Marktsegmentierung, 2001), S. 284 f.; Kohrmann (Mehrstufige Marktsegmentierung, 2003), S. 14; Bei mehrstufigen Ansätzen ist eine Kombination beider Verfahren problemlos möglich.

⁴⁷² Vgl. Freter (Marktsegmentierung, 1983), S. 98; Kohrmann (Mehrstufige Marktsegmentierung, 2003), S. 15 f.

⁴⁷³ Vgl. Freter (Marktsegmentierung, 1983), S. 43. Als Marktpartner wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit das menschliche Individuum verstanden.

⁴⁷⁴ Vgl. Smith (Market Segmentation, 1956), S. 5; Kirchgeorg (Zielgruppenmarketing, 1995), S. 20; Freter formuliert das Ziel, homogene Gruppen hinsichtlich des Reaktionsverhaltens auf Marketingmaßnahmen zu bilden; vgl. Freter (Marktsegmentierung, 1983), S. 45 ff.; Meffert (Marketing, 2000), S. 186.

Bedürfnissen der Kunden erreicht und so eine optimale Bedürfnisbefriedigung ermöglicht wird. Dem steht eine Segmentierung von Geschäftsbeziehungen gegenüber, die sich an der **Bedeutung** des Kunden für den **Anbieter** orientiert und auch als „Kundensegmentierung“ bezeichnet wird.⁴⁷⁵ Die Bedeutung des Kunden für einen Anbieter kann durch den **Kundenwert** beschrieben werden.⁴⁷⁶

Die klassische Marktsegmentierung, welche sich am Kundenverhalten orientiert, lässt sich auf das Bewerbungs- und Auswahlverhalten übertragen. Hierbei interessieren die das Verhalten beeinflussenden Bedürfnisse, die auch als **Anforderungen** beschrieben werden können. Gelingt es dem Unternehmen, diese Anforderungen zu befriedigen, führt dies zu einer Steigerung des Nutzens und damit der Attraktivität als Arbeitgeber: „Vielmehr kann davon ausgegangen werden, dass Personalmarketing-Maßnahmen letztlich nur dann Erfolg haben, wenn sie konsequent an den Bedürfnissen und Erwartungen der Individuen oder Zielgruppen ausgerichtet sind.“⁴⁷⁷ Darüber hinaus ist auch das Informationsverhalten für die Segmentierung relevant. Hierdurch kann ein Arbeitgeber sicherstellen, dass Kandidaten tatsächlich durch Maßnahmen erreicht werden.⁴⁷⁸

Die Übertragung des im Absatzmarketing verwendeten Kundenwertes ist weniger offensichtlich. Zunächst verdeutlicht die Literatur zum Human-Capital-Management die Rolle von Mitarbeitern als immaterielles Anlagevermögen. Da Kundenbeziehungen ebenso als eine solche Form des Anlagevermögens betrachtet werden, wird die bilanztechnische Nähe des Kunden und Kandidaten deutlich.⁴⁷⁹ Damit sind die Voraussetzungen für die Ableitung eines noch näher zu spezifizierenden „**Kandidatenwertes**“ geschaffen. Diese Betrachtung bildet eine faktenbasierte Entscheidungsgrundlage für die Durchführung von Personalmarketingmaßnahmen und ermöglicht so eine optimale Ressourcenallokation.

⁴⁷⁵ Vgl. Plinke (Bedeutende Kunden, 1997), S. 121; Krafft/Albers (Ansätze zur Segmentierung von Kunden, 1999), S. 2; Krafft (Kundenwert, 1999), S. 1 ff.; Kohrmann (Mehrstufige Marktsegmentierung, 2003), S. 24; Der Begriff Kundensegmentierung wird in der Abgrenzung zu Marktsegmentierung nicht einheitlich verwendet; für eine Übersicht vgl. Friedrichs-Schmidt (Wertorientierte Kundensegmentierung, 2003), S. 9 f.

⁴⁷⁶ Vgl. auch Kapitel 1.3.1.2.

⁴⁷⁷ Schmidtke (Signaling im Personalmarketing, 2002), S. 45; vgl. auch Eggers/Ahlers (Schlüsselfaktoren eines Personalmarketings, 1999), S. 40.

⁴⁷⁸ Zur Relevanz des Informationsverhaltens für die Segmentierung vgl. Gröne (Marktsegmentierung, 1977), S. 26 ff.

⁴⁷⁹ Vgl. Jäger et al. (Human-Value-Reporting, 2004), S. 17; Höllmüller unterstreicht die Rolle von Mitarbeitern als immaterielle Ressourcen des Unternehmens, die genauso wie materielle und finanzielle Ressourcen den Aufbau von Wettbewerbsvorteilen ermöglichen; Höllmüller (Strategische Akquisition, 2002), S. 20 ff.; ähnliche Aussagen finden sich in Wucknitz (Personalbewertung, 2002); Scholz et al. (Human Capital Management, 2004).

Im Idealfall können die genannten Zielgrößen direkt genutzt werden, um Segmente zu bilden. Um dies zu überprüfen, werden in einem ersten Schritt die genannten Größen näher definiert. Im zweiten Schritt werden geeignete Segmentierungsansätze definiert, die dann anhand von Kriterien, welche noch genauer zu beschreiben sind, überprüft werden. Falls sich einzelne Variablen nicht zur Segmentierung eignen, ist zu überlegen, welche alternativen Variablen genutzt werden können, um sinnvolle Segmente zu bilden.

3.1.2 ZIELGRÖSSEN DES KANDIDATENVERHALTENS

Im Absatzmarketing stehen als kaufverhaltensrelevante Größen die Anforderungen als verhaltensbestimmend im Zentrum des Interesses. Hierbei interessiert, welche Merkmale den einzelnen Kunden wichtig sind, um ein bestimmtes Produkt oder eine Dienstleistung zu kaufen.⁴⁸⁰ Diese Anforderungen sind für die Gestaltung von Maßnahmen wichtiger als die Präferenz bezüglich des Produktes, da so konkrete Veränderungen entlang des Marketing-Mixes abgeleitet werden können. Deshalb stellen die Anforderungen der Kandidaten, die sich in der Gewichtung der einzelnen Arbeitsplatzmerkmale und Beziehungsparameter bei der Arbeitsplatzwahl äußern, die zentralen Zielvariablen dar. Die Variablen werden mit dem Index i für den jeweiligen Kandidaten, j für die jeweilige Alternative, k für das Merkmal und t für den Studienzeitpunkt dargestellt:

- Wichtigkeit der Merkmale V_{ijkt}
- Wichtigkeit der Beziehungsqualität (Vertrautheit FAM_{ijt} und Vertrauen Tr_{ijt})

Neben dem Bewertungs- und Wahlverhalten ist ebenso das Informationsverhalten von Interesse, da hiervon die Interaktionsmöglichkeiten mit dem Kandidaten abhängen. Als Variable empfiehlt sich die geplante Teilnahme an diesen Formaten:

- Geplante Informationsaktivitäten AS_{iT}

Als Segmentierungsansätze bietet sich für die Abbildung der Anforderungen die **Benefitsegmentierung** an.⁴⁸¹ Auf den Erkenntnissen dieser Arbeit aufbauend, kann das präferierte Informationsverhalten durch Segmentierung nach **Phasen der Arbeitsplatzwahl** gut erfasst werden.⁴⁸² Deshalb werden zur Abbildung der Zielgrößen des Kandidatenverhaltens eine Benefitsegmentierung und eine Segmentierung nach Phasen der Arbeitsplatzwahl vorgeschlagen.

⁴⁸⁰ Vgl. Perrey (Marktsegmentierung, 1998), S. 43 ff.

⁴⁸¹ Vgl. Meffert (Marketing, 2000), S. 204; für Personalmarketing vgl. Dietmann (Personalmarketing, 1993), S. 234; Stickel (Marktsegmentierung als Personalmarketingstrategie, 1995), S. 107 ff.

⁴⁸² Das präferierte Informationsverhalten ließe sich auch in die Benefitsegmentierung integrieren und die Phasen der Arbeitsplatzwahl haben auch Aussagekraft für die Anforderungen, allerdings soll hier nur der hypothetisch stärkere Zusammenhang berücksichtigt werden.

3.1.3 KANDIDATENWERT ALS ÖKONOMISCHE ZIELGRÖßE

Im Sinne des Relationship-Marketings ist die Bedeutung des Kandidaten für das Unternehmen – oder anders ausgedrückt der Kandidatenwert – eine wichtige Grundlage für die Segmentierung und Maßnahmengestaltung. In der Personalmarketingliteratur wird die Relevanz des Mitarbeiterwertes für eine Segmentierung bestätigt und seine wesentlichen Komponenten erklärt: „Des weiteren lässt sich [...] der Mitarbeiterwert als Entscheidungskriterium heranziehen. Hierunter ist der Wert des potentiellen Mitarbeiters für das Unternehmen z. B. hinsichtlich der Bedarfssituation oder bestimmter Qualifikationen des [potentiellen] Mitarbeiters, zu verstehen. Ein hoher Wert des potentiellen Mitarbeiters rechtfertigt qualitativ hochwertige und damit auch meist kostenintensive Dialogformen.“⁴⁸³

Der Wert eines eingestellten Mitarbeiters bildet die Grundlage der Kandidatenwertberechnung. Die Ermittlung dieses Wertes wird im Rahmen der Humankapitaltheorie, der Humanvermögensrechnung und des Human Capital Managements intensiv diskutiert, bei der auch Analogien zur Kundenwertermittlung genutzt werden.⁴⁸⁴ Dieser Wert eines eingestellten Mitarbeiters muss im zweiten Schritt um die Auswahlwahrscheinlichkeit durch den Arbeitgeber korrigiert werden. Dieser sich so berechnende Kandidatenwert kann allerdings nur dann als ökonomischer Erfolg realisiert werden, wenn sich der Kandidat auch tatsächlich bei dem Arbeitgeber bewirbt und sein Angebot annimmt.⁴⁸⁵ Insofern ist dieser Kandidatenwert noch um die Stabilität der Beziehung oder – für die Arbeitsplatzwahl – um die **Bewerbungs- und Annahmewahrscheinlichkeit** zu berichtigen.⁴⁸⁶

⁴⁸³ Vgl. Beba (Wirkung von Direktkommunikation, 1993), S. 115.

⁴⁸⁴ Zur Humankapitaltheorie, die Bildung und Ausbildung als Investitionen in immaterielles Kapital der erworbenen, wirtschaftlich verwertbaren Kenntnisse, Fähigkeiten und Verhaltensweisen ansieht und damit das Arbeitsvermögen erhöht, vgl. Sesselmeier/Blauermel (Arbeitsmarkttheorien, 1990), S. 57 ff.; bei Human Resources Accounting (Humanvermögensrechnung) wird analog zum Customer-Lifetime-Value-Ansatz der Wert durch Betrachtung des gesamten Mitarbeiter-„Lebenszyklus“ bestimmt. Konkret wird er als Funktion der diskontierten zukünftigen Leistungen statt Kundendeckungsbeiträge und der Beschäftigungsdauer statt Beziehungsdauer dargestellt, wobei schließlich die jährlichen Arbeitskosten statt der Marketingaufwendungen über die Zeit der Beschäftigung und die einmaligen Akquisitionskosten abgezogen werden; für Human Resource Accounting vgl. Flamholtz (Human Resource Accounting, 1974); für Customer Lifetime-Value vgl. Hennig-Thurau (Klassifikation von Geschäftsbeziehungen, 1999), S. 98 ff.; Krafft/Albers (Ansätze zur Segmentierung von Kunden, 1999), S. 4 f.; Mehrbecks (Customer Relationship Marketing, 2001), S. 26; Bruhn (Relationship Marketing, 2001), S. 221 ff.

⁴⁸⁵ Wird dieser Faktor nicht beachtet, könnten weniger attraktive Arbeitgeber Maßnahmen bei Kandidaten, die diesen Arbeitgeber nie in Betracht ziehen werden, ökonomisch rechtfertigen.

⁴⁸⁶ Die Wahrscheinlichkeit, als Unternehmen ins Consideration Set eines Bewerbers aufgenommen zu werden, ist ebenfalls relevant, drückt sich allerdings auch in der Bewerbungswahrscheinlichkeit aus und ist als eigenständige Größe durch das Unternehmen auch nicht messbar und wird deshalb hier nicht getrennt dargestellt.

Damit lässt sich der Kandidatenwert CV des Kandidaten i für Arbeitgeber j als Funktion wie folgt schreiben:

$$CV_{ij} = EV_{ij} \cdot L_{ij}^S \cdot L_{ij}^{AP} \cdot L_{ij}^{OA}$$

Mit EV_{ij} = Erwarteter Mitarbeiterwert zum Zeitpunkt der Arbeitsplatzentscheidung

L_{ij}^S = Auswahlwahrscheinlichkeit zum Zeitpunkt der Arbeitsplatzentscheidung

$L_{ij}^{AP} \cdot L_{ij}^{OA}$ = Bewerbungs- und Annahmewahrscheinlichkeit zum Zeitpunkt der Arbeitsplatzentscheidung

Da alle drei Werte nicht beobachtbar sind, ist an dieser Stelle zu untersuchen, ob die Komponenten hergeleitet werden können.

Wie zuvor angedeutet, wird der Mitarbeiterwert im Wesentlichen durch die Bedarfsdeckung und die Qualifikation der Kandidaten bestimmt. Der Bedarf eines Unternehmens kann im Wesentlichen mittels qualifikationsbezogener Kriterien wie Fachrichtung, Abschluss und Leistungspotential definiert werden und ist abhängig von der Zeit. Allerdings ist dieser Bedarf unterschiedlich leicht zu decken. Wird das Angebot an High-Potentials und die Wettbewerbssituation entlang der oben definierten Merkmale in die Rechnung mit einbezogen, kann der Grad der Bedarfsdeckung bestimmt werden.⁴⁸⁷ Die Bestimmung der Qualifikation stützt sich zunächst auf die Lebenslaufangaben. Nimmt der Kandidat allerdings an einem Workshop oder sogar Praktikum teil, bieten sich dem Arbeitgeber natürlich bessere Beobachtungspunkte, um die Qualifikation einzuschätzen. Die Qualifikation eines Kandidaten bestimmt nicht nur den Mitarbeiterwert, sondern auch die Wahrscheinlichkeit, dass ein Kandidat vom Unternehmen als geeignet angesehen und ausgewählt wird.⁴⁸⁸ Aufbauend auf den Hypothesen in Kapitel 2.6.4 lässt sich vermuten, dass Interaktionen als Investitionen in die Kandidaten die Attraktivität und damit schließlich die Bewerbungs- und Annahmewahrscheinlichkeit erhöhen.⁴⁸⁹ Insofern lässt sich der Kandidatenwert näherungsweise als komplexe Funktion darstellen. Die Bestimmung des genauen funktionalen Zusammenhangs kann nur auf Unternehmensebene erfolgen.

$$CV_{ij} = f(R_{ij}, Q_{ij}, \sum_{y=1}^Y IA_{yij})$$

⁴⁸⁷ Die Bestimmung des Grades der Bedarfsdeckung kann z. B. je Fachrichtung erfolgen; vgl. dafür Kienbaum Executive Consultants (High Potentials Studie, 2004), S. 5, 37.

⁴⁸⁸ Der Wert kann theoretisch null nicht unterschreiten, da bei für die Aufgabe nicht ausreichender Qualifikation der Kandidat vom Arbeitgeber ein Angebot erhalten würde.

⁴⁸⁹ Vgl. auch Hennig-Thurau (Klassifikation von Geschäftsbeziehungen, 1999), S. 92.

mit R_{ij} = Erwarteter Grad der Bedarfsdeckung des Arbeitgebers bezüglich der Qualifikation zum Zeitpunkt der Arbeitsplatzentscheidung

Q_{ij} = Erwartete Qualifikation für den Arbeitsplatz zum Zeitpunkt der Arbeitsplatzentscheidung

$\sum_{y=1}^Y IA_{yij}$ = Interaktionshistorie zwischen Kandidat und Arbeitgeber

Es bleibt zu prüfen, ob der über diese Funktion zu bestimmende Kandidatenwert zur Segmentierung geeignet ist.

3.1.4 KRITERIEN ZUR BEURTEILUNG VON SEGMENTIERUNGSANSÄTZEN

Ob sich die oben genannten Variablen zur Segmentbildung eignen, kann anhand von Segmentierungskriterien überprüft werden. Diese können aus der Marketingforschung ohne weitere Anpassung übernommen werden und sind im Folgenden in ihrer Adaption auf das Personalmarketing dargestellt.⁴⁹⁰

- Zentrale Forderung an die Segmentierung ist die **Verhaltensrelevanz** der Merkmale. Hierzu zählen alle Konstrukte, welche auf die Entscheidung sowohl **der Kandidaten** als auch **der Arbeitgeber** Einfluss nehmen. Damit im Zusammenhang steht das Kriterium der Handlungsfähigkeit oder Aussagekraft für den Instrumenteneinsatz. Darunter ist zu verstehen, dass die zur Segmentierung genutzten Merkmale relevant für die Gestaltung von Marketingmaßnahmen sind.
- Die zweite wichtige Forderung ist die **Zugänglichkeit**, Erreichbarkeit oder Adressierbarkeit der Segmente. Die Merkmale müssen die gezielte Ansprache der mit ihrer Hilfe gebildeten Segmente gewährleisten.⁴⁹¹
- Eine grundlegende Anforderung ist die **Operationalisierbarkeit** bzw. Messbarkeit der Segmentierungskriterien. Können die Merkmale bei den Individuen nicht erhoben werden, verbleibt die Segmentierung im rein theoretischen Raum.
- Das Kriterium der **zeitlichen Stabilität** bedingt zum einen, dass der Zusammenhang zwischen Merkmalsausprägung und Segment zeitlich stabil ist.

⁴⁹⁰ Vgl. Freter (Marktsegmentierung, 1983), S. 43 ff.; Belz (Dynamische Marktsegmentierung, 1995), S. 37 f.; Perrey (Marktsegmentierung, 1998), S. 24; Meffert (Marketing, 2000), S. 186 f.; Bruhn (Relationship Marketing, 2001), S. 96 f.; Kohrmann (Mehrstufige Marktsegmentierung, 2003), S. 20 f.; zur Anwendung im Personalmarketing, vgl. Dietmann (Personalmarketing, 1993), S. 224 ff.; Stickel (Marktsegmentierung als Personalmarketingstrategie, 1995), S. 45.

⁴⁹¹ Grundsätzlich ist die Zugänglichkeit nur relevant für Kommunikations- und Distributionsmaßnahmen. Da Erstere allerdings im Fokus der Arbeit liegen, ist die Zugänglichkeit ein besonders wichtiges Kriterium für die Beurteilung von Segmentierungsansätzen; vgl. Perrey (Marktsegmentierung, 1998), S. 114 ff.

Nur so kann sichergestellt werden, dass die Definitionen von Segmenten und segmentspezifischen Maßnahmen nicht dauernd kostenverursachend angepasst werden müssen. Die zweite Dimension von zeitlicher Stabilität äußert sich in der Zuordnung von Individuen zu Segmenten. Eine stabile Zuordnung vereinfacht die Maßnahmendurchführung und -kontrolle. Die dynamische Zuordnung stellt eine entsprechende Anforderung an die Relationship-Marketing-Prozesse.⁴⁹² Grundsätzlich stellt die Art der Zuordnung kein Beurteilungskriterium dar, sondern ist eine sinnvolle Strukturierung der Segmentierungsansätze, die unter den Begriffen strategische und taktische Segmentierung in der Marketingforschung genannt wird.⁴⁹³ Während die statischen Ansätze auf die inter-personalen Unterschiede ausgerichtet sind, bilden die dynamischen Ansätze die intra-personalen Unterschiede im Zeitverlauf ab. Deshalb ist von einer Mischung der beiden Segmentierungsarten abzusehen.

- Die **Wirtschaftlichkeit** der Segmentierung stellt ein, insbesondere für die Umsetzung in der Praxis, sehr wichtiges Auswahlkriterium für Segmentierungsansätze dar. Hierbei sind sowohl die Kosten für die Informationsbeschaffung, inklusive der durchzuführenden Marktforschung, zu berücksichtigen als auch die Kosten, die durch die segmentspezifische Marktbearbeitung entstehen. Auf der Nutzenseite steht das generierte Humankapital durch eingestellte High-Potentials in den spezifisch bearbeiteten Segmenten gegenüber dem Ergebnis bei einem undifferenzierten Ansatz.
- Neben diesen klassischen Kriterien, die an eine Segmentierung angelegt werden, tritt noch das Kriterium der **Transparenz**, welches sich sowohl auf die Mitarbeiter, aber auch auf die Kandidaten bezieht. Ist mit den Segmentierungsansätzen eine zu hohe Komplexität verbunden, sind sie von den entsprechenden Vertriebsmitarbeitern bzw. in diesem Fall, den Mitarbeitern des Personalmarketings schlecht anwendbar.⁴⁹⁴ Transparenz wird aber auch von High-Potentials gefordert, da diese sich häufig untereinander intensiv austauschen und eine Segmentierung auch in diesem Zusammenhang nachvollziehbar sein sollte.⁴⁹⁵

⁴⁹² Letzteres ist damit keine Voraussetzung im eigentlichen Sinne und wird als Art der Kandidatenzuordnung kursiv in der Zusammenfassungstabelle dargestellt.

⁴⁹³ Die Begriffe werden allerdings wegen fehlender klarer Abgrenzung hier nicht übernommen. Zur dynamischen Zuordnung von Kunden zu Segmenten vgl. Wolf (CRM-Anreizsystem, 2002), S. 92; Fletcher et al. (Database Marketing, 1998), S. 280 f.

⁴⁹⁴ Vgl. Perrey (Marktsegmentierung, 1998), S. 121; Kohrmann (Mehrstufige Marktsegmentierung, 2003), S. 22.

⁴⁹⁵ Erhalten zwei High-Potentials im selben Studiengang an derselben Uni zwei unterschiedliche Ansprachen von einem Unternehmen, sollte dies auch für sie nachvollziehbar sein.

3.2 SEGMENTIERUNG NACH ZIELGRÖSSEN

3.2.1 SEGMENTIERUNG NACH ANFORDERUNGEN – BENEFITSEGMENTIERUNG

Werden zur Segmentierung die Anforderungen der Individuen genutzt, d. h., die Gewichtung der Arbeitsplatzmerkmale für die Attraktivitätsbestimmung, spricht man von einer Benefitsegmentierung. Diese Art der Segmentierung zeichnet sich aufgrund der verwendeten Variablen durch eine hohe Verhaltensrelevanz aus und ist damit für die zielgruppengerechte Gestaltung von Arbeitsplatzangeboten und die Kommunikation dieser Angebote sehr geeignet. Die besondere Bedeutung der Benefitsegmentierung wird auch durch die Praxis des Personalmarketings getragen: In einer Umfrage wird dieser Ansatz als sehr relevant für das Personalmarketing eingestuft.⁴⁹⁶ Die Bestimmung der Segmente erfolgt in der Regel mit struktorentdeckenden Verfahren, die die Individuen entlang ihrer Anforderungen als aktive Variablen in Segmente gruppieren.⁴⁹⁷ Mit diesem Verfahren kann der Trade-off zwischen segmentinterner Homogenität und Heterogenität zwischen den Segmenten optimiert werden. Die so gebildeten Segmente sollten dann z. B. mit soziodemographischen oder qualifikationsbezogenen Kriterien als passive Variablen beschrieben werden. Auf die Darstellung einer Segmentierung auf Basis des Informationsverhaltens wird hier wegen der geringeren Relevanz verzichtet, allerdings werden die in Frage kommenden Segmentierungsansätze auch hinsichtlich ihrer Trennschärfe und Prognosefähigkeit für das Informationsverhalten überprüft.

Die Benefitsegmente sind nun anhand der oben genannten Kriterien zu überprüfen. Diese Überprüfung stützt sich zunächst auf die wissenschaftliche Literatur und den daraus zu ziehenden Schlüssen. Der Bedarf an empirischer Überprüfung wird darauf aufbauend hergeleitet.⁴⁹⁸

- Verhaltensrelevanz: Die hier beschriebene anforderungsgestützte Benefitsegmentierung kann hinsichtlich der Verhaltensrelevanz und damit Prognosefähigkeit für das Arbeitsplatzwahlverhalten optimale Ergebnisse liefern.⁴⁹⁹ Offen ist, ob dies auch für das Informationsverhalten gilt.⁵⁰⁰
- Zugänglichkeit: Auf den mangelnden Zusammenhang von diesen verhaltensnahen Merkmalen und zugänglichkeitssteuernden Variablen weisen mehrere

⁴⁹⁶ Vgl. Stickel (Marktsegmentierung als Personalmarketingstrategie, 1995), S. 228.

⁴⁹⁷ Für Strukturierung von Verfahren vgl. Backhaus et al. (Multivariate Analysemethoden, 2003), S. 12.

⁴⁹⁸ Vgl. Malmendier/Spengler (Segmentierung im externen Personalmarketing, 2005), S. 101.

⁴⁹⁹ Vgl. Stickel (Marktsegmentierung als Personalmarketingstrategie, 1995), S. 112.

⁵⁰⁰ Theoretisch wäre über die Gewichtung der Unsicherheit ein positiver Zusammenhang zu unterstellen, da eine hohe Bedeutung von Unsicherheit wahrscheinlich zu intensiverer Suche führt. Dies ist allerdings empirisch zu überprüfen.

Studien hin.⁵⁰¹ Eine dieser Studien kommt zum Ergebnis, „dass Einstellungen unabhängig von ihrem Operationalisierungsansatz nur in eingeschränktem Maße die Anforderung der soziodemographischen Identifizierbarkeit erfüllen.“⁵⁰² Dieses empirisch häufig zu beobachtende Phänomen eines Trade-offs zwischen Verhaltensrelevanz und Adressierbarkeit wird auch als „Dilemma der Marktsegmentierung“ bezeichnet. Dadurch wird die Beschreibbarkeit und Zugänglichkeit der durch Benefitsegmentierung gebildeten Segmente sehr eingeschränkt bleiben.

- Operationalisierbarkeit: Die oben genannten Größen sind alle nicht direkt beobachtbar und stehen damit dem Unternehmen nicht zur Verfügung. Allerdings können sie, wie in der vorliegenden Untersuchung, im Rahmen der Marktforschung erhoben werden. Die Operationalisierung der Anforderungen an den Arbeitsplatz wurde in Kapitel 2.3 ausführlich vorgestellt. Die Messung der Anforderungen für die Segmentierung ist allerdings insofern kritisch, da nicht nur für die Arbeitsplatzwahl gezeigt werden konnte, dass die direkte Erhebung der Wichtigkeit einen nur geringfügigen Beitrag zur Erklärung des Wahlverhaltens leistet. Die Markentreiberanalyse mit unterschiedlichen Nutzenvorstellungen entlang der Arbeitsplatzwahl weist dagegen den Nachteil auf, dass Gewichtungen nur aggregiert und nicht auf individueller Basis vorliegen und somit nicht verwendet werden können.⁵⁰³ Für die nachfolgende Arbeit wird zunächst der an verschiedenen Stellen im Personalmarketing angewendete Ansatz der direkt erhobenen Wichtigkeit von Merkmalen aufgegriffen.⁵⁰⁴
- Zeitliche Stabilität: Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass die Benefit-Segmente über Zeit weitgehend stabil sind.⁵⁰⁵ Obwohl sich die Anforderungen über den Prozess hinweg ändern, kann davon ausgegangen werden, dass die Segmente in gleichem Maße davon betroffen sind. So kann auch von einer statischen Kandidatenzuordnung zu den Segmenten ausgegangen werden.
- Wirtschaftlichkeit: Da die Anforderungen der Kandidaten nicht beobachtet werden können, ist eine Analyse der Wirtschaftlichkeit nur unter Einbeziehung

⁵⁰¹ Vgl. Bonoma/Shapiro (Market Segmentation, 1984), S. 259; Frömbling (Zielgruppenmarketing, 1993), S. 37 ff.; Stegmüller/Hempel (Marktsegmentierungsansätze, 1996), S. 25 ff.; Perrey (Marktsegmentierung, 1998), S. 33 f. und 105 f.

⁵⁰² Frömbling (Zielgruppenmarketing, 1993), S. 175.

⁵⁰³ Der mögliche Ausweg über Latent-Class-Techniken wird an dieser Stelle nicht weiter verfolgt; vgl. Langeheine/Rost (Latent-Class-Analyse, 1996); Teichert (Wahlbasierte Conjoint-Analyse, 2001); die Messung der Präferenzen für bestimmte Formate der Informationsbeschaffung wurde in Kapitel 2.5.3 dargestellt. Deshalb kann eine weitere Erläuterung an dieser Stelle entfallen.

⁵⁰⁴ Vgl. Kirchgeorg/Lorbeer (Anforderungen von High Potentials, 2002), S. 21.

⁵⁰⁵ Vgl. Stickel (Marktsegmentierung als Personalmarketingstrategie, 1995), S. 113 f.

der Marktforschung und der Qualität der Segmentbeschreibung und damit Adressierbarkeit möglich. Der letzte Punkt bedarf weiterer Erläuterung: Je ungenauer die Segmentbeschreibung ist, umso größer sind die Streuverluste bei der Segmentansprache. Je mehr Daten zur Segmentbeschreibung verwendet werden, desto größer ist der Aufwand der Datenerhebung. Genauere Ergebnisse sind erst vor dem Hintergrund der empirischen Analyse zu erwarten.

- **Transparenz:** Die Bewertung hinsichtlich der Transparenz ist ebenso kritisch: Die Nachvollziehbarkeit von Segmenten, die mittels Anforderungen gebildet und dann mit weiteren Merkmalen beschrieben werden, dürften in der Praxis tendenziell eingeschränkt sein.

3.2.2 SEGMENTIERUNG NACH PHASEN DES ARBEITSPLATZWahlPROZESSES

Der **Prozess der Arbeitsplatzwahl** hat – wie oben dargestellt wurde – wesentlichen Einfluss auf das Informationsverhalten.⁵⁰⁶ Dieser Segmentierungsansatz stellt eine Besonderheit des Personalmarketings dar, da hier zumindest die Eckpunkte des Prozesses bekannt sind. Da die Phasen in Kapitel 2.4.5.2 detailliert entwickelt wurden, können sie hier als Grundlage einer A-priori-Segmentierung dienen.

- **Verhaltensrelevanz:** Die Relevanz für das Informationsverhalten sowie das Bewertungs- und Auswahlverhalten wurde in vorangegangenen Kapiteln ausführlich dargelegt.⁵⁰⁷ Bezüglich des geplanten Informationsverhaltens ist insbesondere die Hypothese der „Inverted U-shape“ hervorzuheben.⁵⁰⁸ Demnach nehmen die Informationsbeschaffungsaktivitäten zuerst zu und lassen gegen Ende des Prozesses wieder nach. Nur wenn ein Arbeitgeber die aktiven Informationsbeschaffungszeiträume einigermaßen präzise vorhersagen kann, gelingt es ihm, eine größtmögliche Zielgruppe mit Maßnahmen zu erreichen. Zusätzlich lassen die Phasen der Arbeitsplatzwahl auch Erkenntnisse über die Anforderungen an den Arbeitgeber und die Beziehung zu.⁵⁰⁹

⁵⁰⁶ Vgl. ebenda, S. 178.

⁵⁰⁷ Für prozessabhängige Alternativenbewertung und -auswahl vgl. Kapitel 2.2.2 und 2.3.4; für Informationsverhalten entlang des Prozesses vgl. Kapitel 2.4.5 und 2.5.5.

⁵⁰⁸ Vgl. Kapitel 2.4.5.5.

⁵⁰⁹ Besonders zu betonen ist die unterschiedliche Gewichtung der Merkmale für den Transfer zwischen den verschiedenen Alternativenmengen, wobei den einzelnen Transfers entlang der Prozessphase eine entscheidungsabhängig unterschiedlich große Bedeutung zukommt. Während in der Auswahlphase nur noch der Transfer zum Lieblingsarbeitgeber relevant ist, ist in der Phase der aktiven Informationsbeschaffung und Bildung von Arbeitgeberimages der Transfer zum Consideration Set von hoher Bedeutung. Für unterschiedliche Gewichtungen vgl. Kapitel 2.6.2; für den Zusammenhang zwischen Alternativenmengen und Prozessphasen vgl. Kapitel 2.4.5.2.

- **Zugänglichkeit:** Zwar kann man im Personalmarketing anders als im Absatzmarketing tatsächlich als Unternehmen einen Einblick in die Eckpunkte des Prozesses in Form des Studienbeginns und -endes bekommen, allerdings ist die Abgrenzung der einzelnen Phasen schwierig. Hier bieten sich verschiedene qualifikationsbezogene Kennzahlen an, die Auskunft über Studienabschnitt und -zeitpunkt geben können, wie z. B. Fach- oder Hochschulsemesterzahl, Dauer bis Studienende und angestrebter Abschluss.⁵¹⁰ Eine Kombination mit qualifikationsbezogenen Merkmalen wie der Fachrichtung kann die Trennschärfe ggf. deutlich erhöhen.
- **Operationalisierbarkeit:** Sie ist grundsätzlich gegeben, da die Phase der Arbeitsplatzwahl ohne Probleme direkt vom Kandidaten erfragt werden kann.
- **Zeitliche Stabilität:** Bei diesem Ansatz unterliegt die Zuordnung der Kandidaten zu den Segmenten einer hohen Dynamik. Die Segmente an sich sind allerdings über die Zeit hinweg als stabil zu betrachten.
- **Wirtschaftlichkeit:** Hier unterscheidet sich dieser Ansatz nicht von der Benefitsegmentierung.
- **Transparenz:** Sie ist wegen der Komplexität der Segmentbeschreibung sicherlich eingeschränkt. Bei entsprechender Ansprache der Studenten könnte es hilfreich sein, Kandidaten im selben Semester konsistent anzusprechen.

3.2.3 SEGMENTIERUNG NACH KANDIDATENWERT

Im Relationship-Marketing für den Absatzmarkt spielt der Kundenwert für die Segmentierung eine zentrale Rolle, so dass sich auch im Personalmarketing eine Segmentbildung mittels des Kandidatenwertes anbietet.⁵¹¹ Die oben beschriebene Funktion des Kandidatenwertes verdeutlicht, dass dieser nur von den jeweiligen Arbeitgebern anhand einer guten Kenntnis des Lebenslaufs und Abschätzung der Bewerbungs- und Annahmewahrscheinlichkeit des Kandidaten zu bestimmen ist. Ein Ergebnis der Segmentierung könnte z. B. analog zum Absatzmarketing eine Kategorisierung in A-, B- und C-Kandidaten oder in ein Kandidatenportfolio sein.⁵¹²

- **Verhaltensrelevanz und Handlungsfähigkeit:** Die Verhaltensrelevanz ist hier auf den Arbeitgeber zu beziehen und ohne weiteres als gegeben zu betrachten.
- **Zugänglichkeit oder Adressierbarkeit:** Die Verfügbarkeit der Daten, mit deren Hilfe der Kandidatenwert berechnet wird, ist differenziert zu beurteilen.

⁵¹⁰ Vgl. Beba (Wirkung von Direktkommunikation, 1993), S. 115.

⁵¹¹ Vgl. ebenda.

⁵¹² Für mögliche Kundenwertsegmente vgl. Hennig-Thurau (Klassifikation von Geschäftsbeziehungen, 1999), S. 92 ff.; Bruhn (Relationship Marketing, 2001), S. 214 ff.; Kohrmann (Mehrstufige Marktsegmentierung, 2003), S. 25 ff.; Friedrichs-Schmidt (Wertorientierte Kundensegmentierung, 2003), S. 34 ff.

Während die Feststellung der Bedarfssituation und Qualifizierung nur die Verfügbarkeit von Lebenslaufangaben als Mindestgrundlage voraussetzt und damit zumindest im Laufe des Arbeitsplatzwahlprozesses zugänglich ist, stehen die Angaben zur Bewerbungs- und Annahmewahrscheinlichkeit praktisch nicht zur Verfügung. Insgesamt sind damit nur Teile der notwendigen Informationen zugänglich.

- **Operationalisierbarkeit:** Für die Messung der Größen stellt sich ein differenziertes Bild dar. Der erwartete Grad der Bedarfsdeckung ist für individuelle Kandidaten nicht zu ermitteln, sondern kann wesentlich sinnvoller auf der Ebene von Fachrichtungen, Abschlüssen oder spezielleren Qualifikationen bestimmt werden. Die Zuordnung von Kandidaten ist auf einer Basis relativ leicht. Die erwartete Qualifikation des Kandidaten für die Aufgabe kann auf Basis von Lebenslaufangaben weitgehend abgeschätzt werden, so dass die Lebenslaufangaben des Kandidaten hierfür erhoben werden müssen.⁵¹³ Die erwartete Bewerbungs- und Annahmewahrscheinlichkeit entzieht sich der Beobachtung durch ein Unternehmen. Mittels Marktforschung können hier Werte für das eigene Unternehmen oder die Branche erhoben werden, allerdings ist die zeitliche Stabilität zweifelhaft.
- **Zeitliche Stabilität:** Die Bildung von Segmenten auf Basis des Kandidatenwertes ist weitgehend stabil. Allerdings kann sich die Zuordnung von Kandidaten zu diesen Segmenten im Laufe des Kontaktes relativ schnell ändern. Zum einen können neue Lebenslaufangaben die Einschätzung ändern, zum anderen können auch persönliche Kontakte zu einer Neubewertung der Qualifikation führen.
- **Wirtschaftlichkeit:** Die Wirtschaftlichkeit ist ein sehr kritischer Punkt der Kandidatenwert-Segmentierung. Zum einen entsteht bei der Erhebung und kontinuierlichen Kontrolle der für die Beurteilung der Qualifizierung notwendigen Angaben erheblicher Aufwand. Zum anderen ist auch die Konsolidierung der Lebenslaufangaben zu einem Gesamturteil oft mit erheblichem Personalaufwand verbunden, da bei vielen Arbeitgebern die Beurteilung der Qualifizierung durch die Personalabteilung in einem nicht automatisierten Prozess erfolgt.
- **Transparenz:** Je komplexer die Formel zur Bestimmung des Kandidatenwertes, umso weniger ist das Ergebnis nachvollziehbar.

⁵¹³ Zur Auswahl von Kandidaten auf Basis von Lebenslaufangaben vgl. Höllmüller (Strategische Akquisition, 2002), S. 83 ff.

3.2.4 ZUSAMMENFASSENDE BEURTEILUNG DER ANSÄTZE

Die Beurteilung der drei Ansätze wird nachstehend zusammengefasst, wobei die empirisch zu überprüfenden Beurteilungen grau unterlegt und mit einem Verweis auf die Hypothesen in Kapitel 3.4.3 versehen sind.

Segmentierungsansatz Kriterien	Anforderungen (Benefit-segmentierung)	Phasen der Arbeitsplatzwahl	Kandidatenwert
Relevanz für Kandidatenverhalten	Sehr hoch [Hypothese S1b]	Sehr hoch [Hypothese M3/I4] ⁵¹⁴	Gering
Relevanz für Arbeitgeberverhalten	Gering	Gering	Sehr hoch
Zugänglichkeit	Gering (nicht beobachtbar, Beschreibbarkeit sehr eingeschränkt) [Hypothese S1a]	Gering (nur letzte Phasen sind eindeutig, andere Phasen über Studienzeitpunkt beschreibbar) [Hypothese S2a]	Mittel-gering , da die Leistungsfähigkeit – wenn überhaupt – nur mit vollständigen Lebenslaufdaten beurteilt werden kann
Operationalisierbarkeit	Eingeschränkt gegeben (direkte Erhebung der Wichtigkeit schränkt Validität ein)	Gegeben	Mit erheblichen Einschränkungen gegeben
Zeitliche Stabilität	Gegeben	Gegeben	Gegeben
Art der Kandidatenzuordnung	Statisch	Dynamisch	Dynamisch
Wirtschaftlichkeit	In Abhängigkeit von Marktforschung und Beschreibbarkeit von Segmenten	In Abhängigkeit von Kosten zur Ermittlung der Lebenslaufdaten	In Abhängigkeit von Kosten zur Ermittlung des Kandidatenwertes
Transparenz	Gering (Zuordnung nicht offensichtlich)	Mittel (eingeschränkt nachvollziehbar)	Gering (negativ korreliert zur Komplexität der Bestimmung des Kandidatenwertes)

Tabelle 3-1: Beurteilung der Segmentierungsansätze auf Basis relevanter Größen

Alle drei Segmentierungsansätze haben ihre Stärken bezüglich der Verhaltensrelevanz, allerdings bestehen große Defizite insbesondere in der Zugänglichkeit. In diesem Sinne trifft das „Dilemma der Marktsegmentierung“ auch hier auf alle Ansätze zu.⁵¹⁵ Auch die Operationalisierung insbesondere von dem komplexen Konstrukt des Kandidatenwertes ist nur eingeschränkt gegeben. Deshalb wird das Konstrukt des Kandidatenwertes in seine Bestandteile zerlegt, die dann einzeln geeignet abzubilden sind. Da eine Segmentierung nach Kandidatenwert bisher eine rein theoretische Option ohne Praxisbeispiel ist, wird diese Segmentierung als eigenständiger Ansatz nachstehend nicht mehr berücksichtigt.

⁵¹⁴ Die Relevanz der Phasen für die Anforderungen und Informationsverhalten wurde im Rahmen der Arbeitsplatzwahl ausführlich diskutiert und wird in den genannten Hypothesen empirisch überprüft.

⁵¹⁵ Vgl. Kapitel 3.2.1.

Insgesamt sind diese Ansätze nicht zufriedenstellend, weshalb zu prüfen ist, ob alternative Ansätze bestehen, die über eine verbesserte Zugänglichkeit verfügen und dabei immer noch eine hohe Verhaltensrelevanz aufweisen. Da die Anzahl der Segmentierungsansätze zu begrenzen ist, sollte darüber hinaus geprüft werden, ob einige Ansätze mehrere Zielgrößen gut erklären können.

3.3 SEGMENTIERUNG NACH BEOBACHTBAREN GRÖSSEN

3.3.1 VORGEHEN

Bei der Suche nach alternativen Segmentierungsansätzen sollte der im Personalmarketing sehr verbreitete Ansatz der **qualifikationsbezogenen Segmentierung** Beachtung finden. Daneben sind die Ansätze des Relationship-Marketings, insbesondere die Segmentierung nach **Beziehungsphasen**, zu berücksichtigen. Die klassischen Ansätze des Marketings⁵¹⁶ wie soziodemographische⁵¹⁷ und geographische⁵¹⁸ Segmentierungsansätze sowie die Segmentierung nach Lebensstiltypen oder Werten⁵¹⁹ werden nicht berücksichtigt, da die Merkmale keinen wesentlichen Erklärungsbeitrag liefern.

⁵¹⁶ Vgl. Freter (Marktsegmentierung, 1983), S. 46.

⁵¹⁷ Da die relevanten soziodemographischen Kriterien durch die qualifikationsbezogenen Merkmale abgedeckt sind, bleibt im Wesentlichen das Geschlecht als mögliche Basis für die Segmentierung übrig; vgl. Dietmann (Personalmarketing, 1993), S. 231; Stickel (Marktsegmentierung als Personalmarketingstrategie, 1995), S. 76; Süß (Externes Personalmarketing, 1996), S. 177; auch die im Absatzmarketing den soziodemographischen Kriterien zukommende Bedeutung zur Segmentbeschreibung fällt im Personalmarketing an die qualifikationsbezogenen Kriterien. Dies ist insbesondere dadurch bedingt, dass die soziodemographischen Faktoren Alter, Einkommen, Wohnort etc. High-Potentials, die alle Studenten sind, nur unzureichend differenzieren; Zur Bedeutung der soziodemographischen Kriterien für die Zugänglichkeit vgl. Perrey (Marktsegmentierung, 1998), S. 114.

⁵¹⁸ Die geographischen Kriterien spielen nur als Hochschulstandort und Bundesland der Abiturnote eine Rolle, sind als solche wiederum Bestandteil der qualifikationsbezogenen Ansätze. Der regionale Einfluss auf Kandidatenverhalten und auf die Bedarfsdeckung dürfte aufgrund der Mobilität von High-Potentials eher gering sein. Darüber hinaus ist noch die internationale Ebene von Bedeutung, wobei auf ein internationales Personalmarketing im Rahmen dieser Arbeit nicht eingegangen wird; für weiterführende Literatur zum internationalen Personalmarketing vgl. Pietz/Pfeiffer (Personalauswahl international, 2002).

⁵¹⁹ Die Segmentierung nach Werten oder Lebensstiltypen, also nach arbeitsplatzunabhängigen Persönlichkeitsmerkmalen, wird häufig unter dem Begriff „Lifestyle“-Segmentierung zusammengefasst; vgl. Meffert (Marketing, 2000), S. 199 ff.; für mögliche Lifestyle-Segmente siehe auch Höllmüller (Strategische Akquisition, 2002), S. 67. Diese haben gegenüber der Benefitsegmentierung den Vorteil höherer zeitlicher Stabilität. Diese für strategische Segmentierung relevante Größe ist aus Sicht eines Relationship-Marketings von nachrangiger Bedeutung und deshalb ist die Benefitsegmentierung aufgrund der höheren Verhaltensrelevanz der Lifestyle-Segmentierung vorzuziehen. Empirische Studien belegen allerdings die geringe

3.3.2 SEGMENTIERUNG NACH QUALIFIKATIONSBEZOGENEN MERKMALEN

3.3.2.1 ÜBERSICHT

Die qualifikationsbezogenen Merkmale sind für eine Segmentierung im Personalmarketing von primärer Bedeutung: So stufen in der Studie von Stickel über 95 Prozent der Befragten die qualifikationsbezogenen Merkmale als wichtig oder sehr wichtig für die Segmentierung ein.⁵²⁰ Die Bedeutung dieser Ansätze wird durch eine Empfehlung in der Literatur unterstrichen, dass „jede Arbeitnehmersegmentierung in einem ersten Schritt an dem hierfür zentralen Kriterium ‚Qualifikation‘ ansetzen [sollte]“⁵²¹. Zu den qualifikationsbezogenen Merkmalen zählt die Mehrzahl der Lebenslaufangaben, allerdings gehen sie noch weit darüber hinaus; letztlich sind alle Eigenschaften eines Kandidaten, die die Qualifikation beschreiben, hier einzuschließen.⁵²²

Zunächst ist zu zeigen, inwieweit die qualifikationsbezogenen Ansätze die Segmentierung nach Zielgrößen hinsichtlich der Verhaltensrelevanz ersetzen können. Anschließend sind die einzelnen Ansätze im Detail anhand der genannten Kriterien zur Beurteilung von Segmentierungsansätzen zu prüfen.

3.3.2.2 ALTERNATIVE ZUR SEGMENTIERUNG NACH KANDIDATENWERT

Die **Bedeutung** der qualifikationsbezogenen Merkmale für die **Bestimmung des Kandidatenwertes** ist relativ eindeutig und soll deshalb nachstehend zusammengefasst werden:

- Bedarf des Arbeitgebers an Absolventen und dessen Deckungsgrad: Der Bedarf des Arbeitgebers ergibt sich aus den offenen Stellen, die für Absolventen geeignet sind. In vielen Unternehmen ist in den Stellenbeschreibungen die fachliche Qualifikation in Form einer Fachrichtung, eines bestimmten Studienfachs oder sogar einer spezifischen Vertiefungsrichtung oder praktischen Erfahrung vorgeschrieben. Daneben werden oft noch die Art des Abschlusses sowie der Hochschule berücksichtigt.
- Qualifikation des Kandidaten: Statt dem komplexeren Konstrukt des Kandidatenwertes kann auch ausschließlich auf Basis der aus den Lebenslaufangaben ermittelten Qualifizierung eine Segmentierung abgeleitet werden. Hier

Verbreitung und wahrgenommene Bedeutung dieses Ansatzes in der Praxis; vgl. Stickel (Marktsegmentierung als Personalmarketingstrategie, 1995), S. 232 f.

⁵²⁰ Vgl. Stickel (Marktsegmentierung als Personalmarketingstrategie, 1995), S. 228; zur Verbreitung der Ansätze in der Praxis vgl. ebenda, S. 232 f.; ähnlich auch Schmidtke (Signaling im Personalmarketing, 2002), S. 98; vgl. ebenso Moll (Key-University-Strategien, 1992), S. 30; Beba (Wirkung von Direktkommunikation, 1993), S. 115.

⁵²¹ Süß (Externes Personalmarketing, 1996), S. 177.

⁵²² Für mögliche qualitätsbezogene Kriterien siehe auch Höllmüller (Strategische Akquisition, 2002), S. 87.

ist bei der Segmentierung ein Trade-off zwischen Trennschärfe und Transparenz sowie Stabilität der Zuordnung der Kandidaten zu finden.

- Bewerbungs- und Annahmewahrscheinlichkeit: Dieser Wert kann nur vom Arbeitgeber selbst abgeschätzt oder erhoben werden. Eine Hilfestellung für Unternehmen kann hier die Branchenattraktivität bieten, die einen guten Startwert zu Beginn des Arbeitsplatzwahlprozesses darstellt. Als Segmentierung bietet sich auf jeden Fall die Fachrichtung an.⁵²³

An dieser Stelle wird deutlich, dass sich eine Segmentierung nach Kandidatenwert zumindest in Teilen gut durch eine Segmentierung nach Fachrichtungen, Art des Abschlusses und der Hochschule sowie nach Leistungspotential ersetzen lässt.⁵²⁴

3.3.2.3 ALTERNATIVE ZUR BENEFITSEGMENTIERUNG

Verschiedene empirische Studien bestätigen auch einen Einfluss der qualifikationsbezogenen Merkmale auf die Anforderungen und das Informationsverhalten.⁵²⁵ Dabei sind die einzelnen personenspezifischen Merkmale oder Merkmalsgruppen getrennt zu analysieren.⁵²⁶

- Fachrichtung oder genaues Studienfach
- Typ der Hochschule oder sogar spezifische Hochschule
- Angestrebter Abschluss
- Leistungsfähigkeit (operationalisiert durch Noten, Praxiserfahrung und weitere qualifizierende Informationen)
- Studienzeitpunkt

Aus wissenschaftlichen Quellen lässt sich ableiten, dass die **Fachrichtung** unter allen qualifikationsbezogenen Merkmalen den größten Einfluss auf die Anforderungen und das Verhalten hat.⁵²⁷ Der wichtigste Grund dafür ist in den prägenden Fachkulturen zu finden: „Fachkulturen können in Bezug auf das Sozialsystem oder in Bezug auf das Persönlichkeitssystem definiert werden: Auf der Ebene der akademischen Disziplinen existieren sie als fachspezifische Normen und Werte, [...] Fachkulturen

⁵²³ Vgl. Süß (Externes Personalmarketing, 1996), S. 160 ff.

⁵²⁴ Vgl. Beba (Wirkung von Direktkommunikation, 1993), S. 115; Stickel (Marktsegmentierung als Personalmarketingstrategie, 1995), S. 96 ff.; Süß (Externes Personalmarketing, 1996), S. 177.

⁵²⁵ Vgl. Kirchgeorg/Lorbeer (Anforderungen von High Potentials, 2002), S. 21 f.; Grobe (Corporate Attractiveness, 2003), S. 42.

⁵²⁶ Merkmale, die sich auf den Studienzeitpunkt beziehen, werden an dieser Stelle nicht beachtet und nur im Rahmen des Prozesses der Arbeitsplatzwahl berücksichtigt.

⁵²⁷ Vgl. Simon et al. (Effektives Personalmarketing, 1995), S. 72; Kirchgeorg/Lorbeer (Anforderungen von High Potentials, 2002), S. 16.

dienen der Selbstidentifikation und wertmäßigen *Homogenisierung* einer Profession oder ‚scientific community‘ nach innen und der Profilbildung in der Außendarstellung. [...] Auf individueller Ebene sind Fachkulturen in den kognitiven Stilen und rationalen Handlungsorientierungen der Lehrenden und Studenten verankert. Je länger eine Person dem kulturellen Einfluss einer akademischen Disziplin ausgesetzt ist, umso eher werden die Standards der ‚scientific community‘ oder der Profession verinnerlicht.⁵²⁸ Gemäß der zentralen These von Windolf stellt die Studienfachwahl eine Wahlentscheidung dar, bei der die Studienanfänger ihre erworbenen kognitiven Stile und internalisierten Werte mit denen der akademischen Disziplinen vergleichen und darauf ihre Auswahl basieren.⁵²⁹ Mittels einer empirischen Untersuchung konnte gezeigt werden, dass die Einstellungen und Werte von Studienanfängern bereits vor Beginn des Studiums relativ homogen innerhalb eines Faches sind, während sie sich zwischen den Fächern stark unterscheiden.⁵³⁰ Dabei wird auch unterstrichen, dass im deutschen Hochschulsystem die Unterschiede zwischen den Fachrichtungen deutlich größer sind als zwischen den Universitäten.⁵³¹ Wirtschaftswissenschaftler (besonders Betriebswirte) sind dabei z. B. besonders karriereorientiert, Naturwissenschaftler stark auf die Wissenschaft fokussiert, Sozialwissenschaftler vor allem reformorientiert. In weiteren empirischen Untersuchungen konnte belegt werden, dass die Fachrichtungen⁵³² auch eine wesentlich größere Bedeutung für die Heterogenität spielen als die einzelnen Studienrichtungen. So konnte bezüglich der Arbeitsplatzanforderungen gezeigt werden, dass der Unterschied zwischen Wirtschaftswissenschaften und Ingenieurwissenschaften bedeutend größer ist als zwischen Maschinenbau- und Elektroingenieuren.⁵³³ Dies belegt auch, dass die Einstellungen und Werte aus der Windolf-Studie relevant für die Arbeitsplatzanforderungen und damit das Bewertungs- und Auswahlverhalten der Studenten sind.

Neben dem starken Einfluss, den akademische Disziplinen durch die Studienwahl auszuüben scheinen, findet auch während des Studiums eine starke Sozialisation und

⁵²⁸ Windolf (Selektion und Selbstselektion, 1994), S. 40 f.

⁵²⁹ Vgl. ebenda, S. 41.

⁵³⁰ Die erhobenen Einstellungen und Werte beziehen sich sowohl auf das Studium als auch auf den anschließenden Beruf. Aus diesen werden vier Faktoren als Grundausrichtungen gebildet: „Karriere“, „Lebensstil“, „Reform“, „Wissenschaft“; vgl. ebenda, S. 44.

⁵³¹ Vgl. ebenda, S. 50; Gleiches gilt auch für die Differenzierung nach dem soziodemographischen Merkmal Geschlecht, welches fächerbereinigt nur eine sehr geringe Varianz erklärt; vgl. ebenda, S. 51.

⁵³² Ingenieurwissenschaften, Jura, Medizin (inkl. Ernährung und Sport), Naturwissenschaften (inklusive Informatik), Sprach-, Kultur-, Erziehungs- und Sozialwissenschaften, Wirtschaftswissenschaften; Unterteilung gemäß Grobe (Corporate Attractiveness, 2003), S. 29.

⁵³³ Vgl. Simon et al. (Effektives Personalmarketing, 1995), S. 82 ff.; allgemein Windolf (Selektion und Selbstselektion, 1994), S. 50.

damit eine weitere Angleichung von Anforderungen statt. Fast alle curricularen und die Mehrzahl der außercurricularen Aktivitäten an den Hochschulen werden fachrichtungsbezogen durchgeführt. Letztlich werden durch die in den Fachrichtungen vermittelten Inhalte und Berufsbilder Branchenpräferenzen geschaffen, die sich wiederum z. B. in der Bewertung der branchenspezifischen Aufgaben sowie Erfolgswahrscheinlichkeit der Bewerbung und damit auch in der Branchenpräferenz niederschlagen.

Neben den Fachrichtungen sind insbesondere die **Art des Abschlusses** und der Typ der Hochschule zu berücksichtigen. Sie stellen zweifelsohne für den Kandidatenwert über die Qualifikation eine relevante Größe dar. Zudem sind sie für die Arbeitsplatzangebote und zum Teil auch Praktikantenstellen von hoher Bedeutung. Aber auch auf das Kandidatenverhalten üben sie einen relativ großen Einfluss aus, da z. B. Gehaltsanforderungen direkt von der Art des Abschlusses und vom Hochschultyp abhängen. Auch das Informationsbedürfnis ändert sich mit der Art des Abschlusses: Handelt es sich um einen zweiten akademischen Abschluss, befindet sich der Kandidat damit nicht zum ersten Mal im Entscheidungsprozess der Arbeitsplatzwahl. Insofern kann von einem wichtigen Einfluss auf Anforderungen an einen Arbeitsplatz und das Informationsverhalten ausgegangen werden.⁵³⁴ Ebenso sind diese Segmente wichtig, um z. B. Indikatoren wie Fachsemester für die Zeit bis zum Studienende richtig interpretieren zu können. Dabei ist darauf hinzuweisen, dass die Art des Abschlusses in den meisten Fällen auch den Typ der Hochschule dokumentiert.⁵³⁵ Deshalb wird nachfolgend nur noch die Art des Abschlusses betrachtet und dabei immer auch der Typ der Hochschule mit berücksichtigt.

Eine weitere Gruppe von Segmentierungsgrößen stellt das **Leistungspotential** von Kandidaten dar. Diese Größe ist der Kern des Kandidatenwertes und hat zudem einen mehrfach belegten Einfluss auf die Anforderungen und das Informationsverhalten.⁵³⁶ Da die vorliegende Arbeit eine strategische Differenzierung nach Leistungspotential in High-Potentials und übrige Kandidaten voraussetzt, ist eine nochmalige Berücksichtigung in einer differenzierten Segmentierung nicht zu empfehlen. Die Wahl der Stichprobe lässt zudem keine Aussagen für Kandidaten außerhalb der Gruppe der High-Potentials zu, weshalb auch keine empirische Überprüfung der Trennschärfe

⁵³⁴ Süß (Externes Personalmarketing, 1996), S. 177 f.

⁵³⁵ Bei Diplomstudiengängen wird im Abschluss immer zwischen Fachhochschule und Universität unterschieden, Promotionen beziehen sich immer auf Universitäten. Lediglich bei Masterstudiengängen kann hier nicht mehr klar unterschieden werden. Dieses Problem ist allerdings aufgrund der aktuell noch geringen Zahl zu vernachlässigen.

⁵³⁶ Vgl. Simon et al. (Effektives Personalmarketing, 1995), S. 89 ff.; Steinmetz (Führungsnachwuchskräfte, 1997), S. 138; Trank et al. (Attracting Applicants in the War of Talent, 2002), S. 335 ff.; Wöhr (Bewerberverhalten, 2003), S. 218 ff.; weitere Analysen zu High Potentials vgl. Kapitel 1.2.2.

des Leistungspotentials vorgenommen wird. Insofern wird das Leistungspotential nicht weiter analysiert.

3.3.2.4 ALTERNATIVE ZUR SEGMENTIERUNG NACH PHASEN DER ARBEITSPLATZWahl

Der Studienzeitpunkt als dynamische Größe ist neben der Bedarfsbestimmung auch für das Kandidatenverhalten relevant. Zunächst sind geeignete Studienzeitsegmente zu definieren, die nachstehend als Studienphasen bezeichnet werden. Hierfür werden vier Segmente gebildet, wobei die Studienabschnitte Grund- und Hauptstudium direkt übernommen werden. Zusätzlich wird der Studienabschnitt der zweiten akademischen Ausbildung, insbesondere Promotion und MBA, berücksichtigt.⁵³⁷ Schließlich wird über die Nähe zum Studienende das Segment „Endphase“ gebildet.⁵³⁸ Diese Phasen stellen eine einfache und transparente Segmentierung dar, die lediglich zur Feststellung der letzten Phase Informationen benötigt, die über einen sehr einfachen Lebenslauf hinausgehen. Gelingt eine relativ präzise Zuordnung von Studienzeitangaben zu Phasen der Arbeitsplatzwahl, kann die Angabe der Studienphase die Segmentierung nach Prozessphasen ersetzen.

3.3.2.5 ZUSAMMENFASSENDE BEURTEILUNG DER ANSÄTZE

Nachdem die Relevanz für den Kandidatenwert und das Kandidatenverhalten detailliert analysiert wurde, können die anderen Kriterien weitestgehend gemeinsam für die Fachrichtung, Art des Abschlusses und Studienphasen analysiert werden.

Bezüglich des Kriteriums der **Zugänglichkeit** bieten die qualifikationsbezogenen Kriterien für das Personalmarketing exzellente Voraussetzungen: Besteht ein direkter Kontakt zu den Kandidaten, ist es für ein Unternehmen möglich, zu höherwertigen Interaktionen viele qualifikationsbezogene Daten über einen Lebenslauf anzufordern. Obwohl in dieser Phase noch kein direkter Kontakt oder bestenfalls rudimentäre Adressinformationen zur Verfügung stehen, können die einzelnen Segmente adäquat entlang der qualifikationsbezogenen Merkmale adressiert werden:

- Fachrichtung: Zur Plakatierung ist räumliche Trennung an Uni in der Regel gegeben, zudem können Webseiten des Fachbereichs oder Fachzeitschriften genutzt werden.
- Typ der Hochschule: Zur Plakatierung ist räumliche Trennung gegeben, zudem kann die Uni-Webseite zur Ansprache genutzt werden.

⁵³⁷ Weitere Masterstudiengänge werden wegen der noch geringen Verbreitung nicht als zweiter akademischer Abschluss interpretiert.

⁵³⁸ Hier werden auch die Kandidaten zugezählt, die weniger als ein Jahr vom Ende des Studiums entfernt sind oder bei der Frage nach dem Studienabschnitt „Sonstiges“ angegeben hatten und im Textfeld das nahende Ende des Studiums dokumentiert haben, z. B. durch „Abschluss“, „Diplomklausuren“, „Diplomarbeit“.

- Art des Abschlusses: Promotionsstudenten werden häufig auf Webseite des Lehrstuhls vorgestellt und E-Mail-Adressen sind somit verfügbar.
- Studienzeitpunkt: Bestimmte Vorlesung, Studienveranstaltungen, Studentensekretariat.
- Noten: Ggf. Prüfungsämter.
- Anzahl Praktika: Ggf. studentische Organisationen, wie z. B. AIESEC.
- Anzahl Auslandsaufenthalte: Ggf. Auslandsamt, DAAD.
- Außeruniversitäres Engagement: Ggf. studentische Organisationen.

Die **Operationalisierbarkeit** stellt bei allen qualifikationsbezogenen Merkmalen kein Problem dar. **Zeitliche Stabilität** der Segmente ist unproblematisch und die Zuordnung kann mit Ausnahme der Studienphase als statisch betrachtet werden.

Ebenso stellt die **Wirtschaftlichkeit** nur eine geringe Hürde dar: Während die Basisinformationen Fachrichtung, Art des Abschlusses und Studienphase ohne Aufwand zu erheben sind, kann die Akquise kompletter Lebenslaufinformationen an einigen Aufwand geknüpft sein. Darüber hinaus bieten die qualifikationsbezogenen Kriterien ein hohes Maß an **Transparenz**. Jeder Student kann nachvollziehen, warum sich ein Angebot für einen Juristen von dem eines Physikers unterscheidet. Insofern wird deutlich, dass qualifikationsbezogene Kriterien sich aus inhaltlichen Gründen sehr gut als strukturierende Grundlage einer Segmentierung eignen, zur Beschreibung von anders strukturierten Segmenten sind sie in jedem Fall geeignet.

3.3.3 SEGMENTIERUNG NACH BEZIEHUNGSPHASEN

3.3.3.1 ALTERNATIVE ZUR SEGMENTIERUNG NACH KANDIDATENWERT

Aus der Beziehung zu einem Kandidaten ergeben sich viele Informationen zum Kandidatenwert. Im Laufe einer Beziehung im Rahmen des Personalmarketings beeinflussen verschiedene Faktoren den Kandidatenwert. Auf Basis der in Kapitel 2.4.4 hergeleiteten funktionalen Zusammenhänge ist zudem anzunehmen, dass Interaktionen zu einer Steigerung von Beziehungsqualität führen und damit folgerichtig auch die Attraktivität des Arbeitgebers sowie schließlich die Annahme- und Bewerbungswahrscheinlichkeit zunimmt. Zusätzlich findet im Laufe der Beziehung, insbesondere für Workshops oder Praktika, häufig eine Auswahl durch die Arbeitgeber statt, die sich an der Qualifikation des Kandidaten orientiert und somit direkte Auswirkungen auf den Kandidatenwert hat. Die stattgefundenen Interaktionen und Informationsaktivitäten sind für die Unternehmen mit Kosten verbunden, die wiederum den Kandidatenwert beeinflussen.⁵³⁹

Darüber hinaus können die Beziehungsphasen den Maßnahmeneinsatz steuern und damit dem Kriterium der Handlungsfähigkeit von Segmentierungsansätzen in hohem

⁵³⁹ Zur Diskussion über die Integration von Kosten in den Kandidatenwert vgl. Kapitel 3.1.3.

Maße gerecht werden.⁵⁴⁰ „In Abhängigkeit von der Phase der Kundenbeziehung sollen jene Maßnahmen gewählt werden, die am ehesten zur Kundenbindung beitragen können.“⁵⁴¹ So sind zur Anbahnung eines Kontaktes ganz andere Maßnahmen notwendig als zur Bindung. Damit bleibt als Frage zu beantworten, wie die Segmente der Beziehungsphasen zu konzeptionalisieren sind.

3.3.3.2 KONZEPTIONALISIERUNG DER BEZIEHUNGSPHASEN

Die drei Beziehungsphasen im Absatzmarketing, Kontaktanbahnung, Kundenbindung und Kundenrückgewinnung, können an das Personalmarketing angepasst werden, wobei die letzte Phase den Übergang zum Beschäftigungsverhältnis oder das Beziehungsende darstellt. Die Übertragung stellt kein Problem dar, da sich aus der Kontakthistorie des Kandidaten mit einem Arbeitgeber die modifizierten Beziehungsphasen ohne weiteres ableiten lassen.

- Die **Kontaktanbahnung** stellt die klassische Akquisition neuer Kontakte bzw. Kandidaten über verschiedene Kanäle, z. B. Medienkampagnen oder Direct-Mailings, dar. Die Phase umfasst damit alle „**Neukandidaten**“ und reicht bis zur Etablierung eines ersten Kontaktes, der in dem physischen Erscheinen auf einem Vortrag oder einer schriftlichen Bewerbung für ein Praktikum bestehen kann.⁵⁴²
- Die Phase des **Beziehungsaufbaus und der -pflege** umfasst alle Maßnahmen, die vom Erstkontakt bis zu Bindungsmaßnahmen reichen, um das Arbeitgeberimage und die Beziehung bis zur Entscheidungsphase auszubauen. Die teilweise anzutreffende Trennung in Kontakt und Beziehungspflege ist bezüglich der Maßnahmenzuordnung zwar sinnvoll, allerdings stellen die Kontakte keine Phase, sondern in aller Regel ein punktuelles Ereignis dar.⁵⁴³ Die Phase umfasst damit die „**Bestandskandidaten**“.⁵⁴⁴
- Die **Entscheidungsphase** beginnt mit dem Eingang der Bewerbung für eine Festanstellung beim Unternehmen und stellt damit das Ende des Prozesses im

⁵⁴⁰ Vgl. Georgi (Kundenbindungsmanagement, 2000), S. 235 ff.; Bruhn (Relationship Marketing, 2001), S. 102 ff.; Kohrmann (Mehrstufige Marktsegmentierung, 2003), S. 3; Friedrichs-Schmidt (Wertorientierte Kundensegmentierung, 2003), S. 46 f.

⁵⁴¹ Georgi (Kundenbindungsmanagement, 2000), S. 235; ähnlich auch Bruhn (Relationship Marketing, 2001), S. 102 ff.

⁵⁴² Vgl. Beba (Wirkung von Direktkommunikation, 1993), S. 118 f.; Zur weiteren Erläuterung zur Unterteilung von Neu- und Bestandskunden vgl. Mehrbecks (Customer Relationship Marketing, 2001), S. 25.

⁵⁴³ Trennung entlang der Kontaktkette in Kontaktaufnahme und Kontaktpflege; vgl. Ahlers (Strategische Nachwuchskräfteerkrutierung, 1994), S. 208; Wöhr (Bewerberverhalten, 2003), S. 156.

⁵⁴⁴ Vgl. Beba (Wirkung von Direktkommunikation, 1993), S. 120 ff.

Personalmarketing dar. Hier fallen die Beziehungsphasen mit den Phasen des Arbeitsplatzwahlprozesses (Bewerbungsphase, Auswahlphase) zusammen. Kandidaten in diesen Phasen sind „**Bewerber**“ für eine Festanstellung.

Eng verbunden mit den Beziehungsphasen ist im Personalmarketing noch die Art der stattgefundenen Interaktionen. Von der Art der Interaktion oder – anders ausgedrückt – vom Maßnahmenformat sind viele weitere Größen abhängig. Wie in Kapitel 2.4.2.3 dargestellt, beeinflussen die Formate die Suchkosten für die Kandidaten sowie die Glaubwürdigkeit der Informationsquelle.⁵⁴⁵ Darüber hinaus ist mit einigen Formaten auch eine Auswahl der Teilnehmer verbunden, die weitere Aussagen über die Qualifikation des Kandidaten zulässt. Zudem tragen die einzelnen Formate zu einer unterschiedlich hohen Steigerung der Beziehungsqualität bei und verursachen bei Unternehmen unterschiedlich hohe Kosten, die auch als Investitionen in den Kandidaten interpretiert werden können. Deshalb bietet es sich an, hier von **Format-** oder **Interaktionswertigkeit** zu sprechen. Auf Basis der Aufteilung im Modell von Ahlers können hier durch die Intensität der Selektion, die mit dem Format verbunden ist, Segmente gebildet werden. Die in Abbildung 3-2 dargestellte Segmentierung gliedert die Formate wie folgt:⁵⁴⁶

- **Standard-Interaktionen** umfassen alle Interaktionen ohne vorherige Selektion der Kandidaten (z. B. Präsentation, Besuch eines Standes auf einer Firmenkontaktmesse, Registrierung auf der Webseite, Gastreferenten/Lehrbeauftragte).
- **Premium-Interaktionen** umfassen Interaktionen mit einer Auswahl mittels Papierform und intensiver persönlicher Interaktion (z. B. Workshop, Abendveranstaltung, Wettbewerbe, Veranstaltungen auf Recruiting-Messen mit Vorauswahl).
- **Praktikum** wird als Stufe der höchsten Interaktionswertigkeit aufgrund der intensiven Selektion im Vorfeld, die in der Regel ein Bewerbungsgespräch beinhaltet, der Beurteilung während des Praktikums und des intensiven Kontakts betrachtet.⁵⁴⁷

Durch diese verschiedenen Interaktionswertigkeiten lassen sich auch unterschiedliche, so genannte **High-Potential-Pools** bilden.⁵⁴⁸ Für jeden Pool ist die Kerninteraktion segmentkonstituierend. Insofern wird nachfolgend von drei Pools ausgegangen: Dem Standard-Pool, dem Premium-Pool und dem Praktikanten-Pool.

⁵⁴⁵ Vgl. Simon et al. (Effektives Personalmarketing, 1995), S. 174.

⁵⁴⁶ Vgl. Ahlers (Strategische Nachwuchskräfteerkrutierung, 1994), S. 208; ähnlich Schmidt (Hochschulmarketing, 2004), S. 89.

⁵⁴⁷ Ein weiteres Beispiel ist die Betreuung von wissenschaftlichen Arbeiten.

⁵⁴⁸ Vgl. Groß-Heitfeld (Personalmarketing bei der WestLB, 1999), S. 104 f.; Westerwelle/Beuerle (Bewerberbindung, 2002), S. 32.

Diese Segmente der Interaktionswertigkeit oder eben Pools werden von verschiedenen Autoren in die Beziehungsphasen integriert, da mit den höherwertigen Interaktionen auch intensivere Beziehungen verbunden sind.⁵⁴⁹ Dies kann sinnvoll sein, da ein schrittweiser Aufstieg zu höherer Interaktionswertigkeit sowohl für den Kandidaten als auch das Unternehmen Fehlinvestitionen reduzieren kann. Allerdings ist das Durchlaufen aller Pools im Regelfall nicht zwingend und deshalb die Darstellung als Beziehungsphase irreführend.⁵⁵⁰ Zudem ist es sinnvoll, diese Pools nur in der Phase des Beziehungsaufbaus und der Beziehungspflege darzustellen, so dass es sich um „**Bestandskandidatenpools**“ handelt.

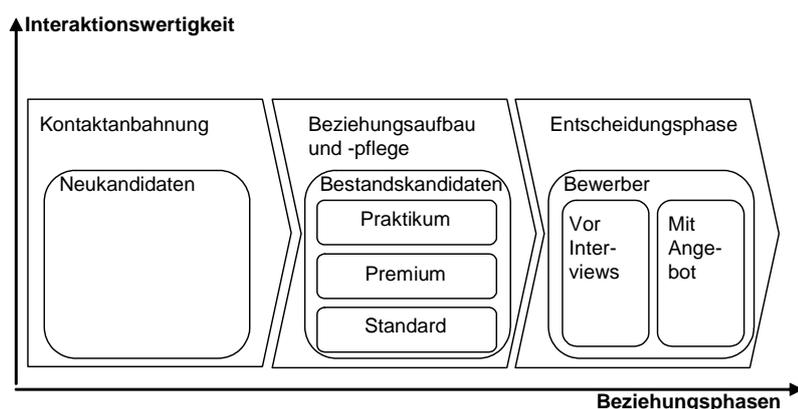


Abbildung 3-2: Struktur der Beziehungsphasen und Bestandskandidatenpools

Diese Phasen und Wertigkeitssegmente geben die Zielsetzungen für die jeweils anzuwendenden Maßnahmen und damit auch in Grenzen die Art der Maßnahmen vor. Die Zielsetzungen können zunächst grob nach den Beziehungsphasen aufgeteilt und Maßnahmen dann exemplarisch diesen Zielen zugeordnet werden.

	Kontaktabahnung	Beziehungsaufbau und -pflege		Entscheidungsphase
		Initialkontakt	Beziehungspflege	
Zielsetzung	Generierung Erstkontakt	Beziehungsaufbau, positive Imageveränderung	Stabilisierung/Ausbau der Beziehung	Gesteigerte Attraktivität in Bewerbung und Angebotsannahme umwandeln
Mögliche Maßnahmen	Klassische Medienkampagnen, Direct-Mailings	Alle Formate von Uni-Vortrag bis Praktikum	Persönliche Betreuung, Newsletter	Persönliche Betreuung im gesamten Bewerbungsprozess

Tabelle 3-2: Beziehungsphasen mit Auswirkungen auf die Maßnahmengestaltung⁵⁵¹

⁵⁴⁹ Vgl. Simon et al. (Effektives Personalmarketing, 1995), S. 186; Eggers/Ahlers (Schüsselfaktoren eines Personalmarketings, 1999), S. 40 f.; Wöhr (Bewerberverhalten, 2003), S. 156.

⁵⁵⁰ Es gibt viele Studenten, die sich direkt für ein Praktikum oder einen Workshop bewerben, ohne vorher auf einem Firmenvortrag gewesen zu sein. Es besteht allerdings die Möglichkeit, die Reihenfolge im Rahmen eines Programms genau vorzugeben; vgl. Kapitel 5.1.2.

⁵⁵¹ Eigene Darstellung in Anlehnung an Homburg/Sieben (Customer Relationship Management, 2000), S. 490; Ebenso bietet das Direktmarketing verschiedene Maßnahmen für

Die Kandidaten können den so definierten Phasen und den Bestandskandidatenpools anhand der stattgefundenen Interaktionen klar zugeordnet werden.

3.3.3.3 BEURTEILUNG DER SEGMENTIERUNG NACH BEZIEHUNGSPHASEN UND INTERAKTIONSWERTIGKEIT

Die zentrale Stellung der Beziehungsphasen im Relationship-Marketing deutet bereits auf eine hohe Eignung zur Segmentierung hin.⁵⁵² Diese Segmentierung greift das Konzept der Kontaktkette wieder auf, wonach die einzelnen Interaktionen und Kontaktpunkte so aufeinander abgestimmt sein sollen, „dass möglichst hohe Verstärkungs- und Synergieeffekte erzielt werden.“⁵⁵³ Nachfolgend wird der Ansatz anhand der einzelnen Kriterien beurteilt.

- Verhaltensrelevanz und Handlungsfähigkeit: Primär ist diese Segmentierung sinnvoll, da sie den Instrumenteneinsatz durch die Zielvorgaben steuern kann. Zudem kann insbesondere die Segmentierung nach Interaktionswertigkeiten einige Komponenten des Kandidatenwertes gut abbilden.
- Zugänglichkeit oder Adressierbarkeit: Die Zugänglichkeit ist problemlos gegeben, falls der Arbeitgeber die einzelnen Kontaktpunkte und Interaktionen mit dem Kandidaten detailliert erfasst und verfügbar hält.
- Operationalisierbarkeit: Die Operationalisierung setzt ein Beziehungscontrolling auf Kandidatenbasis voraus, aus dem die Kontaktpunkte mit dem Kandidaten ermittelt werden können.⁵⁵⁴
- Zeitliche Stabilität: Werden auf der Basis von Interaktionsformaten Segmente gebildet, können diese zeitlich stabil bleiben, solange sich die Formate nicht ändern.
- Wirtschaftlichkeit: Da die Datenerhebung und das kandidatenorientierte Controlling Basisaufwendungen eines jeden Relationship-Marketing-

unterschiedliche Beziehungsphasen; vgl. Schwarz (Grundlagen des Permission Marketings, 2002), S. 993.

⁵⁵² Vgl. Georgi (Kundenbindungsmanagement, 2000), S. 235 ff.; ähnlich auch Homburg/Sieben (Customer Relationship Management, 2000), S. 486 f.

⁵⁵³ Beba (Wirkung von Direktkommunikation, 1993), S. 102. Dies kann zum Beispiel durch Wechseln oder Kombination von Medien zur Steigerung der Aufmerksamkeit erreicht werden. Allerdings berücksichtigt die Segmentierung in die hier dargestellten drei Segmente auch die möglicherweise stark steigende Komplexität: Werden statt der drei Segmente die einzelnen Formate als eigene Segmente betrachtet, um die Maßnahmenfolge im Detail zu steuern, führt dies sehr schnell zu einer unüberschaubaren Anzahl von Segmenten; vgl. Beba (Wirkung von Direktkommunikation, 1993), S. 103.

⁵⁵⁴ Um die Kosten pro Kontakt und Kandidat zu ermitteln, sind die Gesamtaufwendungen für jede Interaktion auf alle Kandidaten zu verteilen und entsprechend zuzuordnen.

Konzeptes sind, entstehen hierfür keine weiteren Kosten.⁵⁵⁵ Die Entwicklung einer Segmentierung und anschließenden segmentspezifischen Marktbearbeitung kann dagegen mit erheblicher Komplexität und Kosten verbunden sein.⁵⁵⁶

- **Transparenz:** Die Transparenz ist bei nicht zu komplexer Segmentierung gegeben, da die Teilnahme an Interaktionen sowohl für Mitarbeiter des Personalmarketings als auch für Kandidaten offensichtlich ist.

3.3.4 ZUSAMMENFASSENDE BEURTEILUNG DER ALTERNATIVEN ANSÄTZE

Analog zu den ersten drei Ansätzen werden nun auch Analysen zu den Ansätzen des Personalmarketings zusammengefasst. Dabei werden die qualifikationsbezogenen Ansätze nach Fachrichtungen und Art des Abschlusses aufgeteilt.

Segmentierungsansatz Kriterien	Fachrichtungen und Art des Abschlusses	Studienphase	Beziehungsphase/ Interaktionswertigkeit
Relevanz für Kandidaten- verhalten	Hoch (insbesondere von Fachrichtungen) [Hypothese S1b, 3b]	Hoch (insbesondere für das Informations- verhalten) [Hypothese S2b]	Gering
Relevanz für Arbeitgeber- verhalten	Hoch (eingeschränkt über Kandidatenwert)	Mittel (wegen schwankender Bedarfe an Absolventen, Diskontierung des Kandidatenwertes)	Hoch (Gestaltung Maßnahmenfolge/ Einfluss auf Kandidaten- wert)
Zugänglichkeit	Sehr hoch (Informa- tionen schon zur Kontaktanbahnung verfügbar)	Hoch	Hoch , wenn Daten detailliert erfasst werden.
Operationali- sierbarkeit	Gegeben	Gegeben	Gegeben , wenn Kontakt- oder Beziehungshistorie detailliert erfasst werden.
Zeitliche Stabilität	Gegeben	Grundsätzlich gegeben	Gegeben
Art der Kandidaten- zuordnung	Statisch	Dynamisch	Dynamisch
Wirtschaftlichkeit	Hoch	Hoch	Hoch
Transparenz	Hoch	Hoch	Hoch

Tabelle 3-3: Zusammenfassende Beurteilung der personalmarketingspezifischen Segmentierungsansätze

Insgesamt ergeben diese Ansätze ein sehr positives Bild. Somit stehen drei statische (Benefitsegmente, Fachrichtung und Art des Abschlusses) und drei dynamische Ansätze (Phase der Arbeitsplatzwahl, Studienphase, Beziehungsphase/Interaktionswertigkeit) zur Verfügung.

⁵⁵⁵ Vgl. Kapitel 1.3.3.2.

⁵⁵⁶ Vgl. Beba (Wirkung von Direktkommunikation, 1993), S. 115.

3.4 HYPOTHESEN ZUR AUSWAHL VON SEGMENTIERUNGSANSÄTZEN

3.4.1 DARSTELLUNG DER PROBLEMSTELLUNG

3.4.1.1 VORGEHEN BEI DER AUSWAHL UND INTEGRATION

Aus diesen sechs Ansätzen sind nun diejenigen auszuwählen, die zu homogenen Segmenten führen. In einem zweiten Schritt sind die ausgewählten Ansätze dann zu einer konsistenten Segmentierung zu integrieren. Grundsätzlich ist es keine Schwierigkeit, möglichst viele Ansätze zu identifizieren, sondern geeignete auszuwählen.⁵⁵⁷ Dabei stützt sich die Analyse ausschließlich auf die empirisch überprüfbare Trennschärfe bzw. Prognosequalität für das Kandidatenverhalten und die Branchenattraktivität als Komponente des Kandidatenwertes.⁵⁵⁸ Dann wird der Ansatz mit der größten Trennschärfe und höchsten Prognosequalität als **Makrosegmentierung** verwendet.⁵⁵⁹ Ergeben sich dadurch noch keine hinreichend homogenen Segmente, sind die nachrangigen Ansätze als **Mikrosegmentierung** zu integrieren.

Da die statischen und dynamischen Ansätze nicht vermischt werden sollten, sind auch mehrstufige Ansätze getrennt zu analysieren.⁵⁶⁰ Deshalb ist zu prüfen, ob für die in Frage kommenden statischen (Benefitsegmente, Fachrichtung, Art des Abschlusses) und dynamischen Ansätze (Phasen der Arbeitsplatzwahl, Studienphasen, Beziehungsphasen/Interaktionswertigkeit) neben der Makrosegmentierung noch eine Mikrosegmentierung erfolgen sollte.

Dabei werden folgende Annahmen getroffen:

- Die Segmentierung in Beziehungsphasen/Bestandskandidatenpools ist als dynamische Makrosegmentierung gesetzt, da diese Segmentierung eine hohe Relevanz für den Kandidatenwert und die Steuerung von Maßnahmen hat und zudem alle Kriterien erfüllt.
- Die Art des Abschlusses ist immer nachrangig zu den Fachrichtungen zu berücksichtigen, so dass diese Dimension nur als Mikrosegmentierung je Fachrichtung untersucht wird.⁵⁶¹

⁵⁵⁷ Vgl. Belz (Dynamische Marktsegmentierung, 1995), S. 16.

⁵⁵⁸ Die Branchenattraktivität zur Abschätzung der Bewerbungs-/Annahmewahrscheinlichkeit ist eine Teilkomponente des Kandidatenverhaltens und wird deshalb im Rahmen der Alternativen zur Benefitsegmentierung mit abgeprüft.

⁵⁵⁹ Vgl. Wind/Cardozo (Industrial Market Segmentation, 1974), S. 156 ff.; Bauche (Segmentierung, 1993), S. 34 ff.; Kohrmann (Mehrstufige Marktsegmentierung, 2003), S. 18 ff.

⁵⁶⁰ Vgl. Kapitel 3.1.4.

⁵⁶¹ Haben einzelne Abschlüsse eine hohe Relevanz für die Bestimmung des Kandidatenwertes, kann jedes Unternehmen diese Reihenfolge den Bedürfnissen anpassen.

Somit stehen die Analysen zwischen **Fachrichtungen** und **Benefitsegmenten** als statische Makrosegmentierung und zwischen **Studienphasen** und **Phasen der Arbeitsplatzwahl** als dynamische Mikrosegmentierung im Mittelpunkt.

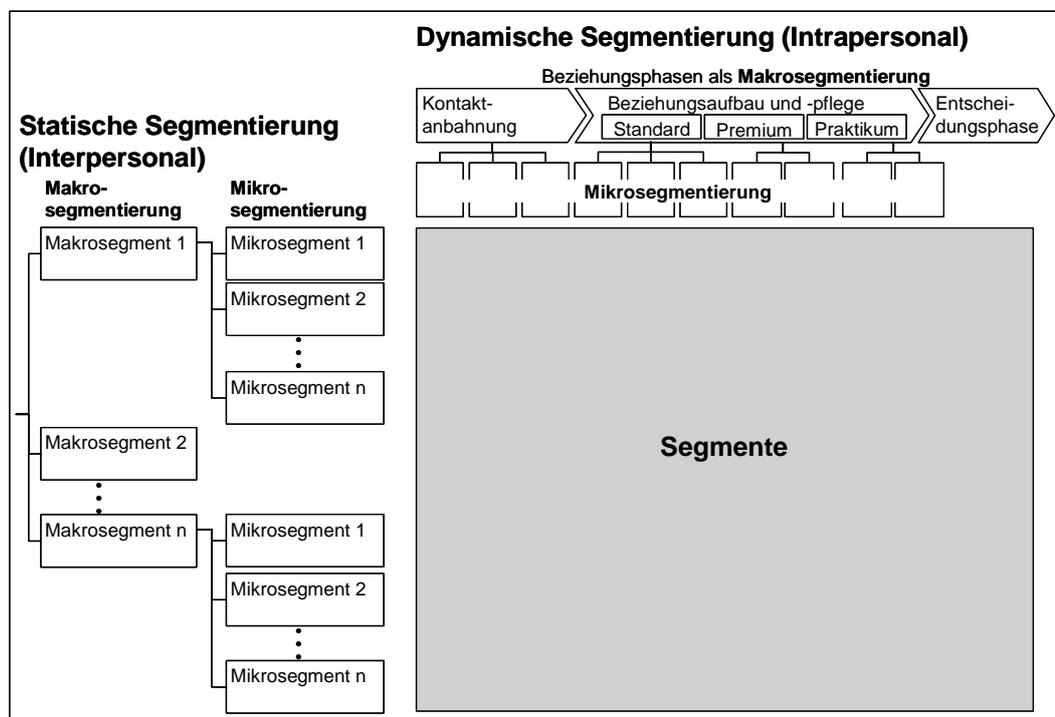


Abbildung 3-3: Darstellung des hypothetischen Segmentierungsmodells

3.4.2 KONKRETES VORGEHEN BEIM VERGLEICH VON ANSÄTZEN

3.4.2.1 VERGLEICH DER STATISCHEN ANSÄTZE

Vor dem Vergleich bezüglich der Zielgrößen ist zunächst die Zugänglichkeit bzw. Beschreibbarkeit der Benefitsegmente zu prüfen. Beim Vergleich bezüglich der Zielgröße des Kandidatenverhaltens ist zu überprüfen, ob mit einer Segmentierung nach Fachrichtung Ergebnisse zu erzielen sind, die hinsichtlich der Trennschärfe und Prognosequalität vergleichbar mit der Benefitsegmentierung sind. Dabei sind folgende verhaltensbestimmende Größen zu überprüfen:

- Anforderungen bei der Arbeitsplatzwahl: Abgeleitete Wichtigkeit für den Transfer auf die Short List und zur Bewerbungsabsicht sowie direkt abgefragte Wichtigkeit für Image-Attribute und Attribute der Beziehungsqualität.⁵⁶²
- Informationsverhalten: Geplante Teilnahme an Informationsaktivitäten/Interaktionen mit dem Arbeitgeber.

⁵⁶² Nicht betrachtet wird der Transfer zum Lieblingsarbeitgeber, da Modelle hierfür schon bei größeren Zielgruppen keine gute Anpassung geliefert haben. Ebenso werden wegen der Gestaltung des Datensatzes die Gewichtung merkmalsbezogener Unsicherheit nicht mit analysiert; vgl. Kapitel 4.2.

- Bewerbungs- und Annahmewahrscheinlichkeit je Branche: Diese aus der Berechnung des Kandidatenwertes stammende Komponente wird wegen des klaren Verhaltensbezugs an dieser Stelle mit analysiert. Hierbei werden die ermittelten Wahrscheinlichkeiten für den Transfer zur Bewerbungsabsicht als Grundlage genommen.

Um die Ansätze zu vergleichen, werden auf der einen Seite Segmente mit den sechs Fachrichtungen gebildet. Auf der anderen Seite wird eine Benefitsegmentierung analog zum Vorgehen von Kirchgeorg/Lorbeer mit vier Gruppen erzeugt.⁵⁶³

3.4.2.2 VERGLEICH DER DYNAMISCHEN ANSÄTZE

Vor dem Vergleich der Ansätze ist die Zugänglichkeit, d. h. die Beschreibbarkeit der Phasen der Arbeitsplatzwahl mit beobachtbaren Variablen zu analysieren. Beim Vergleich der dynamischen Ansätze steht die Zielgröße des geplanten Informationsverhaltens im Mittelpunkt des Interesses.⁵⁶⁴

3.4.2.3 WEITERE MIKROSEGMENTIERUNG

Ist ein Ansatz bei der Überprüfung nicht in allen Dimensionen einem anderen Ansatz unterlegen, ist zu prüfen, ob eine nachrangige Beachtung als Mikrosegment sinnvoll ist. Zudem ist bei den statischen Segmenten auf jeden Fall noch die Art des Abschlusses als Mikrosegmentierung zu überprüfen.

Dabei wird als Hypothese formuliert, dass ein Ansatz, falls er nachrangig noch zu berücksichtigen ist, als Mikrosegmentierung signifikant zur Erhöhung der Prognosequalität und Trennschärfe beiträgt.

3.4.3 ZUSAMMENFASSENDE DARSTELLUNG DER HYPOTHESEN

Nachfolgend werden die Hypothesen zur statischen Makrosegmentierung gebildet:

Hypothese S1a: Zwischen Benefitsegmenten und qualifikationsbezogenen Informationen lässt sich kein starker Zusammenhang feststellen, der eine Beschreibung der Segmente mit diesen Informationen erlauben würde.

Hypothese S1b: Die fachrichtungsbasierte Segmentierung liefert hinsichtlich der Trennschärfe und Prognosequalität für das Kandidatenverhalten (Anforderungen, Informationsverhalten und Bewerbungswahrscheinlichkeit auf Branchenebene) vergleichbare Ergebnisse zur Benefitsegmentierung.

Neben der statischen Segmentierung sind für die dynamische Segmentierung die Phasen der Arbeitsplatzwahl mit einer direkten Segmentierung nach Studienphasen zu vergleichen.

⁵⁶³ Vgl. Kirchgeorg/Lorbeer (Anforderungen von High Potentials, 2002), S. 21.

⁵⁶⁴ Auf eine Überprüfung der veränderten Anforderungen wird verzichtet, da der Zusammenhang zwischen Alternativenmengen und Phasen der Arbeitsplatzwahl schon hergeleitet wurde und so eine weitere Überprüfung keinen Gewinn darstellen würde.

Hypothese S2a: Zwischen Phasen der Arbeitsplatzwahl und Studienzeitpunkten lässt sich kein starker Zusammenhang feststellen, der eine Beschreibung der Phasen mit diesen Informationen erlauben würde.

Hypothese S2b: Die Segmentierung nach Studienphasen liefert hinsichtlich der Trennschärfe und Prognosequalität für das Informationsverhalten vergleichbare Ergebnisse wie die Phasen der Arbeitsplatzwahl.

Auf Basis der zuerst genannten Hypothesen ist ggf. der dritte Hypothesenblock über die Integration zu beantworten.

Hypothese S3a: Falls die Benefitsegmentierung nachrangig als Mikrosegmentierung zu nutzen ist, besitzt diese eine gute Prognosequalität und hohe Trennschärfe.

Hypothese S3b: Eine Mikrosegmentierung nach Art des Abschlusses verbessert die Trennschärfe und Prognosequalität hinsichtlich des Informationsverhaltens deutlich.

4 EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG

4.1 DESIGN DER EMPIRISCHEN UNTERSUCHUNG

4.1.1 ZIELSETZUNG

Im vierten Teil werden die entwickelten Hypothesen empirisch überprüft und damit eine Basis für die Ausgestaltung des High-Potentials-Relationship-Marketing-Konzeptes im fünften Teil geschaffen.

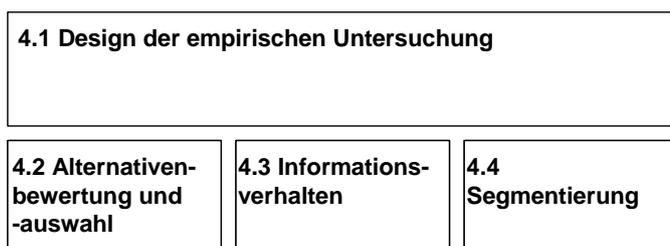


Abbildung 4-1: Struktur des Teils 4

4.1.2 STICHPROBE

Grundlage der Befragung ist das e-fellows.net-Stipendium mit einem der größten High-Potential-Pools in Deutschland von mehr als 10.000 Stipendiaten.⁵⁶⁵ Es wurde ein Online-Fragebogen erstellt, der aus einem allgemeinen und einem arbeitgeber-spezifischen Teil besteht. Die Untersuchung wurde online im Internet durchgeführt. Dieses Vorgehen bot sich an, da dort die gesamte Kommunikation zwischen Stipendiat und Stipendiengeber online erfolgt und so die Stipendiaten mit dem Medium vertraut sind. Dadurch kann die sonst vorherrschende Verzerrung bei Online-Befragungen, die in der fehlenden Repräsentativität der Nutzer dieses Mediums begründet ist, ausgeschlossen werden.⁵⁶⁶ Vorteile dieses Befragungstyps liegen hauptsächlich in der direkten Datenerfassung durch den Probanden, die den Erfassungsaufwand reduzieren und Fehler bei der Übertragung ausschließen.⁵⁶⁷ Der Prototyp des Fragebogens wurde in einer Vorstudie von zwanzig ausgewählten High-Potentials getestet.

⁵⁶⁵ Es wurden genau 10.000 Stipendiaten angeschrieben; für nähere Informationen zu e-fellows.net vgl. o.V. (e-fellows.net, 2004).

⁵⁶⁶ Bei Querschnittsbefragungen über alle Bevölkerungsschichten hinweg ist der Anteil der regelmäßigen Online-Nutzer sehr unterschiedlich verteilt, so dass Online-Befragungen normalerweise nicht repräsentativ sind, auch wenn die Teilnahme zufallsgesteuert ist; vgl. Batinic et al. (Online Research, 1999).

⁵⁶⁷ Weitere Vorteile sind in dem Wegfall negativer Interviewerbeeinflussung und der Möglichkeit, Pflichtfelder zu nutzen, um die vollständige Beantwortung zu erzwingen, zu sehen; vgl. Lorbeer (Vertrauensbildung, 2003), S. 139 ff.

Im allgemeinen Teil wurde unter anderem die Einordnung von achtzehn wichtigen Arbeitgebern in Alternativenmengen verlangt.⁵⁶⁸ Darauf aufbauend wurden für den arbeitgeberspezifischen Teil maximal vier Arbeitgeber per Zufallsverfahren ausgewählt, die dem Befragten mindestens vertraut waren. Für jeden dieser ausgewählten Arbeitgeber waren detaillierte Einschätzungen der Eigenschaften, der Unsicherheit bezüglich dieser Eigenschaften und die wahrgenommenen Informationsangebote anzugeben. Eine genauere Darstellung der Struktur erfolgt in Kapitel 4.1.4.

Die Teilnahmequote von 25 Prozent führt zu 2.494 Datensätzen für den allgemeinen Teil und knapp 10.000 Einschätzungen von Arbeitgebern. Da die Unsicherheit bezüglich der Merkmale nur bei einem der vier Unternehmen abgefragt wurde, reduziert sich bei der Verwendung dieser Informationen der Datensatz auf ca. 2.300.⁵⁶⁹ Die Zusammensetzung der Teilnehmer wird auf Basis des allgemeinen Teils nachfolgend dargestellt. Dabei wird die insgesamt sehr hohe Repräsentativität der Umfrage bezogen auf die Grundgesamtheit der Stipendiaten deutlich.⁵⁷⁰ Hervorzuhebende Abweichungen finden sich im höheren Anteil von Ingenieuren, die an der Umfrage teilgenommen haben.

⁵⁶⁸ Daneben wurde im allgemeinen Teil die Wichtigkeit von Arbeitgebereigenschaften direkt erhoben, zusätzlich wurden stattgefunden Informationsaktivitäten, geplantes Informationsverhalten sowie die Einschätzung bezüglich Informationsformaten abgefragt. Schließlich wurden soziodemographische und qualifikationsbezogene Merkmale erhoben. Zusätzlich wurde die wissenschaftliche Karriere als 19. Alternative mit abgefragt.

⁵⁶⁹ Für die Überprüfung der Informationsbeschaffung reduziert sich der Datensatz nochmals, da die Angaben zur Informationsbeschaffung keine Pflichtfelder waren und wegen der Größe des Datensatzes alle nicht vollständigen Datensätze unberücksichtigt blieben. Zudem wurden wegen der korrekten Abbildung des situativen Involvements nur Kandidaten im Grund- und Hauptstudium berücksichtigt.

⁵⁷⁰ „Eine Teilmasse ist repräsentativ, wenn sie in der Verteilung aller untersuchungsrelevanten Merkmale der Grundmasse entspricht, d. h. ein zwar verkleinertes, aber sonst wirklichkeitsgetreues Abbild der Gesamtheit darstellt.“, Berekoven et al. (Marktforschung, 2001), S. 50. Da die Überprüfung anhand aller Merkmale in der Regel nicht möglich ist, wird die Repräsentativität anhand wichtiger soziodemographischer und qualifikationsbezogener Daten überprüft.

	Häufigkeit	Prozent in Stichprobe	Prozent in Gesamtheit*		Häufigkeit	Prozent in Stichprobe	Prozent in Gesamtheit*
Geschlecht				Studienphase			
weiblich	917	36,8	k.A.	Grundstudium	590	23,6	32,8
männlich	1577	63,2	k.A.	Hauptstudium	1287	51,6	53,6
	2494	100		Promotion	333	13,3	13,7
Fachrichtung				Abiturnote			
Wirtschaftswissenschaften	864	34,7	33,9	Sonstiges	284	11,4	0
Naturwissenschaften	550	22,0	23,9		2494	100	100
Ingenieurwissenschaften	357	14,3	9,2	1,0-1,4	1710	68,6	65,2
Geistes-/Sozialwissenschaften	298	11,9	13,2	1,5-1,9	553	22,2	20,5
Jura	262	10,5	12,1	2,0-2,4	177	7,1	5,6
Medizin	156	6,3	7,2	2,5-2,9	29	1,2	1,2
Sonstiges	7	0,3	0,4	3,0-3,4	8	0,3	0,1
	2494	100	100	> 3,5	1	0,0	0
Typ der Hochschule				Keine Angaben			
Universität	2239	89,8	90,5		16	0,7	7,4
Fachhochschule	185	7,4	6,6		2494	100	100
Sonstiges	70	2,8	2,8				
	2494	100	100				

* Grundgesamtheit entspricht allen e-fellows.net-Stipendiaten am 01.01.2004.

Abbildung 4-2: Zusammensetzung und Repräsentativität der Stichprobe⁵⁷¹

Daneben stellt sich noch die Frage, inwieweit der e-fellows.net-Stipendiatenpool repräsentativ für die Grundgesamtheit der High-Potentials ist. Diese Frage ist deshalb schwierig zu beantworten, da zu der Gesamtgruppe der High-Potentials keine Informationen vorliegen. Deshalb soll an dieser Stelle lediglich ein Vergleich mit der Grundgesamtheit aller Studenten bezogen auf die gewählte Fachrichtung erfolgen. Laut der theoretischen Analyse sind die Fachrichtungen besonders relevant für das Kandidatenverhalten und werden deshalb als Grundlage für die Repräsentativitätsüberprüfung verwendet.⁵⁷² Die Abbildung verdeutlicht, dass die Geistes- und Sozialwissenschaftler sowie Mediziner deutlich unterrepräsentiert sind. Ingenieure und Juristen sind adäquat vertreten, Wirtschaftswissenschaftler und Naturwissenschaftler sind überrepräsentiert. Da nicht davon auszugehen ist, dass High-Potentials vollständig gleichverteilt sind, lässt sich die Vermutung der Repräsentativität der Befragung nicht widerlegen.

⁵⁷¹ Grundgesamtheit der e-fellows.net-Stipendiaten, Stand 1.1.2004.

⁵⁷² Vgl. Kapitel 3.3.2.3.

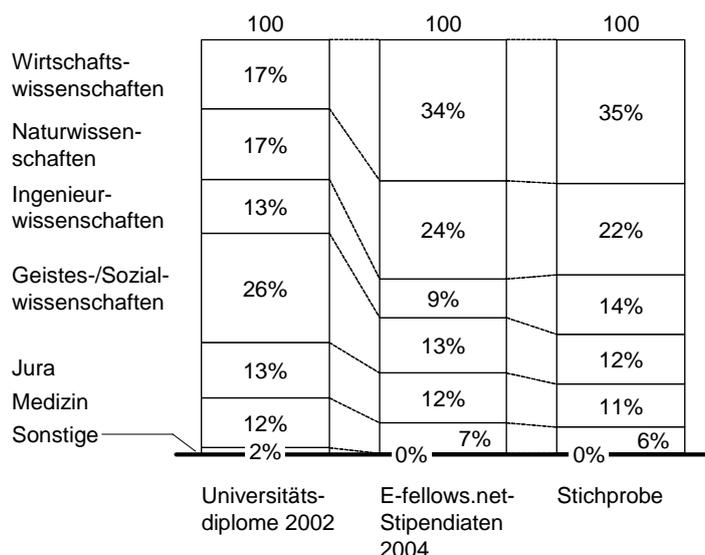


Abbildung 4-3: Vergleich der Fachrichtungen zwischen Grundgesamtheit, Stipendiaten und Stichprobe

4.1.3 EXKURS: MESSNIVEAU VON RATING-SKALEN

Für die vorliegende Arbeit ist eine Vielzahl von Einschätzungen der Befragten zu erheben. Da fast alle angewendeten statistischen Verfahren intervallskalierte Grunddaten fordern, bieten sich die in der Theorie und Praxis häufig verwendeten Rating-Skalen, die auch Schätz-Skalen genannt werden, zur direkten Messung durch Selbsteinstufung an.⁵⁷³ Da Rating-Skalen allerdings streng genommen nur ordinal skalierte Angaben liefern, ist zu prüfen, unter welchen Bedingungen von einer Intervallskalierung ausgegangen werden kann.⁵⁷⁴ Um die Ergebnisse einer Rating-Skala intervallskaliert interpretieren zu können, muss zunächst angenommen werden, dass beim Befragten ein psychologisches Kontinuum existiert und die Skalenpunkte auf diesem Kontinuum äquidistant positioniert sind.⁵⁷⁵ Voraussetzungen hierfür sind im Einzelnen:

- Die Skalenpunkte müssen für den Befragten gleichabständig wirken, d. h., die Abstände auf der Skala müssen dem Befragten gleich groß vorkommen.
- Die Skala muss den „internen Maßstab“ auf dem psychologischen Kontinuum des Befragten widerspiegeln. Um dies zu gewährleisten, muss die Skala vom Befragten übernommen werden. Des Weiteren muss die Skala die differenzierte Meinung erfassen können. Schließlich darf die gewählte Skala den Befragten nicht überfordern.

⁵⁷³ Vgl. Berekoven et al. (Marktforschung, 2001), S. 72 f.

⁵⁷⁴ Vgl. ebenda, S. 74; Unterreitmeier (Alternative Skalierungsverfahren, 2003), S. 66.

⁵⁷⁵ Vgl. Borg/Staufenbiel (Theorien und Methoden der Skalierung, 1993), S. 53 ff.; Stadler (Skalierung in der empirischen Forschung, 1983), S. 55 f.

- Da bestimmten Antworttendenzen, wie Flucht zur Mitte oder entgegengesetzt in die Extreme, beobachtet werden können, muss dies bei der Skalierung berücksichtigt werden.

Diese Forderungen sind nun bei der Gestaltung der Rating-Skalen zu berücksichtigen. Die Äquidistanz, also die Gleichabständigkeit, ist am besten zu realisieren durch eine numerische Skalierung mit graphischer Unterstützung.⁵⁷⁶ Bezüglich der Skalenstufen ist zum einen zwischen der absoluten Zahl der Stufen und zum anderen zwischen gerader und ungerader Anzahl zu unterscheiden. Zu wenige Stufen reichen nicht zur differenzierten Erfassung der internen Skala aus, zu viele überfordern die Differenzierungsfähigkeiten des Befragten. Es wird angenommen, dass Skalenstufen zwischen 5 und 7 voll zur Differenzierung genutzt werden.⁵⁷⁷ Bei einer ungeraden Anzahl der Skalenstufen besteht eine gewisse Tendenz zur Mitte, der durch eine gerade Anzahl entgegengewirkt werden kann. Dies führt aber zuweilen zur Nichtbeantwortung der Frage, da eine ausgeglichene Einschätzung nicht angegeben werden kann.

Insgesamt hat sich herausgestellt, dass die mit Rating-Skalen erhobenen Daten, soweit die oben angeführten Bedingungen beachtet werden, als intervallskaliert verwendet werden können.⁵⁷⁸

4.1.4 GESTALTUNG DES FRAGEBOGENS

Die Gestaltung des Fragebogens reflektiert die oben definierten Anforderungen. Besondere Beachtung fanden dabei Fragebögen, die zuvor schon bei e-fellows.net-Befragungen eingesetzt wurden. Eine Anlehnung des Designs an schon bekannte Fragebögen stellt die einfache Verständlichkeit für die Stipendiaten sicher und reduziert den Aufwand der Beantwortung. So wurden 6er-Rating-Skalen analog zum Schulnotensystem als numerische, unipolare Skala mit verbaler Verankerung an den Extrempunkten eingesetzt. Die Anzahl liegt im definierten Soll-Bereich, durch die gerade Anzahl wird die Tendenz zur Mitte reduziert. Da die überwiegende Mehrzahl Pflichtfelder sind, ist die Gefahr der Nichtbeantwortung weitgehend eliminiert. Schließlich sind diese Skalen den e-fellows.net-Stipendiaten aus anderen Umfragen

⁵⁷⁶ Vgl. Hüttner/Schwarting (Grundzüge der Marktforschung, 2002), S. 111; vgl. auch Unterreitmeier (Alternative Skalierungsverfahren, 2003), S. 67 ff.

⁵⁷⁷ Vgl. Stadler (Skalierung in der empirischen Forschung, 1983), S. 142; vgl. Unterreitmeier (Alternative Skalierungsverfahren, 2003), S. 70 ff.

⁵⁷⁸ Vgl. Bortz (Statistik für Sozialwissenschaftler, 1999), S. 27 f.; Kroeber-Riel/Weinberg (Konsumentenverhalten, 2003), S. 193 ff.; die Eignung von Rating-Skalen zur Messung von intervallskalierten Daten konnte zudem mit Einschränkungen empirisch bewiesen werden: Bei physiographischer Messung, z. B. der Schätzung der Länge eines Objektes, konnte gezeigt werden, dass die Rating-Skalen vollständig intervallskalierte Angaben liefern; vgl. Orth (Rating-Verfahren, 1979); zur Verwendung von Rating-Skalen im Personalmarketing vgl. Süß (Externes Personalmarketing, 1996), S. 138 f.

vertraut.⁵⁷⁹ Um Reihenfolgeeffekte zu vermeiden, wurde bei der Anordnung der Fragen darauf geachtet, dass zusammengehörende Fragen durchmischt angeordnet sind.

Die Struktur des Fragebogens orientiert sich an den Erfordernissen dieser Arbeit und gliedert sich grob in vier Teile:

- Einstiegsteil: Erfassung der Phase der Arbeitsplatzwahl und der Wichtigkeit der Arbeitgeberimages und der Beziehungsmerkmale durch direkte Befragung.
- Branchenspezifischer Teil: Erfassung der Alternativenmenge für jede der acht abgefragten Branchen. Erfassung der Branchenimages für maximal drei zufällig ausgewählte Branchen.⁵⁸⁰
- Arbeitgeberspezifischer Teil: Erfassung der Alternativenmenge für jeden der achtzehn abgefragten Arbeitgeber und für die wissenschaftliche Karriere. Erfassung der Arbeitgeberimages, Beziehungsmerkmale, Kenntnis/Unsicherheit bezüglich der Arbeitgebermerkmale und stattgefundenen Interaktionen für maximal vier zufällig ausgewählte Arbeitgeber.⁵⁸¹
- Allgemeiner Teil: Abfrage von präferiertem Informationsverhalten, Formateignung, insgesamt stattgefundenen Interaktionen im Rahmen der bisherigen Arbeitsplatzwahl, soziodemographische und qualifikationsbezogene Angaben.

Eine detaillierte Übersicht des Fragebogens findet sich im Anhang 1.2.

4.2 ALTERNATIVENBEWERTUNG UND -AUSWAHL

4.2.1 ZIELSETZUNG, PROBLEMSTELLUNG, VORGEHEN

Um den Wirkungszusammenhang zwischen Arbeitgeberimage bzw. Beziehungsqualität und den diskreten Auswahlentscheidungen zur Aufnahme in die jeweiligen Alternativenmengen zu analysieren, bietet sich die logistische Regression an. Sie bietet die Möglichkeit, den Einfluss mehrerer unabhängiger Variablen auf eine abhängige kategoriale Variable zu analysieren und stellt damit eine robuste Alternative zur Diskriminanzanalyse dar.⁵⁸² Wie im nachfolgenden Kapitel gezeigt

⁵⁷⁹ Vgl. Kirchgeorg/Lorbeer (Anforderungen von High Potentials, 2002), S. 45 ff.; Grobe (Corporate Attractiveness, 2003), S. 78 ff.

⁵⁸⁰ Es wurden nur Branchenimages abgefragt, wenn die Branche dem Befragten mindestens vertraut war.

⁵⁸¹ Es wurden nur Arbeitgeber für die Auswahl zugelassen, die dem Befragten mindestens vertraut waren.

⁵⁸² Vgl. Rese/Bierend (Logistische Regression, 1999), S. 235; Krafft (Logistische Regression, 2000), S. 239; Backhaus et al. (Multivariate Analysemethoden, 2003), S. 418; Zur Übereinstimmung zwischen logistischer Regression und binärem Logit-Modell vgl. Diaz-Bone/Künemund (Binäre logistische Regression, 2003), S. 6.; Weitere Literatur zu *Discrete*

wird, ist die lineare Regression nicht in der Lage, den Anforderungen diskreter Entscheidungen Rechnung zu tragen. Zudem konnte die logistische Regression schon erfolgreich zur Bestimmung von Einflussfaktoren auf den Rekrutierungserfolg von Unternehmen und damit im Personalmarketing genutzt werden.⁵⁸³

Eine wichtige Voraussetzung für die Anwendung der logistischen Regression ist das Vorhandensein verschiedener Alternativenmengen, die sich aus der Mehrstufigkeit des Arbeitsplatzwahlprozesses ergeben. Hierfür muss sich die Größe der erfassten Alternativenmenge deutlich unterscheiden.

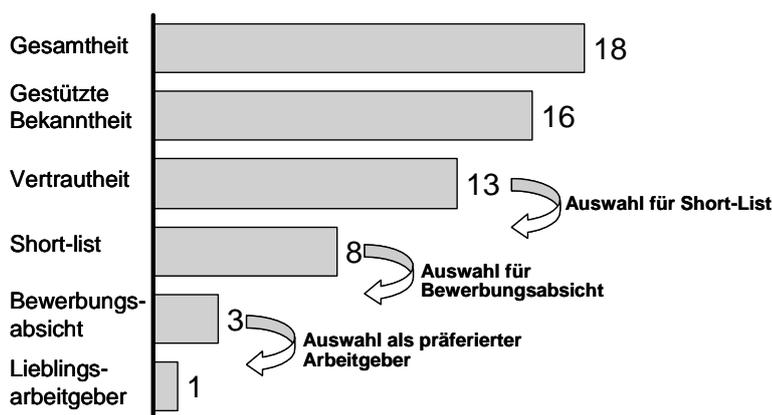


Abbildung 4-4: Größe der Alternativenmengen im Mittelwert⁵⁸⁴

Zur graphischen Analyse sind die Größen der Alternativenmengen nachstehend dargestellt. Zudem werden die Größen der jeweils benachbarten Alternativenmenge mit Hilfe des t-Tests für gepaarte Stichproben auf die Signifikanz des Unterschiedes positiv auf dem Niveau von einem Prozent getestet, d. h. dass die Nullhypothese, es gäbe keinen Unterschied zwischen zwei Alternativenmengen, mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von unter einem Prozent abgelehnt werden kann. Damit ist es sinnvoll, den jeweiligen Transfer auf die nächsthöhere Alternativenmenge als Wahlentscheidung für die logistische Regression zu nutzen, wobei nur die letzten drei Wahlentscheidungen von Interesse sind.⁵⁸⁵

4.2.2 DESIGN UND METHODIK DER LOGISTISCHEN REGRESSION

4.2.2.1 ÜBERSICHT

Grundlage der Verwendung der logistischen Regression ist eine probabilistische Wahlentscheidung, die auf der Grundlage eines deterministisch bestimmten Nutzens

Choice Models und *Binary Logit Model* vgl. Lilien/Kotler/Moorthy (Marketing Models, 1992), S. 61 f.; Green (Econometric Analysis, 2000), S. 811 ff.

⁵⁸³ Vgl. Schmidtke (Signaling im Personalmarketing, 2002), S. 153 ff.; ein Conditional-Logit-Modell wurde in einem verwandten Kontext zur Modellierung des Wahlverhaltens für Graduate-Business-Schools eingesetzt, vgl. Punj/Staelin (Choice Process, 1978), S. 590 f.

⁵⁸⁴ Die Alternative der wissenschaftlichen Karriere wurde hier nicht mit analysiert.

⁵⁸⁵ Vgl. Kapitel 2.3.4.3.

oder von Attraktivität getroffen wird. Bei der probabilistischen Wahlentscheidung findet ein Wahrscheinlichkeitsübergang statt, der durch die Höhe der Residuen gekennzeichnet ist. Grundsätzlich kann davon ausgegangen werden, dass die Residuen normalverteilt sind.⁵⁸⁶ Die Nutzung dieser Residuenverteilung für den Wahrscheinlichkeitsübergang führt zum Probit-Modell, das keine eingängige algebraische Form besitzt und dessen Ergebnisse schwer zu interpretieren sind. Deshalb wird das binäre Logit-Modell empfohlen, dessen Residuen annähernd normalverteilt sind und das zu ähnlichen Ergebnissen führt sowie einfacher zu handhaben ist.⁵⁸⁷ Im Folgenden wird das Logit-Modell als logistische Regression für die Abbildung des Wahrscheinlichkeitsübergangs der binären Variablen in Abhängigkeit mehrerer unabhängiger Variablen genutzt.⁵⁸⁸

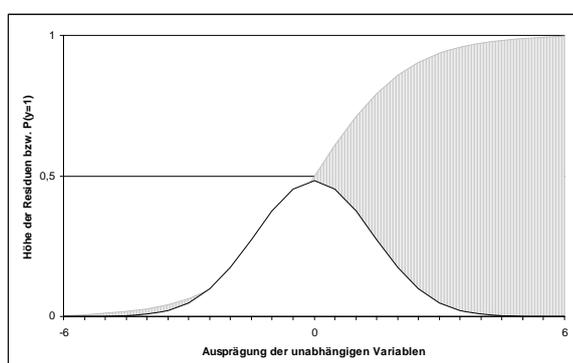


Abbildung 4-5: Die logistische Verteilungsannahme für die Residuen (weiße Fläche)⁵⁸⁹

Zunächst basiert auch die logistische Regression auf einer linearen Regressionsgleichung, die allerdings nicht in der Lage ist, ein binäres Ereignis abzubilden:

$$y = \beta_0 + \beta_1 x_{i1} + \beta_2 x_{i2} + \dots + \beta_k x_{ik}$$

mit x_{i1}, \dots, x_{ik} Ausprägungen der k-ten unabhängigen Variablen x von Subjekt i

β_1, \dots, β_k Gewichtungsfaktoren der unabhängigen Variablen k

β_0 Absolutes Glied, das die Lage der Funktion bezüglich der x -Achse bestimmt.

Bei der logistischen Regression wird dieses Defizit behoben, indem als abhängige Variable die stetige Wahrscheinlichkeit der Gruppenzugehörigkeit $p(y=1)$ im Intervall

⁵⁸⁶ Vgl. Lilien/Kotler/Moorthy (Marketing Models, 1992), S. 60 ff.

⁵⁸⁷ Vgl. Rese/Bierend (Logistische Regression, 1999), S. 236; Andreß/Hagenaars/Kühnel (Analyse von Tabellen, 1997), S. 323. Die Koeffizienten des Probit-Modells haben üblicherweise den 0,556- bis 0,625-fachen Wert der Koeffizienten des Logit-Modells.

⁵⁸⁸ Bei der logistischen Regression kann zwischen dem binären und multinominalen Typ bezogen auf die Art der abhängigen Variablen unterschieden werden, wobei im Folgenden nur der binäre Fall betrachtet wird.

⁵⁸⁹ Rese/Bierend (Logistische Regression, 1999), S. 236.

[0; 1] betrachtet wird. Im Logit-Modell wird hierfür die logistische Funktion verwendet:

$$p_i(y=1) = \frac{1}{1+e^{-z_i}} \quad \text{und} \quad p_i(y=0) = 1 - \frac{1}{1+e^{-z_i}}$$

mit $z_i = \beta_0 + \sum_{k=1}^K \beta_k \cdot x_{ik}$

In dieser Gleichung stellt z die aggregierte Einflussstärke dar. Zudem ist z auch die logarithmierte Form der Chancenverhältnisse zwischen der Eintrittswahrscheinlichkeit und ihrer Gegenwahrscheinlichkeit und wird auch als *Logit* bezeichnet:⁵⁹⁰

$$z_i = \ln\left(\frac{p_i(y=1)}{p_i(y=0)}\right) = \ln\left(\frac{p_i(y=1)}{(1-p_i(y=1))}\right)$$

Das Chancenverhältnis $\frac{p_i}{1-p_i}$ wird auch als *Odds* bezeichnet.

4.2.2.2 SCHÄTZUNG DES MODELLS

Ziel der logistischen Regression ist die Schätzung des Koeffizienten β_k , so dass eine optimale Trennung erreicht wird. Eine gute Trennung spiegelt sich in einer korrekten Gruppenzuordnung durch die Regressionsgleichung wider. Diese lässt sich für jeden Beobachtungsfall i mit der folgenden Beziehung ermitteln:⁵⁹¹

$$p_i(y) \begin{cases} p(y=1) \text{ für } y_i = 1 \\ p(y=0) \text{ für } y_i = 0 \end{cases}$$

$$p_i(y) = \left(\frac{1}{1+e^{-z_i}}\right)^{y_i} \cdot \left(1 - \frac{1}{1+e^{-z_i}}\right)^{1-y_i}$$

Nun gilt es, das Produkt über alle Beobachtungsfälle als Likelihood-Funktion zu maximieren.

$$L = \prod_{i=1}^I p(y=1)^{y_i} \cdot p(y=0)^{1-y_i} \longrightarrow \max!$$

Durch Logarithmierung zur LogLikelihood-Funktion wird die Optimierung deutlich vereinfacht:

$$LL = \sum_{i=1}^I \left[y_i \cdot \ln\left(\frac{1}{1+e^{-z_i}}\right) \right] + \left[(1-y_i) \cdot \ln\left(1 - \frac{1}{1+e^{-z_i}}\right) \right]$$

⁵⁹⁰ Vgl. Rese/Bierend (Logistische Regression, 1999), S. 235 ff.; Diaz-Bone/Künemund (Binäre logistische Regression, 2003), S. 5.

⁵⁹¹ Vgl. Rese/Bierend (Logistische Regression, 1999), S. 236 ff.; Krafft (Logistische Regression, 2000), S. 242 ff.

Die Maximierung selbst erfolgt über die Optimierung der einzelnen β_k -Werte. Es wird die Kombination der Koeffizienten gesucht, die die LogLikelihood-Funktion (LL-Funktion) maximiert und damit die bestmögliche Trennung zwischen den zwei Ausprägungen der Variablen ermöglicht.

4.2.2.3 INTERPRETATION DER ERGEBNISSE

Eine zentrale Herausforderung der logistischen Regression ist die Interpretation der Koeffizienten. Bei der linearen Regression kann die Gewichtung der Merkmale direkt aus den Koeffizienten hergeleitet werden. Dies ist durch die Logarithmierung nicht mehr möglich. Bei der logistischen Regression bedeutet die Höhe des β -Wertes für den Fall standardisierter unabhängiger Variablen lediglich, wie gut dieser Koeffizient trennt. Hohe β -Werte bedeuten eine große Steigung der logistischen Funktion und begrenzen den Wahrscheinlichkeitsübergang auf einen engeren Wertebereich.⁵⁹²

Allerdings erlauben die β -Werte keinen unmittelbaren Rückschluss auf die relative Gewichtung der einzelnen Variablen im Gegensatz zur den Regressionskoeffizienten der linearen Regression. Durch den nichtlinearen Kurvenverlauf führt eine Änderung der aggregierten Einflussstärke von 1 auf 2 zu einer anderen Wahrscheinlichkeitswirkung als von 3 auf 4. Lediglich der Einfluss auf das Chancenverhältnis $P(y1)/P(y0)$ lässt sich über den gesamten Verlauf ermitteln.⁵⁹³

$$Odds(y = 1) = \frac{p(y = 1)}{1 - p(y = 1)}$$

mit

$$p(y = 1) = \frac{e^z}{1 + e^z}$$

Durch Umformungen gilt damit:

$$Odds(y = 1) = e^z$$

Auf dieser Basis lässt sich nun zeigen, dass die Erhöhung einer unabhängigen Variablen um den Wert eins sich linear auf die Odds auswirkt:

$$\text{Odds Ratio/Effekt-Koeffizient} = \frac{\frac{P_{x_k=m+1}}{1 - P_{x_k=m+1}}}{\frac{P_{x_k=m}}{1 - P_{x_k=m}}} = e^{\beta_k}$$

⁵⁹² Darüber hinaus zeigen negative β -Werte an, dass bei steigenden x-Werten die Wahrscheinlichkeit der Zugehörigkeit zur Gruppe $y = 0$ zunimmt. Entsprechend ist ein fallender Kurvenverlauf zu beobachten. Positive β -Werte führen dagegen zu einem Ansteigen der Kurve und damit zu steigender Wahrscheinlichkeit der Zugehörigkeit zur Gruppe $y = 1$.

⁵⁹³ Vgl. Rese/Bierend (Logistische Regression, 1999), S. 239.

Die auf diese Weise ermittelte „Gewichtung“ ist nicht direkt in das Grundmodell der Alternativenbewertung als Valenz der Merkmale einzusetzen.⁵⁹⁴ Dennoch bietet es eine gute Grundlage, um auf die abgeleitete Wichtigkeit zu schließen.

4.2.2.4 BEURTEILUNG DER MODELLGÜTE

Seit Entwicklung der logistischen Regression haben sich eine Vielzahl von Gütemaßen für das Gesamtmodell und die Schätzung einzelner Koeffizienten entwickelt. An dieser Stelle soll nur kurz auf die wichtigsten Kennzahlen eingegangen werden. Für die Mehrzahl der Gütemaße wird der LogLikelihood-Wert genutzt, der auch für die Optimierung eingesetzt wird und von $-\infty$ bis zum Maximum 0 reicht.⁵⁹⁵

Deshalb wird der maximierte LL-Wert (LogLikelihood-Wert) des vollständigen Modells mit allen unabhängigen Variablen (LL_V) und des Nullmodells (LL_0), bei dem alle Regressionskoeffizienten auf null gesetzt werden, gegenübergestellt. Ist die Distanz klein, tragen die unabhängigen Variablen nur wenig zur Unterscheidung der y-Zustände bei. Ist die Distanz groß, kann von einem hohen Erklärungsbeitrag ausgegangen werden.

Im **Likelihood-Ratio-Test (LR-Test)** wird die absolute Differenz gebildet, die mit J Freiheitsgraden ($J = \text{Zahl der unabhängigen Variablen}$) asymptotisch χ^2 verteilt ist und auf diese Weise auf **Signifikanz** getestet werden kann.

Als Gütemaß wird **Nagelkerke-R²** empfohlen.⁵⁹⁶

$$\text{Nagelkerke-R}^2 = \frac{R^2}{R_{\max}^2} = \frac{1 - \left(\frac{L_0}{L_V}\right)^{\frac{2}{K}}}{1 - (L_0)^{\frac{2}{K}}}$$

Während der LR-Test eine Antwort auf die Frage nach der Signifikanz des Modells und damit auf die Übertragbarkeit des Modells auf die Grundgesamtheit gibt, stellt Nagelkerke-R² ein Maß für die Trennkraft dar. Werte zwischen 0,2 und 0,4 sprechen

⁵⁹⁴ Vgl. Kapitel 2.2.4.1.

⁵⁹⁵ Das –Zweifache des LL-Wertes ist approximativ Chi-Quadrat verteilt. Der LL-Wert eignet sich als Gütekriterium allerdings nicht, da er sich mit der Größe der Stichprobe und der Gleichverteilung der Stichprobengröße stark von 0 entfernt; vgl. Backhaus et al. (Multivariate Analysemethoden, 2003), S. 438.

⁵⁹⁶ Die Variablen haben folgende Bedeutung:

L_0 Likelihood des Nullmodells (ausschließlich mit Konstante)

L_V Likelihood des vollständigen Modells

K Stichprobenumfang

Als weiteres Gütemaß kann McFaddens-R² genutzt werden. Da McFaddens-R² nie den Wert 1 erreichen kann, ist die inhaltliche Interpretation schwierig. Dagegen kann Nagelkerke-R² den Maximalwert von 1 erreichen.

für eine akzeptable Trennung, Werte über 0,4 für eine gute Trennung.⁵⁹⁷ Des Weiteren können die Klassifikationsergebnisse als Beurteilungsmaß herangezogen werden. In dem Fall ist der Anteil der richtig klassifizierten Elemente gegenüber einer Klassifikation nur über die Konstante zu vergleichen. Schließlich kann für einzelne Variablen die Signifikanz errechnet werden. Hierfür wird die Wald-Statistik genutzt, bei der das Quadrat des Quotienten aus Regressionskoeffizienten und jeweiligem Standardfehler gebildet wird, welches wiederum asymptotisch χ^2 -verteilt ist.⁵⁹⁸

4.2.2.5 HERAUSFORDERUNG DER MULTIKOLLINEARITÄT

Bei Regressionsanalysen kann unabhängig von der Art der Regression das Phänomen der Multikollinearität auftreten, welches die Korrelation von mehreren unabhängigen Variablen beschreibt.⁵⁹⁹ Bei Vorliegen von Multikollinearität sind die Regressionskoeffizienten nur noch unzureichend interpretierbar und schon kleine Veränderungen in den Daten können zu starken Veränderungen bei den Koeffizienten führen. Bei vollständiger Multikollinearität wird eine unabhängige Variable vollkommen durch eine oder mehrere andere Variablen erklärt. Dies führt dazu, dass die inverse Matrix nicht gebildet werden kann und die Regressionskoeffizienten nicht bestimmt werden können. Während diese Form durch saubere Modellierung weitgehend ausgeschlossen werden kann, tritt in der Ökonometrie trotzdem häufig eine hohe, aber nicht vollständige Korrelation der unabhängigen Variablen auf.

Da Multikollinearität nie vollkommen ausgeschlossen werden kann, ist die Frage zu beantworten, ab wann sie ein Problem darstellt. Im einfachsten Fall kann dies schon durch Betrachtung der **Korrelationsmatrix** aller Variablen in der Regressionsgleichung geschehen. Als Faustregel kann von einer Multikollinearität bei Korrelationskoeffizienten zwischen den unabhängigen Variablen von 0,8 oder höher ausgegangen werden.⁶⁰⁰ Neben diesen paarweisen Korrelationskoeffizienten ist es allerdings auch möglich, dass eine unabhängige Variable durch mehrere andere unabhängige Variable weitgehend erklärt wird. Hierfür können Kollinearitätsmaße genutzt werden, die von in der Praxis verwendeten Softwarelösungen berechnet

⁵⁹⁷ Vgl. Backhaus et al. (Multivariate Analysemethoden, 2003), S. 440 ff.

⁵⁹⁸ Alternativ kann der Likelihood-Quotiententest genutzt werden, bei dem das vollständige Modell nicht wie im LR-Test mit dem Nullmodell verglichen wird, sondern mit dem reduzierten Modell, bei dem nur der jeweilige Koeffizient auf null gesetzt wird. Die Differenz der -2 -fachen Likelihoods des vollständigen und reduzierten Modells ist dann wieder asymptotisch χ^2 verteilt mit einem Freiheitsgrad; für beide Verfahren vgl. Backhaus et al. (Multivariate Analysemethoden, 2003), S. 451 f.

⁵⁹⁹ Vgl. Eckey/Kosfeld/Dreger (Ökonometrie, 1998), S. 82 ff.; Skiera/Albers (Regressionsanalyse, 2000), S. 222 f.; Green (Econometric Analysis, 2000), S. 255 ff.; Brosius (SPSS, 2002), S. 561 ff.

⁶⁰⁰ Vgl. Eckey/Kosfeld/Dreger (Ökonometrie, 1998), S. 89; Brosius (SPSS, 2002), S. 563.

werden können.⁶⁰¹ Hervorzuheben ist zum einen der **Varianzinflationsfaktor** (VIF), der sich wie folgt berechnet:

$$VIF = \frac{1}{1 - R_i^2}$$

R_i bildet hierbei den Korrelationskoeffizienten ab, der sich ergibt, wenn die i -te unabhängige Variable durch alle anderen unabhängigen Variablen erklärt wird. Als Grenzwert wird hier vereinzelt 20 genannt. Daneben wird noch der **Konditionsindex** genutzt, welcher sich aus der Wurzel des Verhältnisses des größten Eigenwertes zu dem i -ten Eigenwert berechnet:

$$\text{Konditionsindex}_i = \sqrt{\frac{\text{Eigenwert}_{\max}}{\text{Eigenwert}_i}}$$

Je größer die ausgewiesenen Konditionsindizes sind, desto stärker ist tendenziell die Kollinearität. Werte oberhalb von 20 bis 30 deuten auf eine starke Kollinearität hin. Alle drei Maße werden als Eingangsvoraussetzung auch für die logistische Regression überprüft. Zur Überwindung von Multikollinearität bieten sich mehrere Verfahren an, insbesondere können Variablen ausgeschlossen werden oder die Anzahl der Variablen durch eine Faktorenanalyse reduziert werden.

4.2.2.6 HERAUSFORDERUNG DER HETEROSKEDASTIZITÄT

Neben dem Problem der Multikollinearität sollten die Daten für Regressionsanalysen mit Querschnittsdaten auch auf Homoskedastizität überprüft werden.⁶⁰² Homoskedastizität beschreibt die Annahme, dass die Residuen bei einer Regressionsanalyse gleich verteilt und damit varianzhomogen sind. Sind dagegen die Varianzen abhängig von einzelnen Variablen, wird dadurch der Kleinst-Quadrat-Schätzer verzerrt und die Ergebnisse sind nicht mehr effizient.⁶⁰³ Häufig wird die Heteroskedastizität dadurch beeinflusst, dass die Varianz der Residuen abhängig von einer Variablen ist. Beispielsweise konnte bei Analyse von Ausgaben privater Haushalte gezeigt werden, dass die Streuung der Konsumausgaben mit steigendem Einkommen deutlich zunimmt.

Um die Grunddaten auf Heteroskedastizität zu testen, stehen verschiedene Verfahren zur Verfügung. Der Test von White ist sehr offen angelegt und setzt nicht voraus, dass die Form der Heteroskedastizität bekannt ist und näher spezifiziert wird. Allerdings lassen sich aus einer Ablehnung der Nullhypothese – einer varianzhomogenen Verteilung der Residuen – auch keine Handlungsempfehlungen

⁶⁰¹ Vgl. Green (Econometric Analysis, 2000), S. 257 f.; Brosius (SPSS, 2002), S. 564 f.

⁶⁰² Für Anforderungen der Markentreiberanalyse vgl. Casper/Metzler (Entscheidungsorientierte Markenführung, 2002), S. 19.

⁶⁰³ Vgl. Eckey/Kosfeld/Dreger (Ökonometrie, 1998), S. 95 ff.; Green (Econometric Analysis, 2000), S. 502 ff.

ableiten.⁶⁰⁴ Der sehr verbreitete Goldmann-Quandt-Test setzt voraus, dass der mögliche Einfluss auf die Varianz der Residuen bekannt ist. Konnte ein Einfluss bestätigt werden, können die betroffenen Variablen mittels eines WLS-Verfahrens so gewichtet werden, dass der Einfluss der inhomogenen Varianzen wieder ausgeglichen wird.⁶⁰⁵ Wegen der stärkeren Konkretisierung wird letzterer Test für die Analyse auf Heteroskedastizität ausgewählt.

4.2.3 ANALYSE DER WIRKUNGSZUSAMMENHÄNGE

4.2.3.1 PRÜFUNG AUF MULTIKOLLINEARITÄT UND HETEROSKEDASTIZITÄT

Die Überprüfung auf **Multikollinearität** erfolgt mittels des VIF-Tests und des Konditionsindex. Dabei werden alle Image-Items auf Multikollinearität untersucht. Wenn alle Items des Arbeitgeberimages und der Beziehungsqualität inklusive der Abfragen der merkmalsbezogenen Unsicherheit abgefragt werden, überschreitet der Konditionsindex den Grenzwert von 30 mit einem Wert von 35,5. Da die höchsten Werte des VIF-Tests bei der merkmalsbezogenen Unsicherheit beobachtet werden können, wird die Gruppe der Variablen getrennt. Dies ist auch deshalb sinnvoll, da diese Daten nur für ca. ein Viertel der Stichprobe vorliegen und deshalb eine getrennte Analyse die Verwendung eines größeren Datensatzes für die übrigen Variablen ermöglicht. Der Konditionsindex erreicht nun mit 20,6 für die Unsicherheits-Items und 24,3 für die Image- und Beziehungs-Items zumindest einen akzeptablen Wert. Die Ergebnisse des VIF-Tests liegen mit 3,1 bzw. 2,4 sehr deutlich unter dem Grenzwert von 10. Da die Werte insgesamt also noch als tolerierbar zu betrachten sind, werden keine weiteren Anpassungen vorgenommen. In Kapitel 4.2.5.3 wird allerdings mittels einer Faktorenanalyse die Anzahl der Items reduziert und die logistische Regression mit gering korrelierten Items wiederholt.

⁶⁰⁴ Vgl. Green (Econometric Analysis, 2000), S. 507 ff.

⁶⁰⁵ Mit dem Goldfeld-Quandt-Test wird untersucht, ob mit steigenden Werten der j-ten unabhängigen Variablen tendenziell eine Erhöhung oder Verringerung der Residuen einhergeht. In einem ersten Schritt muss festgelegt werden, welche unabhängige Variable die Residuen maßgeblich beeinflusst. Hierbei kann sowohl die graphische Veranschaulichung eines Streudiagramms als auch der Rangkorrelationskoeffizient nach Spearman zwischen der j-ten unabhängigen Variablen und den geschätzten Residuen genutzt werden, um die Variablen auszuwählen. Anschließend wird die Nullhypothese der Varianzhomogenität mit einem Signifikanzniveau festgelegt. Nun sind die vorliegenden Daten in zwei Stichproben zu teilen, wobei eine Rangreihung der Datensätze nach der identifizierten unabhängigen Variablen erfolgt. Die zwei gleich großen Unterstichproben werden jeweils an den Extrempunkten gebildet, in der Mitte bleiben ca. 20% der Grunddaten für den Test unberücksichtigt; vgl. Eckey (Ökonometrie, 2004), S. 138. Für die beiden Unterstichproben wird separat eine Kleinst-Quadrat-Schätzung durchgeführt. Die Summen der quadrierten Residuen beider Stichproben werden nun verglichen, wobei die größere Summe immer im Zähler steht. Folgen die Residuen annähernd einer Normalverteilung, ist der Quotient F-verteilt mit $[n-k], [n-k]$ Freiheitsgraden und kann somit durch den F-Test überprüft werden; vgl. Eckey/Kosfeld/Dreger (Ökonometrie, 1998), S. 98 ff.

Bei der Prüfung auf **Heteroskedastizität** stellt sich für die vorliegenden Daten zuerst die Frage, wodurch die Varianz der unabhängigen Variablen, den Image-Items, beeinflusst werden könnte. Betrachtet man die Aussagen zur abnehmenden Unsicherheit im Verlaufe des Prozesses, könnte davon ausgegangen werden, dass sich die Varianz der Variablen im Laufe des Prozesses respektive des Studiums deutlich verringert. Insofern ist es sinnvoll, den Goldmann-Quandt-Test für die Studiendauer (Fachsemesteranzahl) und die Imagevariablen durchzuführen. Wird ein Signifikanzniveau von einem Prozent vorgegeben und die Gesamtstichprobe gedrittelt, wobei das mittlere Drittel nicht berücksichtigt wird, ergibt sich ein Wert von 1,103, der unterhalb des Grenzwertes für große Stichproben von 1,16 liegt.⁶⁰⁶ Damit kann die Nullhypothese homogener Varianzen nicht verworfen werden und eine Gewichtung der unabhängigen Variablen ist nicht notwendig.

4.2.3.2 ANALYSE DER VARIABLEN DES ARBEITGEBERIMAGES UND DER BEZIEHUNGSQUALITÄT

In einem ersten Modell werden nur die Imagevariablen sowie die Variablen der Beziehungsqualität ohne die hoch miteinander korrelierten Kenntnis-Items der Imagevariablen betrachtet. Hierdurch wird – wie oben dargestellt – das Problem der Multikollinearität reduziert. Nachfolgend wird der Einfluss der Kenntnis der Imagevariablen getrennt erhoben.

Für diese Variablen sind alle drei Entscheidungen zu analysieren. Dabei wird jeweils untersucht, ob die Items hochsignifikant auf dem Niveau von 0,01 sind und ob der Mindestwert für eine akzeptable Modellanpassung von 0,2 überschritten wird. Schließlich wird der Anteil der richtig klassifizierten Fälle dem Anteil im Nullmodell, in dem die Klassifikation nur durch eine Konstante erfolgt, gegenübergestellt. Zur Erläuterung wird noch die relative Verringerung des Anteils der falsch klassifizierten Fälle dargestellt, d. h., ein optimales Modell würde die falschen Klassifikationen um 100 Prozent verringern.

Gütemaß	Wahlentscheidung für Transfer einer Alternative auf		
	Short List	Bewerbungsabsicht	Lieblingsarbeitgeber
Signifikanz des Modells (LR-Test)	0,01 (✓)	0,01 (✓)	0,01 (✓)
Nagelkerke-R ²	0,326 (✓)	0,243 (✓)	0,120 (-)
Anteil richtige Klassifikationen	74,4%	70,7%	63,1%
Anteil richtige Klassifikation im Nullmodell	63,8%	60,0%	54,8%
Relative Verringerung des Anteils der falsch klassifizierten Fälle	29,3%	26,8%	18,4%

✓: Anforderung erfüllt; -: Anforderung nicht erfüllt⁶⁰⁷

Tabelle 4-1: Ergebnisse der logistischen Regression für die drei Wahlentscheidungen

⁶⁰⁶ Vgl. Green (Econometric Analysis, 2000), S. 957.

⁶⁰⁷ Gilt konsistent auch für die weiteren Analysen.

Insgesamt wird deutlich, dass die logistische Regression auf den ersten zwei Entscheidungsstufen gute Ergebnisse liefert wie dies nach den Ausführungen zur Markentreiberanalyse auch zu erwarten war. Ebenfalls erwartungsgemäß fällt die Güte des Modells, welches die Wahlentscheidung zum präferierten Arbeitgeber erklären soll, schlechter aus. Deshalb wird für die Analyse der einzelnen Segmente in Kapitel 4.4 auf diese Stufe verzichtet.

Durch diese Analysen der einzelnen Variablen ergeben sich folgende Gewichtungen, welche als *odds ratios* e^{β} mit dem jeweils erreichten Signifikanzniveau angegeben werden.⁶⁰⁸

	Gütemaß bzw. abgeleitete Odds Ratios für die Wahlentscheidungen über den Transfer einer Alternative auf			Angegebene Wichtigkeit
	Short List	Bewerbungsabsicht	Lieblingsarbeitgeber	Mittelwert
Nagelkerkes R²	0,326	0,243	0,120	-
Arbeitsplatzsicherheit	0,97 n.S.	0,9**	1,03 n.S.	2,35
Attraktiver Standort	1,11**	1,17**	1,15**	2,30
Gehalt	0,99 n.S.	1,07*	0,93 n.S.	2,81
Aufstiegsmöglichkeiten	1,01 n.S.	1,13**	1,21**	1,97
Verantwortungsübernahme	0,85**	0,89**	0,95 n.S.	2,18
Weiterbildungsmöglichkeiten	1,06*	1,2**	1,08 n.S.	1,88
Work-Life-Balance	0,97 n.S.	0,92**	0,89**	2,14
Internationalität	1,1**	1,1**	1,07 n.S.	2,23
Freiräume beim Arbeiten	1,04 n.S.	0,97 n.S.	1,05 n.S.	1,91
Herausfordernde Aufgaben	1,46**	1,36**	1,3**	1,65
Innovationsstarkes Unternehmen	1,2**	1,12**	1,1*	2,50
Gute Zusammenarbeit	1,13**	1,13**	1,19**	1,45
Vertrauen in Arbeitgeber	1,22**	1,09*	1,09*	1,51
Vertrautheit Arbeitsumfeld	1,14**	1,22**	1,07 n.S.	2,73
Absehbarer Bewerbungserfolg	1,75**	1,29**	0,96 n.S.	3,06
Bekanntheit mit Mitarbeitern	0,96*	1,12**	1,07*	4,62

Signifikanzniveau: **0,01; *0,1; n.S. nicht signifikant auf Niveau 0,1
Fett hervorgehoben: die jeweils fünf wichtigsten Merkmale

Tabelle 4-2: Übersicht Odds Ratios für alle Wahlentscheidungen und alle Variablen sowie die angegebene Wichtigkeit

Recht übereinstimmend werden die „herausfordernden Aufgaben“, eine „gute Zusammenarbeit“ und „Vertrauen in den Arbeitgeber“ als wichtig gewertet. Unterschätzt werden von der direkt angegebenen Wichtigkeit der „absehbare Bewerbungserfolg“ und die „Vertrautheit“ für die ersten beiden Entscheidungen sowie „Aufstiegchancen“ und „Standort“ für die letzten beiden Wahlentscheidungen. Stark überschätzt werden dagegen Freiräume beim Arbeiten, Verantwortungsübernahme und Work-Life-Balance.

⁶⁰⁸ Dargestellt wird immer der Kehrwert der berechneten Odds Ratios, um eine richtige Interpretation zu gewährleisten. Dies ist notwendig, da die Items umgekehrt von 1 (positiv) bis 6 (negativ) angefragt wurden.

Aus methodischer Sicht wird sehr deutlich, dass sich die Gewichtungen und damit Anforderungen entlang des Entscheidungsprozesses und damit zwischen den Wahlentscheidungen stark verändern. Damit werden die Grenzen einer direkten Erhebung sehr deutlich. Ebenfalls bestätigt sich der Kritikpunkt der sozialen Erwünschtheit, da die Rolle der Aufstiegschancen für die Arbeitsplatzwahl bei der direkten Erhebung deutlich unterschätzt wird. Der logistischen Regression ist kritisch entgegenzuhalten, dass es einen relativ hohen Anteil nicht signifikanter Werte gibt bzw. sehr viele Werte sehr nah bei eins liegen und somit kaum Einfluss auf das Chancenverhältnis haben. Dies überrascht weder vor dem Hintergrund anderer Analysen diskreter Entscheidungen noch bezüglich der identifizierten Multikollinearität.⁶⁰⁹ Insofern ist das Ergebnis der logistischen Regressionsmodelle auf Basis der zu bildenden Faktoren abzuwarten.

Aus inhaltlicher Perspektive interessieren insbesondere die Werte für Komponenten der Beziehungsqualität, nämlich Vertrauen und Vertrautheit. Insgesamt kann von einem überwiegend signifikanten und starken Einfluss gesprochen werden. Sowohl Vertrauen als auch die Vertrautheit mit dem Arbeitsumfeld gehören ein bzw. zwei Mal zu den Top-5-Einflussfaktoren. Darüber hinaus interessiert natürlich, wie stark der Einfluss der Unsicherheit bezüglich der Variablen des Arbeitgeberimages ist.

4.2.3.3 ANALYSE DER UNSICHERHEIT BEZÜGLICH DER ARBEITGEBERMERKMALE

Da der Einfluss der Unsicherheit bezüglich der Arbeitgebermerkmale separat mittels einer logistischen Regression überprüft wird, ist das Maß zur Modellanpassung für alle drei Transfers unterhalb des Grenzwertes – dennoch werden durchgehend hochsignifikante Ergebnisse erzielt. Hervorzuheben ist zudem, dass sich die Tendenz bestätigt, dass die Unsicherheit für den Transfer auf die Bewerbungsabsicht die höchste Relevanz hat. Hier kommt der Wert des Nagelkerke-R² mit 1,72 relativ nah an den Grenzwert von 0,2 für akzeptable Modellanpassung heran und erzielt mit deutlichem Abstand die beste Modellanpassung für die ausschließlich auf merkmalsbezogener Unsicherheit basierenden Modelle. Um die Bedeutung der Unsicherheit für die einzelnen Merkmale zu erklären, scheinen zwei Faktoren wichtig. Als erster Faktor kann die Relevanz des jeweiligen Entscheidungstreibers angenommen werden, wie dies z. B. bei „herausfordernden Aufgaben“, „Standort“, „Innovationsstärke“ und „Internationalität“ der Fall ist. Als zweiter Faktor dient offensichtlich die Verfügbarkeit von Informationen. Unsicherheit wird bezüglich relativ einfach in Erfahrung zu bringender Informationen wie „Gehalt“ oder „Standort“ nur in sehr geringem Umfang toleriert. Dagegen wird Unsicherheit bezüglich der wichtigen Items „gute Zusammenarbeit“ sehr wohl akzeptiert.

Unsicherheit bezüglich	Höhe der Unsicherheit	Gütemaß bzw. abgeleitete Odds Ratios für die Wahlentscheidungen über den Transfer einer Alternative auf		
		Short List	Bewerbungsabsicht	Lieblingsarbeitgeber

⁶⁰⁹ Für geringe Anteile signifikanter Variablen bei der Anwendung der logistischen Regression vgl. Schmidtke (Signaling im Personalmarketing, 2002), S. 171.

Nagelkerkes R ²	-	0,94	1,72	0,68
Arbeitsplatzsicherheit	3,43	1,04 n.S.	1,06 n.S.	0,96 n.S.
Attraktiver Standort	3,00	1,14**	1,24**	1,07 n.S.
Gehalt	3,37	1,11*	1,17*	1,21*
Aufstiegsmöglichkeiten	3,50	1,01 n.S.	1,06 n.S.	0,95 n.S.
Verantwortungsübernahme	3,70	1,03 n.S.	0,97 n.S.	0,95 n.S.
Weiterbildungsmöglichkeiten	3,58	1 n.S.	1,06 n.S.	1,02 n.S.
Work-Life-Balance	3,27	0,84**	0,97 n.S.	1,12 n.S.
Internationalität	3,16	1,13*	1,21**	0,86 n.S.
Freiräume beim Arbeiten	3,60	0,92 n.S.	0,97 n.S.	1,03 n.S.
Herausfordernde Aufgaben	3,22	1,18**	1,24**	1,27*
Innovationsstarkes Unternehmen	3,20	1,19**	1,05 n.S.	1,09 n.S.
Gute Zusammenarbeit	4,09	0,94 n.S.	0,96 n.S.	0,99 n.S.

Signifikanzniveau: **0,01; *0,1; n.S. nicht signifikant auf Niveau 0,1

Fett hervorgehoben: die fünf wichtigsten Merkmale bzw. Items mit der geringsten Unsicherheit

Tabelle 4-3: Unsicherheit bezüglich Image-Items

Aus dieser Analyse wird der Eindruck aus der vorangegangenen Analyse bestätigt, dass Unsicherheit bzw. Vertrautheit als inverses Maß signifikanten Einfluss auf die Auswahlentscheidungen hat, insbesondere auf das Bewerbungsverhalten.

4.2.4 ALTERNATIVE METHODEN ZUR BEWERTUNG UND AUSWAHL

4.2.4.1 METHODIK

Nachdem die Methode der Markentreiberanalyse mit der logistischen Regression ausführlich vorgestellt wurde, sollten die Ergebnisse unter methodischen Gesichtspunkten noch denen mit traditionellen Verfahren hinsichtlich des Anteils richtig klassifizierter Elemente verglichen werden. Da das kompositionelle Modell nach Vroom in der Forschung zur Arbeitsplatzwahl eine dominante Stellung eingenommen hat, soll es als Grundlage für das Vergleichsmodell dienen.⁶¹⁰ Hierbei wird die Attraktivität aus dem Produkt der Instrumentalität der Eigenschaften im Arbeitgeberimage und der angegebenen Wichtigkeit dieser Eigenschaften bestimmt. Die so errechnete Attraktivität kann allerdings noch nicht mit den Ergebnissen der logistischen Regression verglichen werden. Hierfür werden die Fälle mit Hilfe der logistischen Regression klassifiziert, allerdings wird als unabhängige Variable der kompositionell ermittelte Attraktivitätswert statt der Image-Items genutzt. Der Vorteil dieses Vergleichs liegt in einer sehr einfach zu überprüfenden Methodik, da keine neuen Verfahren oder komplizierten Umformungen notwendig sind. Neben dem klassischen kompositionellen Modell nach Vroom kann mit der gleichen Methodik auch das Anstrengungsmodell getestet werden, bei dem der Attraktivitätswert noch mit der angegebenen Erfolgswahrscheinlichkeit der Bewerbung multipliziert wird.

⁶¹⁰ Vgl. Kapitel 2.1.2.

4.2.4.2 ERGEBNIS

Die Ergebnisse der Klassifikation lassen sich direkt mit denen der logistischen Regression auf Basis der Image- und Beziehungsqualitäts-Items vergleichen. In Tabelle 4-4 enthält die Spalte a) jeweils den Anteil richtig klassifizierter Fälle. Spalte b) zeigt wieder die relative Verringerung des Anteils falsch klassifizierter Fälle.

Gütemaß	Transfer auf					
	Short List		Bewerbungsabsicht		Lieblingsarbeitgeber	
	a)	b)	a)	b)	a)	b)
Markentreiberanalyse mit logistischer Regression	74,4%	29,3%	70,7%	26,8%	63,1%	18,4%
„Klassisches“ kompositionelles Modell mit anschließender Klassifikation mittels logistischer Regression	67,4%	3,6%	64,4%	4,4%	56,6%	1,8%
Kompositionelles Anstrengungsmodell mit anschließender Klassifikation mittels logistischer Regression	70,3%	6,5%	64,3%	4,3%	57,0%	2,2%
Nullmodell (nur mit Konstante)	63,8%		60,0%		54,8%	

Tabelle 4-4: Vergleich der Verfahren Markentreiberanalyse, klassisches kompositionelles Modell und kompositionelles Anstrengungsmodell

In dieser Tabelle wird deutlich, dass die Markentreiberanalyse unter Ausnutzung der logistischen Regression deutlich bessere Werte für die Klassifikation liefert als kompositionelle Verfahren. Der Abstand zum Nullmodell ist bedeutend höher. Insbesondere beim Transfer zum Lieblingsarbeitgeber kann das klassische, kompositionelle Modell kaum einen Erklärungsbeitrag liefern. Wird das kompositionelle Anstrengungsmodell nach Vroom verwendet und entsprechend getestet, verbessern sich die Klassifikationsergebnisse bei der ersten Wahlentscheidung deutlich. Schon ab der Bewerbungsentscheidung wird der Erklärungsbeitrag durch Berücksichtigung der Erfolgswahrscheinlichkeit der Bewerbung nicht mehr erhöht.

4.2.5 FAKTORANALYTISCHE IDENTIFIZIERUNG DER ZENTRALEN KONSTRUKTE

4.2.5.1 ÜBERSICHT

Die Markentreiberanalyse hat für einige Variablen zu nicht signifikanten Ergebnissen geführt und einige Werte der *odds ratios* lagen im Bereich unter eins. Bei einem Ansteigen der Nutzenerwartung bezüglich eines solchen Items würde sich die Auswahlwahrscheinlichkeit verringern. Da dies aufgrund der positiven Formulierung der Items nicht zu erwarten ist, lässt sich ein gewisses Maß an Multikollinearität vermuten. Deshalb ist zu untersuchen, ob durch Identifikation von Faktoren, die hinter den Variablen stehen, bessere Ergebnisse erzielt und inhaltlich die oben getroffenen Aussagen zur unterschiedlichen Gewichtung von Beziehungs- und Image-Items bestätigt werden können. Für diese Analyse wird die explorative Faktorenanalyse verwendet. Zielsetzung ist die Bereitstellung von Faktoren mit minimaler Multikollinearität, so dass die Einflussstärken zuverlässig ermittelt werden können. Die so gebildeten Faktoren können selbst ein Konstrukt sein oder Teil eines Konstruktes, welches für die Analyse der Wirkungszusammenhänge des Informa-

tionsverhaltens Verwendung findet. Da dies für die Faktoren der Beziehungsqualität der Fall ist, werden die Faktoren in Kapitel 4.3 wieder aufgegriffen.

4.2.5.2 METHODIK DER EXPLORATIVEN FAKTORENANALYSE ZUR DIMENSIONSREDUKTION

Die explorative Faktorenanalyse kann zur Aufdeckung von hinter den einzelnen Variablen stehenden Strukturen genutzt werden, ohne dass diese vorab bekannt sein müssen.⁶¹¹ Da die Faktorenanalyse im Personalmarketing eine weite Verbreitung gefunden hat, wird auf die Darstellung der detaillierten Methodik verzichtet.⁶¹² Vielmehr sollen die Anforderungen an die Korrelationsmatrix, die aus den Grunddaten erzeugt wird, herausgestellt und anschließend überprüft werden. Im ersten Schritt ist sicherzustellen, dass die Variablen in der Grundgesamtheit hinreichend korreliert sind.⁶¹³ Im zweiten Schritt ist mittels der Anti-Image-Kovarianz-Matrix zu überprüfen, dass der Anteil der Varianz einer Variablen, der durch die anderen Variablen erklärt werden kann, so hoch ist, dass sich Faktoren extrahieren lassen. Als Testgröße wird von Dziubran/Sirkey vorgeschlagen, dass der Anteil der Nichtdiagonal-Elemente ungleich null ($>0,09$) 25 Prozent nicht überschreiten darf. Ein ähnliches Ziel verfolgt die Analyse des „Measure of sampling adequacy“ (MSA) auf Basis der Anti-Image-Korrelationsmatrix. Das Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium überprüft, in welchem Umfang die Ausgangsvariablen zusammengehören und sich damit für die Faktorenanalyse eignen.⁶¹⁴ Zudem sollte die Fallzahl die Variablenanzahl übersteigen und die Ausgangsvariablen müssen mindestens intervallskaliert sein.

4.2.5.3 ERGEBNISSE DER FAKTORENANALYSE

Für die Faktorenanalyse werden die Image- und Beziehungs-Items ausgewählt, wobei zum einen die Erfolgswahrscheinlichkeit der Bewerbung und zum anderen alle Items, die keinen signifikanten oder deutlichen Einfluss auf eine der Auswahlentscheidungen hatten, ausgeschlossen werden.⁶¹⁵ Die

⁶¹¹ Vgl. Backhaus et al. (Multivariate Analysemethoden, 2003), S. 259 ff.; Hüttner/Schwarting (Explorative Faktorenanalyse, 2000), S. 383ff.

⁶¹² Vgl. Turban et al. (Job Acceptance Decisions, 1995), S. 200 ff.; Franke (High Potentials, 1999), S. 898 f.; Kirchgeorg/Lorbeer (Anforderungen von High Potentials, 2002), S. 14 f.; Grobe (Corporate Attractiveness, 2003), S. 55 f.

⁶¹³ Als Kenngröße zur Bestimmung der Signifikanz wird der Chi-Quadrat-Wert verwendet. Grundannahme ist hier die annähernde Normalverteilung der Variablen; vgl. Backhaus et al. (Multivariate Analysemethoden, 2003), S. 274.

⁶¹⁴ Die Beurteilung des Gütemaßes kann der Darstellung bei Backhaus entnommen werden; vgl. ebenda, S. 276.

⁶¹⁵ Ausgeschlossen werden alle Variablen, die für keine Wahlentscheidung einen positiven und signifikanten Wert angenommen haben. Diese Variablen scheinen keinen Einfluss auf die Entscheidung zu haben. Dies sind die Items Arbeitsplatzsicherheit, schnelle

Erfolgswahrscheinlichkeit der Bewerbung bleibt wegen ihres durch Vroom begründeten Sonderstatus als einzelne Variable in der Analyse erhalten. Die oben beschriebenen Anwendungsvoraussetzungen werden durchgehend erfüllt.

Anwendungsvoraussetzung	Test	Ergebnis	Beurteilung
Ausreichende Korrelation der Variablen	Bartlett-Test (test of sphericity)	Signifikant auf dem Niveau von 1%	✓
Näherungsweise Diagonalform der Anti-Image-Kovarianz-Matrix	Kriterium nach Dziuban/Shirkey	20,91%	✓
„Measure of sampling adequacy“ (MSA)	Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium (KMO)	0,807 („verdienstvoller Wert“)	✓

Tabelle 4-5: Anwendungsvoraussetzungen der explorativen Faktorenanalyse

Im Rahmen der Faktorenanalyse werden nun zuerst die Hauptachsenanalyse und anschließend die Varimax-Rotation durchgeführt, wobei die Anzahl der Faktoren auf mindestens vier festgelegt wird, um aussagekräftige Faktoren zu erhalten. Die Variablen werden, wie in Tabelle 4-6 dargestellt, den Faktoren zugeordnet.

Variablen	Faktoren			
	Inhaltliche Entwicklungsmöglichkeiten	Verdienstmöglichkeiten /Karriere	Vertrauen	Vertraulichkeit
Attraktiver Standort	0,762	0,023	0,074	0,230
Hohes Einstiegsgehalt und überdurchschnittliche Steigerungen	-0,076	0,892	0,013	0,053
Gute Aufstiegsmöglichkeiten	0,055	0,867	0,141	0,018
Gute Weiterbildungsmöglichkeiten	0,820	0,093	0,125	0,167
Möglichkeit von Auslandseinsätzen oder Arbeit in internationalen Teams	0,384	0,536	0,116	-0,064
Herausfordernde Aufgaben	0,605	0,465	0,262	0,057
Innovationsstarkes Unternehmen	0,757	-0,042	0,364	0,092
Gute Zusammenarbeit mit Kollegen und Vorgesetzten	0,283	0,066	0,767	0,111
Auf die Aussagen des Unternehmens kann man vertrauen	0,139	0,178	0,819	0,126
Ich kenne mein mögliches Arbeitsumfeld	0,214	0,076	0,216	0,812
Bei diesem Unternehmen kenne ich einige Mitarbeiter schon gut	0,138	-0,039	0,036	0,883

Fett gibt hier die hauptsächliche Zuordnung eines Items zu einem Faktor an.

Tabelle 4-6: Ergebnisse der explorativen Faktorenanalyse

Werden diese Faktoren und die Variable der Erfolgswahrscheinlichkeit der Bewerbung nun auf Multikollinearität untersucht, zeigen sich deutliche Verbesserungen gegenüber dem Modell mit den einzelnen Variablen: Der maximale VIF-Wert liegt mit 1,379 sehr klar unter dem Grenzwert von 10. Auch der im letzten Modell besonders kritische Konditionsindex ist mit 6,1 noch deutlich vom sehr

strengen Grenzwert 10 entfernt, ab dem von einer leichten Multikollinearität auszugehen ist.

4.2.5.4 MARKENTREIBERANALYSE MIT DEN ERMITTELTEN FAKTOREN

Die drei Entscheidungsmodelle erreichen mit den Faktoren zunächst wiederum hochsignifikante Ergebnisse, allerdings nicht mehr ganz die Anpassungsgüte der vollständigen Modelle, dennoch liegen sie für die beiden Wahlentscheidungen zur Short List und zur Bewerbungsabsicht im akzeptablen Bereich.⁶¹⁶ Für diese beiden Wahlentscheidungen sind alle Faktoren signifikant, auf dem Niveau von einem Prozent und mit Odds Ratio größer 1 als signifikant positiv anzusehen.

	Short List	Bewerbungsabsicht	Lieblingsarbeitgeber
Nagelkerkes R ²	0,313	0,233	0,110
Erfolgswahrscheinlichkeit der Bewerbung	1,75 **	1,25 **	0,95 n.S.
Inhaltliche Entwicklungsmöglichkeiten	1,85 **	1,97 **	1,78 **
Verdienstmöglichkeiten/Karriere	1,35 **	1,56 **	1,41 **
Vertrauen	1,63 **	1,42 **	1,45 **
Vertrautheit	1,21 **	1,66 **	1,32 **

Signifikanzniveau: **0,01; *0,1; n.S. nicht signifikant auf Niveau 0,1

Tabelle 4-7: Gütemaß und Odds Ratios (Gewichtung) der Faktoren

Inhaltlich unterstreicht die Analyse der Faktoren sehr deutlich die Aussagen, die auf Basis der einzelnen Variablen getroffen wurden. Vertrauen hat durchgehend eine hohe Bedeutung und ist bei der ersten und letzten Entscheidung unter den wichtigsten drei Faktoren. Vertrautheit spielt insbesondere bei der Bewerbungsabsicht eine sehr wichtige Rolle und ist hier ebenfalls unter den wichtigsten drei Faktoren als Entscheidungstreiber. Darüber hinaus wird die Bedeutung der Erfolgswahrscheinlichkeit der Bewerbung für die Auswahl zur Short List genauso untermauert wie die hohe Bedeutung der Karriereorientierung in Form von Geld und Aufstiegschancen bei der finalen Entscheidung zum Lieblingsarbeitgeber. Die inhaltlichen Entwicklungsmöglichkeiten sind allerdings durchgehend der dominante Faktor.

4.2.6 ZUSAMMENFASSENDE BEWERTUNG DER HYPOTHESEN ZUR ALTERNATIVEN-BEWERTUNG UND -AUSWAHL

Die nachfolgende Tabelle fasst die Ergebnisse der Hypothesenüberprüfung mit den jeweiligen Kommentaren zusammen.

⁶¹⁶ Nagelkerkes R²-Werte für Wahlentscheidung Short List 0,313, für Wahlentscheidung „Bewerbungsabsicht“ 0,233, für Wahlentscheidung „Lieblingsarbeitgeber“ 0,110.

Name	Beschreibung	Ergebnis	Beurteilung
M1	Die Größe der jeweiligen Alternativenmengen verringert sich auf jeder Prozessstufe deutlich.	✓	Signifikante Größenunterschiede auf dem Niveau von 1%.
M2	Die Klassifizierung mit der Markentreiberanalyse liefert deutlich bessere Ergebnisse als das kompositionelle Modell mit anschließender Klassifizierung.	✓	Der Vergleich der Verfahren hebt die deutlichen Vorteile der Markentreiberanalyse hervor.
M3	Die Gewichtung der Items verändert sich über die einzelnen Entscheidungsschritte und unterscheidet sich zum Teil deutlich von der direkt erhobenen Gewichtung.	✓	
M4	Durch Anwendung des Anstrengungsmodells von Vroom kann die Klassifizierung auf den Stufen zum Consideration Set verbessert werden.	(✓)	Geringfügige Verbesserungen
IIa	Die Vertrautheit beeinflusst die Entscheidungen auf allen Prozessstufen signifikant.	✓	Über die verschiedenen Indikatoren hinweg ist ein überwiegend positiver und signifikanter Einfluss festzustellen. Bei der Faktorenanalyse wird der signifikante Einfluss dagegen klar bestätigt.
IIb	Das Vertrauen beeinflusst die Entscheidungen auf allen Prozessstufen signifikant.	✓	Für das Vertrauen kann ein durchgehend signifikanter Einfluss auf die Auswahlentscheidungen festgestellt werden. Dies wird im Rahmen der Faktorenanalyse ebenfalls untermauert.

Tabelle 4-8: Zusammenfassung der Ergebnisse für die Alternativenbewertung und -auswahl

Die Analysen zur Alternativenbewertung und -auswahl bestätigen die theoretisch ermittelten Vorteile der Markentreiberanalyse gegenüber kompositionellen Ansätzen sehr klar. Auch die inhaltlichen Hypothesen zur Wirkung von Beziehungsqualität werden sowohl durch die Analyse der einzelnen Variablen der Beziehungsqualität als auch durch die zwei gebildeten Faktoren der Vertrautheit und des Vertrauens sehr klar bestätigt. Zusätzlich ist die sehr hohe abgeleitete Wichtigkeit der Erfolgsaussichten einer Bewerbung zu betonen, die für die Wahlentscheidung zur Short List das wichtigste Kriterium darstellen. Dem steht eine sehr geringe angegebene Wichtigkeit gegenüber, denn dieses Item nimmt den vorletzten Platz bezüglich der Wichtigkeit ein. Damit wird die Relevanz des Anstrengungsmodells von Vroom unterstrichen, allerdings führt die häufig verwendete kompositionelle Operationalisierung zu keinem zufriedenstellenden Ergebnis.

4.3 INFORMATIONSVERHALTEN

4.3.1 ZIELSETZUNG UND DESIGN DER UNTERSUCHUNG

Das Hauptziel der Untersuchung liegt in der empirischen Analyse der Modelle zur Informationsbeschaffung, Informationsverarbeitung und zum Vertrauensaufbau. Da die verwendeten Modelle ausschließlich mit hypothetischen und zum Teil recht

komplexen Konstrukten arbeiten, ist zunächst die angestrebte Operationalisierung hinsichtlich ihrer Reliabilität und Validität zu überprüfen. Im Anschluss daran sind die Zusammenhänge der Konstrukte zu analysieren. Nachfolgend wird die Methodik für beide Schritte vorgestellt.

4.3.2 *METHODIK DER KAUSALANALYTISCHEN UNTERSUCHUNG*

4.3.2.1 HINTERGRUND ZUR KAUSALANALYSE

Da in den Modellen erstens die Ursachen für Informationsbeschaffung durch High-Potentials untersucht und zweitens die Wirkung von Informationsbeschaffungsaktivitäten auf das Image und die Beziehungsqualität analysiert werden, ist der postulierte kausale Zusammenhang ohne weiteres zu erkennen. Hierfür ist das theoretische Konzept der Kausalität genauer zu betrachten. Kausalität ist streng wissenschaftlich nur im kontrollierten Experiment zu überprüfen, dessen Voraussetzungen in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften nur im Ausnahmefall gegeben sind.⁶¹⁷ Bei den traditionellen Verfahren der Dependenzanalyse zur Aufdeckung von Kausalitäten – unter ihnen vor allem die Regressionsanalyse – werden zur Analyse komplexer Konstrukte und deren Abhängigkeit leicht grundlegende Annahmen verletzt. Dies betrifft insbesondere die schon beschriebene Multikollinearität, da die hohe Korrelation der einzelnen Indikatoren zu wenig verlässlichen Korrelationsbeziehungen führt. Zudem dürfen die einzelnen Indikatoren nicht mit Messfehlern behaftet sein, was allerdings in der Praxis der Datenerhebung in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften häufig nicht zu gewährleisten ist.⁶¹⁸ Die beiden letztgenannten Probleme werden durch die Kausalanalyse, die richtigerweise auch als Kovarianzstrukturanalyse oder Strukturgleichungsmodell bezeichnet wird, behoben. Da die Kausalanalyse in der Lage ist, die in Kapitel 2 skizzierten hypothetischen Konstrukte zu nutzen, können Zusammenhänge direkt zwischen den latenten Konstrukten ermittelt werden.⁶¹⁹ Zudem liefert die Kausalanalyse ein umfangreiches Instrumentarium zur Überprüfung von Messmodellen der einzelnen Konstrukte. Das Strukturmodell bildet dabei die Substanzhypothesen in einem Pfaddiagramm ab, welches durch die Messmodelle für die exogenen und endogenen Variablen ergänzt wird. Die klassische Kausalanalyse arbeitet ausschließlich mit reflektiven Messmodellen, d. h., die Indikatoren werden

⁶¹⁷ Vgl. Bollen (Structural Equation Models, 1989), S. 10 ff.; Homburg/Hildebrandt (Kausalanalyse, 1998), S. 17.

⁶¹⁸ Vgl. Homburg (Kausalanalyse, 1992), S. 499.

⁶¹⁹ Vgl. Fornell (Covariance Structure Analysis, 1983), S. 443; Bollen (Structural Equation Models, 1989), S. 5 ff.; Anderson/Gerbing (Structural Equation Modeling, 1988), S. 411 ff.; Homburg (Kausalanalyse, 1992), S. 499 ff.; Homburg/Baumgartner (Beurteilung von Kausalmodellen, 1995), S. 1091 ff.; Homburg/Hildebrandt (Kausalanalyse, 1998), S. 18 ff.; Homburg/Pflesser (Strukturgleichungsmodelle, 2000), S. 635 ff.; Backhaus et al. (Multivariate Analysemethoden, 2003), S. 333 ff.

durch den latenten Faktor verursacht. Diese Art des Messmodells ist auch für diese Arbeit der Standard, allerdings sind als Sonderfall die stattgefundenen Interaktionen durch ein formatives Messmodell konzipiert.⁶²⁰ Deshalb wird zunächst die Kausalanalyse im Standard mit reflektiven Messmodellen erläutert, im Anschluss daran werden die Änderungen für formative Messmodelle dargestellt.

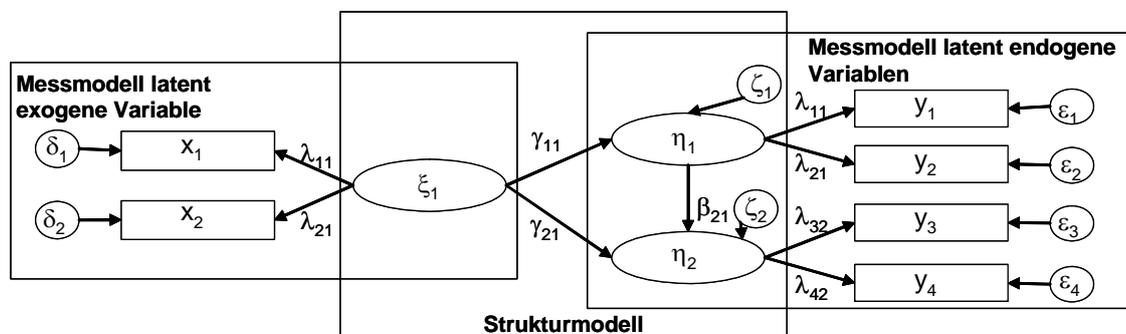


Abbildung 4-6: Kausalmodell aus zwei reflektiven Messmodellen und einem einfachen Strukturmodell

Innerhalb des Strukturmodells werden latente endogene Variablen (η_i) durch latente exogene (ξ_i) erklärt. Dabei wird durch die Berücksichtigung von Fehlervariablen (ζ_i) dem Tatbestand Rechnung getragen, dass die endogenen Variablen nicht vollständig durch die exogenen erklärt werden. Das Strukturmodell kann auch als Gleichungssystem dargestellt und mit einer Regressionsanalyse gelöst werden.

$$\begin{bmatrix} \eta_1 \\ \eta_2 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 0 & 0 \\ \beta_{12} & 0 \end{bmatrix} \cdot \begin{bmatrix} \eta_1 \\ \eta_2 \end{bmatrix} + \begin{bmatrix} \gamma_{11} \\ \gamma_{21} \end{bmatrix} \cdot \xi_1 + \begin{bmatrix} \zeta_1 \\ \zeta_2 \end{bmatrix}$$

Die Messmodelle vervollständigen das Kausalmodell. Insbesondere sie haben in reflektiver Form für die Operationalisierung komplexer Konstrukte eine hohe Aufmerksamkeit in der wissenschaftlichen Literatur erlangt.⁶²¹ Während die Methoden der ersten Generation ohne die konfirmatorische Faktorenanalyse auskommen, ist diese als Verfahren der zweiten Generation heutzutage Standard in Forschung und Praxis.⁶²²

Grundlagen der konfirmatorischen Faktorenanalyse sind das jeweilige Messmodell sowie eine aus dem empirischen Datensatz abgeleitete Kovarianzmatrix. Aus dem Messmodell kann nun eine Kovarianzmatrix Σ abgeleitet werden, deren Diskrepanz

⁶²⁰ Vgl. Kapitel 2.5.2.1 und 2.5.4.

⁶²¹ Vgl. Homburg/Giering (Konzeptionalisierung und Operationalisierung, 1996), S. 9; Homburg/Pflesser (Konfirmatorische Faktorenanalyse, 2000), S. 420 ff.; Hüttner/Schwarting (Grundzüge der Marktforschung, 2002), S. 351-361.

⁶²² So auch für die Analyse des Informationsverhaltens; vgl. Punj/Staelin (Information Search Behavior, 1983), S. 367 f.; Johnson/Russo (Information, 1984), S. 545 ff.; Analyse des Konsumentenverhaltens; vgl. Lilien/Kotler/Moorthy (Marketing Models, 1992), S. 91 f.; Für Beziehungsentstehung und Wirkung vgl. Morgan/Hunt (Commitment-Trust Theory, 1994), S. 20 ff.; Georgi (Kundenbeziehungen, 2000), S. 94 ff.; Lorbeer (Vertrauensbildung, 2003), S. 144 ff.; Hadwich (Beziehungsqualität, 2003), S. 109 ff.

zu der empirischen Kovarianzmatrix S durch eine geeignete Schätzfunktion zu reduzieren ist. Dementsprechend gilt:

$$f_s = F(S, \Sigma) \rightarrow \min$$

Zur Lösung dieses Minimierungsproblems stehen nun verschiedene Schätzfunktionen zur Verfügung. Es ist zu beachten, dass viele Softwarelösungen die Maximum-Likelihood-Schätzung als die Standardschätzmethode verwenden. Sie hat den Vorteil, dass sie Inferenzstatistiken, auch so genannte χ^2 -Statistiken, liefert und skaleninvariant ist, allerdings stellt sie hohe Anforderungen an die Ausgangsdaten, insbesondere fordert sie deren Normalverteilung. Da eine Überprüfung der Daten zu einer Verfehlung dieser Anforderung führte, wurde das für diesen Fall empfohlene Unweighted Least Squares (ULS) Schätzverfahren ausgewählt.⁶²³ Für die Bestimmung der Signifikanz der Pfadkoeffizienten im Strukturmodell wird dort unter dem Vorbehalt der nicht gegebenen Normalverteilung auf den ML-Schätzer zurückgegriffen, um Tendenzen für diese Größen zu ermitteln.⁶²⁴ Nachfolgend werden die einzelnen Beurteilungskriterien vorgestellt.

4.3.2.2 BASISANFORDERUNGEN

Zur Anwendung der Kausalanalyse sind einige Grundvoraussetzungen zu erfüllen. Hierbei ist zunächst die **Identifizierbarkeit** der Kausalmodelle zu untersuchen, die erst bei einer ausreichenden Variablenanzahl bei gegebener Anzahl zu schätzender Parameterwerte erreicht wird. Nicht ausreichend identifizierte Modelle zeichnen sich dadurch aus, dass die Parameterschätzung zu keinem bzw. zu einem falschen Ergebnis führt. Eine wichtige notwendige, aber noch nicht hinreichende Voraussetzung für die Identifizierbarkeit stellt die unten erläuterte t-Regel dar, die die Anzahl der zu schätzenden Parameterwerte den exogenen und endogenen Variablen gegenüberstellt. Darüber hinaus deuten unsinnige Schätzergebnisse wie Korrelationskoeffizienten größer eins oder negative Varianzen auf Fehler bei der Identifizierung hin.

Daneben ist auch eine hinreichende **Stichprobengröße** sicherzustellen. Während für die meisten Schätzverfahren ein Stichprobenumfang von 100 als Untergrenze gesehen wird, wird weitgehend übereinstimmend empfohlen, dass die Stichprobengröße das Fünffache der zu schätzenden Parameter übersteigt.⁶²⁵ Für alle Faktorenanalysen werden zudem mindestens intervallskalierte Variablen vorausgesetzt.

⁶²³ Die relevanten Daten wurden mittels des Kolmogorov-Smirnov-Tests geprüft und hinsichtlich Schiefe und Wölbung ihrer Verteilungen auf Normalverteilung analysiert. Für Schätzfunktionen vgl. Backhaus et al. (Multivariate Analysemethoden, 2003), S. 362 ff.

⁶²⁴ Dieses Verfahren wird in der Literatur verschiedentlich angewendet; vgl. Hadwich (Beziehungsqualität, 2003), S. 154.

⁶²⁵ Vgl. Backhaus et al. (Multivariate Analysemethoden, 2003), S. 364 f.

Beurteilungsmaß	Anforderung
Identifizierbarkeit (t-Regel)	$t \leq \frac{1}{2}(p+q) \cdot (p+q+1)$ ⁶²⁶
Verhältnis Stichprobenumfang n zur Anzahl der zu schätzenden Parameter t	$n > 5t$
Skalenniveau der Variablen	Mindestens Intervallskalierung

Tabelle 4-9: Basisanforderungen

4.3.2.3 KRITERIEN ZUR BEURTEILUNG VON REFLEKTIVEN MESSMODELLEN

Für die Überprüfung der Operationalisierung von Konstrukten spielen die Messmodelle eine zentrale Rolle. Sie umfassen die Indikatoren und einen Faktor oder ein einfaktorielles Konstrukt, wobei nachfolgend nur noch der Begriff des Faktors für beide Formen genutzt wird. Dabei ist zum einen die **Reliabilität** der Indikatoren sicherzustellen.⁶²⁷ Liegen zuverlässige oder reliable Indikatoren vor, kann man davon ausgehen, dass ein wesentlicher Anteil der Varianz durch die Assoziationen mit einem Faktor erklärt wird, d. h. der Einfluss der Messfehlervariablen gering ist. Zum anderen stellt **Validität** die inhaltliche Richtigkeit der Messung sicher, dass das Messmodell auch wirklich das misst, was gemessen werden soll. Damit wird ein systematischer Fehler ausgeschlossen. Von den verschiedenen Formen der Validität sind für das Messmodell zwei hervorzuheben. **Konvergenzvalidität** ist gegeben, wenn zwischen den Indikatoren eines Faktors eine ausreichend starke Beziehung besteht. Auf der anderen Seite fordert die **Diskriminanzvalidität**, dass die Assoziationen zwischen Indikatoren, die verschiedenen Faktoren zugeordnet sind, geringer ausfallen als die Assoziationen zwischen den Indikatoren desselben Faktors.

Die Kriterien der ersten Generation basieren auf Arbeiten von Cronbach und Campbell aus den 50er Jahren sowie der explorativen Faktorenanalyse. Auch heute finden noch einzelne Kriterien dieser ersten Generation für die Analyse der Messmodelle Anwendung, allerdings sind deren Gütemaße zur Beurteilung der Reliabilität und Validität nur mit Einschränkungen geeignet.⁶²⁸ Das sehr bekannte Maß der ersten Generation zur Beurteilung der Reliabilität ist **Cronbachs Alpha**, welches als Maß für die interne Konsistenz eines Faktors gilt und ausschließlich auf Basis der Varianzen der Indikatoren gebildet wird. In der Literatur hat sich für das

⁶²⁶ Vgl. Bollen (Structural Equation Models, 1989), S. 93; wobei hier gilt:

t = Anzahl der zu schätzenden Parameter

p = Anzahl der y-Variablen

q = Anzahl der x-Variablen.

⁶²⁷ Vgl. Homburg/Giering (Konzeptionalisierung und Operationalisierung, 1996), S. 6 f.

⁶²⁸ Zur Überprüfung der Messmodelle werden die Gütemaße der Kausalanalyse auch nur hierauf bezogen, allerdings können viele ohne weitere Änderung auch auf das gesamte Kausalmodell angewendet werden; vgl. Homburg/Giering (Konzeptionalisierung und Operationalisierung, 1996), S. 9.

Gütemaß mit einem Wertebereich von null bis eins ein Mindestwert von 0,7 durchgesetzt.⁶²⁹

Zur Beurteilung einzelner Indikatoren ist Cronbachs Alpha allerdings nicht geeignet, so dass hier bei Verfahren der ersten Generation auf die **Item-to-Total-Korrelation** zurückgegriffen wird. Dieses Maß, welches die Korrelation eines Indikators mit der Summe der Indikatoren ausdrückt, kann für die Eliminierung von Indikatoren genutzt werden, um die Reliabilität im Sinne der internen Konsistenz des Faktors zu steigern.⁶³⁰ Im Folgenden wird diese Eliminierung dann empfohlen, falls eine Steigerung des Cronbachs Alpha möglich ist.⁶³¹ Die beiden letztgenannten Maße werden auch unter dem Begriff der **Reliabilitätsanalyse** zusammengefasst und nachstehend so bezeichnet.⁶³² Zur Überprüfung der Validität eines Faktors kann die explorative Faktorenanalyse genutzt werden. Werden die Indikatoren eines Faktors als Variablen einer explorativen Faktorenanalyse unterzogen, sollten alle Indikatoren auf einen Faktor abgebildet werden und dieser Faktor ausreichend hohe Faktorladungen bei dem Indikator ausweisen. Werden alle Indikatoren von mehreren Messmodellen überprüft, sollten sie von der Faktorenanalyse immer dem vorgesehenen Faktor mehrheitlich zugerechnet werden, so dass auch die Diskriminanzvalidität gegeben ist.⁶³³ Auf die explorative Faktorenanalyse wird nur zurückgegriffen, wenn die Gütemaße der konfirmatorischen Faktorenanalyse nicht anwendbar sind oder die Grenzwerte nicht erreichen.

Die konfirmatorische Faktorenanalyse stellt wesentlich verbesserte Gütemaße und Inferenzstatistiken zur Überprüfung von Messmodellen zur Verfügung. Allerdings sind diese zur Überprüfung von Messmodellen nur dann in vollem Umfang geeignet, wenn mindestens vier Indikatoren für einen Faktor vorliegen.⁶³⁴ Die Gütemaße stellen zunächst Beurteilungskriterien für die **Gesamtanpassung** des Modells bereit. Diese Gütemaße beziehen sich an dieser Stelle nur auf die Messmodelle, können aber in gleicher Form auf das gesamte Kausalmodell bezogen werden. Das in der Praxis

⁶²⁹ Wert geht auf Nunnally zurück, vgl. Nunnally (Psychometric Theory, 1978), S. 245; da der Wert nicht unabhängig von der Anzahl der Indikatoren ist, wird für Faktoren mit zwei Indikatoren auch ein Wert von 0,5 akzeptiert; vgl. Lorbeer (Vertrauensbildung, 2003), S. 158.

⁶³⁰ Vgl. Homburg/Giering (Konzeptionalisierung und Operationalisierung, 1996), S. 8 f.

⁶³¹ Eine Eliminierung eines Indikators findet nur statt, wenn die Indikatorreliabilität unterhalb des Grenzwertes liegt. Fällt die Anzahl der Faktoren dadurch unter vier, ist darauf hinzuweisen, dass die konfirmatorische Faktoranalyse für dieses Messmodell nicht mehr überbestimmt ist und damit keine Güteabschätzung der Gesamtanpassung des Messmodells erfolgen kann.

⁶³² Vgl. Brosius (SPSS, 2002), S. 761 ff.

⁶³³ Vgl. Homburg/Giering (Konzeptionalisierung und Operationalisierung, 1996), S. 8 f.; für Voraussetzung für die Anwendung der explorativen Faktoranalyse vgl. Kapitel 4.2.5.2.

⁶³⁴ Mit drei Indikatoren ist allerdings noch die Bestimmung der Faktorreliabilität und des DEV-Maßes möglich; vgl. Homburg (Kundennähe, 2000), S. 110.

am häufigsten verwendete χ^2 -Maß kann aufgrund des ULS-Schätzverfahrens nicht genutzt werden, so dass auf die ebenfalls weit verbreiteten Gütemaße des Goodness-of-Fit-Index (**GFI**), des Adjusted Goodness-of-Fit-Index (**AGFI**) sowie des Normed-Fit-Index (**NFI**) und Relative-Fit-Index (**RFI**) zurückgegriffen wird. Alle diese Indizes nutzen einen Vergleich der Minimalwerte der Diskrepanzfunktion des betrachteten Modells und verschiedener Basismodelle.⁶³⁵ Um von einer guten Anpassung zu sprechen, sind für alle Indizes Werte größer gleich 0,9 zu erzielen. Da AGFI und RFI die Anzahl der Freiheitsgrade bei der Berechnung berücksichtigen, ist diesen beiden Indizes die höchste Bedeutung beizumessen.⁶³⁶

Für die Überprüfung der Reliabilität stehen im Rahmen der konfirmatorischen Faktorenanalyse sowohl Gütemaße auf Indikator- als auch auf Faktorebene zur Verfügung. Die Indikatorreliabilität gibt im Wertebereich von null bis eins an, wie viel Prozent der Varianz einer Messvariablen durch den dahinter stehenden Faktor erklärt werden. Ein Mindestmaß wird mit 0,4 angegeben.⁶³⁷ Das Prinzip kann nun auch auf der Faktorebene genutzt werden, so dass durch die **Faktorreliabilität** gezeigt wird, wie gut ein Faktor durch alle ihm zugeordneten Indikatoren gemeinsam gemessen wird. Die **durchschnittlich erfasste Varianz (DEV)** bildet – auch formal ähnlich – ebenfalls die Reliabilität eines Faktors ab. Die beiden letzten Kenngrößen stellen eine Verallgemeinerung des Cronbachs Alpha dar, da sie zusätzlich Messfehlereinflüsse berücksichtigen, und sind deshalb auch als strengere Kriterien anzusehen. Die Mindestwerte werden für die Faktorreliabilität mit 0,6 und für die durchschnittlich erfasste Varianz (DEV) mit 0,5 angegeben.⁶³⁸ Beide Maße können auch als Indiz für die Konvergenzvalidität eines Faktors genutzt werden.⁶³⁹

Komplettiert werden die Gütemaße durch das sehr strenge **Fornell-Larcker-Kriterium** für die Diskriminanzvalidität.⁶⁴⁰ Dieses fordert, dass die durchschnittlich erfasste Varianz eines Faktors größer ist als jede quadrierte Korrelation dieses Faktors mit einem anderen Faktor.⁶⁴¹

⁶³⁵ Vgl. Backhaus et al. (Multivariate Analysemethoden, 2003), S. 374.

⁶³⁶ Vgl. Fritz (Marktorientierte Unternehmensführung, 1992), S. 127.

⁶³⁷ Vgl. Homburg/Baumgartner (Beurteilung von Kausalmodellen, 1995), S. 170; Homburg/Pflesser (Strukturgleichungsmodelle, 2000), S. 651.

⁶³⁸ Vgl. Fornell/Larcker (Structural Equation Models, 1981), S. 46; Homburg/Pflesser (Strukturgleichungsmodelle, 2000), S. 651.

⁶³⁹ Vgl. Homburg/Giering (Konzeptionalisierung und Operationalisierung, 1996), S. 11.

⁶⁴⁰ Der häufiger verwendete χ^2 -Differenztest kann aufgrund der bei der ULS-Schätzfunktion fehlenden χ^2 -Statistik nicht genutzt werden.

⁶⁴¹ Vgl. Homburg/Giering (Konzeptionalisierung und Operationalisierung, 1996), S. 11.

Klassifizierung der Methodik	Bezugsebene	Beurteilungsmaß	Anforderung	Zu prüfende Dimension
Reliabilitätsanalyse (Verfahren der ersten Generation)	Faktor	Cronbachs Alpha	$\geq 0,7$	Reliabilität
	Indikator	Item-to-Total-Korrelation	- (insbesondere zur Eliminierung von Indikatoren nutzen)	
Konfirmatorische Faktorenanalyse	Global	GFI	$\geq 0,9$	Gesamtanpassung des Messmodells
		AGFI	$\geq 0,9$	
		NFI	$\geq 0,9$	
		RFI	$\geq 0,9$	
	Faktor	Faktorreliabilität (FR)	$\geq 0,6$	Konvergenzvalidität/Reliabilität
		Durchschnittlich erfasste Varianz (DEV)	$\geq 0,5$	
Indikator	Indikatorreliabilität (IR)	$\geq 0,4$ (0,2)	Reliabilität	
Faktor	Fornell-Larcker-Kriterium	DEV > quadratische Korrelation mit anderem Faktor	Diskriminanzvalidität	

Tabelle 4-10: Überprüfung der Faktoren und einfaktorieller Konstrukte (Messmodelle)

Bei mehrfaktoriellen Konstrukten sind alle oben genannten Beurteilungskriterien, die auf einer Faktorenanalyse basieren, anwendbar. Zusätzlich ist noch die **inhaltliche Validität** zu überprüfen, d. h. ob die Faktoren und ihre Messmodelle inhaltlich-semantic zu dem Konstrukt gehören. Signifikante Pfadkoeffizienten und ein Erklärungsanteil von mindestens 50 Prozent der Faktorvarianz durch das Konstrukt können die qualitative Diskussion nicht ersetzen, liefern allerdings starke Hinweise auf das Vorhandensein einer inhaltlichen Validität.⁶⁴²

Klassifizierung der Methodik	Bezugsebene	Beurteilungsmaß	Anforderung	Zu prüfende Dimension
Vorzugweise qualitativ (Kausalanalyse)	Global	Signifikanz der Pfadkoeffizienten (Faktoren zu Konstrukt) ⁶⁴³	Niveau 5%	Inhaltliche Validität des Konstruktes
		Erklärungsanteil der Varianz (quadrierte multiple Korrelation – SMC)	$\geq 0,5$	

Tabelle 4-11: Zusätzliche Kriterien zur Beurteilung mehrfaktorieller Konstrukte

⁶⁴² Vgl. ebenda, S. 13.

⁶⁴³ Wie schon erwähnt, erlaubt das ULS-Verfahren keine Inferenzanalysen. Hilfsweise kann für die Signifikanzprüfung der Beziehungen zwischen den Konstrukten das Maximum-Likelihood-Schätzverfahren genutzt werden; vgl. Hadwich (Beziehungsqualität, 2003), S. 154.

4.3.2.4 KRITERIEN ZUR BEURTEILUNG VON FORMATIVEN MESSMODELLEN

In einem formativen Messmodell wird – mathematisch gesehen – die latente Variable als Linearkombination der formativen Indikatoren definiert.

$$\eta = \gamma_1 x_1 + \gamma_2 x_2 + \dots + \gamma_n x_n + \zeta$$

Ändert sich eine Variable, ändert sich auch der Wert der latenten Variablen. Die Pfadkoeffizienten $\gamma_1 \dots \gamma_n$ im formativen Messmodell geben dabei die Gewichtung der Indikatoren an. Damit unterscheiden sich beide Messmodelle substantiell.

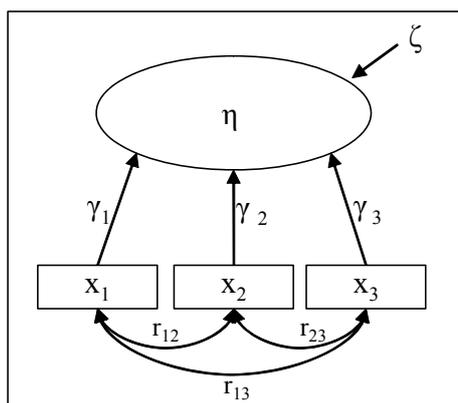


Abbildung 4-7: Formatives Messmodell mit drei Indikatoren

Aufgrund der vollkommen unterschiedlichen Struktur der Messmodelle können die Verfahren zur Modellbeurteilung hinsichtlich Validität und Reliabilität nicht sinnvoll übertragen werden. Während z. B. Indikatoren in einem reflektiven Messmodell hoch korrelieren müssen, ist dies für ein formatives Messmodell hinderlich, da bei einer Linearkombination sonst das Problem der Multikollinearität auftritt. Deswegen würde eine Beurteilung formativer Messmodelle auf interne Konsistenz in die vollkommen falsche Richtung führen. Darüber hinaus ist es bei einem formativen Messmodell wichtig, durch möglichst viele Indikatoren die inhaltliche Breite des Konstruktes optimal abzudecken. Eine Verringerung der Anzahl der Indikatoren kann hier – anders als bei reflektiven Messmodellen – keine Verbesserung bringen. Vor diesem Hintergrund haben sich meist vierstufige Verfahren zur Überprüfung von formativen Messmodellen entwickelt. Im ersten Schritt ist hierbei das Konstrukt genau zu spezifizieren, in einem zweiten sind alle Fassetten des Konstruktes durch geeignete Indikatoren abzubilden. Im dritten Schritt ist das Messmodell auf das Vorliegen von Multikollinearität zu prüfen und ggf. sind Indikatoren zu eliminieren. Im letzten Schritt ist die Operationalisierung analog zum Vorgehen bei reflektiven Messmodellen auf inhaltliche und nomologische Validität zu prüfen.⁶⁴⁴ Von diesen vier Stufen soll an dieser Stelle nur die Prüfung auf Multikollinearität näher

⁶⁴⁴ Vgl. Diamantopoulos/Winklhofer (Formative Indicators, 2001), S. 272 f.; Eggert/Fassott (Strukturgleichungsmodelle, 2003), S. 6 ff.; Herrmann et al. (Partial Least Squares, 2004), S. 17 f.

betrachtet werden.⁶⁴⁵ Das Vorgehen und die Kriterien zur Prüfung auf Multikollinearität können Kapitel 4.2.2.5 entnommen werden. Die Literatur zu formativen Messmodellen fordert für den Test auf Multikollinearität einheitlich einen VIF-Wert kleiner 10.⁶⁴⁶

4.3.2.5 KRITERIEN ZUR BEURTEILUNG VON STRUKTURMODELLEN

In den Strukturmodellen sind die hypothetischen Beziehungen zwischen den Konstrukten abgebildet. Die Maße für die Gesamtanpassung eines Messmodells gelten natürlich auch für das gesamte Kausalmodell. Hinzu kommt noch die Überprüfung auf nomologische Validität, welche die Einbindung der Konstrukte in einen übergeordneten theoretischen Rahmen fordert. Genau diesen Rahmen bildet ein gutes Strukturmodell, so dass hier signifikante Pfadkoeffizienten gefordert werden. Zur Überprüfung der Diskriminanzvalidität können im Rahmen des Strukturmodells die Korrelationen zwischen allen (exogenen) Faktoren untersucht werden. Diese sollten den Wert von 0,9 nicht überschreiten.⁶⁴⁷

Klassifizierung der Methodik	Bezugsebene	Beurteilungsmaß	Anforderung	Zu prüfende Dimension
Kausalanalyse	Global	GFI	$\geq 0,9$	Gesamtanpassung des Messmodells
		AGFI	$\geq 0,9$	
		NFI	$\geq 0,9$	
		RFI	$\geq 0,9$	
	Detail	Signifikanz der Pfadkoeffizienten (Zwischen den Konstrukten im Strukturmodell)	Mindestniveau 5%	Nomologische Validität
	Detail	Korrelationskoeffizienten zwischen den einzelnen (exogenen) Konstrukten	$\geq 0,9$	Diskriminanzvalidität

Tabelle 4-12: Analyse der Strukturmodelle

4.3.2.6 VORGEHEN BEI DER ANALYSE

Da mit der Überprüfung von Kausalmodellen eine hohe Komplexität verbunden ist, sollen an dieser Stelle die einzelnen Analyseschritte übersichtlich dargestellt werden. Als erster Schritt wird das Kausalmodell auf die Basisanforderungen hin überprüft. Im zweiten Schritt werden die **einzelnen Messmodelle** analysiert. Im einfachen Fall einfaktorieller Konstrukte wird die Reliabilitäts- und konfirmatorische Faktorenanalyse durchgeführt. In der Darstellung werden die Ergebnisse dann allerdings nach der Bezugsebene (Indikator, Faktor, Global) und der zu prüfenden Größen (Gesamtanpassung, Reliabilität, Konvergenz- und Diskriminanzvalidität)

⁶⁴⁵ Die ersten beiden Schritte setzen im Wesentlichen eine theoretische Betrachtung der Messmodellspezifikation voraus und der letzte Schritt ist entsprechend dem Vorgehen bei reflektiven Messmodellen durchzuführen.

⁶⁴⁶ Vgl. Eggert/Fassott (Strukturgleichungsmodelle, 2003), S. 8; Herrmann et al. (Partial Least Squares, 2004), S. 29.

⁶⁴⁷ Vgl. Fritz (Marketing-Management, 1995), S. 137.

gruppiert. Für die Analyse von Messmodellen bei mehrfaktoriellen Konstrukten erfolgt zunächst eine explorative Faktorenanalyse zur Ermittlung der Faktorstruktur und abschließend wird die inhaltliche Validität überprüft. Im letzten Schritt wird das **Strukturmodell** anhand der definierten Kriterien geprüft.

Bei der Überprüfung der Modelle ist die Erfüllung der Globalkriterien und damit eine gute Anpassung der Messmodelle sowie des gesamten Kausalmodells notwendige Voraussetzung. Da selbst insgesamt sehr gute Modelle zum Teil nicht alle Kriterien erfüllen, wird ein Erfüllungsgrad von mindestens 50 Prozent der Kriterien gefordert.⁶⁴⁸

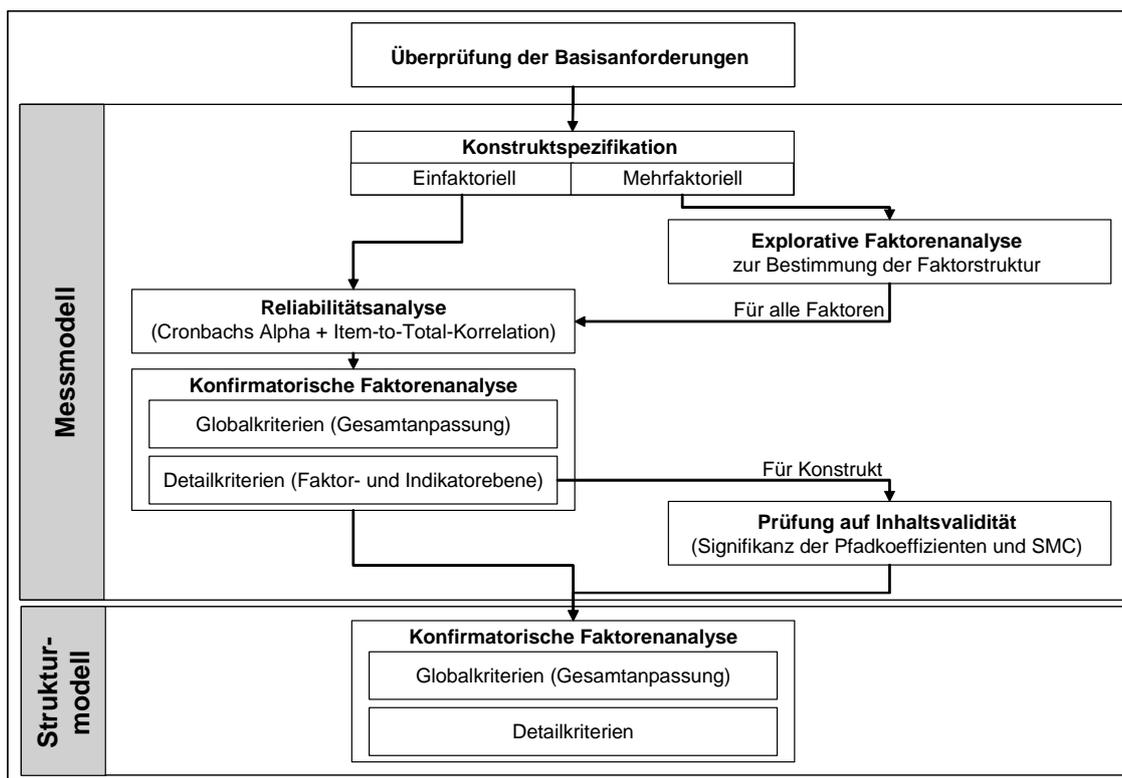


Abbildung 4-8: Vorgehensweise bei der Überprüfung von Kausalmodellen

4.3.3 ANALYSE DER INFORMATIONSVERRARBEITUNG

4.3.3.1 ZIEL DER UNTERSUCHUNG

Mit dieser Analyse soll der Zusammenhang zwischen Informationsaktivitäten bzw. Interaktionen auf der einen Seite und Aufbau von Beziehungsqualität in Form von Vertrauen und Vertrautheit auf der anderen Seite überprüft werden. Hierfür werden zunächst die Konstrukte mit den dazugehörigen Messmodellen analysiert und anschließend die Wirkungszusammenhänge anhand der Strukturmodelle betrachtet.

⁶⁴⁸ Vgl. Fritz (Marktorientierte Unternehmensführung, 1992), S. 142.

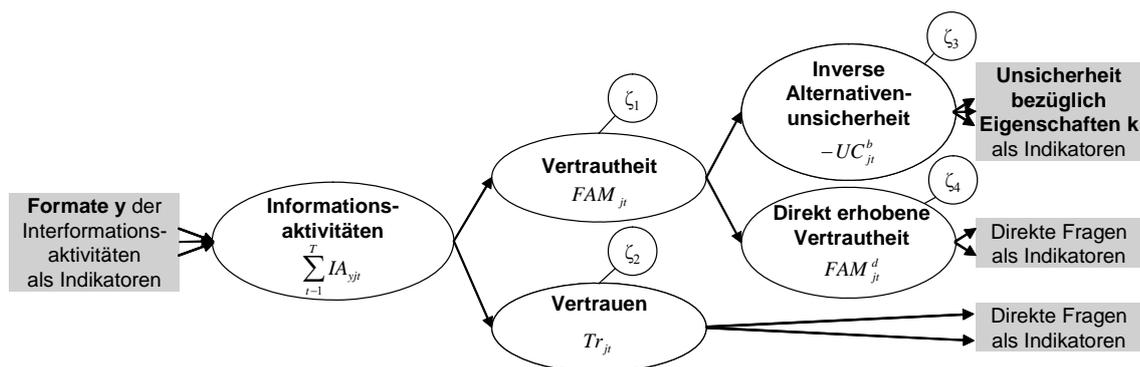


Abbildung 4-9: Kausalmodell für die Informationsverarbeitung und den Vertrauensaufbau

4.3.3.2 ANALYSE DER KONSTRUKTE

Hinsichtlich der Basisanforderungen ist die Identifizierbarkeit des Modells gemäß der t-Regel genauso gegeben wie die Vermeidung von unsinnigen Schätzergebnissen. Das Verhältnis aus der Fallzahl im Datensatz und den zu schätzenden Parametern übersteigt mit 14,3 den Grenzwert von fünf deutlich. Die Anforderung mindestens intervallskalierter Daten wurde schon in Kapitel 4.1.3 ausführlich erörtert und kann damit als gegeben angenommen werden.

Als Erstes sind die zwei Konstrukte der Beziehungsqualität zu analysieren. Dabei sind für die alternativenbezogene Unsicherheit und das Vertrauen zunächst noch die Indikatorstruktur festzulegen. Zum Zweiten ist das mit formativen Indikatoren operationalisierte Konstrukt der Informationsaktivitäten zu überprüfen.

Vertrautheit

Vertrautheit ist zunächst als zweifaktorielles Konstrukt konzipiert. Für den Faktor alternativenbezogene Unsicherheit ist aufgrund der hohen Anzahl zur Verfügung stehender Indikatoren die Indikatorstruktur festzulegen. Dafür erfolgt zunächst eine explorative Faktorenanalyse, um die Konvergenzvalidität der Indikatoren zu überprüfen. Da alle Variablen durch die explorative Faktorenanalyse auf einen Faktor abgebildet werden, kann dieser Faktor in der Form bestehen bleiben.⁶⁴⁹

Nachfolgend wird nun das vollständige Konstrukt mit allen Indikatoren überprüft und in zwei Schritten werden Indikatoren ausgeschlossen. Zuerst wird Cronbachs Alpha über die Item-to-Total-Korrelationsanalyse optimiert, im zweiten Schritt werden Items mit einer Indikatorreliabilität von kleiner als 0,4 ausgeschlossen. Wie in Tabelle 4-13 dargestellt, führt dies zum Ausschluss von drei Indikatoren.⁶⁵⁰

⁶⁴⁹ Vgl. Anhang 2.

⁶⁵⁰ Wegen der hohen Anzahl an möglichen Indikatoren wird an dieser Stelle zweistufig vorgegangen und Indikatoren sofort ausgeschlossen, wenn sich dadurch Cronbachs Alpha erhöht.

Indikatoren: Unsicherheit bezüglich ...	Delta des Cronbachs Alpha bei Weglassen des Items	Beurteilung	Indikatorreliabilität (IR)	Beurteilung
...Arbeitsplatzsicherheit	-0,005	✓	0,480	✓
...Attraktiver Standort	(0,001)	- (weglassen)		
...Gehalt	-0,008	✓	0,602	✓
...Aufstiegsmöglichkeiten	-0,009	✓	0,665	✓
...Verantwortungsübernahme	-0,008	✓	0,619	✓
...Weiterbildungsmöglichkeiten	-0,007	✓	0,550	✓
...Work-Life-Balance	-0,008	✓	0,582	✓
...Internationalität	-0,006	✓	0,509	✓
...Freiräume beim Arbeiten	-0,008	✓	0,624	✓
...Herausfordernde Aufgaben	-0,009	✓	0,655	✓
...Innovationsstarkes Unternehmen	-0,003	✓	(0,397)	- (weglassen)
...Gute Zusammenarbeit	-0,002	✓	(0,371)	- (weglassen)

Tabelle 4-13: Identifikation einer geeigneten Indikatorstruktur (Messmodell 1a)

Der Faktor alternativenbezogene Unsicherheit erreicht damit sehr gute Werte, die alle deutlich über den Grenzwerten liegen.

Beurteilungsmaß	Ergebnis	Beurteilung
Cronbachs Alpha	0,927	✓
GFI	0,996	✓
AGFI	0,994	✓
NFI	0,994	✓
RFI	0,993	✓
Faktorreliabilität (FR)	0,925	✓
Durchschnittlich erfasste Varianz (DEV)	0,582	✓
Fornell-Larcker-Kriterium	-	N/A ⁶⁵¹

Tabelle 4-14: Messmodell 1a für Faktor der alternativenbezogenen Unsicherheit

Der Faktor der direkt erhobenen Vertrautheit kann aufgrund der geringeren Faktorenzahl nicht mittels der konfirmatorischen Faktorenanalyse überprüft werden. Allerdings kommen die Verfahren der ersten Generation zu übereinstimmend positiven Ergebnissen. Neben einem Cronbachs Alpha oberhalb des Grenzwertes von 0,5 wurden auch bei der explorativen Faktorenanalyse in Kapitel 4.2.5.3 die beiden Variablen klar als ein Faktor identifiziert.⁶⁵²

⁶⁵¹ In dem Kausalmodell mit formativen Indikatoren wurde auf die Bestimmung von Korrelationen zwischen den endogenen Konstrukten verzichtet; allerdings konnte durch eine explorative Faktorenanalyse die richtige Zuordnung der Indikatoren auf beide Faktoren bestätigt werden; vgl. Anhang 2.

⁶⁵² Für Grenzwerte von Cronbachs Alpha vgl. Kapitel 4.3.2.3; vgl. zusätzlich die explorative Faktorenanalyse im Anhang 2, die alle Indikatoren des Konstruktes Vertrautheit analysiert.

Beurteilungsmaß	Item	Ergebnis	Beurteilung
Cronbachs Alpha		0,619	✓
Delta des Cronbachs Alpha bei Weglassen des Items	Vertrautheit Arbeitsumfeld	-	N/A
	Vertrautheit Mitarbeiter	-	N/A

Tabelle 4-15: Messmodell 1b für Faktor der direkt erhobenen Vertrautheit

Auch die Gütemaße für das Messmodell deuten auf eine sehr gute Gesamtanpassung hin. Die zusätzliche Überprüfung der inhaltlichen Validität mehrfaktorieller Konstrukte ist sehr positiv, da bei Durchführung einer ML-Schätzung alle Pfadkoeffizienten signifikant auf dem Niveau von 0,01 sind. Deshalb kann insgesamt von einem guten Konstrukt gesprochen werden.⁶⁵³

Beurteilungsmaß		Ergebnis	Beurteilung
GFI		0,940	✓
AGFI		0,907	✓
NFI		0,946	✓
RFI		0,931	✓
Signifikanz der Pfadkoeffizienten (Faktoren zu Konstrukt) ⁶⁵⁴	FAM \leftarrow UC_b	0,745**	✓
	FAM \leftarrow FAM_d	0,846**	✓
Erklärungsanteil der Varianz (quadrierte multiple Korrelation)	UC_b	0,555	✓
	FAM_d	0,715	✓

Signifikanzniveau: **0,01; *0,1; n.S. nicht signifikant auf Niveau 0,1

Tabelle 4-16: Gesamtes Messmodell 1 für das Konstrukt Vertrautheit mittels ML-Schätzer

Vertrauen

Die Operationalisierung des Konstruktes Vertrauen war in Kapitel 2.2.3.4 noch nicht vollständig erfolgt, da noch zu prüfen war, ob neben dem direkt erhobenen Indikator „Vertrauen“ noch Vertrauenseigenschaften im Sinne der informationsökonomischen Definition zur breiteren Absicherung des Konstruktes genutzt werden können.⁶⁵⁵ Grundlage hierfür ist im Wesentlichen das Vorliegen einer hohen Unsicherheit, die sich auch durch viele Interaktionen im Laufe der Arbeitsplatzwahl nur geringfügig reduziert, da Vertrauenseigenschaften definitionsgemäß nicht beobachtbar sind. Aufgrund der höchsten merkmalsbezogenen Unsicherheit, die in Tabelle 4-3 dargestellt ist, bietet sich das Image-Item „Gute Zusammenarbeit“ an, welches zuvor auch schon als Vertrauenseigenschaft charakterisiert worden ist. Auch die Überprüfung der Veränderung entlang der Phasen der Arbeitsplatzwahl unterstreicht die Eignung dieses Items, da sich die Unsicherheit nur geringfügig reduziert.⁶⁵⁶ Zudem bestätigt die in Kapitel 4.2.5.3 durchgeführte, explorative Faktorenanalyse

⁶⁵³ Die noch deutlich besseren Ergebnisse der ULS-Schätzung sind im Anhang 2 dargestellt.

⁶⁵⁴ Wie schon erwähnt, erlaubt das ULS-Verfahren keine Inferenzanalysen. Hilfsweise kann für die Signifikanzprüfung der Beziehungen zwischen den Konstrukten das Maximum-Likelihood-Schätzverfahren genutzt werden; vgl. Hadwich (Beziehungsqualität, 2003), S. 154.

⁶⁵⁵ Vgl. Kapitel 2.1.3.3.

⁶⁵⁶ Vgl. Anhang 2.

den Faktor Vertrauen mit seinen zwei Indikatoren klar. Die Reliabilität wird mittels Cronbachs Alpha überprüft und bestätigt.

Beurteilungsmaß	Item	Ergebnis	Beurteilung
Cronbachs Alpha		0,556	✓
Delta des Cronbachs Alpha bei Weglassen des Items	Vertrauen in die Aussagen des Arbeitgebers	-	Entf.
	Gute Zusammenarbeit (als Vertrauenseigenschaft)	-	Entf.

Tabelle 4-17: Messmodell für das einfaktorische Konstrukt Vertrauen

Informationsaktivitäten/stattgefundene Interaktionen

Das formative Messmodell der Informationsaktivitäten ist mit den entsprechenden Kriterien zu beurteilen. Im ersten Schritt ist das Konstrukt der stattgefundenen Informationsaktivitäten näher zu bestimmen. Da sich der Fokus dieser Analysen auf die Direktkommunikation zwischen Arbeitgeber und High-Potential bezieht, werden auch nur solche Informationsaktivitäten hier berücksichtigt. Durch eine umfangreiche Studie von wissenschaftlicher und praxisorientierter Literatur wurden insgesamt fünfzehn verschiedene Formate von Informationsaktivitäten direkt zwischen Arbeitgebern und Arbeitsplatzsuchenden ermittelt.⁶⁵⁷ Die Variablen nehmen jeweils Werte von 0 oder 1 an, abhängig davon, ob schon an solch einer Informationsaktivität mit dem jeweiligen Arbeitgeber teilgenommen wurde. Insgesamt kann von einer inhaltlich vollständigen Abdeckung des Konstruktes im Sinne des zweiten Schrittes der Überprüfung gesprochen werden.

Indikatoren	Pfadkoeffizient	Signifikanzniveau	Anzahl Interaktionsteilnehmer
Bewerbungsgespräch	0,06	0,2	14
Praktikum	0,26	0,1	52
Firmenkontaktmesse	0,00	n.S.	7
Unterstützung Diplomarbeit	0,07	0,2	8
Firmenkontaktmesse	0,08	0,2	318
Newsletter	0,09	0,1	38
Internetseite/Karriereportal	0,51	0,01	634
Praktikantenprogramm	0,01	n.S.	18
Mentorenprogramm	0,10	n.S.	14
Workshop	0,27	0,1	138
Abendveranstaltung	0,16	0,1	77
Präsentationen	0,18	0,1	273
Online-Spiel	0,06	0,2	28
Wettbewerb	0,00	n.S.	14
Seminar/Vorlesung	0,06	0,2	125

Tabelle 4-18: Messmodell 3 mit Pfadkoeffizienten zwischen den einzelnen Interaktionen und dem Konstrukt „Informationsaktivitäten“

Die dritte Prüfung bezieht sich auf das Vorliegen von Multikollinearität. Der Wert des Varianz-Inflation-Faktors liegt mit maximal 1,531 weit unter dem oberen Grenzwert von 10.⁶⁵⁸ Nimmt man auch das zweite Maß der Multikollinearität, den

⁶⁵⁷ Vgl. Kapitel 1.4.3.3.

⁶⁵⁸ Vgl. Anhang 2.

Konditionsindex, hinzu, kann auch hier ein mit 2,87 sehr unkritisches Maß beobachtet werden. Deshalb ist davon auszugehen, dass die Multikollinearität kein Problem für die Regressionsanalyse des Messmodells darstellt. Die inhaltliche und nomologische Validität wird im Rahmen des Strukturmodells untersucht.

Bei der inhaltlichen Analyse der Pfadkoeffizienten ist die Anzahl der Befragten zu betrachten, die mit der jeweiligen Arbeitgeberalternative bereits eine Interaktion hatten. Diese erheblichen Unterschiede in der Anzahl schlagen sich nicht nur in der Signifikanz, sondern auch in dem Pfadkoeffizienten nieder. Neben Webseiten als offensichtliches „Basiswerkzeug“ der Informationsbeschaffung wirken die persönlichen Kontaktformate Praktikum, Workshop, Abendveranstaltung, Präsentation und Mentorenprogramm durch Pfadkoeffizienten mit zweistelliger Prozentzahl relativ stark.

4.3.3.3 ANALYSE DER WIRKUNGSZUSAMMENHÄNGE

Neben den Messmodellen sind die postulierten Wirkungszusammenhänge im Strukturmodell zu prüfen. Zur Überprüfung der Signifikanz der Pfadkoeffizienten wird der ML-Schätzer unter dem Vorbehalt fehlender Normalverteilungen eingesetzt. Obwohl das RFI-Gütemaß den Mindestwert knapp unterschreitet, kann aufgrund der sonst guten Werte und der sehr guten Ergebnisse der Analyse mittels ULS-Schätzer, die im Anhang dargestellt sind, von einem guten Modell gesprochen werden.⁶⁵⁹ Bei der Analyse der Pfadkoeffizienten ergibt sich ein starker Zusammenhang zwischen stattgefundenen Interaktionen und Vertrautheit, so dass die fehlenden Faktoren Involvement, Glaubwürdigkeit und auch der zeitliche Abstand zu den Interaktionen nicht den grundsätzlich hochsignifikanten Zusammenhang aufheben. Die Wirkung von Interaktionen auf das Vertrauen ist trotz eines signifikanten Zusammenhangs deutlich geringer, so dass hier von einem deutlich stärkeren Einfluss der nicht abgebildeten Einflussfaktoren ausgegangen werden kann. Dies war allerdings auf Basis der Forschung auch zu erwarten, die zeigen konnte, dass Faktoren wie z. B. das wahrgenommene Wohlwollen in einer Interaktion einen deutlich stärkeren Einfluss auf das Vertrauen haben als die reine Anzahl der Interaktionen.⁶⁶⁰

⁶⁵⁹ Zudem erfolgt eine Überprüfung mittels der ULS-Schätzung, die im Anhang dargestellt ist; vgl. Anhang 2.

⁶⁶⁰ Vgl. Lorbeer (Vertrauensbildung, 2003), S. 208.

Beurteilungsmaß	Item	Ergebnis	Beurteilung
GFI		0,956	✓
AGFI		0,927	✓
NFI		0,928	✓
RFI		0,888	-
Nomologische Validität (Signifikanz der Pfadkoeffizienten)	FAM ← IA	0,622**	✓
	TR ← IA	0,261*	✓
Korrelationskoeffizienten zwischen den einzelnen (exogenen) Konstrukten		-	Entf. ⁶⁶¹

* signifikant auf dem Niveau von 0,05; ** signifikant auf dem Niveau von 0,01

Tabelle 4-19: Strukturmodell Informationsverarbeitung und Vertrauensaufbau

4.3.3.4 BEWERTUNG DER HYPOTHESEN

Insgesamt kann mit den vorliegenden Modellen der grundsätzliche Zusammenhang der Informationsverarbeitung und des Vertrauensaufbaus bestätigt werden und damit eine solide Grundlage für den Aufbau von Beziehungen und Beziehungsqualität im Personalmarketing gelegt werden.

Name	Beschreibung	Ergebnis	Beurteilung
I2a	Interaktionen mit Arbeitgebern reduzieren die Unsicherheit bzw. erhöhen die Vertrautheit der Individuen mit dem Arbeitgeber.	✓	Signifikant auf dem Niveau von 1%
I2b	Interaktionen mit Arbeitgebern erhöhen das Vertrauen der Individuen in den Arbeitgeber.	✓	Signifikant auf dem Niveau von 5%

Tabelle 4-20: Übersicht der bewerteten Hypothesen zur Informationsverarbeitung und zum Vertrauensaufbau

4.3.4 ANALYSE DER INFORMATIONSBESCHAFFUNG

4.3.4.1 ZIEL DER UNTERSUCHUNG

In diesem Kapitel werden das inkrementelle Modell der Informationsbeschaffung und die dazugehörigen Hypothesen auf aggregierter Ebene, d. h. ohne Bezug auf einzelne Unternehmen und einzelne Formate, überprüft. Dabei ist die in Kapitel 2.5.3 vorgenommene Operationalisierung der Konstrukte mit Indikatoren nun in den Messmodellen zu konkretisieren. Anschließend ist die Analyse der Messmodelle gemäß der oben festgelegten Vorgehensweise durchzuführen und ihre Güte zu bewerten. Auf dieser Basis sind schließlich das Strukturmodell und die darauf aufbauenden Hypothesen zu prüfen.

⁶⁶¹ Es liegt nur ein exogenes Konstrukt vor.

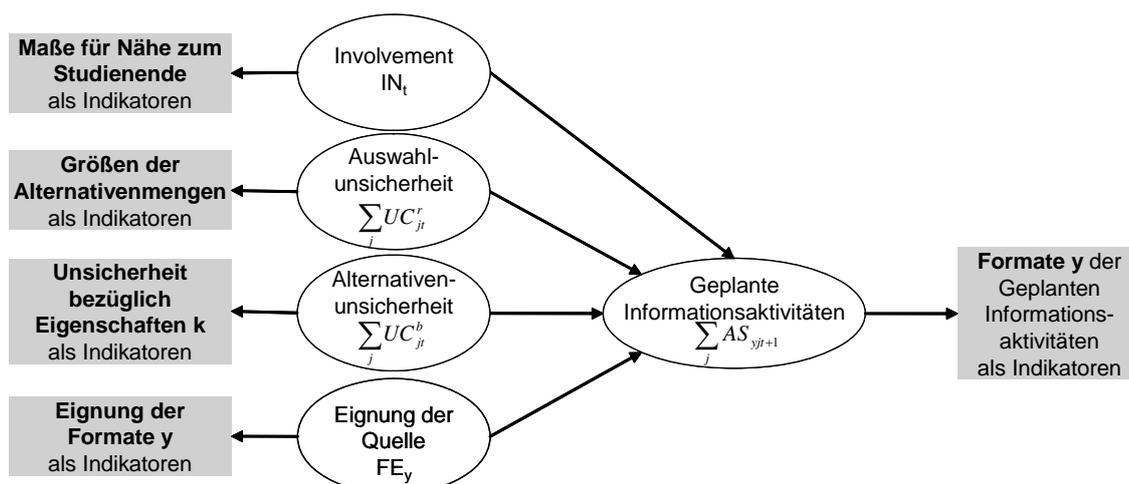


Abbildung 4-10: Kausalmodell der Informationsbeschaffung

4.3.4.2 ANALYSE DER KONSTRUKTE

Die Überprüfung der Basisanforderungen erfolgt analog zur Informationsverarbeitung. Auch hier ist die Identifizierbarkeit des Modells gemäß der t-Regel genauso gegeben wie die Vermeidung unsinniger Schätzergebnisse. Das Verhältnis der Fallzahl im Datensatz und zu schätzenden Parametern übersteigt mit 30,6 den Grenzwert von fünf auch für dieses Modell deutlich.

Geplante Informationsaktivitäten

Wie in Kapitel 2.5.3.3 dargestellt, wurden die geplanten Teilnahmen bezüglich vier verschiedener Maßnahmenformate als gute Indikatoren des Konstruktes „geplante Informationsaktivitäten“ identifiziert. Schon die Analyse der Item-to-Total-Korrelationen deutet an, dass das Item der Firmenkontaktmessen die Aussagekraft des Messmodells schwächen könnte. Die Indikatorreliabilität liegt mit einem Wert von 0,28 klar unterhalb des Grenzwertes von 0,4 und deshalb wird dieser Indikator für die weitere Analyse ausgeschlossen. Nach der Anpassung der Indikatorstruktur wird die Analyse des reduzierten Messmodells mit sehr zufriedenstellenden Ergebnissen durchgeführt.⁶⁶² Das Fornell-Larcker-Kriterium macht als Maß für die Diskriminanzvalidität keinen Sinn, da nur ein endogenes Konstrukt vorliegt.

⁶⁶² In Abhängigkeit der Anzahl der verfügbaren Indikatoren.

Indikatoren	Delta des Cronbachs Alpha bei Weglassen des Items	Beurteilung	Indikatorreliabilität (IR)	Beurteilung
Ganz-/mehrtägige Veranstaltungen (Workshops)	-0,053	✓	0,633	✓
Von den Unternehmen veranstaltete Abendessen	-0,089	✓	0,546	✓
Firmenpräsentationen	-0,100	✓	0,627	✓
Stände auf Firmenkontaktmessen und überregionalen Karrieremessen	0,000	(✓)	0,284	- (weglassen)

Tabelle 4-21: Identifikation einer geeigneten Indikatorstruktur für die geplanten Informationsaktivitäten (Messmodell 1)

Beurteilungsmaß	Ergebnis	Beurteilung
Cronbachs Alpha	0,748	✓
Faktorreliabilität (FR)	0,819	✓
Durchschnittlich erfasste Varianz (DEV)	0,603	✓
Fornell-Larcker-Kriterium	-	K. A.

Tabelle 4-22: Messmodell 1 – Konstrukt der geplanten Informationsaktivitäten/Interaktionen

Involvement

Zu Beginn der Analyse ist zu betonen, dass das Involvement im Rahmen dieser Analyse nicht direkt operationalisiert, sondern lediglich den Einfluss der Nähe des Studienendes auf das situative Involvement abbildet. Hierfür werden vier Indikatoren vorgeschlagen. Zwar würde die Eliminierung des Items der angegebenen Semesterzahl bis Studienende zu einer Verbesserung des Cronbachs Alpha führen, allerdings spricht der sehr hohe Wert der Indikatorreliabilität eindeutig für die Verwendung dieses Items. Die Gütemaße der konfirmatorischen Faktorenanalyse bestätigen dann auch die Qualität dieses Messmodells, was allerdings aufgrund der engen Verknüpfung der Indikatoren nicht überraschen mag.

Indikatoren	Delta des Cronbachs Alpha bei Weglassen des Items	Beurteilung	Indikatorreliabilität (IR)	Beurteilung
Studienabschnitt ⁶⁶³	-0,003	✓	0,970	✓
Fachsemester	-0,043	✓	0,675	✓
Semester bis Studienende (erhoben)	0,006	-	0,666	✓
Semester bis Studienende (berechnet)	-0,036	✓	0,899	✓

Tabelle 4-23: Identifikation einer geeigneten Indikatorstruktur für das situative Involvement (Messmodell 2)

⁶⁶³ 1: Grundstudium; 2: Hauptstudium.

Beurteilungsmaß	Ergebnis	Beurteilung
Cronbachs Alpha	0,939	✓
GFI	0,9999	✓
AGFI	0,9996	✓
NFI	0,9999	✓
RFI	0,9996	✓
Faktorreliabilität (FR)	0,941	✓
Durchschnittlich erfasste Varianz (DEV)	0,801	✓
Fornell-Larcker-Kriterium	0,801 > 0,109	✓

Tabelle 4-24: Messmodell 2 – Konstrukt Involvement

Auswahlunsicherheit

Die vier hier vorgeschlagenen Indikatoren für die Auswahlunsicherheit wurden im Detail in Kapitel 2.5.3.1 hergeleitet. Dabei wird die Größe der Alternativenmenge ‚Lieblingsarbeitgeber‘ als Indikator weggelassen, da hierdurch Cronbachs Alpha deutlich gesteigert werden kann und auch die Indikatorreliabilität unterhalb des Grenzwertes liegt.

Indikatoren	Delta des Cronbachs Alpha bei Weglassen des Items	Beurteilung	Indikatorreliabilität (IR)	Beurteilung
Größe der Alternativenmengen ...				
Vertraute Arbeitgeber	-0,052	✓	0,470	✓
Short List	-0,147	✓	0,895	✓
Bewerbungs-Set	-0,097	✓	0,521	✓
Lieblingsarbeitgeber	0,024	- (weglassen)	0,320	- (weglassen)

Tabelle 4-25: Identifikation einer geeigneten Indikatorstruktur für die Auswahlunsicherheit (Messmodell 3)

Die Güte des Modells kann als sehr gut bezeichnet werden, da alle Gütemaße weit über den Grenzwerten liegen.

Beurteilungsmaß	Ergebnis	Beurteilung
Cronbachs Alpha	0,803	✓
Faktorreliabilität (FR)	0,835	✓
Durchschnittlich erfasste Varianz (DEV)	0,644	✓
Fornell-Larcker-Kriterium	0,644 > 0,109	✓

Tabelle 4-26: Messmodell 3 – Konstrukt Auswahlunsicherheit

Alternativenbezogene Unsicherheit

Die alternativenbezogene Unsicherheit wurde oben schon ausführlich dargestellt, hier soll die erneute Überprüfung lediglich wegen des etwas kleineren Datensatzes nochmals erfolgen. Wie Tabelle 4-27 zeigt, werden unverändert gute Ergebnisse erzielt.

Beurteilungsmaß	Ergebnis	Beurteilung
Cronbachs Alpha	0,927	✓
GFI	0,997	✓
AGFI	0,995	✓
NFI	0,996	✓
RFI	0,995	✓
Faktorreliabilität (FR)	0,927	✓
Durchschnittlich erfasste Varianz (DEV)	0,588	✓
Fornell-Larcker-Kriterium	0,588 > 0,109	✓

Tabelle 4-27: Messmodell 4 für das Konstrukt alternativenbezogener Unsicherheit

Formateignung

Die Auswahl der Indikatoren für die Formateignung orientiert sich an der Auswahl der Indikatoren für die geplante Informationsbeschaffung. Obwohl somit die Indikatoren vorgegeben wurden, bilden sie sehr zuverlässig das Konstrukt der Formateignung ab.⁶⁶⁴

Indikatoren	Delta des Cronbachs Alpha bei Weglassen des Items	Beurteilung	Indikatorreliabilität (IR)	Beurteilung
Ganz-/mehrtägige Veranstaltungen (Workshops)	-0,088	✓	0,451	✓
Von den Unternehmen veranstaltete Abendessen	-0,081	✓	0,618	✓
Firmenpräsentationen	-0,041	✓	0,448	✓

Tabelle 4-28: Identifikation einer geeigneten Indikatorstruktur für die Formateignung (Messmodell 4)

Beurteilungsmaß	Ergebnis	Beurteilung
Cronbachs Alpha	0,803	✓
Faktorreliabilität (FR)	0,759	✓
Durchschnittlich erfasste Varianz (DEV)	0,518	✓
Fornell-Larcker-Kriterium	0,518 > 0,109	✓

Tabelle 4-29: Messmodell 4 – Konstrukt Formateignung

4.3.4.3 ANALYSE DER WIRKUNGSZUSAMMENHÄNGE

Nachdem die Messmodelle alle die gute Operationalisierung der Konstrukte bestätigt haben, sind nun die Wirkungszusammenhänge zu überprüfen. Hierbei ist zunächst das hier relevante Maß über die Erklärungsgüte des Kausalmodells hervorzuheben, der **quadrierte multiple Korrelationskoeffizient** (Squared Multiple Correlation – SMC). Für den SMC wird in der Literatur überwiegend ein Wert von 0,5 gefordert, der im vorliegenden Fall mit 0,504 auch erreicht wird.⁶⁶⁵ Damit wird mit diesem Modell mehr als 50 Prozent der Varianz der geplanten Informationsbeschaffung

⁶⁶⁴ Es ist darauf hinzuweisen, dass dieses Item durch die Aggregation über Formate lediglich interpersonale Differenzen abbildet.

⁶⁶⁵ Vgl. Fritz (Marktorientierte Unternehmensführung, 1992), S. 139; Lorbeer (Vertrauensbildung, 2003), S. 161.

erklärt. Die Gütemaße für das ML-geschätzte Modell erreichen überwiegend die geforderten Grenzwerte, nur in einem Fall wird der Grenzwert sehr knapp verfehlt, so dass von einem guten Modell gesprochen werden kann.⁶⁶⁶

Zu prüfende Dimension	Bezugsebene	Beurteilungsmaß	Ergebnis	Beurteilung
Gesamtanpassung des Strukturmodells	Global	GFI	0,918	✓
		AGFI	0,896	(-)
		NFI	0,932	✓
		RFI	0,921	✓
Nomologische Validität (Signifikanz der Pfadkoeffizienten)	Detail	- IA \leftarrow I	0,053*	✓
		- IA \leftarrow UC ^B	-0,105**	✓
		- IA \leftarrow UC ^R	0,318**	✓
		- IA \leftarrow FE	0,484**	✓
Diskriminanzvalidität	Detail	Korrelationskoeffizienten zwischen den einzelnen (exogenen) Konstrukten	Maximaler Wert: 0,33	✓

* signifikant auf dem Niveau von 0,01; ** signifikant auf dem Niveau von 0,05

Tabelle 4-30: Strukturmodell für die Informationsbeschaffung

Die Eignung von Maßnahmenformaten erklärt einen wesentlichen Anteil der Varianz, dicht gefolgt von der Auswahlunsicherheit. Die Tatsache, dass dieser Indikator sich auf nur achtzehn mögliche Alternativen zur Bestimmung der unterschiedlichen Größen der Alternativenmengen beschränkt, unterstreicht die Stärke des Einflusses der relativen Unsicherheit eindrucksvoll. Der Einfluss des situativen Involvements bezogen auf die Nähe des Entscheidungszeitpunktes fällt dagegen deutlich geringer aus, ist allerdings immer noch auf dem Niveau von 5 Prozent signifikant. Dies ist insofern zu unterstreichen, da durch Süß die Nähe zum Studienende mit der abgeleiteten Höhe des Involvements als zentrale Größe zur Bestimmung der Informationsbeschaffung identifiziert wurde.⁶⁶⁷ Ebenso ist zu betonen, dass die alternativenbezogene Unsicherheit signifikant entgegen der angenommenen Richtung wirkt, wenn auch nur ein schwacher Zusammenhang besteht. Vielmehr führt eine geringe Unsicherheit als höhere Vertrautheit zu verstärkten Informationsaktivitäten. Dies kann durch den positiven Einfluss der Vertrautheit auf die Attraktivität durchaus begründet werden.⁶⁶⁸

⁶⁶⁶ Für die sehr guten Ergebnisse der ULS-Schätzung vgl. Anhang 2.

⁶⁶⁷ Vgl. Süß (Externes Personalmarketing, 1996), S. 75 f.

⁶⁶⁸ Zudem ist zu berücksichtigen, dass sich die gemessene Unsicherheit auf ein Unternehmen bezieht und deshalb nur einen kleinen Ausschnitt der insgesamt geplanten Informationsaktivitäten erklärt.

4.3.4.4 BEWERTUNG DER HYPOTHESEN

Name	Beschreibung	Ergebnis	Beurteilung
I3a	Geplante Interaktionen werden vom Involvement positiv beeinflusst.	✓	Signifikant auf dem Niveau von 5%
I3b	Geplante Interaktionen werden von der alternativenbezogenen Unsicherheit positiv beeinflusst.	-	Signifikanter negativer Zusammenhang
I3c	Geplante Interaktionen werden von der Auswahlunsicherheit (aggregierte relative Unsicherheit) positiv beeinflusst.	✓	Signifikant auf dem Niveau von 1%
I3d	Geplante Interaktionen werden von der subjektiv wahrgenommenen Eignung des Formates positiv beeinflusst.	✓	Signifikant auf dem Niveau von 1%

Tabelle 4-31: Übersicht der bewerteten Hypothesen zur Informationsbeschaffung

Insgesamt kann mit den vorliegenden Modellen die Informationsbeschaffung erklärt werden. Insbesondere die Auswahlunsicherheit und die Formateignung beeinflussen die Auswahl in vorhergesagter Art und Weise. Das Involvement spielt eine relativ geringe Rolle, während die alternativenbezogene Unsicherheit sogar entgegen der vorhergesagten Richtung wirkt. Damit wird sehr deutlich, dass die Größe der relevanten Alternativenmengen der zentrale Treiber für Informationsbeschaffung und damit für Interaktionen ist. Für einzelne Arbeitgeber bedeutet dies, dass die Aufnahme in die Short List oder sogar das Bewerbungs-Set und damit der Aufbau der relativen Unsicherheit wesentlicher Treiber für die kandidatenseitige Bereitschaft zu Interaktionen ist. Daneben sind die inter-individuellen Unterschiede und intra-individuellen Veränderungen entlang des Arbeitsplatzwahlprozesses zu berücksichtigen. Der letzte Punkt wird im nächsten Kapitel intensiv untersucht.

4.3.5 ENTWICKLUNG ENTLANG DES PROZESSES DER ARBEITSPLATZWahl

4.3.5.1 ZIELSETZUNG

Die inkrementellen Modelle zeigen die Kausalzusammenhänge auf. Darüber hinaus ist es von besonderem Interesse, wie sich die einzelnen Kenngrößen entlang des Prozesses der Arbeitsplatzwahl und damit entlang der einzelnen Prozessstufen entwickeln. Dafür werden Auswertungen der deskriptiven Statistik genutzt und der Zusammenhang wird graphisch dargestellt. Daran schließt sich eine Regressionsanalyse zur Überprüfung der umgekehrten U-Form an.

4.3.5.2 GRAPHISCHE ANALYSE

Im Folgenden werden die einzelnen Konstrukte entlang der Phasen der Arbeitsplatzwahl analysiert. Auf eine Darstellung des situativen Involvements wird an dieser Stelle verzichtet, da dies im Rahmen der Segmentierung ausführlich analysiert wird.⁶⁶⁹

Auswahlunsicherheit (aggregierte relative Unsicherheit)

⁶⁶⁹ Vgl. Kapitel 4.4.3.

Die Entwicklung der Größe der Alternativenmengen als Indikator für die Auswahlunsicherheit deutet insbesondere für die Short List und das Bewerbungs-Set einen umgekehrte U-Form an, aber auch die Anzahl der vertrauten Arbeitgeber fällt in der Auswahlphase deutlich ab. Damit bestätigt sich die Hypothese, dass die relative Unsicherheit bis zur Bildung von Arbeitgeberimages ansteigt und im Zuge der getroffenen Entscheidungen (Festlegung der Short List und des Bewerbungs-Sets) deutlich abfällt.

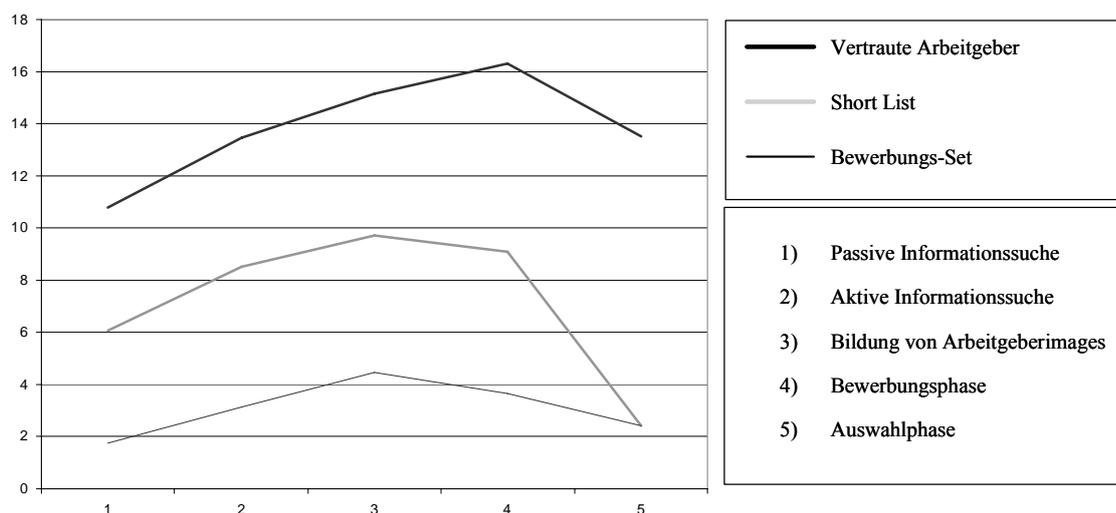


Abbildung 4-11: Entwicklung der Indikatoren für die Auswahlunsicherheit (Anzahl je Alternativenmenge) entlang der Phasen der Arbeitsplatzwahl

Alternativenbezogene Unsicherheit

Die alternativenbezogene Unsicherheit gibt ein sehr differenziertes Bild ab. Grundsätzlich spielen sich die Veränderungen in einem relativ begrenzten Spektrum der Skala von 1 bis 6 ab.

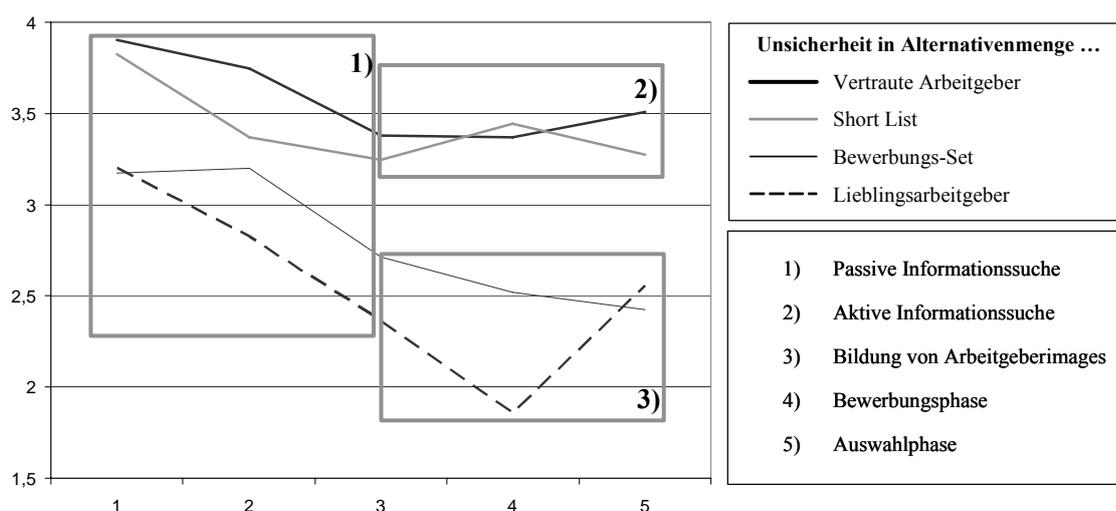


Abbildung 4-12: Entwicklung der durchschnittlichen alternativenbezogenen Unsicherheit für die jeweiligen Alternativenmengen

Dennoch lassen sich recht gut drei verschiedene Aspekte beobachten. Zum einen bestätigt sich die Vermutung, dass sich die alternativenbezogene Unsicherheit in den

ersten Phasen leicht reduziert (1). Zum Zweiten bestätigt sich auch, dass ab der Phase der Bildung der Arbeitgeberimages und Festlegung der Short List die Unsicherheit sich in den nicht mehr berücksichtigten Alternativenmengen kaum verändert oder sogar leicht steigt (2). Ebenfalls übereinstimmend mit der Hypothese nimmt die Unsicherheit bei Unternehmen im Bewerbungs-Set und insbesondere bei Lieblingsarbeitgebern bis zur Bewerbungsphase ab. Allerdings steigt die Unsicherheit dann für den ausgewählten Arbeitgeber in der letzten Phase sprunghaft an (3).

Dieses Phänomen kann verschiedene Ursachen haben. Eine Erklärung wäre das Modell von Soelberg, bei dem der Bewerber implizit eine Entscheidung trifft und diese dann mit möglichst vielen Informationen bestätigen möchte, so dass er in der Auswahlphase eine relativ hohe Unsicherheit verspürt.⁶⁷⁰ Ebenso könnte die Theorie der kognitiven Dissonanz den Anstieg der Unsicherheit erklären.⁶⁷¹

Subjektiv wahrgenommene Eignung der Formate

Die Eignung der Formate verändert sich kaum, lediglich für die Abendveranstaltungen ist ein etwas deutlicherer und für die anderen Formate ein schwacher Anstieg in den ersten Phasen zu beobachten. Offensichtlich scheint das „Dinner-Format“ besonders für die letzten Phasen geeignet.⁶⁷²

Geplante Informationsaktivitäten

Die Darstellung der drei Indikatorvariablen für die geplanten Informationsaktivitäten, welche die geplante Teilnahme an Workshops, Abendveranstaltungen und Präsentationen umfassen, weisen während des Prozesses der Arbeitsplatzwahl eine deutliche, umgekehrte U-Form auf. Somit bestätigt sich mittels der graphischen Analyse sehr eindeutig die Hypothese zum Informationsbeschaffungsverhalten und schränkt damit den in der Literatur postulierten linearen Zusammenhang zwischen Phasen und Informationsbeschaffung deutlich ein.

⁶⁷⁰ Vgl. Kapitel 2.1.4.1.

⁶⁷¹ Vgl. Frey/Gaska (Kognitive Dissonanz, 1993), S. 298 ff.

⁶⁷² Für eine graphische Darstellung vgl. Anhang 2.

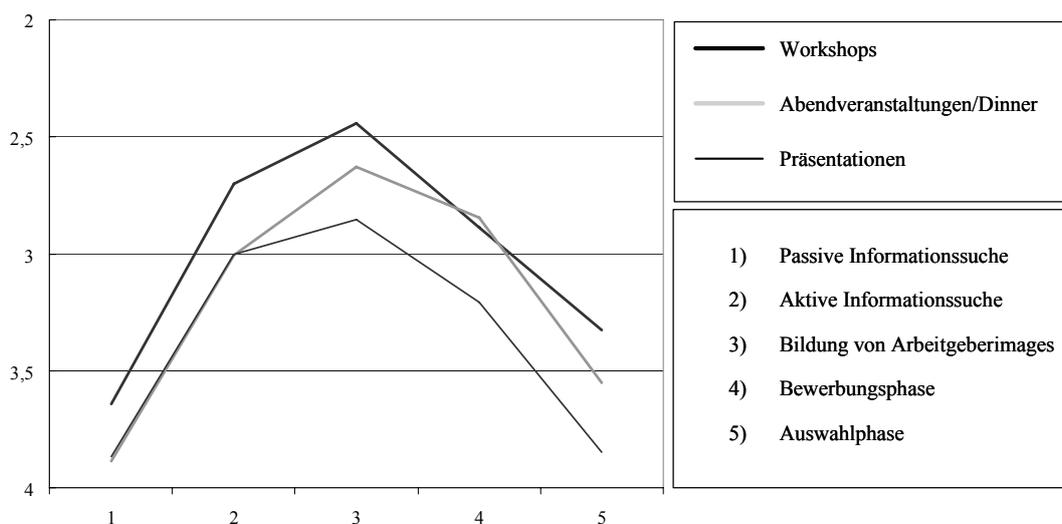


Abbildung 4-13: Entwicklung der Indikatoren für die geplanten Informationsaktivitäten/Interaktionen entlang der Phasen der Arbeitsplatzwahl

4.3.5.3 REGRESSIONSANALYTISCHE UNTERSUCHUNG

Zusätzlich können einfache quadratische Regressionsmodelle zur Überprüfung der Modellannahme der umgekehrten U-Form genutzt werden. Betrachtet man die Phaseneinteilung als intervallskalierte, auf null bis eins genormte Größe, lässt sich eine regressionsanalytische Überprüfung des Zusammenhangs vornehmen. Dies ist als zulässig zu betrachten, da es hier nicht um die Darstellung von Kausalität geht, sondern lediglich um die mathematische Verifizierung eines Kurvenverlaufs, dessen Ursachen anhand des inkrementellen Modells oben kausal hergeleitet wurden. Die folgende Formel kann zur Darstellung des Zusammenhangs zwischen den Phasen und den geplanten Informationsaktivitäten anhand der drei verwendeten Indikatoren sowie der Auswahlunsicherheit und der Glaubwürdigkeit genutzt werden:⁶⁷³

$$E_j = \theta_1 + \theta_2 (Phase)_j + \theta_3 (Phase)_j^2$$

Abhängige Variable	Indikator	Standardisierte Koeffizienten	
		Phase	(Phase) ²
Geplante Teilnahme an:	Workshops	0,028	-0,260**
	Abendveranstaltungen	0,051*	-0,229**
	Präsentationen	0,007	-0,266**
Alternativenbezogene Unsicherheit	Faktor	-0,143**	0,132**
Auswahlunsicherheit	Größe Vertrautheit	0,178**	-0,252**
	Größe Short List	-0,153**	-0,439**
	Größe Bewerbungs-Set	0,082**	-0,264**
Formateignung	Workshops	0,089**	-0,123**
	Abendveranstaltungen	0,126**	-0,133**
	Präsentationen	0,062**	-0,078**

* signifikant auf dem Niveau von 0,01; ** signifikant auf dem Niveau von 0,05

Tabelle 4-32: Standardisierte Koeffizienten

⁶⁷³ Vgl. Moorthy/Ratchford/Talukdar (Consumer Information Search, 1997), S. 274.

Alle Zusammenhänge zwischen der quadrierten Phasennummer und den abhängigen Variablen sind signifikant auf einem Niveau von 5 Prozent. Die Auswahlunsicherheit hat einen deutlicheren quadratischen Verlauf als die Informationsbeschaffung, welches als wesentliche Ursache auch nicht überrascht. Die Formateignung hingegen weist einen deutlich niedrigeren quadratischen Verlauf auf. Damit kann die Hypothese der Inverted U-Shape der Informationsbeschaffung als richtig betrachtet werden.

4.3.5.4 BEWERTUNG DER HYPOTHESEN

Insgesamt werden alle Hypothesen bestätigt, wenn auf die Entwicklung der alternativenbezogene Unsicherheit auch nur in Teilen den hypothetischen Verlauf zeigt.

Hypothese	Beschreibung	Ergebnis	Beurteilung
I4a	Die relative Unsicherheit steigt in den ersten Prozessstufen leicht an und verringert sich zum Ende des Prozesses der Arbeitsplatzwahl deutlich.	✓	Signifikanter und deutlicher quadratischer Verlauf auf dem Niveau von 1%
I4b	Die alternativenbezogene Unsicherheit reduziert sich nur für die Alternativen, welche sich noch in der relevanten Alternativenmenge befinden.	(✓)	Die Unsicherheit folgt nur in Teilen dem angenommenen Verlauf.
I4c	Die subjektive Einschätzung bezüglich der Eignung von Formaten ändert sich im Laufe des Prozesses kaum.	✓	Signifikanter, aber schwacher quadratischer Verlauf auf dem Niveau von 1%
I4d	Die Intensität der Informationsaktivitäten nimmt entlang des Prozesses die Form eines umgekehrten Us an. (Inverted U-Shape)	✓	Signifikanter und deutlicher quadratischer Verlauf auf dem Niveau von 1%

Tabelle 4-33: Bewertung der Hypothesen zum Informationsverhalten entlang des Prozesses der Arbeitsplatzwahl

Mit der Bestätigung der Hypothese zur umgekehrten U-Form entlang des Prozesses wird deutlich, dass eine späte Ansprache von Kandidaten kaum zum erhofften Erfolg führt. Diese wegen der kurzen notwendigen Beziehungspflege aus ökonomischen Gründen sinnvolle Strategie trifft auf eine geringe Bereitschaft zu Interaktionen bei den Kandidaten. Aber auch der Versuch einer sehr frühen Ansprache scheint nicht erfolgversprechend zu sein. Die Phase der aktiven Informationssuche und Bildung von festen Arbeitgeberimages ist optimal zur Ansprache für Interaktionen.

4.4 SEGMENTIERUNG

4.4.1 ÜBERBLICK

4.4.1.1 ZIELSETZUNG

Die in Kapitel 3.4.3 zusammenfassend dargestellten Hypothesen über die Trennschärfe verschiedener Segmentierungsansätze sind hier empirisch zu überprüfen. Darüber hinaus soll auch die Grundlage für Gestaltungsempfehlungen in Kapitel 5 gelegt werden. Im Fokus steht dabei zunächst die statische Segmentierung, wobei vor allem eine Benefitsegmentierung mit einer Segmentierung nach

Fachrichtungen verglichen wird. Die Ableitung der Benefitsegmentierung orientiert sich dabei am Vorgehen von Kirchgeorg/Lorbeer und Grobe, die die Nutzensegmente mittels einer Clusteranalyse aus den Anforderungen in Form von Gewichtungen von Arbeitgeberimage-Attributen herleiten.⁶⁷⁴ Die Anforderungen wurden jeweils im Rahmen einer Umfrage mit e-fellows.net-Stipendiaten erhoben und basieren auf direkter Erhebung mit Hilfe eines kompositionellen Verfahrens.⁶⁷⁵ Die Trennschärfe und Prognosequalität beider Ansätze wird bezüglich der angegebenen und abgeleiteten Anforderungen an den Arbeitsplatz, des Informationsverhaltens und der Branchenattraktivität analysiert. Daneben werden die dynamischen Segmentierungsansätze nach Phasen der Arbeitsplatzwahl und Studienphasen hinsichtlich der Trennschärfe und Prognosequalität des Informationsverhaltens verglichen.

4.4.1.2 VERWENDETE METHODIK

Die **Clusteranalyse** hat eine hohe Verbreitung in der Marketingliteratur und praktischen Marktforschung erreicht, so dass auf eine detaillierte Darstellung der Methodik an dieser Stelle verzichtet werden kann.⁶⁷⁶ Für die Bildung von Benefitsegmenten werden hier die angegebenen Gewichtungen der Attribute des Arbeitgeberimages und der Beziehungsqualität genutzt. Die Ergebnisse der Markentreiberanalyse stehen nicht als Individualdaten zur Verfügung, so dass sie nicht zur Segmentierung genutzt werden.⁶⁷⁷ Zur Clusteranalyse werden sowohl hierarchische als auch partitionierende Verfahren eingesetzt. Im ersten Schritt werden die Objekte mittels des hierarchischen Verfahrens mit Ward-Algorithmus auf Basis der quadrierten euklidischen Distanz fusioniert. Dieses in der Praxis häufig verwendete Verfahren wird auch in der Forschung als sehr guter Fusionsalgorithmus angesehen.⁶⁷⁸ Diese so gebildeten Segmente werden mittels eines partitionierenden Verfahrens optimiert. Damit folgt das Vorgehen zum einen der Literatur, zum anderen wird analog zu Kirchgeorg/Lorbeer ebenfalls die Clusterzentrenanalyse zur

⁶⁷⁴ Vgl. Kirchgeorg/Lorbeer (Anforderungen von High Potentials, 2002), S. 21 f.; Grobe (Corporate Attractiveness, 2003), S. 42.

⁶⁷⁵ Für e-fellows.net-Stipendiatenpool vgl. Kapitel 4.1.1; für Erläuterungen zur kompositionellen Datenerhebung vgl. Kapitel 2.3.2.

⁶⁷⁶ Für grundsätzliche Anwendung in der Marktforschung vgl. Green et al. (Marketing Decisions, 1988), S. 577 ff.; Herrmann/Homburg (Marktforschung, 2000), S. 337 ff.; Meffert (Marketing, 2000), S. 213; Berekoven et al. (Marktforschung, 2001), S. 219 ff.; für konkrete Anwendungen in der Marketingforschung vgl. Bauche (Segmentierung, 1993), S. 93 ff.; Perrey (Marktsegmentierung, 1998), S. 185 ff.; Kohrman (Mehrstufige Marktsegmentierung, 2003), S. 103 ff.

⁶⁷⁷ Dasselbe Problem tritt auch bei der Verwendung von diskreter Entscheidungsanalyse auf; vgl. Perrey (Marktsegmentierung, 1998), S. 87 ff.; siehe auch Kapitel 3.2.4.

⁶⁷⁸ Vgl. Backhaus et al. (Multivariate Analysemethoden, 2003), S. 517 f.; Bergs (Clusteranalysen, 1981), S. 96 f.

Clusterbildung eingesetzt.⁶⁷⁹ Die Homogenität der so gebildeten Cluster kann mit Hilfe des F-Tests überprüft werden.⁶⁸⁰

Die so gebildeten Cluster sind genauso wie die Phasensegmente der Arbeitsplatzwahl zunächst hinsichtlich ihrer Beschreibbarkeit und damit **Zugänglichkeit** mit verfügbaren qualifikationsbezogenen und soziodemographischen Merkmalen zu untersuchen. Diese Segmente sind bezüglich der Zugänglichkeit immer den A-priori-Segmenten auf Basis von zugänglichen, qualifikationsbezogenen Daten unterlegen, bei denen natürlich eine weitere Überprüfung nicht notwendig ist. In einem zweiten Schritt werden dann die Segmentierungsansätze hinsichtlich ihrer Trennschärfe und Prognosequalität bezüglich der **verhaltensrelevanten Zielgrößen** verglichen.⁶⁸¹

Für die Untersuchungen der Zugänglichkeit und der Erklärungskraft der verhaltensrelevanten Größen sind entsprechend der Skalierung der segmentbeschreibenden bzw. -erklärenden Variablen entsprechende Verfahren zu wählen.

- **Intervallskalierte Daten:** Hier bietet sich die Diskriminanzanalyse an. Als Maß für die Qualität der Segmentierung kann die **Signifikanz** der einzelnen unabhängigen Variablen und der einzelnen Diskriminanzfunktionen betrachtet werden. Darüber hinaus gibt **Wilks Lambda** über den Anteil der nicht erklärten Streuung durch die Diskriminanzfunktionen, so dass geringe Werte für eine gute Trennfähigkeit sprechen.⁶⁸² Daneben kann, insbesondere wenn die Prognosefähigkeit untersucht werden soll, der Prozentsatz der **richtig klassifizierten Elemente** zur Beurteilung herangezogen werden.
- **Nominale oder ordinale Daten:** Die Kreuztabellierung und Kontingenzanalyse sind geeignete Analyseinstrumente, um die Stärke des Zusammenhangs zwischen den Segmenten und den zu erklärenden oder zur Beschreibung zu nutzenden Variablen zu ermitteln.⁶⁸³ Zur Prüfung dieses Zusammenhangs bieten sich die Assoziationsmaße, genauer der Phi-Koeffizient, Cramers V und der **Kontingenzkoeffizient** an, die auf dem χ^2 -Wert basieren. Bei Variablen mit mehr als zwei Ausprägungen, was hier fast

⁶⁷⁹ Vgl. Punj/Steward (Clusteranalysis, 1983), S. 138; Brosius (SPSS, 2002), S. 661 ff.

⁶⁸⁰ Beim F-Test wird die Varianz einer Variablen in einem Segment mit der Varianz der Variablen in der Grundgesamtheit verglichen; vgl. Backhaus et al. (Multivariate Analysemethoden, 2003), S. 533 f.

⁶⁸¹ Hier werden alle relevanten Größen für das Kandidatenverhalten untersucht, während der Kandidatenwert nur hinsichtlich einer Komponente, der Branchenattraktivität als Indiz für die Bewerbungs- und Annahmewahrscheinlichkeit, analysiert werden.

⁶⁸² Vgl. Backhaus et al. (Multivariate Analysemethoden, 2003), S. 155 ff.; Brosius (SPSS, 2002), S. 679 ff.

⁶⁸³ Vgl. Backhaus et al. (Multivariate Analysemethoden, 2003), S. 229 ff.; Brosius (SPSS, 2002), S. 408 ff.; zur Anwendung im Personalmarketing vgl. Steinmetz (Führungsnachwuchskräfte, 1997), S. 147 ff.; Wöhr (Bewerberverhalten, 2003), S. 209 ff.

durchgehend der Fall ist, wird die Nutzung des Kontingenzkoeffizienten empfohlen.⁶⁸⁴ Zusätzlich können weitere Koeffizienten Aufschluss über die Prognosefähigkeit für die Variablenausprägungen geben. Nachfolgend werden die Koeffizienten Lambda (λ) und Goodman und Kruskals Tau (τ) verwendet.⁶⁸⁵

- **Keine Individualdaten:** Da bei der Markentreiberanalyse keine Daten auf Subjektebene vorliegen, wird hier die Analyse für alle Segmente getrennt durchgeführt. Hierbei werden so genannte Segmentmodelle gebildet, für die dann durch logistische Regression die abgeleiteten Wichtigkeiten ermittelt werden. In einem ersten Schritt können diese Segmentmodelle hinsichtlich der Anpassungsgüte beurteilt werden, wofür die klassischen Gütemaße der logistischen Regression verwendet werden können.⁶⁸⁶ Die Profile der abgeleiteten Wichtigkeiten aller Segmente können übereinander gelegt und graphisch auf Distanz und Ähnlichkeit untersucht werden. Die Spannweite der Segmentmittelwerte pro Variable kann als Indiz für die Heterogenität der Segmente genutzt werden. Werden alle Segmente eines Segmentierungsansatzes aggregiert betrachtet, können so zwei Ansätze miteinander verglichen werden.

4.4.2 ANALYSE DER STATISCHEN SEGMENTIERUNGSANSÄTZE

4.4.2.1 BILDUNG VON BENEFITSEGMENTEN MITTELS CLUSTERANALYSE

Die mittels der zwei clusteranalytischen Verfahren gebildeten vier Segmente werden nachfolgend in Anlehnung an die Benennung von Kirchgorg/Lorbeer mit den Begriffen „Die Anspruchsvollen“, „Die Eigennützigen“, „Die Ausgeglichenen“ und „Die Genügsamen“ belegt werden. Die Segmentprofile bestätigen die grundsätzliche Übereinstimmung, obwohl die abgefragten Variablen nur teilweise übereinstimmen.

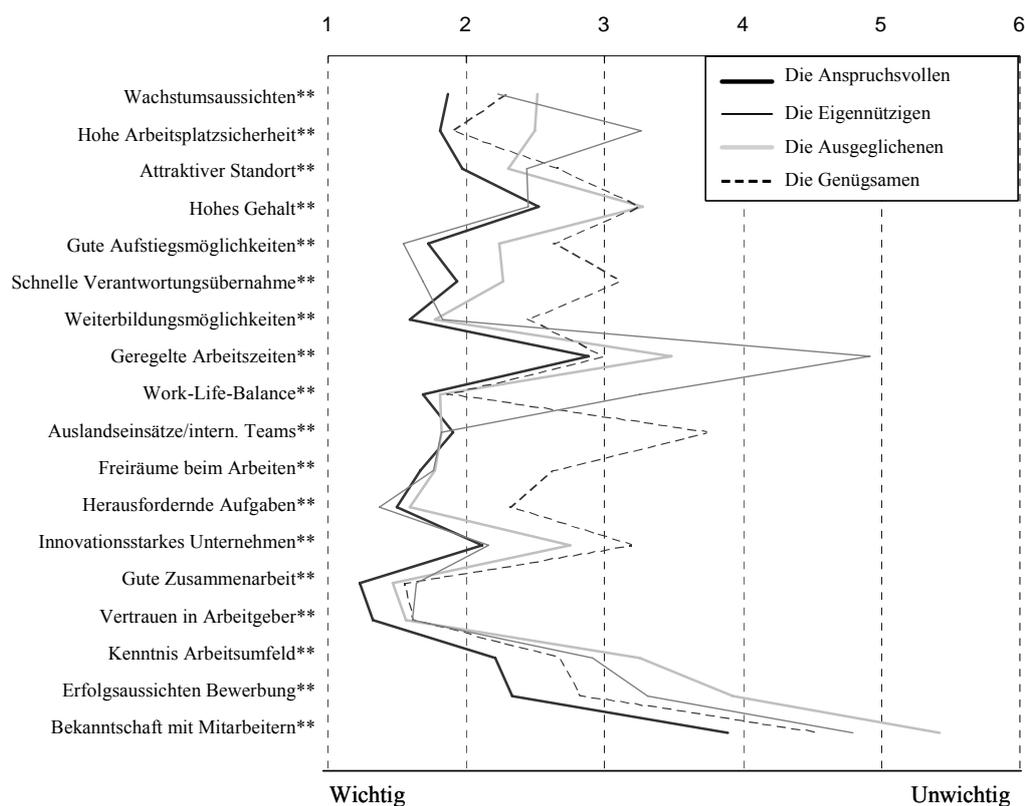
Die Genügsamen	Die Anspruchsvollen	Die Ausgeglichenen	Die Eigennützigen	Gesamt
759	590	536	609	2494

Tabelle 4-34: Größe der gebildeten Cluster für die Benefitsegmentierung

⁶⁸⁴ Vgl. Backhaus et al. (Multivariate Analysemethoden, 2003), S. 244.

⁶⁸⁵ Ist die Variable zu erklären, ist sie für die Prognose die abhängige Variable, soll sie zur Beschreibung genutzt werden, ist sie die unabhängige; für weitere Erläuterungen vgl. Backhaus et al. (Multivariate Analysemethoden, 2003), S. 245 f.; Brosius (SPSS, 2002), S. 408 ff.

⁶⁸⁶ Vgl. Kapitel 4.2.2.



** signifikant auf dem Niveau von 0,01

Abbildung 4-14: Profilverlauf der Segmentierung über alle Einzelmerkmale

Für das Segment der „Eigennützigten“ ergibt sich ein sehr klares Profil mit einer hohen Bedeutung von Gehalt und Karrierechancen und einer sehr geringen Bedeutung von geregelter Arbeitszeit, Work-Life-Balance und Arbeitsplatzsicherheit. Die „Genügsamen“ messen allen Variablen eine relativ geringe Bedeutung bei, mit Ausnahme der erwähnten sicherheitsbezogenen Items. Die beiden übrigen Segmente weisen ein vergleichbares Profil auf, wobei den „Ausgeglichenen“ Einkommen, Innovationsstärke, Erfolgsaussichten der Bewerbung sowie Vertrauen und Vertrautheit deutlich weniger wichtig ist.

Zur statischen Überprüfung der Cluster kann der beschriebene F-Test verwendet werden, bei dem die Varianz der einzelnen Variablen in den Segmenten mit der Varianz der Variablen in der gesamten Stichprobe verglichen wird. Hierbei wird deutlich, dass in allen Segmenten der Anteil von Variablen mit geringerer Varianz überwiegt, so dass von einer gestiegenen Homogenität gesprochen werden kann. Eine wesentlich detailliertere Analyse der Segmentierung ist mittels der Diskriminanzanalyse möglich.

Anteil signifikanter Variablen auf 0,01-Niveau	Anteil signifikanter Funktionen auf 0,01-Niveau	Wilks Lambda der ersten Funktion	Richtig klassifiziert
100%	100%	0,107	94,5%

Tabelle 4-35: Übersicht Kennzahlen zur Beurteilung der Trennschärfe der Benefitsegmentierung

Bei Verwendung aller drei Diskriminanzfunktionen werden 94,5 Prozent der Fälle korrekt klassifiziert und damit wird ein hoch zufriedenstellendes Ergebnis erreicht.

Zudem sind alle Variablen und alle Diskriminanzfunktionen hochsignifikant und das Wilks Lambda der ersten Funktion erreicht mit 0,107 im Vergleich zu ähnlichen Untersuchungen einen sehr guten Wert.⁶⁸⁷ Bei der Bildung der Segmente überwiegen insgesamt die relativ sicherheitsbezogenen Variablen soweit die Internationalität.⁶⁸⁸

Die so gebildeten Segmente auf Basis der angegebenen Wichtigkeit sind jetzt hinsichtlich ihrer Zugänglichkeit zu überprüfen, die auf Basis der Literaturanalyse als gering angenommen wurde. Auf Grundlage der Kreuztabellen bzw. der Kontingenzanalyse ist zwar überall ein signifikanter Zusammenhang auf Basis des Chi-Quadrat-Tests nachzuweisen, allerdings ist die Stärke des Zusammenhangs allgemein sehr gering. Das präferierte Zusammenhangsmaß, der Kontingenzkoeffizient, bleibt für alle Variablen kleiner als 0,25 und das maximale Lambda beträgt für die Anzahl der Praktika 4,1 Prozent.⁶⁸⁹ Insgesamt bestätigt sich damit die Hypothese des „Dilemmas der Marktsegmentierung“, wonach verhaltensrelevante Segmentierungen sehr schlecht beschrieben werden können. Tabelle 4-36 enthält einen kleinen Auszug der Merkmale, die die Segmente noch am besten beschreiben.

⁶⁸⁷ Vgl. Kohrmann (Mehrstufige Marktsegmentierung, 2003), S. 117 f.; Perrey (Marktsegmentierung, 1998), S. 189 f.; Bauche (Segmentierung, 1993), S. 120 f.

⁶⁸⁸ Für eine detaillierte Darstellung vgl. Anhang 3.

⁶⁸⁹ Vgl. Backhaus et al. (Multivariate Analysemethoden, 2003), S. 243 ff.

		Die Anspruchs- vollen	Die Ausgegliche- nen	Die Genüg- samen	Die Eigennüt- zigen	Gesamt
Praktika	Keine Praktika	19,7%	16,5%	32,3%	12,0%	19,7%
	1 Praktikum	20,1%	17,8%	24,5%	15,0%	19,2%
	2-3 Praktika	37,3%	40,4%	30,9%	37,4%	36,7%
	4-5 Praktika	16,7%	18,7%	9,0%	25,2%	17,6%
	Mehr als 5 Praktika	6,3%	6,7%	3,2%	10,4%	6,7%
Geschlecht	Weiblich	44,7%	40,3%	39,0%	21,5%	36,8%
	Männlich	55,3%	59,7%	61,0%	78,5%	63,2%
Fachrichtung	Wirtschaftswissen- schaften	35,3%	33,1%	24,1%	44,7%	34,6%
	Naturwissenschaften	20,2%	21,4%	27,8%	20,0%	22,1%
	Ingenieurwissen- schaften	13,3%	14,2%	17,0%	13,3%	14,3%
	Geisteswissenschaften	11,6%	14,9%	12,7%	8,9%	11,9%
	Jura	10,3%	10,0%	12,9%	9,2%	10,5%
	Medizin	9,0%	6,1%	5,4%	3,8%	6,3%
	Sonstiges	0,4%	0,3%	0,2%	0,2%	0,3%
Vordiplomsnote	1-1,4	32,0%	27,3%	28,5%	26,0%	28,2%
	1,5-1,9	23,4%	25,6%	24,6%	29,0%	25,9%
	2,0-2,4	9,2%	15,0%	15,5%	17,6%	14,7%
	2,5-2,9	2,1%	4,8%	3,3%	5,9%	4,2%
	3,0-3,4	0,6%	0,8%	0,5%	0,9%	0,7%
	3,5-6	0,2%	0,2%	0,2%	0,0%	0,1%
	Keine Angaben	32,4%	26,3%	27,3%	20,6%	26,1%

Tabelle 4-36: Beschreibung der Benefitsegmente mit ausgewählten qualifikationsbezogenen Merkmalen

Somit kann die Hypothese S1a als bestätigt betrachtet werden, wonach Benefitsegmente nicht sauber beschrieben werden können. Nachfolgend ist nun zu klären, inwieweit eine Segmentierung nach Fachrichtungen und darüber hinaus nach Art des Abschlusses das Kandidatenverhalten prognostizieren kann.

4.4.2.2 VERGLEICH HINSICHTLICH ANFORDERUNGEN

Im ersten Schritt werden die oben hergeleiteten Ergebnisse der Diskriminanzanalyse für die Benefitsegmentierung den Ergebnissen für die angegebenen Wichtigkeiten der Segmentierung nach Fachrichtungen gegenübergestellt. Die Tabelle 4-37 zeigt hier eine überaus klare Überlegenheit der Benefitsegmentierung, was allerdings nicht überrascht, da diese die angegebenen Wichtigkeiten sehr gut reflektiert.

Segmentierungsansatz	Anteil signifikanter Variablen auf 0,01-Niveau	Anteil signifikanter Funktionen auf 0,01-Niveau	Wilks Lambda der ersten Funktion	Richtig klassifiziert
Benefitsegmentierung	100%	100%	0,107	94,5%
Segmentierung nach Fachrichtungen	83%	80%	0,748	32,7%

Tabelle 4-37: Vergleich der Ergebnisse der Diskriminanzanalyse zwischen den statischen Segmentierungsansätzen

Interessanter ist hier der Vergleich der abgeleiteten Wichtigkeit und damit der Anforderungen. Hierfür werden mit den in Kapitel 4.2.5 gebildeten Faktoren die ersten zwei Wahlentscheidungen (Transfer auf Short List und auf

Bewerbungsabsicht) mit der logistischen Regression analysiert, wobei lediglich jeweils die relevanten Segmente betrachtet werden. Anschließend werden die Profile graphisch und anhand der Spannweite zwischen den Segmenten verglichen.

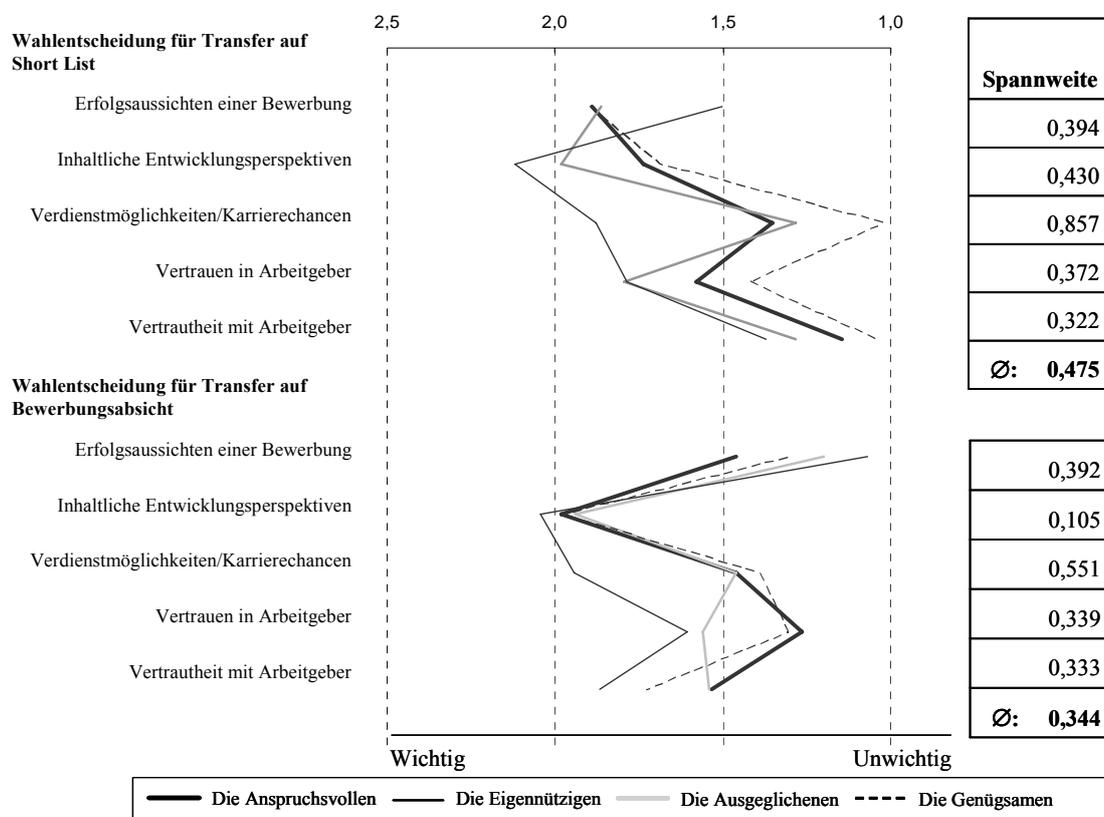


Abbildung 4-15: Gewichtung der Faktoren über die Benefitsegmente dargestellt mittels der Odds Ratios e^b

Die logistische Regression führt für alle Segmentmodelle zu hochsignifikanten Ergebnissen. Alle Modelle haben zudem eine durchgehend akzeptable Güte und auf jeder Entscheidungsstufe ist in drei von vier Segmenten jeder Faktor hochsignifikant.⁶⁹⁰ Somit kann – verglichen mit den Ergebnissen für die gesamte Stichprobe – insgesamt von guten Segmentmodellen gesprochen werden.

Hinsichtlich der Trennschärfe sind leicht unterschiedliche Kurvenverläufe für beide Wahlentscheidungen zu erkennen. Besonders das Segment der „Eigennützigten“ zeichnet sich durch die relativ zu den anderen Faktoren und anderen Segmenten sehr hohe Bedeutung der Karrierechancen und Verdienstmöglichkeiten aus. Damit bestätigt sich die Namensgebung für dieses Segment. Da aber auch relativ hohe Ansprüche an die inhaltlichen Entwicklungsmöglichkeiten gestellt werden, ist hier mit Sicherheit das Adjektiv „anspruchsvoll“ gerechtfertigt. Darüber hinaus sind die relativ zu den anderen Segmenten hohe Bedeutung der Beziehungsfaktoren (Vertrautheit und Vertrauen) sowie die relativ geringe Bedeutung der

⁶⁹⁰ Akzeptable Ergebnisse gelten ab einem Nagelkerkes R von 0,2, der Einfluss eines Faktors auf die Wahlentscheidung gilt bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von unter 1% als hochsignifikant.

Für die anderen beiden Fachrichtungen haben dagegen die Karrierechancen und Verdienstmöglichkeiten auf beiden Entscheidungsstufen eine sehr hohe Bedeutung. Aus der Beziehungsperspektive fällt die hohe Bedeutung von Vertrauen für Ingenieure, Wirtschaftswissenschaftler und Juristen auf der ersten Stufe auf, während Vertrautheit für die Bewerbungsentscheidung bei Mediziner, Ingenieuren, Juristen und Naturwissenschaftlern an zweitwichtigster Stelle liegt. Damit bieten Ingenieure das größte Potential zur Nutzung der Beziehungswirkung, während bei Wirtschaftswissenschaftlern Vertrauen eine große Rolle spielt. Die hohe Bedeutung von Vertrauen kann auch auf eine hohe Relevanz von Reputation als Vertrauenskapital für die erste Wahlentscheidung hindeuten, da hier oft keine konkreten Interaktionen für die Vertrauensbildung stattgefunden haben.⁶⁹²

Die Hypothese S1b kann nur für die abgeleiteten Anforderungen bestätigt werden, da hier die Fachrichtungssegmente ähnlich gut oder besser differenzieren.

4.4.2.3 VERGLEICH HINSICHTLICH INFORMATIONSVERHALTEN

Für den Vergleich der Segmentierungsansätze hinsichtlich der Erklärung des Informationsverhaltens wird wieder auf die Diskriminanzanalyse zurückgegriffen. Tabelle 4-38 stellt die wichtigsten Kennzahlen der Ansätze gegenüber.

Segmentierungsansatz	Anteil signifikanter Variablen auf 0,01-Niveau	Anteil signifikanter Funktionen auf 0,01-Niveau	Wilks Lambda der ersten Funktion	Richtig klassifiziert
Benefit-segmentierung	100%	67%	0,905	35,9%
Segmentierung nach Fachrichtungen	100%	80%	0,771	33,4%

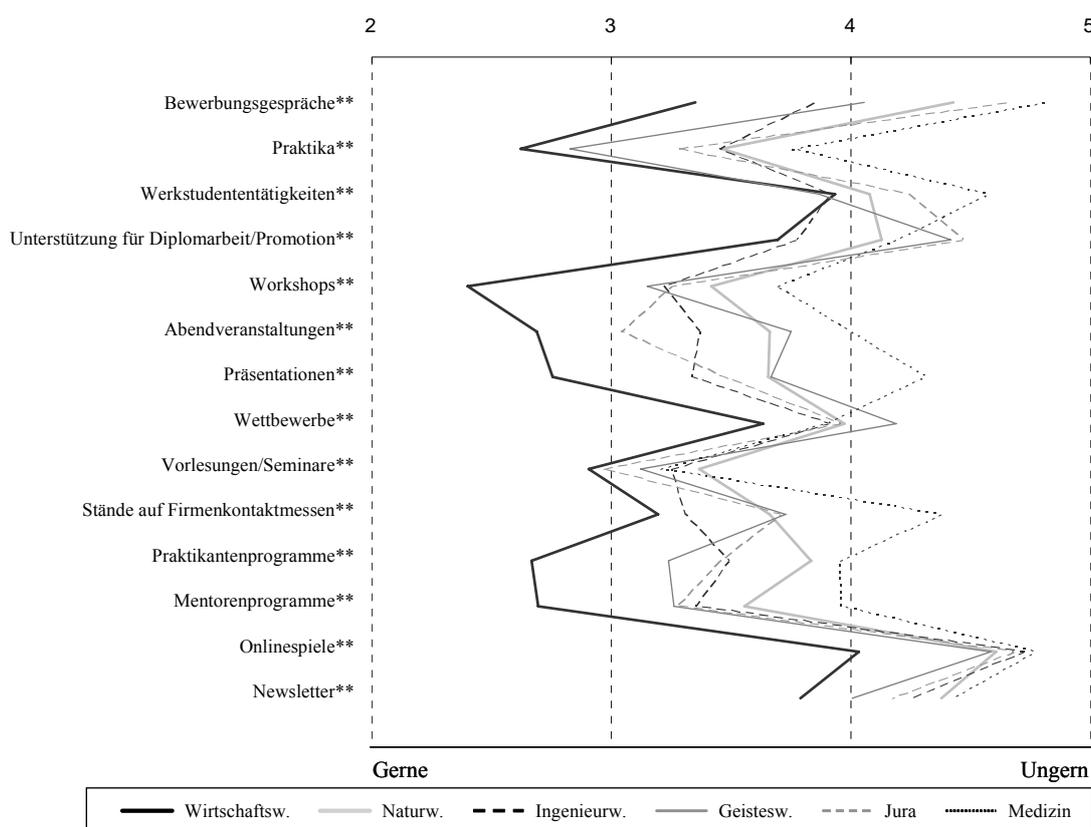
Tabelle 4-38: Vergleich der Segmentierungsansätze hinsichtlich der Erklärung des Informationsverhaltens

Auch hier ist kein großer Unterschied zwischen beiden Ansätzen festzustellen. Insgesamt ist von einer geringen Überlegenheit der Fachrichtungssegmentierung auszugehen, die sich zum einen durch das niedrigere Wilks Lambda der ersten Diskriminanzfunktion begründen lässt. Wird zudem die Anzahl der Fachrichtungen wieder auf vier reduziert, steigt die Anzahl der richtigen Klassifikationen auf 43,6 Prozent an und liegt damit deutlich höher als bei der Benefitsegmentierung.

Bei Analyse des Profilverlaufes ist sofort zu erkennen, dass Wirtschaftswissenschaftler fast alle Formate lieber nutzen als die übrigen Fachrichtungen. Mediziner und mit wenigen Ausnahmen Naturwissenschaftler sind dagegen am schwierigsten zur Nutzung von Personalmarketingmaßnahmen zu bewegen. Bei den Formaten stechen vor allem die ganztägigen Workshops und Vorlesungen bzw. Seminare hervor, die von allen Fachrichtungen gerne genutzt werden. Darüber hinaus bieten sich fachrichtungsbezogen folgende Maßnahmen an:

⁶⁹² Vgl. Kapitel 2.1.3.4.

- Geistes- und Sozialwissenschaftler nutzen besonders gerne 1:1-Interaktionen, also Praktika, Praktikanten- und Mentorenprogramme.
- Ingenieure nehmen besonders gerne Firmenkontaktmessen und Präsentationen in Anspruch. Im Vergleich mit anderen Fachrichtungen wird die Unterstützung bei wissenschaftlichen Arbeiten gerne genutzt.
- Juristen besuchen gerne Abendveranstaltungen und nutzen gerne Praktika.
- Wirtschaftswissenschaftler sind über Praktika, Dinner sowie Mentoren- und Praktikantenprogramme besonders gut zu erreichen.



** signifikant auf dem Niveau von 0,01

Abbildung 4-17: Geplantes Informationsverhalten für die einzelnen Fachrichtungen (Abfrage der Teilnahmepräferenz)

Bei der im Anhang näher dargestellten Benefitsegmentierung ist hervorzuheben, dass die „Genügsamen“ wenig Interesse an Personalmaßnahmen zeigen. Die Segmente der „Anspruchsvollen“ bzw. „Eigennützig“ nehmen am liebsten an Informationsaktivitäten teil, wobei die „Eigennützig“ die Formate Workshop und Abendveranstaltung bevorzugen, während die „Anspruchsvollen“ besonders gut über Vorlesungen und Seminare an der Hochschule zu erreichen sind.⁶⁹³

⁶⁹³ Eine Überprüfung der Segmentierungsansätze hinsichtlich der Eignung von Informationsformaten kann im Anhang gefunden werden. Eine Erwähnung kann hier allerdings wegen der eingeschränkten Relevanz, geringer Unterschiede zwischen den Segmenten und einer schlechten Erklärung durch die Segmentierung entfallen; für Profilverlauf bei Benefitsegmenten vgl. Anhang 3.

Die Hypothese S1b) kann bezüglich des Informationsverhaltens sehr klar bestätigt werden, da es hier keine Anzeichen für eine Überlegenheit der Benefitsegmentierung gibt.

4.4.2.4 VERGLEICH HINSICHTLICH BRANCHENATTRAKTIVITÄT

Schließlich soll an dieser Stelle noch kurz auf die Branchenattraktivität eingegangen werden, die eine Komponente für die Bestimmung des Kandidatenwertes darstellt. Dafür wird jeweils der Anteil derer bestimmt, die beabsichtigen, sich in einer Branche zu bewerben. Als Grundlage dient dabei die Erhebung der Alternativenmenge für acht Branchen.

	Benefitsegmentierung				Gesamt
	Die Anspruchsvollen	Die Ausgeglichenen	Die Genügsamen	Die Eigenenützigen	
Unternehmensberatung	25%	24%	12%	52%	28%
Finanzdienstleistungen	12%	13%	11%	15%	13%
Automobilindustrie	23%	24%	18%	28%	23%
Wirtschaftsprüfung	9%	6%	6%	8%	7%
Medienbereich/Werbung	16%	15%	11%	14%	14%
Investment Banking	8%	6%	4%	18%	9%
Anwaltskanzlei	9%	8%	11%	8%	9%
Wissenschaftliche Karriere	50%	52%	47%	44%	48%

Tabelle 4-39: Anteil Befragungsteilnehmer mit Bewerbungsabsicht in der jeweiligen Branche über Benefitsegmente

	Segmentierung nach Fachrichtungen						Gesamt
	Wirtschaftsw.	Naturw.	Ingenieurw.	Geistes-/Soz.-w.	Jura	Medizin	
Unternehmensberatung	49%	20%	17%	19%	18%	6%	28%
Finanzdienstleistungen	26%	10%	2%	5%	8%	0%	13%
Automobilindustrie	35%	14%	46%	8%	4%	0%	23%
Wirtschaftsprüfung	15%	3%	1%	0%	11%	1%	7%
Medienbereich/Werbung	18%	5%	5%	40%	9%	3%	14%
Investment Banking	21%	5%	3%	2%	2%	1%	9%
Anwaltskanzlei	2%	2%	1%	1%	75%	1%	9%
Wissenschaftliche Karriere	32%	72%	45%	52%	44%	66%	48%

Tabelle 4-40: Anteil Befragungsteilnehmer mit Bewerbungsabsicht in der jeweiligen Branche über Fachrichtungssegmente

Schon auf den ersten Blick wird deutlich, dass die Fachrichtungen hier besser trennen als die Benefitsegmente. Dies wird bei Anwendung des t-Tests von den Zusammenhangsmaßen bestätigt, da die Fachrichtungssegmente hier über alle Branchen grundsätzlich bessere Werte erzielen als die Benefitsegmente.⁶⁹⁴ So kann auch hier die Hypothese S1b als bestätigt betrachtet werden.

⁶⁹⁴ Für den Vergleich wurden das χ^2 -basierte Zusammenhangsmaß des Kontingenzkoeffizienten berücksichtigt sowie das Prognosemaß Kruskals und Goodmanns Tau; vgl. Kapitel 4.4.1.2.

4.4.2.5 ZUSAMMENFASSENDE BEURTEILUNG

Auf Basis der durchgeführten Analysen ist die fachrichtungsbasierte Segmentierung mit der Benefitsegmentierung in weiten Teilen vergleichbar oder überlegen, allerdings sollte wegen zum Teil sehr guter Trennkraft eine integrierte Segmentierung in Betracht gezogen werden. Insofern ist Hypothese S3a dahingehend zu prüfen.

4.4.3 ANALYSE DER DYNAMISCHEN SEGMENTIERUNGSANSÄTZE

4.4.3.1 BESCHREIBUNG DES A-PRIORI-SEGMENTES DER PHASE DER ARBEITSPLATZWahl

Nach den statischen Segmenten sind nachfolgend die dynamischen näher zu betrachten. Hierbei liegt der Fokus auf einer Segmentierung nach Phasen der Arbeitsplatzwahl, deren Zusammenhang mit dem Informationsverhalten in Kapitel 4.3.5 ausführlich analysiert und bestätigt wurde. Deshalb ist nun zu überprüfen, ob diese Phasen der Arbeitsplatzwahl in geeigneter Form mit qualifikationsbezogenen Zeitangaben beschrieben werden können. Der Fokus dieser Analyse liegt auf den Studienabschnitten Grund- und Hauptstudium, da sich die Analyse durch Hinzunehmen von Promotionsstudenten deutlich erschwert.⁶⁹⁵

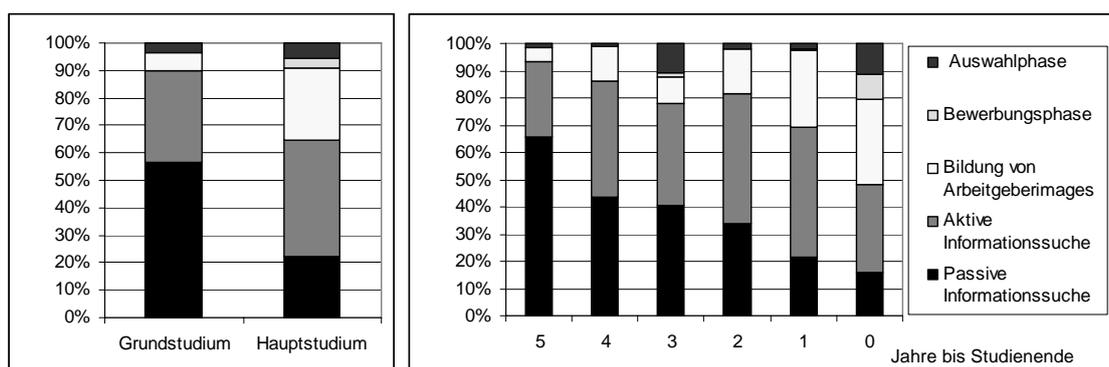


Abbildung 4-18: Entwicklung der Phasen der Arbeitsplatzwahl über die Studienzeitpunkte

Die Abhängigkeit der Phasen der Arbeitsplatzwahl vom Studienzeitpunkt wird in den Graphen der Abbildung 4-18 gut ersichtlich. Während sich im Grundstudium deutlich über 50 Prozent noch nicht mit der Arbeitsplatzwahl aktiv beschäftigt haben, sind dies im Hauptstudium nur noch circa 20 Prozent. Im letzten Jahr vor Studienende haben sich dagegen über 50 Prozent zumindest die relevanten Arbeitgeberimages gebildet und sich auf eine Short List festgelegt. Um beurteilen zu können, inwieweit diese qualifikationsbezogenen Daten zu einer guten Prognose der Phase der Arbeitsplatzwahl reichen, wird wiederum die Diskriminanzanalyse und hier insbesondere die Klassifizierung genutzt. Dabei werden der Studienabschnitt als binäre Variable, die Anzahl der Fachsemester und die Jahre bis Studienende als

⁶⁹⁵ Dies liegt im Wesentlichen an den uneinheitlichen Semesterangaben von Promotionsstudenten. Entweder zählen sie die Semesterzahl bei Promotionsbeginn einfach weiter, oder die Semesterzählung wird neu gestartet.

intervallskalierte Daten für die Analyse genutzt. Alle drei Variablen und zwei der drei Diskriminanzfunktionen sind hochsignifikant.⁶⁹⁶ Allerdings kann die Anzahl der richtig klassifizierten Subjekte mit 38,5 Prozent nicht überzeugen.

Auf dieser Basis ist die Hypothese S2a widerlegt, so dass nicht von einer guten Beschreibbarkeit gesprochen werden kann. Insofern kommt dem folgenden Vergleich mit der direkten Segmentierung nach Studienzeitpunkten hinsichtlich der Prognosequalität für das Informationsverhalten eine besondere Bedeutung zu.

Segmentierungsansatz	Anteil signifikanter Variablen auf 0,01-Niveau	Anteil signifikanter Funktionen auf 0,01-Niveau	Wilks Lambda der ersten Funktion	Richtig klassifiziert
Phasen der Arbeitsplatzwahl	100%	67%	0,790	38,5%

Tabelle 4-41: Übersicht Kennzahlen zur Beurteilung der Beschreibbarkeit der Phasen der Arbeitsplatzwahl

4.4.3.2 VERGLEICH HINSICHTLICH INFORMATIONSVERHALTEN

Für die Analyse der Erklärungskraft der Segmente für das Informationsverhalten wird die geplante Teilnahme an einzelnen Formaten analysiert. Die in Tabelle 4-42 dargestellten Ergebnisse der Diskriminanzanalyse veranschaulichen die deutliche Überlegenheit der Studienphasen, auch wenn die Phasen der Arbeitsplatzwahl sehr akzeptable Ergebnisse liefern.⁶⁹⁷

Segmentierungsansatz	Anteil signifikanter Variablen auf 0,01-Niveau	Anteil signifikanter Funktionen auf 0,01-Niveau	Wilks Lambda der ersten Funktion	Richtig klassifiziert
Phasen der Arbeitsplatzwahl	100%	75%	0,721	37,2%
Studienphasen	93%	100%	0,508	53,5%

Tabelle 4-42: Vergleich der Segmentierungsansätze hinsichtlich der Erklärung des Informationsverhaltens

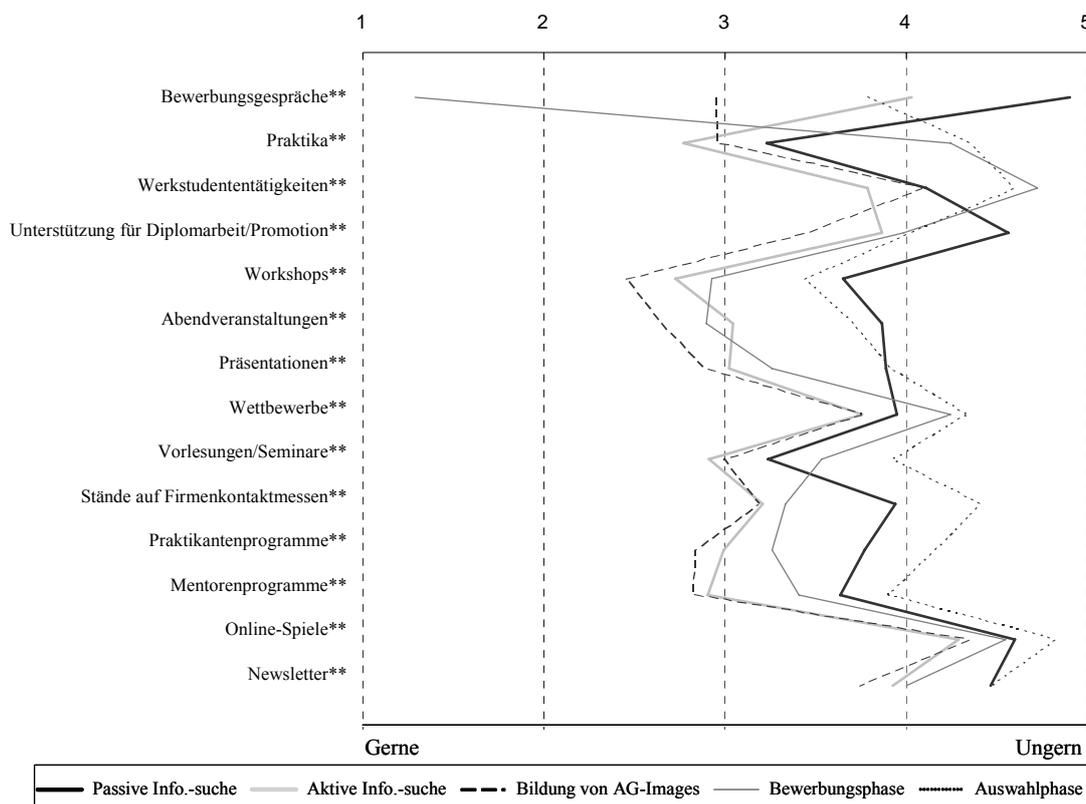
Die Profilverläufe von beiden Segmentierungsansätzen zeigen viele Spezifika der einzelnen Segmente auf. So unterstreicht der absolut und relativ ausgesprochen gute Wert von 1,29 für die geplante Teilnahme an Bewerbungsgesprächen in der Bewerbungsphase die Konsistenz der Befragung. Insgesamt bilden die Auswahlphase und die Phase der passiven Informationsbeschaffung übereinstimmend mit der identifizierten „Inverted U-shape“ die „Schlusslichter“ bezüglich der geplanten Informationsbeschaffung. Während Praktika besonders während der aktiven Informationssuche genutzt werden, sind Workshops, Abendveranstaltungen und Präsentationen in der Phase der Bildung der Arbeitgeberimages am beliebtesten.

Bezüglich der Studienphasen wird deutlich, dass in gewisser Weise die letzten drei Phasen der Arbeitsplatzwahl hier in die Endphase fallen, so dass sowohl

⁶⁹⁶ Die dritte Diskriminanzfunktion ist immer noch auf dem Niveau von 0,1 signifikant.

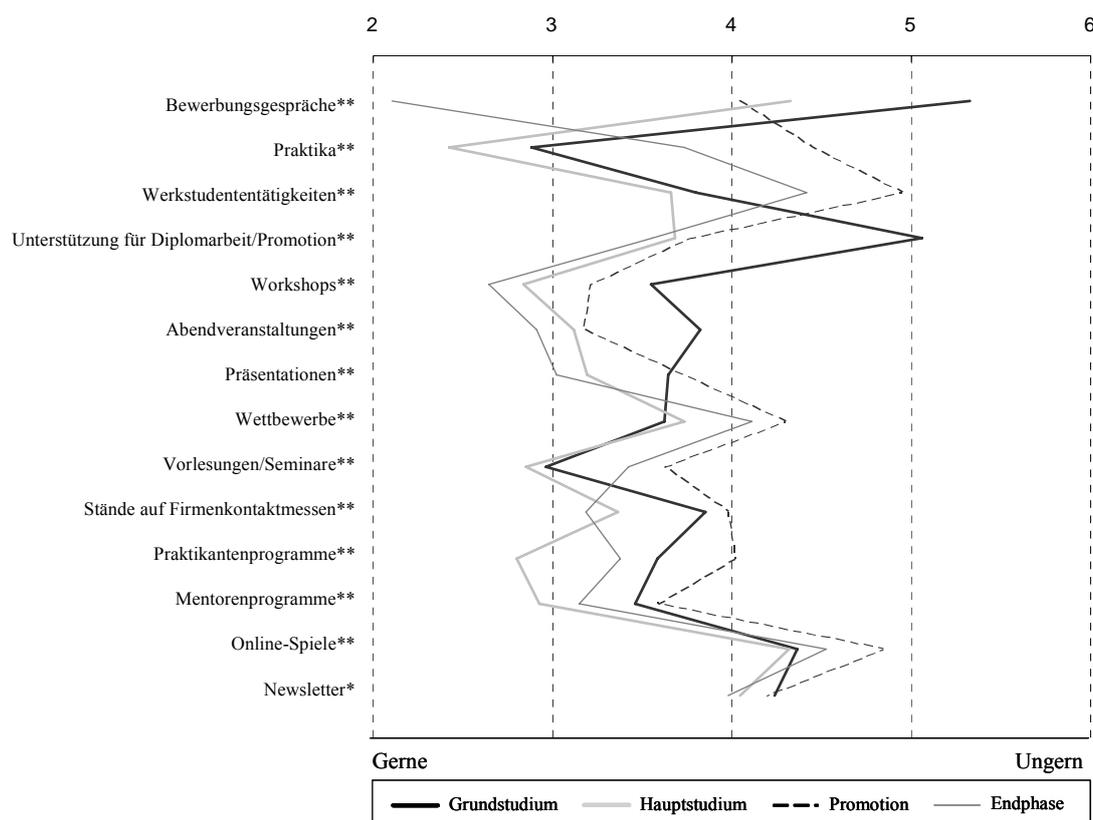
⁶⁹⁷ Die einzig nicht hochsignifikante Variable ist die Nutzung von „Newsletter“, die allerdings noch auf dem Niveau von 5% signifikant ist. Die dritte Diskriminanzfunktion der Phasen der Arbeitsplatzwahl ist nicht signifikant.

Bewerbungsgespräche als auch Workshops und Abendveranstaltungen sehr gerne genutzt werden. Im Grundstudium sind dagegen nur Praktika und Vorlesungen bzw. Seminare an der Hochschule attraktiv. Während der Promotion lässt das Interesse an Informationen und Unternehmensinteraktionen deutlich nach, so dass hier lediglich noch Unterstützung des Promotionsvorhabens sowie Workshops und Abendveranstaltungen relativ gerne genutzt werden.



** signifikant auf dem Niveau von 0,01; *signifikant auf dem Niveau von 0,1

Abbildung 4-19: Geplantes Informationsverhalten in den einzelnen Phasen der Arbeitsplatzwahl (Abfrage der Teilnahmepräferenz)



** signifikant auf dem Niveau von 0,01; *signifikant auf dem Niveau von 0,1

Abbildung 4-20: Geplantes Informationsverhalten in den einzelnen Studienphasen (Abfrage der Teilnahmepräferenz)

Auf dieser Basis kann die Hypothese S2b bestätigt werden, so dass den Segmenten nach Studienphasen wegen der deutlich besseren Zugänglichkeit und leicht besseren Erklärung des Informationsverhaltens der Vorzug zu geben ist.

4.4.3.3 ZUSAMMENFASSENDE BEURTEILUNG

Insgesamt sind die Studienphasensegmente, denen der Arbeitsplatzwahl in allen Dimensionen überlegen. Insofern kann die Segmentierung nach Studienphasen die nach Phasen der Arbeitsplatzwahl ersetzen und eine Überprüfung der Hypothese S3 hinsichtlich dieser Segmente ist nicht mehr notwendig.

4.4.4 ÜBERPRÜFUNG DER STATISCHEN MIKROSEGMENTE

4.4.4.1 ÜBERSICHT

Wie aus der Analyse der Fachrichtungs- und Benefitsegmentierung hervorging, ist eine integrierte Segmentierung dieser beiden Ansätze zu überprüfen. Dabei wird in der Überprüfung der Fokus auf die Fachrichtung der Wirtschafts-, Ingenieur- und Naturwissenschaften gelegt, da diese drei Fachrichtungen ein klar unterschiedliches Profil aufweisen und auch über eine hinreichende Größe für eine Untersegmentierung verfügen. Der Vergleich beschränkt sich auf die abgeleiteten Anforderungen und das Informationsverhalten, da hinsichtlich der angegebenen Anforderungen und der Branchenattraktivität jeweils ein Verfahren klar dominant ist. Des Weiteren ist auch die Art des Abschlusses als Mikrosegmentierung noch zu überprüfen. Grundsätzlich

sogar als gut bezeichnet werden. Die sich ergebenden Profile zeigen sehr deutliche Ansatzpunkte für eine weitergehende Differenzierung in der Segmentbearbeitung.

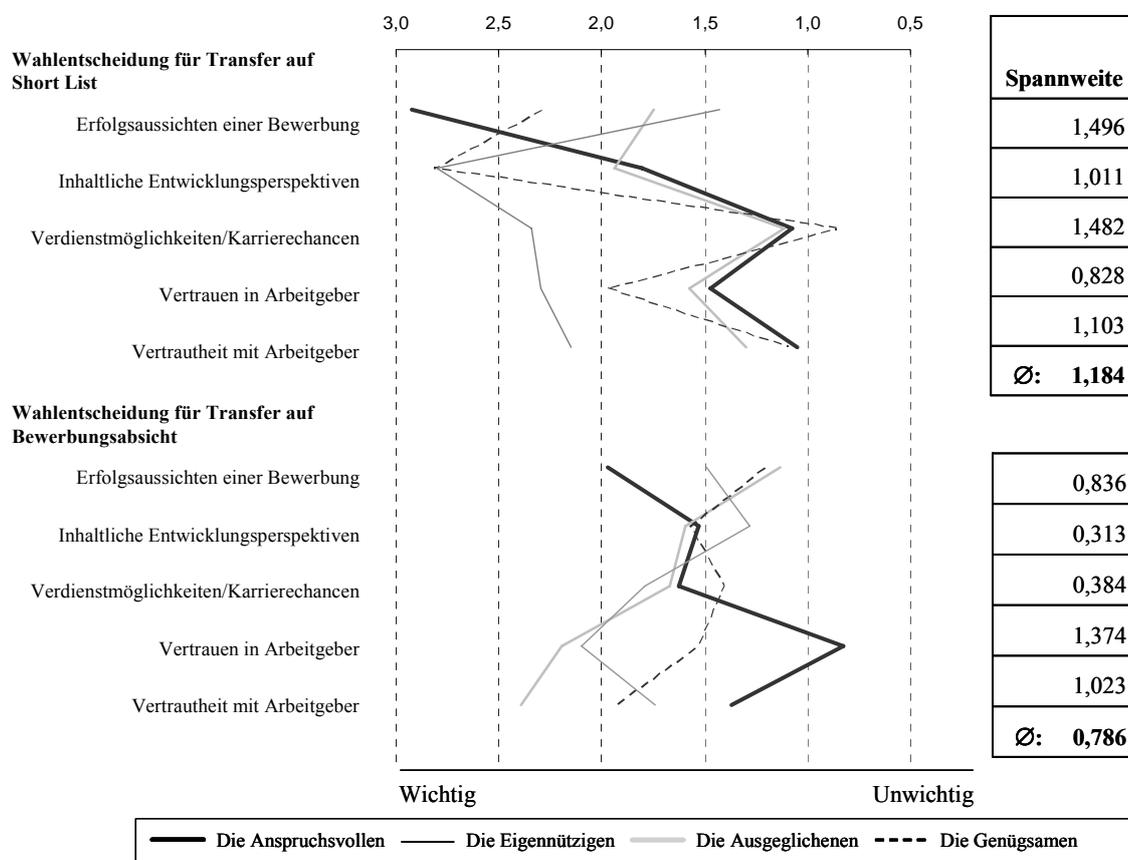


Abbildung 4-22: Untersegmente bei Ingenieurwissenschaften nach abgeleiteten Anforderungen

Für die „Eigennützigten“ sollte auch hier die Karriereorientierung hervorgehoben werden, dagegen sind die Erfolgsaussichten der Bewerbung relativ unwichtig. Zudem sind für sie die Beziehungsdimensionen Vertrauen und Vertrautheit wichtig. Die „Anspruchsvollen“ sind dagegen fast ausschließlich über gute Erfolgsaussichten einer Bewerbung zu gewinnen. Die anderen beiden Segmente sind schließlich vor allem über eine hohe Vertrautheit zur Bewerbung zu überzeugen, so dass sich hier ein besonderer Stellhebel für Beziehungsmaßnahmen anbietet. Bezüglich des Informationsverhaltens zeigen die „Eigennützigten“ das Verhalten von Wirtschaftswissenschaftlern und sind insbesondere für Workshops, Dinner und Präsentationen sehr offen. Die übrigen Segmente sind schwieriger zu erreichen, wobei von den „Anspruchsvollen“ insbesondere Vorlesungen und Seminare sowie Firmenkontaktmessen bevorzugt genutzt werden. Die Genügsamen sind noch am besten durch Praktika zu erreichen. Insgesamt fällt insbesondere bezüglich der abgeleiteten Gewichtungen auf, dass die Benefitsegmente sich in dieser Fachrichtung in Teilen recht deutlich von ihrer Kernaussage entfernen, während dieses Phänomen bei Wirtschaftswissenschaftlern noch nicht festzustellen war.⁶⁹⁹

⁶⁹⁹ Für Profil des geplanten Informationsverhaltens vgl. Anhang 3.

4.4.4.4 ANALYSE DER NATURWISSENSCHAFTEN

Die erzeugten Untersegmente führen durchweg zu akzeptablen bis guten Modellen bei der Bestimmung der abgeleiteten Wichtigkeit. Diese weisen allerdings deutlich geringere Unterschiede auf als bei den Ingenieurwissenschaften. Insgesamt dominieren bei der ersten Auswahlentscheidung wieder die inhaltlichen Entwicklungsperspektiven und die Erfolgswahrscheinlichkeit der Bewerbung. Auch die zweite Wahlentscheidung wird durchweg von der Entwicklungsperspektive dominiert, auf dem zweiten Rang landet hier in allen Segmenten die Vertrautheit mit dem Arbeitgeber. Lediglich die Eigennützigten differenzieren sich durch eine geringe Gewichtung der Erfolgsaussichten der Bewerbung und relativ große Bedeutung der Karrierechancen. Die Untersegmentierung führt hinsichtlich des Informationsverhaltens zu keinen trennscharfen Segmenten, da keine der Diskriminanzfunktionen hochsignifikant ist.⁷⁰⁰

4.4.4.5 MIKROSEGMENTIERUNG NACH ART DES ABSCHLUSSES

Da aus Sicht des Kandidatenwertes eine weitere Segmentierung nach Art des angestrebten Abschlusses sinnvoll sein kann, soll hier untersucht werden, ob diese weitere Segmentierung noch zu trennscharfen Ergebnissen führt. Dabei wird ausschließlich die Fachrichtung der Wirtschaftswissenschaften berücksichtigt, da sie die größte Fachrichtung darstellt und die meisten Differenzierungen hinsichtlich der Art des Abschlusses aufweist. Hier werden die A-priori-Segmente „Diplom (FH)/Bachelor“, „Diplom (U)“, „Master (inkl. MBA)“ und „Promotion“ gebildet und näher untersucht.

Die durchgeführten Diskriminanzanalysen ergeben nur für das Informationsverhalten akzeptable Trennungen. Hier werden immerhin 38,3 Prozent richtig klassifiziert und Wilks Lambda der ersten Diskriminanzfunktion erreicht mit 0,79 einen akzeptablen Wert. Master/MBA-Studenten nutzen Informationsangebote am liebsten, Promovenden am wenigsten gerne. Besonders beliebt sind bei Master/MBA-Studenten Praktika und Workshops, wobei ein in sonst keinem statischen Segment erzielter, sehr guter Wert von 1,68 für Praktika und 1,75 für Workshops erreicht wird. Promovenden sind am besten über Workshops und Abendveranstaltungen zu erreichen. Die Diplom- und Bachelorstudiengänge liegen jeweils im Mittelfeld mit geringen Abweichungen. Der Einfluss des Abschlusses auf die Anforderungen an den Arbeitsplatz ist sehr gering.⁷⁰¹

Die Hypothese S1c kann also nur mit großen Einschränkungen angenommen werden und der Einfluss der Abschlüsse konzentriert sich auf das Informationsverhalten.

⁷⁰⁰ Für Profil der Anforderungsgewichtung und des geplanten Informationsverhaltens vgl. Anhang 3.

⁷⁰¹ Für Profil des geplanten Informationsverhaltens vgl. Anhang 3.

4.4.4.6 ZUSAMMENFASSENDE BEURTEILUNG

Insgesamt ist eine weitere Segmentierung unterhalb der Fachrichtungen mittels Benefitsegmentierung nur in einigen Bereichen sinnvoll. Besonders die Ingenieure und eingeschränkt auch die Wirtschaftswissenschaftler sind untereinander relativ heterogen und können durch die Benefitsegmentierung weiter sinnvoll segmentiert werden. Über alle Fachrichtungen hinweg besitzen die „Eigennützig“ mit einer fokussierten Karriereorientierung das klarste Profil. Auch der Einfluss der Art des Abschlusses auf das Kandidatenverhalten ist eher gering, so dass lediglich aus der Perspektive des Informationsverhaltens eine weitere Berücksichtigung sinnvoll sein kann.

4.4.5 ZUSAMMENFASSENDE BEWERTUNG DER HYPOTHESEN ZUR SEGMENTIERUNG

4.4.5.1 DARSTELLUNG DER HYPOTHESEN

In Tabelle 4-43 sind die Ergebnisse zu den jeweiligen Hypothesen zusammengefasst.

Hypothesen	Beschreibung	Ergebnis	Beurteilung
S1a	Zwischen Benefitsegmenten und qualifikationsbezogenen Informationen lässt sich kein starker Zusammenhang feststellen, der eine Beschreibung der Segmente mit diesen Informationen erlauben würde.	✓	Auf Basis der durchgeführten t-Tests ist jeder Zusammenhang zwischen Segmenten und zur Beschreibung herangezogenen Variablen als „trivial“ zu bezeichnen.
S1b	Die fachrichtungsbasierte Segmentierung liefert hinsichtlich der Trennschärfe und Prognosequalität für das Kandidatenverhalten (Anforderungen, Informationsverhalten und Bewerbungswahrscheinlichkeit auf Branchenebene) vergleichbare Ergebnisse zur Benefitsegmentierung.	✓	Dies kann mit Ausnahme der angegebenen Wichtigkeiten bestätigt werden. Klare Vorteile für die fachrichtungsbasierte Segmentierung ergeben sich hinsichtlich der Branchenattraktivität.
S2a	Zwischen Phasen der Arbeitsplatzwahl und Studienzeitpunkten lässt sich kein starker Zusammenhang feststellen, der eine Beschreibung der Phasen mit diesen Informationen erlauben würde.	-	Die Beschreibbarkeit kann auf Basis der durchgeführten Diskriminanzanalyse und einer richtigen Klassifikation von nur 38,5% der Elemente als nicht gegeben betrachtet werden.
S2b	Die Segmentierung nach Studienphasen liefert hinsichtlich der Trennschärfe und Prognosequalität für das Informationsverhalten vergleichbare Ergebnisse wie die Phasen der Arbeitsplatzwahl.	✓	Diese Hypothese kann klar bestätigt werden, da die diskriminanzanalytischen Ergebnisse für die Studienphasensegmente besser sind als für die Arbeitsplatzwahlphasen
S3a	Falls die Benefitsegmentierung nachrangig als Mikrosegmentierung zu nutzen ist, besitzt diese eine gute Prognosequalität und hohe Trennschärfe.	(✓)	Lediglich bei Ingenieuren führt eine zusätzliche Benefitsegmentierung zu trennscharfen Segmenten bezüglich abgeleiteter Anforderungen und des Informationsverhaltens
S3b	Eine Mikrosegmentierung nach Art des Abschlusses verbessert die Trennschärfe und Prognosequalität hinsichtlich des Informationsverhaltens deutlich.	(✓)	Eine Überprüfung anhand der Wirtschaftswissenschaften zeigt lediglich für das Informationsverhalten eine akzeptable Trennung. ⁷⁰²

Tabelle 4-43: Bewertete Hypothesen zur Segmentierung

4.4.5.2 IMPLIKATIONEN SEGMENTIERUNG

Somit ist auf der statischen und damit inter-personalen Makroebene nach Fachrichtungen zu segmentieren. Auf der Mikroebene kann dann sowohl nach Art des Abschlusses als auch Anforderungen segmentiert werden. Diese Entscheidung sollte im Arbeitgeberkontext getroffen werden. Bei den dynamischen Ansätzen bilden die Beziehungsphasen und Bestandskandidatenpools die Makrosegmentierung, die Segmentierung nach Studienphasen dient hier als Mikrosegmentierung.

⁷⁰² Diese kann in Teilen allerdings auch über eine Segmentierung nach Studienphasen aufgefangen werden.

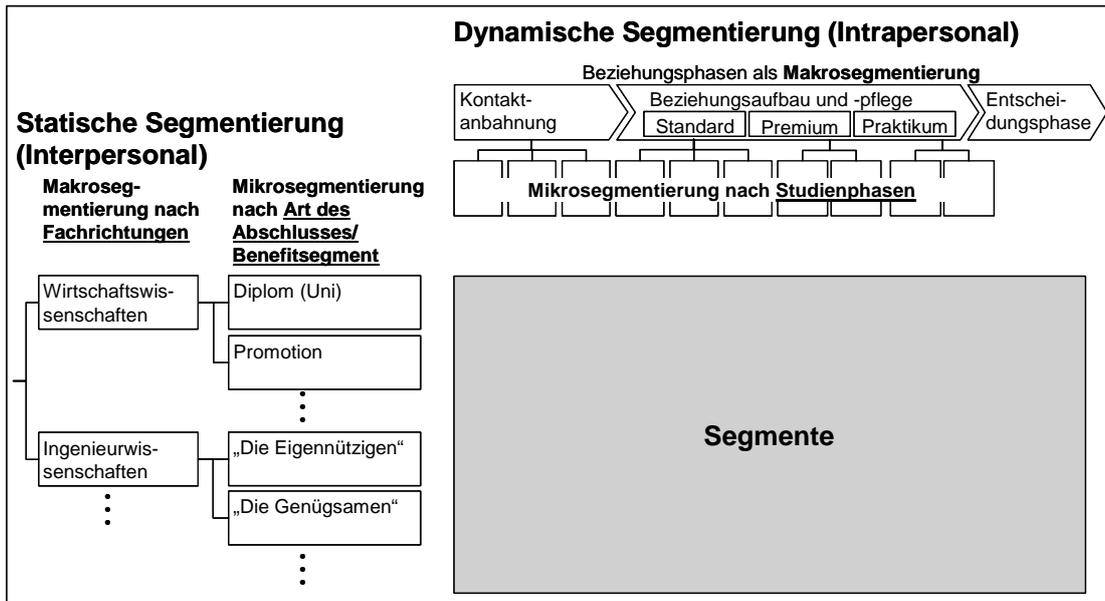


Abbildung 4-23: Vorgeschlagene Segmentierung auf Basis der Analyse der Segmentierungsansätze

5 KONZEPT FÜR EIN HIGH-POTENTIAL-RELATIONSHIP-MARKETING – GESTALTUNGSEMPFEHLUNGEN

5.1 GRUNDLAGEN FÜR DAS HIGH-POTENTIAL-RELATIONSHIP-MARKETING- KONZEPT

5.1.1 ZIELSETZUNG UND BEGRIFFSDEFINITION

Ziel dieses Kapitels ist es, das High-Potential-Relationship-Marketing-Konzept auszugestalten. Zunächst ist der Begriff näher zu definieren. *Ein High-Potential-Relationship-Marketing-Konzept ist demnach ein Konzept, bei dem durch ausgewählte und zielgruppenspezifisch gestaltete Maßnahmen Beziehungen aufgebaut und vertieft werden sowie das Arbeitgeberimage positiv beeinflusst wird.* Die Analyse der Kandidatenanforderungen an die Personalmarketingmaßnahmen hat gezeigt, dass ein Unternehmen nur mit einem Portfolio an Maßnahmen die Bedürfnisse der unterschiedlichen Segmente befriedigen kann.⁷⁰³ Um das notwendige Maßnahmenportfolio über die Segmentierungsmatrix optimal zu steuern, sind alle in Kapitel 1.3.2.5 genannten Bausteine zu adressieren: Zunächst ist die empirisch bestätigte mehrdimensionale **Segmentierung** an die Unternehmensbedürfnisse anzupassen. Dann sind die in Kapitel 1.4.3.3 als geeignet identifizierten **Maßnahmen** derart auszuwählen und auszugestalten, dass der in Kapitel 3.1 geforderten Orientierung an den Kandidatenbedürfnissen und an der Kandidatenbedeutung für die Unternehmen entsprochen wird. Hierfür wird eine Bewertungslogik vorgestellt, die das Maßnahmenportfolio bei gegebenem Personalmarketingbudget unter Berücksichtigung von Kosten, Reichweite und Wirkung der einzelnen Maßnahmen optimiert. Schließlich sind **Prozesse** zu definieren, die die Maßnahmenplanung und die -durchführung steuern. Ebenso ist das Vorgehen bei der Implementierung zu erläutern.

5.1 Grundlagen
5.2 Unternehmensspezifische Anpassung und Bewertung der Segmentierungsmatrix
5.3 Segmentspezifische Auswahl und Ausgestaltung von Maßnahmen
5.4 Prozesse

Abbildung 5-1: Struktur des Teils 5

Es ist zu betonen, dass mit dieser Arbeit letztlich nur ein Rahmen vorgegeben werden kann, der von den Unternehmen, die sich zu einem Relationship-Marketing

⁷⁰³ Vgl. Kapitel 4.4.2.3 und 4.4.3.2.

entschließen, ausgearbeitet werden muss. Hierbei spielen sowohl die individuelle Bedarfssituation als auch die verfügbaren Finanzmittel und die bisherigen Erfahrungen mit Personalmarketingmaßnahmen eine Rolle. Explizit außen vor bleiben Überlegungen zur Steuerung der Arbeitgebermarke. Damit sind alle hier diskutierten Maßnahmen entsprechend der angestrebten Positionierung der Arbeitgebermarke auszugestalten.

5.1.2 GRUNDLEGENDE GESTALTUNGSENTSCHEIDUNGEN

Eine wichtige Gestaltungsentscheidung wurde bereits in Kapitel 1.4.3 angesprochen und sollte vor einer genaueren Betrachtung der einzelnen Bausteine von den Arbeitgebern getroffen werden. Hierbei steht die Frage im Vordergrund, ob das Relationship-Marketing-Konzept in Form eines Programms als fokussiertes Maßnahmenbündel realisiert wird oder ob das Relationship-Marketing als breites, strategisches Konzept umgesetzt wird. Beide Formen werden kurz vorgestellt:

Die wichtigsten Beispiele für fokussierte Relationship-Marketing-Konzepte in der Theorie und Praxis sind so genannte Studienförder- oder Praktikantenprogramme, welche z. B. von Wöhr auf Basis der Kontaktkette ausgearbeitet wurden.⁷⁰⁴ Die Komplexität dieser Programme ist sehr begrenzt, da Einstiegs- und Ausstiegspunkte klar definiert sind und auch die Abfolge weitgehend vorgegeben ist. Alle anderen Segmente werden von dem Relationship-Marketing-Konzept nicht tangiert und werden unverändert bearbeitet.

Soll das Relationship-Marketing dagegen als strategische Grundausrichtung des Personalmarketings verstanden werden, sind alle Kandidaten, die vom Unternehmen gezielt akquiriert werden sollen, sowie alle Maßnahmen, durch die das geschehen kann, in das Konzept zu integrieren und speziellen Segmenten zuzuordnen. Erst auf diese Weise wird eine übergreifende Optimierung der Ressourcenallokation im Personalmarketing möglich. Zudem kann auf diese Weise sichergestellt werden, dass kein Kandidat, zu dem ein Kontakt besteht und in den in irgendeiner Form investiert wurde, aus dem Personalmarketingblickfeld gerät.

Lässt sich die Zielgruppe sehr klar eingrenzen und weist sie eine große Homogenität hinsichtlich der Arbeitsplatzanforderungen und des Informationsverhaltens auf oder

⁷⁰⁴ Vgl. Wöhr (Bewerberverhalten, 2003), S. 249 ff. Grundlage dieser Programme ist eine einmalig am Beginn stattfindende Auswahl der Segmente, die im Rahmen des Konzeptes bearbeitet werden sollen. Sehr häufig finden sich Praktikantenförderprogramme für Wirtschaftswissenschaftler, womit sehr gezielt Studenten im Hauptstudium angesprochen werden sollen und durch ein oder mehrere Praktika und entsprechende Bindungsmaßnahmen als Führungsnachwuchskräfte für den Arbeitgeber gewonnen werden sollen. „Diese bei der WestLB im Betreuungs- und Förderprogramm (BFP) erfassten Studenten ... stellen einen wichtigen Faktor im Hochschulmarketing dar. So ist es gängige Praxis, diesen Pool von identifizierten Nachwuchskräften über entsprechende Maßnahmen an das Unternehmen zu binden und für einen Einstieg nach dem Studium zu interessieren.“; vgl. Groß-Heitfeld (Personalmarketing bei der WestLB, 1999), S. 105.

steht das Unternehmen ganz am Anfang von Kandidatenbindung und Relationship-Marketing-Maßnahmen, ist die fokussierte Vorgehensweise zu empfehlen. Bei größerer Zahl und Heterogenität der vom Personalmarketing zu bearbeitenden Kandidaten ist allerdings zumindest mittelfristig der strategische, umfassendere Ansatz zu empfehlen.

Im Folgenden wird nun der strategische Ansatz eines High-Potential-Relationship-Marketings beschrieben, da hier eine Lücke in der bisherigen Forschung liegt und die entwickelte Segmentierung mit den segmentspezifischen Erkenntnissen hier die volle Wirkung entfalten kann.

5.2 UNTERNEHMENSSPEZIFISCHE ANPASSUNG UND BEWERTUNG DER SEGMENTIERUNGSMATRIX

5.2.1 REDUZIERUNG DER SEGMENTIERUNGSMATRIX NACH UNTERNEHMENSERFORDERNISSEN

Obwohl in der empirischen Analyse die Segmentierungsansätze hierarchisiert und zum Teil ausgewählt wurden, liegt immer noch eine recht umfangreiche Matrix vor, so dass die Anzahl der Segmente nun weiter zu reduzieren ist.⁷⁰⁵ Im ersten Schritt sind alle statischen Makrosegmente zu entfernen oder zusammenzufassen, die für das Unternehmen nicht effizient bearbeitet werden können. Dies ist primär vom Bedarf abhängig.⁷⁰⁶ Dabei ist ein wesentliches Kriterium, dass die verbleibenden Segmente noch homogen hinsichtlich des Kandidatenverhaltens sind. Im zweiten Schritt ist über die statische Mikrosegmentierung zu entscheiden, und zwar ob die Art des Abschlusses oder die Benefitsegmente genutzt werden sollen. Hier ist eine Entscheidung auch je Fachrichtung möglich und zum Teil sogar sinnvoll. Hier ist dann wiederum zu prüfen, ob die entstehenden Mikrosegmente noch effizient zu bearbeiten sind oder wiederum zu eliminieren oder zusammenzulegen sind. Diese zwei Schritte werden nachfolgend vorgestellt.

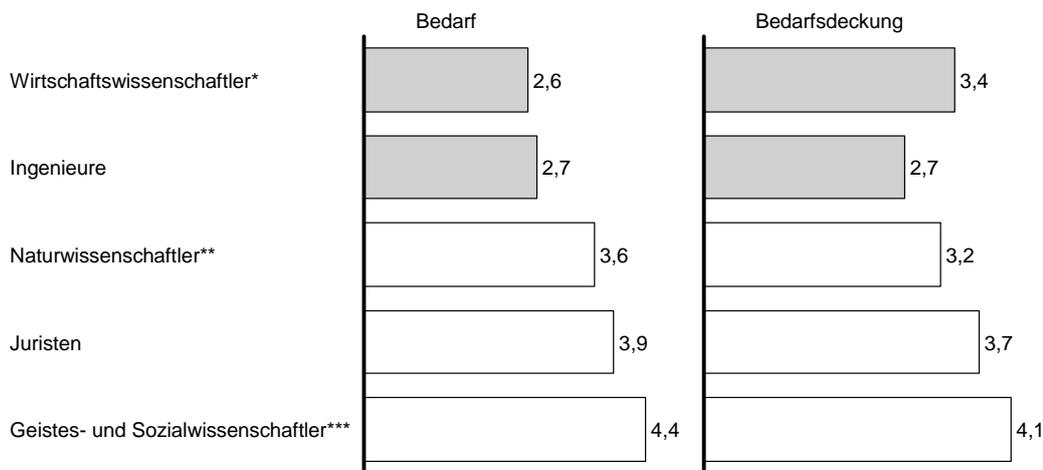
5.2.1.1 AUSWAHL DER RELEVANTEN FACHRICHTUNGEN FÜR EINE DETAILLIERTE BETRACHTUNG

Wie oben dargestellt, werden im ersten Schritt die statischen Makrosegmente bereinigt, die nicht effizient bearbeitet werden können. Bei den Fachrichtungen ist dies ohne Probleme möglich, da die Bedarfssituation von Unternehmen in hohem Maße von der fachlichen Qualifikation der Kandidaten abhängt. Für diese Arbeit wird unternehmensunabhängig analog verfahren und als Entscheidungsgrundlage eine aktuelle, unternehmensübergreifende Erhebung der Bedarfssituation an High-

⁷⁰⁵ Vgl. Perrey (Marktsegmentierung, 1998), S. 137 f.

⁷⁰⁶ Beispielsweise könnten promovierte Ingenieure eine Zielgruppe sein, allerdings werden im Jahr nur zwei solcher Kandidaten eingestellt, so dass dann Segmente zusammenzulegen sind.

Potentials gewählt. In dieser Umfrage wurden zum einen der Bedarf und zum anderen der Grad der Bedarfsdeckung erhoben.



Skala: 1 hoher Bedarf, schwierige Bedarfsdeckung; 5 geringer Bedarf, leichte Bedarfsdeckung⁷⁰⁷
Anmerkungen:

* Bei Bedarfsbestimmung inklusive Wirtschaftsingenieuren;

** Inklusive Informatiker, bei Bedarfsbestimmung auch inklusive Wirtschaftsinformatiker;

*** Nur bei Bedarfsbestimmung inklusive Sozialwissenschaftler.

Abbildung 5-2: Bedarf und Bedarfsdeckung nach Fachrichtungen

Diese Einschätzung wird auch durch die tatsächlichen Absolventenzahlen unterstrichen, welche von 1997 bis 2002 für Wirtschaftswissenschaften um 25 Prozent und Ingenieurwissenschaften um 37 Prozent gesunken sind.⁷⁰⁸ Deshalb werden die Wirtschafts- und Ingenieurwissenschaften als Fachrichtungen mit dem höchsten unternehmens- und branchenübergreifenden Bedarf ausgewählt.

5.2.1.2 AUSWAHL DER GEEIGNETEN MIKROSEGMENTIERUNG

Unterhalb der statischen Makrosegmentierung nach Fachrichtungen ist die jeweils weitere Segmentierung festzulegen. Für die zwei ausgewählten Fachrichtungen ergibt sich aufgrund der empirischen Analyse ein differenziertes Bild. Die Wirtschaftswissenschaften werden auf Basis der Erkenntnisse im Kapitel 4.4.4.5 weiter in Diplomanden, Doktoranden und MBA-Studenten unterteilt. Die Ingenieure werden aufgrund der hohen Relevanz für das Kandidatenverhalten in Benefitsegmente unterteilt. Dabei werden die drei Benefitsegmente „Die Ausgeglichenen“, „Die Anspruchsvollen“ und „Die Genügsamen“ wegen relativ geringer Unterschiede zusammengelegt und den Eigennützigigen gegenübergestellt.

Für die dynamische Mikrosegmentierung ist zu beurteilen, in welchen Beziehungsphasen welche Studienphasensegmente zu bearbeiten sind. Dabei sprechen wirtschaftliche Erwägungen der Unternehmen, nämlich mögliche Ausgaben so weit wie möglich hinauszögern und die Bindungskosten zu reduzieren, für eine, auf den

⁷⁰⁷ Vgl. Kienbaum Executive Consultants (High Potentials Studie, 2004), S. 5, 37; zum insgesamt ausgeglichenen Branchenmix der Erhebung vgl. ebenda, S. 5.

⁷⁰⁸ Vgl. Kapitel Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden..

Arbeitsplatzwahlprozess des Kandidaten bezogen, möglichst späte Durchführung von hochwertigen Maßnahmen. Zudem bekräftigt die nachlassende Wirkung von Maßnahmen über Zeit diese Überlegungen. Andererseits kann in umkämpften High-Potential-Märkten die frühe Bindung ein wichtiger Erfolgsfaktor sein.⁷⁰⁹ Daraus lässt sich ableiten, dass Studenten im Grundstudium nur in den Standardpool aufgenommen werden sollten. Demnach kann bei Premiuminteraktionen und Praktika das Studienphasensegment „Grundstudium“ entfallen.⁷¹⁰ In der Entscheidungsphase erübrigt sich eine weitere Unterteilung, da hier Studienphasen und Beziehungsphasen gewissermaßen zusammenfallen. Diese Entscheidungen führen zu dieser hier als Beispiel vorgestellten Segmentierungsmatrix.

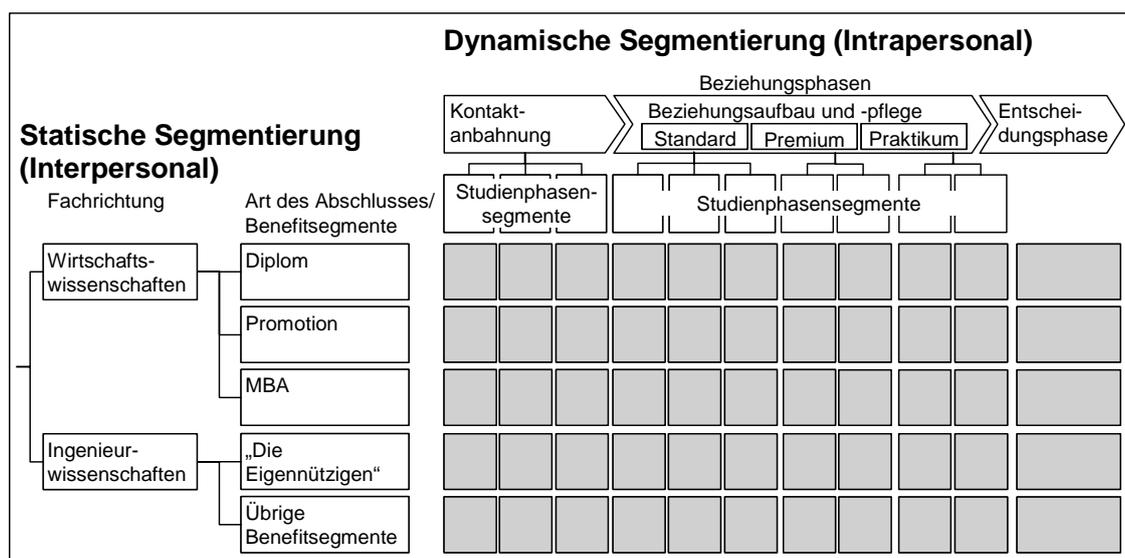


Abbildung 5-3: Beispielhafte Segmentstruktur

5.2.2 BEWERTUNG DER SEGMENTE NACH KANDIDATENWERT

5.2.2.1 BEWERTUNGSKOMPONENTEN (ÜBERBLICK)

Die Berücksichtigung des Kandidatenwertes, also der Bedeutung von Kandidaten für den möglichen Arbeitgeber, stellt eine der zwei Zieldimensionen der Segmentierung dar. Sie ist Voraussetzung für die optimale Ressourcenallokation und damit der Zuweisung von Mitteln zu Maßnahmen, die die jeweiligen Segmente bearbeiten.⁷¹¹ Für die Bestimmung des Kandidatenwertes wird auch an dieser Stelle die in Kapitel

⁷⁰⁹ „Wer zu spät kommt, den bestraft das Leben! [...] ein erfolgreiches Personalmarketing bindet High-Potentials frühzeitig im Studium an das eigene Unternehmen.“; Wiltinger/Simon (Entwicklungstendenzen High-Potential-Recruiting, 1999), S. 174.

⁷¹⁰ Die höherwertigen Bestandskandidatenpools weisen somit nur noch zwei Studienphasensegmente auf, nämlich Hauptstudium und Endphase. Beide Phasen beziehen sich auf das Erst- und Zweitstudium/Promotion.

⁷¹¹ Segmenten können direkt keine Mittel zugewiesen werden, sondern nur Maßnahmen, die diese Segmente bearbeiten.

3.1.3 eingeführte Formel verwendet, die zur Übersichtlichkeit noch einmal in Abbildung 5-4 dargestellt ist.

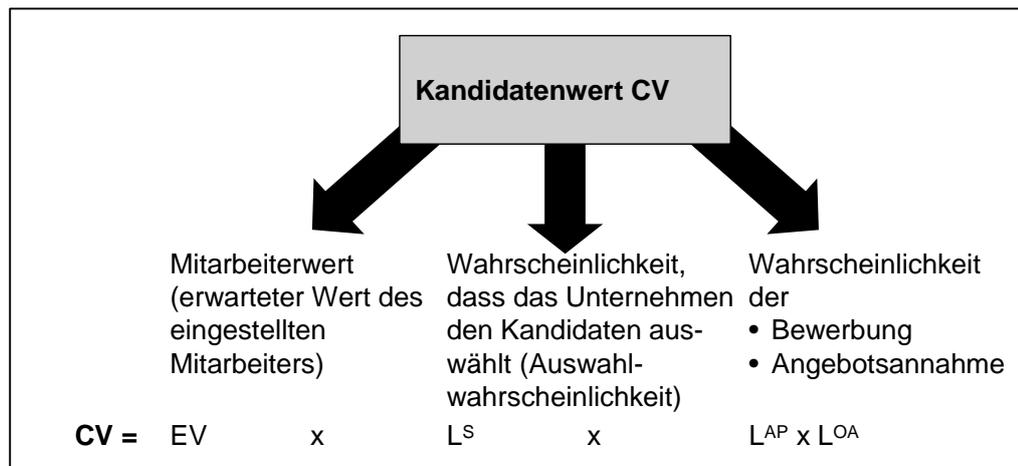


Abbildung 5-4: Berechnung des Kandidatenwertes

Während eine Bildung von Segmenten auf Basis des Kandidatenwertes nicht sinnvoll erschien, lässt das gewählte Vorgehen zur Segmentierung vermuten, dass die gefundenen Segmente eine relativ hohe Homogenität bezüglich des Kandidatenwertes aufweisen. Dies lässt sich anhand folgender Faktoren begründen:

- **Statische Makrosegmentierung nach Fachrichtungen:** Die Fachrichtungen sind eine zentrale Determinante der Bedarfsermittlung und -deckung für die Arbeitgeber und damit beeinflussen sie den Mitarbeiterwert und die Auswahlwahrscheinlichkeit. Zudem haben sie Einfluss auf die Bewerbungs- und Annahmewahrscheinlichkeit, wie die Analyse zur Branchenattraktivität zeigt.⁷¹²
- **Dynamische Makrosegmentierung nach Beziehungsphasen und Bestandskandidatenpools:** Der Einfluss der Interaktionen in den Beziehungsphasen auf die Bewerbungs- und Annahmewahrscheinlichkeit konnte empirisch verdeutlicht werden. Zudem haben die Bestandskandidatenpools durch ihre Vorselektion einen deutlichen Einfluss auf die Auswahlwahrscheinlichkeit.⁷¹³
- **Mikrosegmentierungen:** Auch die gewählten Mikrosegmentierungen nach Studienphasen und Abschlussart können den Kandidatenwert weiter konkretisieren. Während die Abschlussarten ähnlich wie die Fachrichtungen insbesondere den Mitarbeiterwert beeinflussen, geben die Studienphasen-

⁷¹² Vgl. Kapitel 4.4.2.4.

⁷¹³ Wenn sich Kandidaten, die noch keinen Kontakt zum Unternehmen hatten, bewerben, ist die Auswahlwahrscheinlichkeit deutlich niedriger als für einen Praktikanten, der nach erfolgreichem Praktikum ins Praktikantenprogramm aufgenommen wurde.

segmente erheblichen Aufschluss über die Zeit, zudem der Kandidatenwert tatsächlich realisiert werden kann.⁷¹⁴

Während die Bestimmung dieser Wahrscheinlichkeiten in der bisherigen Darstellung recht ausführlich geschildert wurde, ist die Bestimmung des genauen Mitarbeiterwertes nur in Ansätzen skizziert worden.

5.2.2.2 BESTIMMUNG DES MITARBEITERWERTES

Der Wert eines eingestellten Mitarbeiters bildet die Grundlage der Kandidatenwertberechnung. Der Ansatz des Human-Capital-Managements stellt neben der zuvor erwähnten Humanvermögensrechnung auch aus der Finanzierungstheorie abgeleitete Kennzahlen zur Verfügung.⁷¹⁵ So werden z. B. Methoden zur Bewertung der Ertragsstärke des Kapitaleinsatzes auf das Humankapitalmanagement übertragen. Der Bruttomitarbeiterwert ist definiert als der Value Added pro Person (VAP), der sich aus der durchschnittlichen Wertschöpfung des Unternehmens ohne Abzug der Personalkosten ergibt.⁷¹⁶ Als Nettowertschöpfung pro Mitarbeiter sind dann die Personalkosten, allerdings nicht die hier zu optimierenden Akquisitionskosten abzuziehen. Da keiner der Ansätze in der Praxis eine hinreichende Verbreitung gefunden hat, sind statt der absoluten Größen auch relative Mitarbeiterwerte je Segment in Betracht zu ziehen. Dies ist sogar sinnvoll, da es Ziel dieses Ansatzes ist, die Allokation von Mitteln eines festgelegten Budgets zu optimieren und nicht, die absolute Höhe des Personalmarketingbudgets zu bestimmen.⁷¹⁷

5.2.2.3 BEWERTUNG DER SEGMENTE UND FESTLEGUNG VON ZIELGRÖSSEN

Für die Bestimmung von Zielgrößen ist zunächst der verfügbare Ist-Zustand zu erfassen. Für bestehende Bestandskandidaten- und Bewerbersegmente können die einzelnen Segmentgrößen und durchschnittlichen Kandidatenwerte aus historischen Daten abgeleitet werden. Auf der Grundlage sind dann Zielgrößen und -werte

⁷¹⁴ Siehe Kapitel 2.4.5 und 4.3.3.

⁷¹⁵ Für weitere Erläuterungen zu Humankapitaltheorien, zur Humanvermögensrechnung und zum Human-Capital-Management vgl. Kapitel 3.1.1 und 3.1.3.

⁷¹⁶ Value Added pro Person entspricht dem Umsatz minus Materialkosten, ökonomische Abschreibungen und Kapitalkosten. Personalkosten werden nicht abgezogen; vgl. Heidecker (Human Capital Management, 2003), S. 150. Die Zurechnung des gesamten Unternehmensgewinns gleichermaßen auf alle Mitarbeiter ist sicherlich kritisch zu betrachten, weshalb sich bis 2003 auch noch keine Unternehmen zur Anwendung dieser Kennzahlen entschlossen haben; alternativ kann die Saarbrücker Formel genutzt werden; vgl. hierzu Scholz et al. (Human Capital Management, 2004).

⁷¹⁷ Zusätzlich ist zu klären, ob vom Kandidatenwert abschließend noch die Akquisitionskosten abgezogen werden sollen. Der Abzug ermöglicht die tatsächliche Nettobetrachtung, deren Anwendbarkeit allerdings aufgrund der Probleme der absoluten Bestimmung des Mitarbeiterwertes fragwürdig erscheint. Deshalb scheint eine Vernachlässigung für die Ressourcenallokation sinnvoll.

abzuleiten. Für neue Segmente ist dies auf Basis externer Informationen oder durch einen Vergleich mit bestehenden Segmenten zu leisten.

Neukandidat	Bestandskandidat (Premium-Pool)	Bewerber mit Angebot	Mitarbeiter
<ul style="list-style-type: none"> • $L_S = 5\%$ • $L_{AP} = 15\%$ • $L_{OA} = 50\%$ <p>CV = EV x 0,4%</p>	<ul style="list-style-type: none"> • $L_S = 30\%$ • $L_{AP} = 50\%$ • $L_{OA} = 60\%$ <p>CV = EV x 9%</p>	<ul style="list-style-type: none"> • $L_S = 100\%$ • $L_{AP} = 100\%$ • $L_{OA} = 60\%$ <p>CV=EV x 60%</p>	<p>100%</p> <p>CV = EV</p>

Abbildung 5-5: Beispiele zur Bestimmung des Kandidatenwertes je Segment der Beziehungsphase

Für die Neukandidatensegmente ist zumindest der Ist-Zustand zu erheben, über den im Unternehmen oft keine Informationen vorliegen. Hier können mit Hilfe der Marktforschung die Bewerbungs- und Annahmewahrscheinlichkeiten bestimmt werden. Zusätzlich ist eine Abschätzung der Auswahlwahrscheinlichkeit zu treffen. Die Beispielrechnung in Abbildung 5-5 verdeutlicht die unterschiedlichen Kandidatenwerte entlang von Beziehungsphasen in einem statischen Segment.

5.3 SEGMENTSPEZIFISCHE AUSWAHL UND AUSGESTALTUNG VON MASSNAHMEN

5.3.1 ZIELSETZUNG

Ziel dieses Kapitels ist es, die Ressourcenallokation zu Personalmarketingmaßnahmen zu optimieren und die Maßnahmen gemäß den Anforderungen der Kandidaten segmentspezifisch auszugestalten. Nachdem im letzten Kapitel die Logik zur Segmentbewertung vorgestellt wurde, ist nun noch zu klären, wie konkrete Maßnahmen bewertet werden können. Ebenso ist zu klären, welche Maßnahmen grundsätzlich in welchen Segmenten eingesetzt werden können und am besten geeignet sind.⁷¹⁸ Schließlich ist zu klären, wie diese Maßnahmen ausgestaltet werden können, um optimal den Bedürfnissen der Kandidaten zu entsprechen.

5.3.2 LOGIK ZUR BEWERTUNG VON MASSNAHMEN

Die Maßnahmen stehen somit im Fokus zu optimierender Ressourcenallokation. Ziel ist es, die budgetierten Mittel so einzusetzen, dass sich die Wertschaffung aus dem Maßnahmenportfolio maximiert.

$$\sum_m V_m \rightarrow \max! \text{ bei gegebenem } \sum_m C_m$$

⁷¹⁸ Hierfür ist es hilfreich, dass die Maßnahmen als die wichtigste von den Unternehmen zu beeinflussende Größe im Zentrum des Interesses von vielen Beiträgen der Personalmarketingforschung stehen; vgl. Turban/Dougherty (Influences of Campus Recruiting, 1992), S. 739 ff.; Simon et al. (Effektives Personalmarketing, 1995), S. 171 ff.; Barber (Recruiting Employees, 1998), S. 52 ff.; Biele/Hunziger (Personalmarketing, 2002), S. 21 ff.; Boswell et al. (Job-Choice Decisions, 2003), S. 29 ff.; Schmidt (Hochschulmarketing, 2004), S. 15 ff.

mit V_m = Wert der Maßnahme m

C_m = Kosten der Maßnahme m

Die Bewertung von Maßnahmen findet entlang von drei Größen statt, die auch aus der Marketingforschung bekannt sind:⁷¹⁹

- Kosten: Gesamtkosten einer Maßnahme
- Reichweite: Anzahl der erreichten Kandidaten in der Zielgruppe⁷²⁰
- Wirkung: Wirkung je erreichten Kandidat

Die ersten beiden Faktoren sind einfach nachzuvollziehen. Hier ist lediglich zu berücksichtigen, dass die Maßnahmen klar abzugrenzen sind, um die wirklich erreichten Personen zu identifizieren.

Die Wirkung pro erreichten Kandidat lässt sich im Wesentlichen als Steigerung des Kandidatenwertes interpretieren. Wurde ein Kandidat durch eine Maßnahme von einem dynamischen Segment in ein höheres „gehoben“, resultiert daraus eine Steigerung des Kandidatenwertes. Diese kann sowohl auf einer erhöhten Auswahlwahrscheinlichkeit durch eine Vorselektion beruhen, als auch durch eine gestiegene Attraktivität und damit erhöhte Bewerbungs- und Annahmewahrscheinlichkeit erfolgen. Somit gibt das Wertdifferential zwischen dem Start- und Zielsegment ein gutes Maß für die Wirkung pro Kandidat an.



Abbildung 5-6: Logik der Wirkung und Reichweitenberechnung

Die Bewertung einer Maßnahme erfolgt dementsprechend durch folgende Formel, die den zuvor berechneten Kandidatenwert je Segment wieder aufgreift:

$$V_m = R_m \cdot (CV(S_m^E) - CV(S_m^S)) - C_m$$

mit R_m = Reichweite der Maßnahme m

CV = Kandidatenwert

S_m^S = Startsegment der Maßnahme m

S_m^E = Endsegment der Maßnahme m

Diese Formel geht von dem Spezialfall aus, dass alle Kandidaten vom selben Start ins selbe Zielsegment transferiert werden. Wichtig ist, dass es für eine Maßnahme mehrere Start- und Zielsegmente geben kann.⁷²¹ Dann gilt die allgemeine Formel:

⁷¹⁹ Vgl. Meffert (Marketing, 2000), S. 1142.

⁷²⁰ Vgl. Simon et al. (Effektives Personalmarketing, 1995), S. 184.

$$V_m = \sum_i^I (CV(S_{mi}^E) - CV(S_{mi}^S)) - C_m$$

Zusätzlich kann die positive Wirkung auf die Kandidaten gemessen werden, die in einem Segment verbleiben. Um Maßnahmen auswählen und ausgestalten zu können, sollten die Anforderungen der einzelnen Segmente an die Maßnahmen genauso bekannt sein, wie die Eignung der Maßnahme bezüglich dieser Anforderungen. Deshalb werden diese zwei Fragen in den nächsten Kapiteln beantwortet.

5.3.3 BESTIMMUNG DER ANFORDERUNGEN DER SEGMENTE AN DIE MASSNAHMEN

Möchte man die optimale Maßnahme identifizieren, um Kandidaten von einem Start- in ein Zielsegment zu transferieren, setzt die dynamische Makrosegmentierung nach Beziehungsphasen die Rahmenanforderungen an Reichweite und Wirkung sowie die Zielsetzung der einzelnen Maßnahmen. Die Reichweite muss sich an der Größe des Startsegments orientieren, die Wirkung an dem zu überbrückenden Wertdifferential zum Zielsegment. Die übrigen Segmentierungsdimensionen haben hier einen nachrangigen Einfluss. Sie werden berücksichtigt, um aus den grundsätzlich geeigneten Maßnahmen diejenige auszuwählen, die tatsächlich die größte Reichweite und Wirkung erzielen kann. Deshalb werden zunächst die Anforderungen aus der dynamischen Makrosegmentierung abgeleitet. Die Anforderungen aus der statischen Segmentierung und den Studienphasen werden erst bei der detaillierten Auswahl und Ausgestaltung der Maßnahmen berücksichtigt.

5.3.3.1 ZIELSETZUNG DER MASSNAHMEN ENTLANG DER BEZIEHUNGSPHASEN

Die Segmente entlang der Beziehungsphasen, „Neukandidaten“, „Bestandskandidaten“ und „Bewerber“ mit den Untersegmenten der Bestandskandidatenpools und der verschiedenen Bewerbungsstatus, bilden, wie in den Kapiteln 1.3.3.3 und 3.3.3.2 dargestellt, die Grundlage für die Zielsetzung der Maßnahmen.

⁷²¹ Wird z. B. ein Praktikum beworben, können die Kandidaten aus unterschiedlichen Fachrichtungen kommen oder mehr oder weniger engen Kontakt zum Unternehmen haben. Auf diese Weise haben sie unterschiedliche Start- und Zielsegmente.

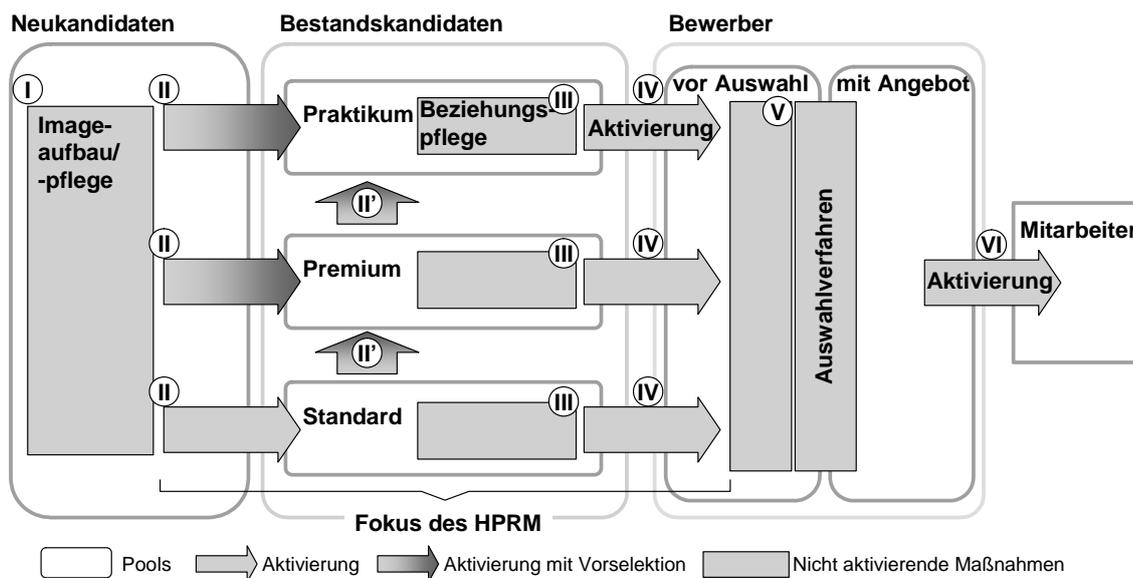


Abbildung 5-7: Strukturierung der Maßnahmen nach Zielsetzungen

Abbildung 5-7 zeigt die einzelnen Zielsetzungen der Maßnahmen. Die Maßnahmenkategorie **I** beabsichtigt die Erhöhung des Bekanntheitsgrades und den Imageaufbau bei Neukandidaten und ist für diese Arbeit nicht weiter von Bedeutung. Ziel der wichtigen Maßnahmenkategorie **II** ist die Aktivierung von Neukandidaten und Transferierung zu Bestandskandidaten. Diese Maßnahmen bestehen im Wesentlichen aus zwei Komponenten: der Ansprache potentieller Teilnehmer (**IIa**) und der Kerninteraktion gegebenenfalls inklusive einer vorgeschalteten Kandidatenauswahl (**IIb**). Hier werden die klassischen Personalmarketinginstrumente wie Praktika, Workshops, Firmenkontaktmessen eingesetzt. Die Kategorie **II'** unterscheidet sich lediglich dadurch, dass nicht Neukandidaten, sondern Bestandskandidaten angesprochen werden (**II'a**).⁷²² Die Maßnahmen der Kategorie **III** zielen auf die Pflege der Beziehung ab, insbesondere dann, wenn der Abstand zum Studienende eine direkte Aktivierung zur Bewerbung unsinnig macht.⁷²³ Die **Aktivierungsmaßnahmen** der Kategorie **IV** sind maßgeblich an die Nähe zum Studienende geknüpft und zielen auf eine Bewerbung und damit auf den Transfer in die Entscheidungsphase ab. Im Rahmen der klassischen Bewerberbetreuung sind die Bewerber vor und während des Auswahlprozesses zu betreuen (**V**) und bei Angebotserhalt zu dessen Annahme zu aktivieren (**VI**). Diese Kategorien werden

⁷²² Die Kategorien B und B' können auch in einer Maßnahme vollkommen zusammenfallen und sowohl Bestands- als auch Neukandidaten ansprechen.

⁷²³ Hierfür können regelmäßige Events, sporadische Telefonkontakte, individuelle Korrespondenz, Weihnachts- und Geburtstagskarten, Newsletter und Ähnliches genutzt werden, vgl. Westerwelle/Beuerle (Bewerberbindung, 2002), S. 32 f. Durch die Beziehungspflege bleiben die Kandidaten im dynamischen Makrosegment, werden allerdings bis in die finale Studienphase begleitet, so dass auch hier ein Wertzuwachs zu verzeichnen ist.

allerdings wegen des schon umfassenden Einsatzes in der Praxis hier nicht mehr näher betrachtet.⁷²⁴

5.3.3.2 ANFORDERUNGEN AN REICHWEITE UND WIRKUNG ENTLANG DER BEZIEHUNGSPHASEN

Hat ein Unternehmen eine entsprechende Segmentierungsmatrix definiert und wie in Kapitel 5.2.2.3 beschrieben für alle Segmente einen Zielkandidatenwert und eine Zielgröße festgelegt, kann daraus für die einzelnen Maßnahmen direkt eine Zielwirkung abgeleitet werden. Sollen beispielsweise Neukandidaten direkt ins Premiumsegment transferiert werden, muss die Maßnahme zur Aktivierung die definierte Veränderung der Bewerbungs- und Annahmewahrscheinlichkeit sowie der Auswahlwahrscheinlichkeit erreichen, um die Zielwerte bezüglich des Kandidatenwertes im Premiumsegment zu erreichen. Die angestrebte Auswahlwahrscheinlichkeit kann durch eine Vorselektion erreicht werden, die angestrebte Attraktivität nur über eine entsprechend glaubwürdige und intensive Kommunikation. Zudem müssen alle Maßnahmen, die in ein Segment münden, zusammen die hinreichende Reichweite aufweisen, um die Zielgröße sicherzustellen.

Bei der Auswahl der Maßnahmen sind nun die sich über die Beziehungsphasen ändernden Anforderungen zu berücksichtigen. Während sich der Kandidatenwert und die Wertdifferenziale zwischen den Segmenten über die Beziehungsphasen erhöhen, verringert sich die Größe der Pools von den Neukandidaten bis zu den Bewerbern deutlich. Z. B. steigt der Kandidatenwert bei der ersten Kontaktaufnahme nur sehr wenig, demgegenüber zeigt das Beispiel in Abbildung 5-5, dass allein die Unterschrift des Kandidaten unter den Arbeitsvertrag noch einmal einen Wertzuwachs von 40 Prozent des Mitarbeiterwertes erbringt.

5.3.4 ANALYSE UND STRUKTURIERUNG DER MASSNAHMENFORMATE

5.3.4.1 GRUNDLAGEN ZUR IDENTIFIZIERUNG VON MASSNAHMEN

In diesem Kapitel sind die Maßnahmen bezüglich der erzielbaren Reichweite und Wirkung zu analysieren. Für das Relationship-Marketing-Konzept können, wie in Kapitel 1.4.3.3 dargestellt, sowohl beziehungsorientierte Instrumente des Personalmarketing-Mixes als auch angepasste Maßnahmen des Relationship-Marketings eingesetzt werden. Dies sind im Einzelnen die Maßnahmen der persönlichen und medialen, direkten Kommunikation zwischen Unternehmen und Kandidaten (Direktkommunikation) sowie die Leistungsindividualisierung und Unterstützungsleistungen. Da die letzten beiden Maßnahmen soweit klar gegliedert sind, fokussiert sich die Strukturierung zunächst auf die Maßnahmen der

⁷²⁴ An dieser Stelle wird noch einmal die Bedeutung der eingangs beschriebenen zentralen Gestaltungsentscheidung deutlich: Wird lediglich ein fokussiertes Programm eingesetzt, reduziert sich die Komplexität erheblich, da die Aktivierung c) zu höheren Interaktionssegmenten wegfällt.

Direktkommunikation. Wegen dieser Fokussierung auf Kommunikationsmaßnahmen und -interaktionen sind insbesondere das Direktmarketing⁷²⁵ und Database-Marketing⁷²⁶ als Unterformen des Relationship-Marketings für das High-Potential-Relationship-Marketing (HPRM) von hohem Interesse für die weitere Analyse.

Die nun näher zu betrachtenden Maßnahmen sind hinsichtlich der Dimensionen Reichweite und Wirkung zu untersuchen. Die Wirkung, also die Steigerung des Kandidatenwertes kann sich zum einen durch eine Erhöhung der Bewerbungs- und Annahmewahrscheinlichkeit ergeben, zum anderen durch eine Erhöhung der Auswahlwahrscheinlichkeit. Der erste Faktor kann in einem verbesserten Arbeitgeberimage oder in einer besseren Beziehung des Kandidaten zum Unternehmen begründet sein.

5.3.4.2 ANALYSE DER MASSNAHMEN NACH REICHWEITE

Während die Definition von Reichweite intuitiv verständlich ist, bedarf ihre konkrete Bestimmung einiger Erläuterungen. Die Reichweite eines Recruiting-Events wird durch die Anzahl der Teilnehmer bestimmt (z. B. 15 Personen), die Reichweite der dazugehörigen Kampagne durch die Rückmeldungen auf Anzeigen oder durch Klicks auf ein Werbebanner (z. B. 200). Möchte man beide Maßnahmen zusammenfassen, sollte nur die kleinere Reichweite berücksichtigt werden. Bei Programmen, bei denen über Zeit verschiedene Kontakte stattfinden, eignet sich häufig die Bestimmung der Reichweite über einen Zeitraum, z. B. wie viele Praktikanten in einem Jahr im Unternehmen gearbeitet haben. Die Abgrenzung der Maßnahmen ist immer mit den

⁷²⁵ Direktmarketing als Teildisziplin des Marketings hat schon lange vor dem Begriff des Relationship-Marketings Verbreitung gefunden, was durch eine Vielzahl von Veröffentlichungen zu dem Thema deutlich wird; vgl. Dallmer/Theuens (Handbuch Direct Marketing, 1975). Die Zielsetzung des Direktmarketings integriert es heute unter dem Dach des Relationship-Marketings: „Direct Marketing umfasst alle Marktaktivitäten, die sich einstufiger (direkter) Kommunikation [...] bedienen, um Zielgruppen in individueller Einzelsprache gezielt zu erreichen. Direct Marketing umfasst ferner solche marktgerichteten Aktivitäten, die sich mehrstufiger Kommunikation bedienen, um einen direkten individuellen Kontakt herzustellen.“ Dallmer (Direct Marketing, 2002), S. 11. Das Direktmarketing ist damit integraler Bestandteil einer Relationship-Marketing-Strategie und dient insbesondere einem kommunikationsgestützten Aufbau von Beziehungen. „Direct Marketing ist das optimale Medium, um Beziehungen zum Kunden auf- und auszubauen. Daher ist es wichtig, die Direct-Marketing-Aktivitäten eng mit dem gesamten CRM-Konzept zu verknüpfen“; Dallmer (Direct Marketing, 2002), S. 16; vgl. auch Rapp (Direct Marketing im CRM, 2002), S. 73 ff.

⁷²⁶ Database-Marketing kann als eine Komponente des Direktmarketings oder als parallele Disziplin im Marketing gesehen werden; vgl. Ceyn (Database-Marketing, 2002), S. 867; Fletcher et al. (Database Marketing, 1998), S. 280 f.; Database-Marketing stellt Datenbanksysteme als Grundlage zur Verwaltung von Kundenbeziehungen in den Mittelpunkt eines Managementprozesses, „to stay close to [the customer] by recording and keeping an electronic database memory of customer, prospect and all communications and commercial contacts, to help to improve all future contacts.“ Fletcher et al. (Database Marketing, 1998), S. 278.

Kosten zu synchronisieren. Wird der Zeitraum zur Bestimmung der Reichweite von allen Maßnahmen auf ein Jahr genormt, können die Maßnahmen gut hinsichtlich ihrer Reichweite verglichen werden.⁷²⁷

5.3.4.3 ANALYSE DER MASSNAHMEN NACH BEEINFLUSSUNG DES ARBEITGEBERIMAGES

Neben der Reichweite interessiert die Wirkung auf den Kandidatenwert und hierbei zunächst die Steigerung der Attraktivität als Ursache für eine höhere Bewerbungs- und Annahmewahrscheinlichkeit. Um die Attraktivität zu steigern, kann der Arbeitgeber das Arbeitgeberimage positiv beeinflussen oder – wie im Anschluss dargestellt wird – in den Aufbau einer Beziehung investieren.⁷²⁸ Die Überlegungen aus Kapitel 2.4.4 heben die **Glaubwürdigkeit** als zentrale Einflussgröße der Informationsquelle bzw. des Maßnahmenformates auf die Informationsverarbeitung hervor. Die Glaubwürdigkeit der Direktkommunikation lässt sich entlang von zwei nachfolgend dargestellten Dimensionen beurteilen. Die **persönliche Interaktion** erreicht eine deutlich höhere Glaubwürdigkeit als die Massenkommunikation und erlaubt durch den intensiveren Austausch das leichtere Durchbrechen der Sperre der selektiven Informationsaufnahme.⁷²⁹ Damit können viele sonst nur schwer vermittelbare Informationen transportiert werden.⁷³⁰ Darüber erlaubt der persönliche

⁷²⁷ Einen solchen Vergleich führen Simon et al. durch; vgl. Simon et al. (Effektives Personalmarketing, 1995), S. 185.

⁷²⁸ Am Rande ist hier auf die allgemeinen Vor- und Nachteile der direkten Kommunikation bezüglich der vermittelbaren Informationen einzugehen. Sie hat den Vorteil, die Kompetenz des Anbieters kommunizieren zu können, da Unternehmen als Arbeitgeber eine höhere Expertise zugesprochen wird als Dritten in der Darstellung der Arbeitsplatzigenschaften. So konnte z. B. gezeigt werden, dass insbesondere bei Vertrauenseigenschaften Quellen Dritter kaum Relevanz von den Arbeitsplatzsuchenden beigemessen wird; vgl. Cable/Turban (Employer Knowledge, 2001), S. 137. Dagegen haben direkte Kommunikationsquellen den Nachteil, dass bei einer zu positiven Darstellung des Arbeitsplatzes opportunistisches Verhalten angenommen wird. Wird eine Beeinflussungsabsicht unterstellt, wie das bei Verkäufern oder Vertretern, aber eben auch Personalmarketingmitarbeitern der Fall ist, wirkt sich das negativ auf die Glaubwürdigkeit aus; vgl. Kroeber-Riel/Weinberg (Konsumentenverhalten, 2003), S. 504 f.

⁷²⁹ Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg (Konsumentenverhalten, 2003), S. 509 ff.; für den Kontext des Personalmarketings; vgl. Süß (Externes Personalmarketing, 1996), S. 211 f. Zur Definition von medialer Direktkommunikation: Hierunter können „alle nicht persönlichen Mittel der Direktkommunikation verstanden werden, die den Adressaten direkt ansprechen oder auf einen direkten Kontakt zielen.“; Beba (Wirkung von Direktkommunikation, 1993), S. 81.

⁷³⁰ Vgl. Wiltinger/Simon (Entwicklungstendenzen des High-Potential-Recruiting, 1999), S. 175; damit trägt sie zur glaubhaften und nachhaltigen Überwindung von Informationsasymmetrien bei; Schmidtke (Signaling im Personalmarketing, 2002), S. 49; Süß (Externes Personalmarketing, 1996), S. 78. Insofern wundert es nicht, dass der direkte, persönliche Kontakt im Bereich des Hochschulmarketings schrittweise die ehemals weit verbreitete Imagewerbung in den Medien ersetzt.; vgl. Müller (Kommunikative Probleme und Möglichkeiten, 1999), S. 160; Wiltinger/Simon (Entwicklungstendenzen des High-Potential-Recruiting, 1999), S. 178.

Kontakt den **Austausch von Erfahrungen**, die zu einer weiteren Steigerung der Glaubwürdigkeit und damit zur Wirksamkeit der Kommunikation beitragen.⁷³¹ Dabei beeinflusst die Glaubwürdigkeit nicht nur, *wie* gut die Informationen verarbeitet werden, sondern auch *welche* Informationen verarbeitet werden. Die erfolgreiche Kommunikation von Erfahrungseigenschaften hängt ganz wesentlich von einer hohen Glaubwürdigkeit ab und setzt überwiegend einen erfahrungsorientierten Dialog voraus.⁷³² Wegen einer hohen Abhängigkeit können die Dimensionen persönlich-medial und erfahrungsorientiert-informationsorientiert zu einer Dimension der Kommunikationsintensität oder Reichhaltigkeit (*richness*) kombiniert werden.⁷³³ Die Dimension der Reichhaltigkeit hat als Extremwerte des Kontinuums die persönliche, erfahrungsorientierte und die mediale, informationsorientierte Kommunikation.

5.3.4.4 ANALYSE DER MASSNAHMEN NACH BEZIEHUNGSNUTZEN

Grundlage sind die Überlegungen zum Beziehungsnutzen aus Kapitel 1.3.2.4 für Anbieter und Nachfrager, respektive für Arbeitgeber und Kandidaten. Dieses Nutzenmodell ist zunächst auf das Personalmarketing zu übertragen. Demnach können Maßnahmen direkt auf die Verbesserung der Beziehung zielen und damit ökonomischen Nutzen für den Arbeitgeber schaffen und gleichzeitig *confidence benefits* für den Kandidaten generieren.⁷³⁴ Der Nutzen der Beziehung aus Kandidatensicht kann zusätzlich durch *social benefits* oder *special treatment benefits* erhöht werden. Durch sie wird somit die Teilnahme an Folgeinteraktionen wahrscheinlicher, allerdings steigern sie nicht die Beziehungsqualität. Für die einzelnen Maßnahmenformate lassen sich folgende Aussagen aus der Literatur ableiten:

- Persönliche Direktkommunikation führt zu stärkerem Anstieg der Beziehungsqualität als mediale.⁷³⁵
- Unterstützungsmaßnahmen wie Bücherstipendien, Online-Zugang etc. wirken ausschließlich als *special treatment benefits*.⁷³⁶
- Wird mediale Kommunikation weitgehend personalisiert, kann sie zu *social benefits* führen.⁷³⁷ Aber auch für die persönliche Kommunikation ist das Vorhandensein wechselseitiger Vertrautheit erforderlich.⁷³⁸

⁷³¹ Vgl. Cable/Turban (Employer Knowledge, 2001), S. 137 ff.

⁷³² Vgl. Teufer (Arbeitgeberimage, 1999), S. 99 ff.

⁷³³ Reichhaltigkeit von Informationen kann noch durch weitere Kenngrößen bestimmt werden, z. B. Interaktivität, Bandbreite, Individualität, Zuverlässigkeit; vgl. Evans/Wurster (Blown to Bits, 2000), S. 25.

⁷³⁴ Darüber hinaus ist noch die indirekte Steigerung der Beziehungsqualität durch eine individualisierte Leistung zu nennen.

⁷³⁵ Vgl. Hadwich (Beziehungsqualität, 2003), S. 1 f.

⁷³⁶ Vgl. Hennig-Thurau et al. (Relationships, 2000), S. 381 ff.

Insbesondere der erste und dritte Punkt beziehen sich ebenfalls auf die Dimension der Reichhaltigkeit. Je persönlicher oder eben auch personalisierter die Kommunikation auf den Adressaten wirkt, umso stärker sind der generierte Beziehungsnutzen und damit der Beziehungsaufbau. Insofern ist keine zusätzliche Dimension erforderlich.⁷³⁹

5.3.4.5 ANALYSE DER MASSNAHMEN NACH INTENSITÄT DER AUSWAHL

Im Wesentlichen sind drei Stufen der Auswahl zu unterscheiden. In der niedrigsten Stufe findet keine Auswahl statt, danach wird auf Basis von Lebensläufen über die Teilnahme an der Maßnahme entschieden. Auf der höchsten Stufe werden Interaktionen von einem persönlichen Gespräch bis zur gesamten Erfahrung im Rahmen eines Praktikums als Grundlage für die Auswahl genutzt. Dazwischen sind alle möglichen Zwischenstufen denkbar und werden in der Praxis auch praktiziert.

5.3.4.6 ZUSAMMENFASSENDE STRUKTURIERUNG

Aus den zentralen Dimensionen Reichweite und Reichhaltigkeit der Kommunikationsmaßnahmen lässt sich eine Matrix ableiten, die für die Strukturierung der Direktkommunikation sinnvoll genutzt werden kann und in Abbildung 5-8 dargestellt ist.⁷⁴⁰

⁷³⁷ Vgl. Thiele (MBA-Recruiting, 1999), S. 116 ff.; Pickhardt (Mehrwert durch Personalisierung, 2002), S. 970 ff.; Holland (Das Mailing, 2002), S. 16 ff.

⁷³⁸ Vgl. Kapitel 1.3.3.3.

⁷³⁹ Special Treatments beziehen sich nur selten auf kommunikative Maßnahmen und deshalb ist hierfür keine weitere Dimension erforderlich.

⁷⁴⁰ Vgl. Evans/Wurster (Economics of Information, 1997), S. 74.

Intensität/Reichhaltigkeit der Kommunikation

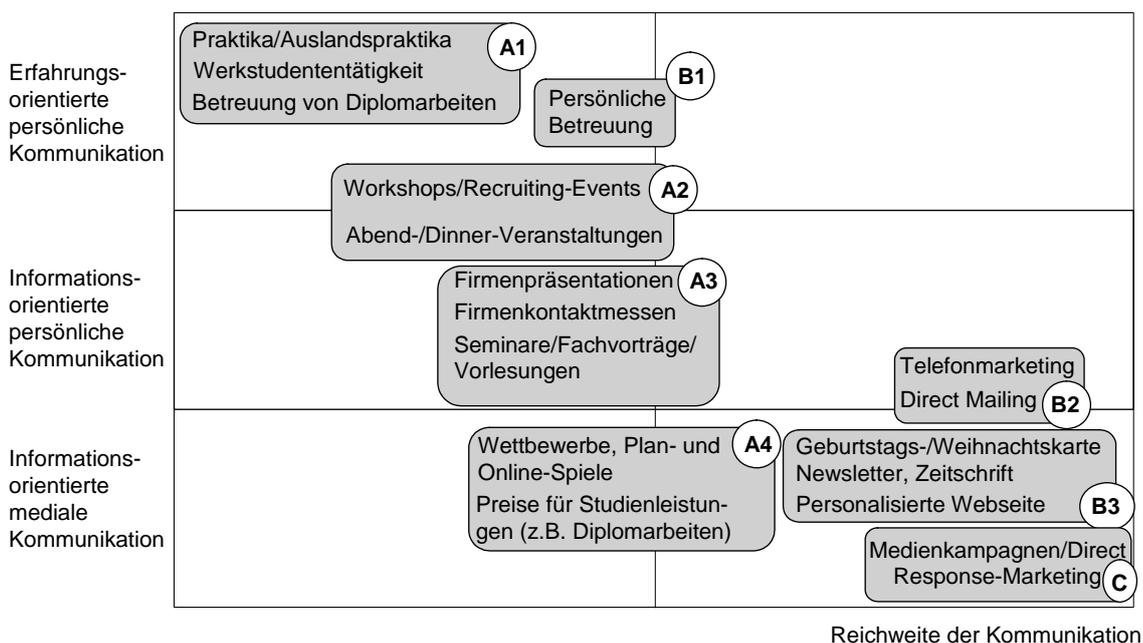


Abbildung 5-8: Strukturierung der Maßnahmen⁷⁴¹

Die hier näher zu betrachtenden Maßnahmen werden ihrem Ursprung nach in klassische Personalmarketingmaßnahmen (A), adaptierte Relationship-Marketing-Maßnahmen (B) und Medienkampagnen/Direct-Response-Marketing (C) unterteilt.⁷⁴² In der nachfolgenden Detailanalyse wird die vorgenommene Einordnung jeweils kurz begründet und auf vertiefende Literatur verwiesen. Zunächst werden die klassischen Personalmarketingmaßnahmen vorgestellt:

- **Tätigkeiten im Unternehmen (A1):** Der intensivste Kontakt zwischen Unternehmen und potentiellm Kandidat entsteht sicherlich durch eine Tätigkeit im Unternehmen, die sich durch **Praktika, Werkstudententätigkeit** oder durch die **Betreuung wissenschaftlicher Arbeiten** ergeben kann.⁷⁴³ Praktika haben in dieser Gruppe die größte Bedeutung und können zum Teil einen tiefen

⁷⁴¹ Eigene Darstellung in enger Anlehnung an Evans/Wurster (Economics of Information, 1997), S. 74 und Simon et al. (Effektives Personalmarketing, 1995), S. 185.

⁷⁴² Im klassischen Personalmarketing wird jede Maßnahme und ihre Teilnehmer weitgehend separat betrachtet. Zudem werden diese Maßnahmen häufig mit einem Auswahlprozess verknüpft, so dass alle Teilnehmer damit vorselektiert sind. Die angepassten Relationship-Marketing-Maßnahmen beziehen sich immer direkt auf einen Pool von Kandidaten und versuchen, die Beziehung zu diesen Kandidaten zu intensivieren oder die Kandidaten zu weiteren Interaktionen oder einer Bewerbung zu aktivieren. Da sie häufig auf vorselektierte Pools zugreifen, findet dann i. d. R. keine Auswahl der Kandidaten mehr statt. Die dritte Gruppe soll hier nur am Rande erwähnt werden, da sie nur einen Randbereich des Direktmarketings darstellt und ausschließlich für die initiale Kontaktabahnung von Bedeutung ist.

⁷⁴³ Hierunter fällt auch die Vergabe von Forschungs- und Projektaufträgen; vgl. Schmidt (Hochschulmarketing, 2004), S. 36.

Einblick ins Unternehmen und damit tatsächliche Erfahrungen vermitteln.⁷⁴⁴ In der Praxis sind mit Praktika sehr hohe Auswahlhürden verbunden, so dass der Kandidatenwert im anschließenden Praktikantenpool als hoch einzuschätzen ist.⁷⁴⁵

- **Workshops/Recruiting-Events und Dinner/Abendveranstaltungen (A2):** In Recruiting-Workshops von einem bis zu mehreren Tagen Länge wird oft mit Hilfe von Fallstudien versucht, Erfahrungen komprimiert und glaubhaft zu kommunizieren. Sie besitzen damit immer noch eine hohe Kommunikationsintensität, auch wenn sie nicht mit Praktika zu vergleichen sind.⁷⁴⁶ Ihre Relevanz für das Personalmarketing wird durch die zuvor genannten empirischen Ergebnisse betont. Auch die wesentlich kürzeren Abendveranstaltungen, bei denen das Networking im Mittelpunkt der Interaktion steht, finden in der Praxis breite Verwendung und bei den Kandidaten entsprechenden Anklang.⁷⁴⁷ Beide Formate werden häufig mit einem Auswahlprozess kombiniert.
- **Informationsveranstaltungen (A3):** Wesentlich mehr Kandidaten können dagegen mit verschiedenen Formen von Informationsveranstaltungen erreicht werden, bei denen nicht mehr die Vermittlung von Erfahrungen, sondern die Information über den Arbeitgeber im Vordergrund stehen. Dies kann durch einseitige Kommunikation wie **Firmenpräsentationen** und **Fachvorträge** geschehen. Besonders gut eignen sich auch Dialoge z. B. während einer **Firmenkontaktmesse** oder im Anschluss an eine Präsentation. Hier können alle Fragen rund um die Bewerbung bzw. das Unternehmen beantwortet werden.⁷⁴⁸

⁷⁴⁴ Dies wird auch durch den hohen Beitrag der Praktika zum Aufbau von Beziehungsqualität deutlich, der sich in der empirischen Studie zeigte. Praktika erzielten mit Workshops zusammen den höchsten Wert für Maßnahmen der Direktkommunikation; vgl. Kapitel 4.3.3.2; ähnlich auch Berk (Hochschulkontakte, 1993), S. 219 ff.; Stachon (Hochschulmarketing, 2002), S. 104 ff.; Schmidt (Hochschulmarketing, 2004), S. 45 ff. Wegen der im Rahmen der empirischen Untersuchung aufgedeckten geringen Relevanz der Werkstudententätigkeit in allen Segmenten wird dieses Format nachfolgend nicht mehr betrachtet.

⁷⁴⁵ Allerdings stehen diesen Vorteilen auch relativ hohe Kosten gegenüber, die sich aus dem Gehalt und dem Einarbeitungs- und Betreuungsaufwand ergeben.

⁷⁴⁶ Vgl. Schmidt (Hochschulmarketing, 2004), S. 72 ff.; empirische Arbeiten vor allem aus den USA adressieren die Rolle von Campus-Interviews und Site-Visits für die Attraktivität des Unternehmens und die Entscheidung bei der Arbeitsplatzwahl; vgl. Turban/Dougherty (Influences of Campus Recruiting, 1992), S. 749 ff.; Turban et al. (Job Acceptance Decisions, 1995), S. 203 ff.; Turban (Organizational Attractiveness, 2001), S. 301 ff.

⁷⁴⁷ Zudem weisen sie ein sehr eigenständiges Präferenzprofil auf; beispielsweise werden sie insbesondere am Studienende gerne genutzt.

⁷⁴⁸ Diese werden häufig auch durch eine Zusammenarbeit mit einer Studenteninitiative oder einem Lehrstuhl organisiert; vgl. Berk (Hochschulkontakte, 1993), S. 215 f.; Simon et al. (Effektives

- **Wettbewerbe/Online-Spiele (A4):** Fast ohne persönlichen Kontakt haben in den letzten Jahren insbesondere Online-Spiele und andere Wettbewerbe eine wichtige Rolle zum Beziehungsaufbau eingenommen. Beispiele hierfür sind das Spiel „bankmasters“, „CEO of the future“ oder „Challenge-Unlimited“, die zum Teil mit über 10.000 Teilnehmern eine sehr große Reichweite erzielt haben.⁷⁴⁹ Daneben gibt es noch eine Vielzahl weiterer virtueller Kontaktmöglichkeiten, denen allerdings bisher eine relativ geringe Aufmerksamkeit der High-Potentials zuteil wird.⁷⁵⁰ Durch diese Formate kann eine erste Beziehung etabliert werden und das Unternehmen kann Wesentliches über den Kandidaten lernen.⁷⁵¹ Eine ähnliche Zielsetzung verfolgen auch Preise für studentische Leistungen wie herausragende Noten, Diplomarbeiten oder Promotionen.

Die Maßnahmenformate des Relationship-Marketings kann man wiederum nach der Reichweite unterteilen. Zudem ist zwischen Beziehungsaufbau und Aktivierung zu unterscheiden.

- **Persönliche Betreuung (B1):** Die persönliche Betreuung umfasst insbesondere die Betreuung im Rahmen von Mentoren oder Praktikantenprogrammen durch einen Mitarbeiter des Arbeitgebers. Dieses Format weist eine geringe Reichweite und hohe Kommunikationsintensität auf, was sich auch in einer deutlich stärkeren Wirkung auf die Beziehungsqualität niederschlägt, als dies bei den medialen Maßnahmen dieser Kategorie der Fall

Personalmarketing, 1995), S. 188 ff.; Thiele (MBA-Recruiting, 1999), S. 112 f.; Stachon (Hochschulmarketing, 2002), S. 108 f.; Schmidt (Hochschulmarketing, 2004), S. 37 ff.

⁷⁴⁹ Das Spiel „bankmasters“ der WestLB startete als Bankenfernplanspiel mit einem klaren Bezug zum Bankengeschäft im Herbst 1989 und hat seitdem 23.000 Studenten erreicht. Das Online-Spiel „CEO of the future“ verfolgt als Beratungssimulation ein ähnliches Ziel; Groß-Heitfeld (Personalmarketing bei der WestLB, 1999), S. 103 f.; o.V. (bankmasters – Das Bankenplanspiel der WestLB, 2003); o.V. (CEO of the future, 2003); Online-Spiele ohne fachlichen Fokus mit einer klaren Positionierung als Personalmarketing-Instrument sind z. B. „Challenge Unlimited“ von Siemens; Challenge Unlimited generierte 13.000 Kandidatenprofile in sechs Wochen; vgl. o.V. (Die Guten ins Töpfchen, 2001), S. 49 ff.; vergleichbare Online-Spiele sind z. B. „Karrierejagd durchs Netz 2“; vgl. hierzu Diercks/Weber (Zeig’ was Du kannst, 2001), S. 46 ff.

⁷⁵⁰ Weitere Beispiele sind Virtuelle-Recruiting-Messen, Virtual Communities oder Newsgroups; vgl. Schmidt (Hochschulmarketing, 2004), S. 59 ff.

⁷⁵¹ Wichtig ist hier zu unterscheiden, ob dem Kandidaten der Personalmarketinghintergrund des Wettbewerbes bewusst ist oder nicht. Nur im ersten Fall wird der Teilnehmer Bestandskandidat und kann ohne weiteres für weitere Interaktionen aktiviert werden. Im zweiten Fall hat der Kandidat noch keine Beziehung zum Personalmarketing und muss als Neukandidat angesprochen werden.

ist.⁷⁵² Dieses Format kann sowohl zur Beziehungsintensivierung als auch zur Aktivierung genutzt werden.

- **Nicht persönliche, mediale Aktivierung (B2):** Analog zu Kampagnen im Direktmarketing können hier verschiedene Formen der nicht persönlichen, medialen Kommunikation von einer E-Mail (**Direct-Mailing**) bis zu Telefonanrufen (**Telefonmarketing**) eingesetzt werden.⁷⁵³ Hierfür ist der Aufbau von **Adressen- bzw. Kandidatenpools** notwendig, die idealerweise vorselektiert hinsichtlich der Anforderungen des Unternehmens sind, um Streuverluste zu reduzieren.⁷⁵⁴ Erste Erfahrungen in der Praxis zeigen, dass vom Kandidaten als individuell empfundene Anschreiben wirkungsvoll sind.⁷⁵⁵ Mit diesen Kampagnen sollen Kandidaten dazu aktiviert werden, an einer höherwertigen Interaktion teilzunehmen oder sich zu einer Bewerbung zu entschließen.⁷⁵⁶
- **Nicht persönliche Maßnahmen zur Beziehungspflege (B3):** Hier sind verschiedene Maßnahmen zusammengefasst, die primär zur Beziehungspflege geeignet sind. Hierbei stehen der Aufbau oder die Stabilisierung der Beziehungsqualität und die Nutzenstiftung durch *social benefits* im Vordergrund. Der Transfer zwischen Segmenten beschränkt sich hier auf die Studienphasen. Die medialen Formate umfassen Maßnahmen wie Newsletter, die sehr kostengünstig als Einweg-Kommunikation an eine große Gruppe verteilt werden können.⁷⁵⁷

Die letzte Formatgruppe bilden **Direct-Response-Kampagnen** bzw. die Medienkampagnen (C). Insbesondere für die Kontaktabbauung und damit Ansprache von Neukandidaten bietet sich die nicht persönliche, mediale Kommunikation an, da hier eine hohe Reichweite notwendig ist. Hier ist zum einen

⁷⁵² Vgl. Kapitel 4.3.3.2; vgl. auch Groß-Heitfeld (Personalmarketing bei der WestLB, 1999), S. 104 f.

⁷⁵³ Vgl. Link (Direktmarketing, 2001), S. 262; El-Himer/Klem/Mock (Marketing intelligence, 2001), S. 61 ff.

⁷⁵⁴ E-fellows.net stellt einen solchen Neukandidatenpool dar; für Ansprache von Neukandidaten vgl. auch Süß (Externes Personalmarketing, 1996), S. 22.

⁷⁵⁵ Vgl. Thiele (MBA-Recruiting, 1999), S. 116; Schmidt (Hochschulmarketing, 2004), S. 67.

⁷⁵⁶ Diese Aktivierung ist insbesondere vor dem Hintergrund nicht umgesetzter Handlungsabsichten sinnvoll. Wie in Kapitel 2.2.4.4 dargestellt wurde, werden nicht alle Handlungsabsichten in tatsächliches Verhalten umgesetzt. Insofern kann eine Aktivierungsmaßnahme genau auf solch eine noch nicht realisierte Handlungsintention treffen. Darüber hinaus kann durch eine Aktivierung das Involvement gesteigert werden und damit auch die Bereitschaft, an Interaktionen teilzunehmen. Die Aktivierung zu einer Bewerbung für eine Festanstellung oder Angebotsannahme stellt natürlich eine besondere Kandidatenwertsteigerung dar, da die Bewerbungs- bzw. Annahmewahrscheinlichkeit dann auf den Wert eins steigt.

⁷⁵⁷ Vgl. Thiele (MBA-Recruiting, 1999), S. 117.

der Einsatz von „Direct-Response-Werbung“ möglich, die mittels einer massenmedialen Kampagne die Generierung von Kontakten beabsichtigt.⁷⁵⁸ Im Rahmen dieser Arbeit steht diese Formatgruppe nicht im Fokus der weiteren Analyse.

Neben diesen Kommunikationsmaßnahmen sind weiterhin die Maßnahmen der Leistungsindividualisierung und Unterstützungsleistungen als Formate zu berücksichtigen. Zur ersten Gruppe zählen insbesondere die **individuelle Anpassung** von Praktika und Events, die hierdurch eine sehr geringe Reichweite aufweisen.⁷⁵⁹

Stipendien im Sinne einer finanziellen und intellektuellen Förderung sind im Personalmarketing die wichtigste Maßnahmenkategorie der Unterstützungsleistungen und können ohne Probleme auf eine große Gruppe ausgedehnt werden.

5.3.5 AUSWAHL UND AUSGESTALTUNG VON MASSNAHMEN

5.3.5.1 VORAUSWAHL FÜR DYNAMISCHE MAKROSEGMENTE

Auf Basis der Anforderungen an Reichweite und Wirkung sowie der Analyse der Maßnahmen kann jetzt eine Vorauswahl durchgeführt werden. Die in Tabelle 5-1 dargestellten Empfehlungen stellen ein beispielhaftes Ergebnis des Abgleichs zwischen Segmentanforderungen und Maßnahmenfähigkeiten dar. Wiederum ist zu betonen, dass die tatsächliche Vorauswahl nur auf Basis der konkreten Segmentierungsmatrix des Unternehmens mit Zielgrößen und -kandidatenwerten durchgeführt werden sollte.

Für die detaillierte Auswahl von Maßnahmen sind Reichweite, Wirkung und Kosten möglichst genau einzuschätzen bzw. zu berechnen. Für bestehende Maßnahmen sollten historische Daten des Unternehmens genutzt werden – soweit diese in auswertbarer Form vorhanden sind. Zur Bewertung neuer Maßnahmen kann auf Wettbewerberinformationen oder eine Marktforschung zurückgegriffen werden. Die in der empirischen Untersuchung erhobenen Präferenzen bezüglich der Maßnahmenformate und des Informationsverhaltens insgesamt stellen beispielsweise eine gute Grundlage zur Abschätzung der erzielbaren Reichweite im Zielsegment dar.

⁷⁵⁸ Da diese Form vom Charakter her massenmediale Werbung darstellt, spielt sie für die initiale Kontaktgenerierung eine wesentliche Rolle, wird allerdings in dieser Arbeit wegen der fehlenden Interaktionen nicht weiter analysiert.

⁷⁵⁹ Hier ist z. B. die flexible Berücksichtigung von Kandidatenwünschen denkbar, soweit dies die wirtschaftlichen Vorgaben zulassen.

	IIa) Neukandidaten-ansprache	II'a) Bestands-kandidaten-ansprache	IIb) Kerninter-aktion	III) Beziehungs-pflege	IV) Aktivierung zu Bewerbung für Festanstellung	V, VI) Bewerber-betreuung
A1) Tätigkeit (Praktikum, Werkstudent, Unterstützung Diplomarbeit/Promotion)			✓ (3)	(✓)(3)		
A2) Workshop, Recruiting-Event, Dinner/Abendveranstaltung			✓ (2)	✓ (2-3)	✓ (2-3)	
A4) Firmenpräsentation, Firmenkontaktmesse, Fachvortrag, Vorlesung			✓ (1)			
A5) Wettbewerbe/Online-Spiele			✓ (1)			
B1) Persönliche Betreuung (z. B. in einem Mentorenprogramm)		✓ (2)		✓ (2-3)	✓ (2-3)	✓
B2) Direct-Mailing/Telefonmarketing	✓	✓ (1)			✓ (1)	
B3) Newsletter/Zeitschrift/Geburtstagskarten				✓ (1-3)		
C) Massenmedien/Direct-Response-Marketing	✓					
D) Segmentspezifische Anpassung von Praktika (Aufgaben, Entgelt)			✓ (2-3)			✓
E) Unterstützungsleistungen (Stipendien, Weiterbildungsmaßnahmen)				✓ (1-3)		

1 = Standardpool, 2 = Premiumpool, 3 = Praktikantenpool

Tabelle 5-1: Zuordnung der Maßnahmen zu Beziehungsphasen und Bestandskandidatenpools

Auf diese Weise ist für die jeweils zu vergleichenden Maßnahmen die Wertschöpfung V_m zu ermitteln und so die einzelnen Maßnahmen zu vergleichen. Im Folgenden wird eine detaillierte Auswahl und Ausgestaltung auf Basis der erhobenen Anforderungen für die statischen Segmente und Studienphasen durchgeführt.

5.3.5.2 AUSWAHL UNTER BERÜCKSICHTIGUNG DER STATISCHEN SEGMENTE

Für die Maßnahmenauswahl und -gestaltung je Segment werden nun die statischen Segmentierungsansätze berücksichtigt. Damit können für jedes Segment die Anforderungen der Kandidaten hinsichtlich des Arbeitsplatzes und des Informationsverhaltens bestimmt werden. Dabei haben die Anforderungen der Kandidaten bezüglich der Gewichtung von Image- und Beziehungsmerkmalen für die Arbeitsplatzwahl einen Einfluss auf die mögliche **Wirkung** von Maßnahmen. Maßnahmen müssen beispielsweise mehr oder weniger stark zum Beziehungsaufbau oder zur Kommunikation bestimmter Eigenschaften geeignet sein, um eine maximale Steigerung der Attraktivität zu erreichen. Zudem haben die Anforderungen hinsichtlich des Informationsverhaltens einen direkten Einfluss auf die Reichweite der Maßnahmen, da hier explizit die geplante Teilnahme angefragt wurde. Je wahrscheinlicher die ist, umso größer ist wahrscheinlich die Teilnehmeranzahl und damit die Reichweite der Maßnahme. Auf dieser Grundlage kann die Maßnahmenauswahl und -ausgestaltung erfolgen.

Die Übertragung der Profilverläufe aus Kapitel 4.4 wird in den nächsten beiden Kapiteln beispielhaft für die identifizierten Fachrichtungen im Fokus aufgezeigt. Dabei ist der Maßnahmenplan wie folgt strukturiert:

- Spezielle Anforderungen der statischen Segmente
- Ansprache Neukandidaten (**IIa**)
- Gestaltung Kerninteraktionen (**IIb**)
- Gestaltung Beziehungspflege und Aktivierung (**III+IV**)

5.3.5.3 BEISPIELHAFTER, SEGMENTSPEZIFISCHER MASSNAHMENPLAN FÜR WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTEN

Nachfolgend werden mögliche Eckpunkte eines Maßnahmenplans dargestellt, der die in Kapitel 4.4 ermittelten segmentspezifischen Anforderungen berücksichtigt. Für die Wirtschaftswissenschaftler wird als statische Mikrosegmentierung die Unterteilung in Diplomanden, MBA-Studenten und Doktoranden verwendet.

- **Anforderungen:** Relativ zu allen anderen Fachrichtungen liegt der Fokus von Wirtschaftswissenschaftlern auf den Verdienstmöglichkeiten bzw. Karrierechancen. Zu dem Faktor gehören Aufstiegschancen, Gehalt, Auslandseinsätze und auch herausfordernde Tätigkeiten. Daneben spielt Vertrauen insbesondere für die Auswahl zur Short List die dominierende Rolle. Zu diesem Faktor zählen die Vertrauenswürdigkeit des Arbeitgebers und der Mitarbeiter im Sinne eines guten Arbeitsklimas.⁷⁶⁰
- **Ansprache Neukandidaten (IIa):** Bei der Ansprache von Neukandidaten sollten neben herausfordernden Aufgaben besonders Karrierechancen, Internationalität, Gehalt sowie ein attraktiver Standort betont werden. Ebenso sollte es Ziel des Unternehmens sein, im Markt eine gute Reputation im Sinne eines Vertrauenskapitals zu besitzen, um eine Berücksichtigung auf der Short List der Kandidaten sicherzustellen.
- **Gestaltung Kerninteraktionen (IIb):** Zunächst wird das Angebot für die Diplomanden dargestellt und anschließend die Abweichungen für MBA-Studenten und Doktoranden aufgezeigt. Für die Diplomanden stehen drei Kerninteraktionen im Vordergrund: Firmenpräsentationen und ggf. Vorlesungen zur Kommunikation herausfordernder Aufgaben begründen die Aufnahme in den Standardpool. Zusätzlich kann über eine Registrierung auf der Webseite nachgedacht werden, um einen möglichst großen Standardpool auszubauen. Des Weiteren kann insbesondere für Studenten im Grundstudium ein Online-Wettbewerb angeboten werden, dessen Teilnehmer ebenfalls in den

⁷⁶⁰ Vgl. Kapitel 4.4.2.2; auch die angegebene Wichtigkeit unterstützt diese Aussagen; vgl. Anhang 2.

Standardpool fließen.⁷⁶¹ Workshops und Praktika werden sehr gerne wahrgenommen und deren Teilnehmer stellen die Basis für den Premiumpool bzw. Praktikantenpool dar. MBA-Studenten können besonders gut über Vorlesungen an ausgesuchten MBA-Schulen angesprochen werden. Daneben sollten ihnen spezielle Workshops und Praktika angeboten werden, um den in der Regel sehr hohen Kandidatenwert zu reflektieren. Für Doktoranden sollten Dinner und Workshops im Vordergrund stehen, da ihre Bereitschaft zu Praktika sehr gering ist. Auch sie sollten idealerweise separat angesprochen werden.

- **Gestaltung Beziehungspflege und Aktivierung (III+IV):** Die einzelnen Pools erhalten eine differenzierte Beziehungspflege. Der Standard-Bestandskandidatenpool, also die Kandidaten, die beispielsweise an Firmenpräsentationen teilgenommen haben, erhalten einen Newsletter und werden über E-Mail für weitere Premiuminteraktionen oder ein Praktikum aktiviert. Die Kandidaten im Premiumpool erhalten neben dem Newsletter z. B. auch eine Geburtstags- oder Weihnachtskarte und werden persönlich per Telefon über Möglichkeiten zu einem Praktikum oder zu einer Festanstellung am Studienende aktiviert. Die Kandidaten im Praktikantenpool werden sehr persönlich betreut und im Rahmen weiterer Abendveranstaltungen oder Workshops am Studienende auf eine Festanstellung angesprochen. Für MBA-Studenten gibt es eine spezielle Betreuung durch einen Mentor, wenn sie im Premium- oder Praktikantenpool sind. Besonders qualifizierte Promovenden im Praktikantenpool könnten eine finanzielle oder inhaltliche Unterstützung der Promotion erhalten.

5.3.5.4 BEISPIELHAFTER, SEGMENTSPEZIFISCHER MASSNAHMENPLAN FÜR INGENIEURWISSENSCHAFTEN

Analog zum Vorgehen für die Wirtschaftswissenschaftler wird nun die Bearbeitung der Segmente für die Ingenieure dargestellt. Hierbei werden die Ingenieure noch weiter in Benefitsegmente unterteilt.

- **Anforderungen:** Für Ingenieure sind neben den inhaltlichen Entwicklungsperspektiven die Erfolgsaussichten der Bewerbung für die Wahl auf die Short List sehr wichtig. Hinzu kommt Vertrauen als wichtiges Kriterium für die Berücksichtigung einer Alternative und Vertrautheit als zentrale Voraussetzung für eine Bewerbung. Dieses Profil ändert sich allerdings in den Mikrosegmenten zum Teil erheblich. Die Eigennützigsten haben sehr vergleichbar mit den Wirtschaftswissenschaftlern einen klaren Karrierefokus, insbesondere bei der ersten Wahlentscheidung kombiniert mit der hohen Beziehungsaffinität der Ingenieure. Die übrigen Segmente werden in diesem

⁷⁶¹ Falls sich dieser Online-Wettbewerb klar vom Recruiting abgrenzt, bleiben die Teilnehmer „Neukandidaten“ und müssen aus einem Neukandidatenpool heraus aktiviert werden.

Beispiel zusammengefasst und betonen – noch stärker als der durchschnittliche Ingenieur – die Erfolgsaussichten der Bewerbung für die Auswahl zur Short List und die Vertrautheit bei der Entscheidung zur Bewerbung.

- **Ansprache Neukandidaten (IIa):** Zunächst ist es sehr wichtig, dass Ingenieuren insbesondere von Unternehmen, die außerhalb des typischen Ingenieursfokus liegen, wie beispielsweise Unternehmensberatungen oder Investmentbanken, die Chancen einer erfolgreichen Bewerbung sehr breit kommuniziert werden. Hierfür können Stellenanzeigen oder Imageanzeigen ein sinnvolles Hilfsmittel sein.
- **Gestaltung Kerninteraktionen (IIb):** Als Basiswerkzeug für Ingenieure eignen sich **Firmenkontaktmessen** mit technischem Fokus, idealerweise auch mit der Möglichkeit, Kandidaten im Vorfeld zu Veranstaltungen auszuwählen. Zusätzlich können Vorlesungen und Seminare sehr gut zur Kommunikation herausfordernder Aufgaben genutzt werden. Reine Unternehmenspräsentationen erreichen vergleichsweise wenige Ingenieurstudenten. Alle diese Kontakte fließen in den Standardpool. Workshops und Praktika sind auch bei Ingenieuren die geeigneten Maßnahmen für die höheren Pools. Um die Eigennützigen anzusprechen, bietet sich ein Studienförderprogramm mit eigenen Workshops und Praktika an. Diese intensiven Kontaktmöglichkeiten mit sehr klar vorgegebenen Karriereoptionen und lukrativen Verdienstmöglichkeiten kommen dem Anforderungsprofil entgegen.
- **Gestaltung Beziehungspflege und Aktivierung (III+IV):** Grundsätzlich sollte die Beziehungspflege sehr aktiv gestaltet werden. Der Aufbau von Vertrautheit kann zu einer substantiellen Steigerung der Attraktivität führen. Der Standardpool wird analog zu den Wirtschaftswissenschaftlern mit Newsletter und Aktivierungs-E-Mails bearbeitet. Kandidaten im Premiumpool bekommen zusätzlich einen persönlichen Mentor aus demselben Studenumfeld, der sie allerdings noch recht effizient betreuen sollte. Ebenso können hier Formate wie Unternehmensbesuche zusätzlich Vertrautheit mit dem Arbeitsumfeld aufbauen. Für Kandidaten im Praktikantenpool wird diese persönliche Betreuung intensiviert. Die Eigennützigen werden durch das spezielle Studienförderprogramm angesprochen, in dessen Rahmen auch die Beziehungspflege stattfindet.

Dieses Beispiel kann natürlich keine detaillierte Analyse der Dimensionen Reichweite, Wirkung und Kosten ersetzen, sondern soll nur als Leitbild bei der Ausgestaltung eines HPRM-Maßnahmenplans dienen.

5.3.5.5 AUSGESTALTUNG UNTER BERÜCKSICHTIGUNG DER STUDIENPHASEN

Die Studienphasen beeinflussen die Anforderungen der Unternehmen an die Maßnahmenkosten und die Anforderungen der Kandidaten an die Maßnahmenformate. Hier sind die wichtigsten Ergebnisse der in Kapitel 4.4.3.2

analysierten unterschiedlichen Präferenzstrukturen für Informationsaktivitäten zu beachten:

- Zur Kontaktaufnahme im Grundstudium eignen sich als kostengünstige Formate vor allem Vorlesungen an der Hochschule oder Wettbewerbe/Online-Spiele. Zudem sind aufwendige Workshops und Dinner relativ zu anderen Segmenten unbeliebt.
- In der Endphase sind vor allem Praktika nicht mehr attraktiv, dafür erfreuen sich Workshops und Dinner-Veranstaltungen großer Beliebtheit.
- Auch andere Formate verlieren mit Eintritt in die Bewerbungsphase weiter an Attraktivität. Deshalb ist es erfolgskritisch, rechtzeitig in der Endphase den Kontakt zu intensivieren und die Aktivierung zu einer Festanstellung durchzuführen.

Entsprechend der Interaktionswertigkeit und den Studienphasen ist in den Bestandskandidatenpools die Beziehungspflege auszugestalten. Da die Beziehungspflege im Grundstudium nur eine geringe Steigerung des Kandidatenwertes ermöglicht, stehen während des Grundstudiums nur sehr begrenzte Mittel zur Verfügung. Eine Aktivierung zu höherwertigen Segmenten sollte im Hauptstudium oder während der zweiten Ausbildung durchgeführt werden. In der Endphase sollte direkt eine Aktivierung zur Bewerbung für eine Festanstellung erfolgen. Auch die Beziehungspflege sollte in der Endphase intensiviert werden. Schließlich ist auch die Kontaktanbahnung auf die Erfordernisse der jeweiligen Studienphase hin auszurichten.

5.4 PROZESSE

5.4.1 ZIELSETZUNG

Hinsichtlich der Prozesse ist zwischen Gesamt- und Detailebene zu unterscheiden. Auf der übergreifenden Ebene ist die Gesamtplanung und -steuerung aller Maßnahmen durchzuführen. Teile des **Gesamtprozesses** sind die Aufstellung eines Maßnahmenplans sowie das Controlling der einzelnen Segmente. Der **Detailprozess** steuert die einzelnen Bausteine „Maßnahmen detaillieren und durchführen“, „Lernen“ und „Neuzuordnung zu Segmenten“. Hier stellt der CRM-Zyklus als dynamischer Prozess eine optimale Grundlage dar.

5.4.2 HPRM-GESAMTPROZESS

Grundlage des Gesamtprozesses ist der Managementprozess aus Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle, den Bruhn für das Relationship-Marketing vorschlägt.⁷⁶² An dieser Stelle soll nur auf die wesentlichen Aspekte eingegangen werden. In der Analysephase sind die historischen Daten für im Unternehmen

⁷⁶² Vgl. Bruhn (Relationship Marketing, 2001), S. 78 f.

bestehende Maßnahmen zu analysieren und mittels Marktforschung und Wettbewerberanalysen sind realistische Werte für die Reichweite, Wirkung und Kosten der neuen Maßnahmen zu erheben. In der Planungsphase ist dann zunächst eine Segmentierung festzulegen. In den meisten Fällen stellt die in den Unternehmen vorhandene Segmentierung keine ausreichende Grundlage dar. Beispielsweise basiert die in verschiedenen Praxisberichten aufgezeigte Marktsegmentierung und Zielgruppenauswahl sehr häufig auf bestehenden Beziehungen zu Studentenorganisationen oder Hochschulen.⁷⁶³ Deswegen ist, wie in Kapitel 5.2 dargestellt, die für das Unternehmen geeignete **Segmentierungsmatrix** abzuleiten und für jedes Segment sollten eine Zielgröße und ein Zielkandidatenwert festgelegt werden. Diese Ziele sind dann Grundlage für die Entwicklung eines **Maßnahmenplans**. Hierfür sind die Maßnahmen, die man zur Segmentbearbeitung einsetzen möchte, analog dem Vorgehen in Kapitel 5.3 auszuwählen. Dieser Maßnahmenplan beinhaltet alle Maßnahmen des Personalmarketings mit angestrebter Wirkung, Reichweite und Kosten sowie deren zeitliche Taktung. Bezüglich der im Unternehmen bestehenden Maßnahmen ist zu erwarten, dass viele Maßnahmen zum Beziehungsaufbau und zur Pflege bereits eingesetzt, allerdings nicht bewusst und nicht übergreifend gesteuert werden. Dies bestätigt z. B. eine Analyse bezüglich der Verbreitung von Maßnahmen zur Beziehungspflege. Obwohl die Maßnahmen eine sehr hohe Verbreitung bei 100 befragten Unternehmen aufweisen, stufen diese Unternehmen die Maßnahmen nur selten als Beziehungspflege oder Bewerberbindung ein.⁷⁶⁴

Die Durchführungsphase des Gesamtprozesses wird durch die **Detailprozesse** gesteuert, so dass eine nähere Betrachtung hier entfällt. In der Kontrollphase ist dann die Zielerreichung zu überprüfen und der Maßnahmenplan entsprechend anzupassen. Zentrales Werkzeug ist dabei die Segmentierungsmatrix, welche neben den Bestandsgrößen in den Segmenten auch die Strömungsgrößen zwischen den Segmenten enthält. Diese Stromgrößen bilden die summierten Reichweiten über die Einzelmaßnahmen ab. Die Abbildung 5-9 zeigt eine stark vereinfachte Segmentierungsmatrix mit den Stromgrößen. Diese Größen bilden den Erfolg eines Relationship-Marketing-Konzeptes besser ab als die Bestandsgrößen, da sie direktes Ergebnis der Maßnahmen sind. Zusätzlich sind für alle Segmente die Kandidatenwerte zu bestimmen und damit zu überprüfen, welche Auswirkungen die Maßnahmen hatten.

⁷⁶³ Vgl. Flüshöh (Imageforschung und -positionierung, 1999), S. 62 f.; Schulz (Gewinnung und Integration von Hochschulabsolventen, 1998), S. 81; Wucknitz (Personalmarketing bei der Beiersdorf AG, 1998), S. 103 ff.

⁷⁶⁴ Vgl. Westerwelle/Beuerle (Bewerberbindung, 2002), S. 30 f.

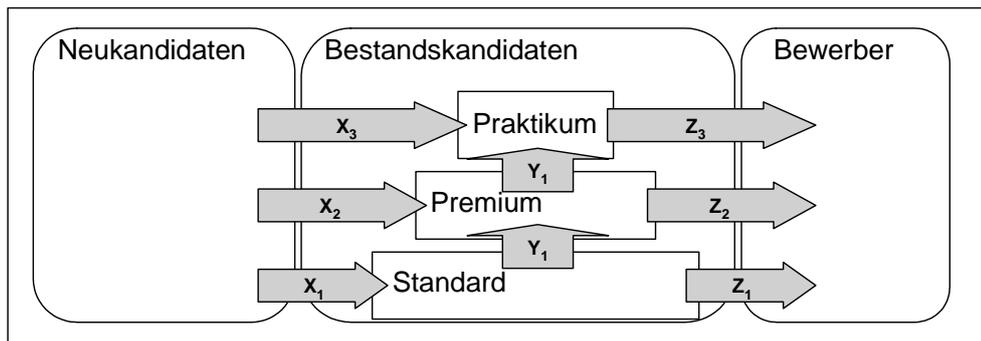


Abbildung 5-9: Steuerungsgrößen im Gesamtprozess

Für die Kontrolle ist die jeweils vollständige unternehmensspezifische Segmentierungsmatrix zu verwenden. Neben dieser Matrix mit den Stromgrößen und Kandidatenwerten sollten auch die einzelnen Maßnahmen bezüglich der erreichten Reichweite und Wirkung und verursachten Kosten untersucht werden. Bei Institutionalisierung empfiehlt sich die Durchführung des Gesamtprozesses im Takt von einem Jahr.

5.4.3 HPRM-DETAILPROZESSE

5.4.3.1 GRUNDÜBERLEGUNG

Der Prozess auf Detailebene beschreibt, wie in einem Relationship-Marketing-Konzept Maßnahmen durchgeführt, daraus gelernt und die Informationen bei der weiteren Segmentzuordnung genutzt werden können. Nur auf diese Weise kann es gelingen, den Kandidaten über mehrere Kontakte hinweg optimal anzusprechen. Dieser Detailprozess ist insbesondere für den umfassenden strategischen Ansatz wichtig, da nur so immer die passende Segmentzuordnung über die Dauer der Beziehung sichergestellt werden kann. Dieser Detailprozess kann dem CRM-Kreislauf oder -Zyklus entlehnt und wie in Abbildung 5-10 untergliedert werden. In der ersten Phase sind die oben beschriebenen Informationen, soweit vorhanden, zu erfassen und dadurch der Kandidat einem Segment zuzuordnen. Sind alle Kandidaten zugeordnet, sind nun im zweiten Schritt die ausgewählten Maßnahmen auszugestalten und durchzuführen. Im dritten Schritt sind dann die Reaktionen oder das Feedback aus den Interaktionen zu erfassen und für die weitere Segmentierung zur Verfügung zu stellen.⁷⁶⁵ Dieser Prozess gilt grundsätzlich für alle Maßnahmen, ist allerdings wegen der Unterschiede in den Maßnahmenkategorien differenziert auszugestalten. Es können zwei Gruppen aus den in 5.3.3.1 dargestellten Kategorien gebildet werden, nämlich die Aktivierungsmaßnahmen (II und IV) und die Beziehungspflege (III).

⁷⁶⁵ Vgl. Swift (Accelerating Customer Relationships, 2001), S. 39 ff.

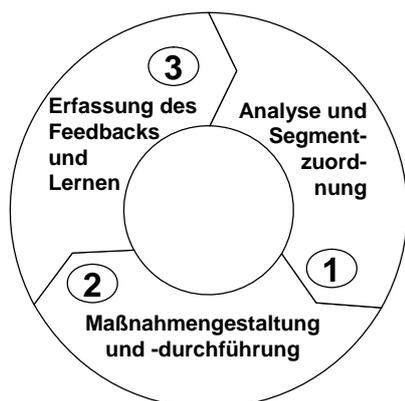


Abbildung 5-10: Allgemeiner Detailprozess auf Basis verschiedener CRM-Prozesse⁷⁶⁶

Bei Aktivierungsmaßnahmen kann auch von einer Kampagne als Bündel mehrerer Maßnahmen oder Medien gesprochen werden.⁷⁶⁷ Die Aktivierungskampagnen entsprechen damit am ehesten den klassischen Direktmarketingkampagnen, da für die Ansprache auf die Instrumente des Direct-Response-Marketings, des Mailings, des Telefon- und Online-Marketings sowie der persönlichen Kommunikation zurückgegriffen werden kann.

Die Maßnahmen der Beziehungspflege sind zunächst von den Aktivierungskampagnen abzugrenzen. Dies ist deshalb erforderlich, da jede Aktivierungskampagne, die nicht zum gewünschten Ziel führt, so lange eine Beziehungspflege darstellt, bis der Kandidat nicht mehr auf dem Arbeitsmarkt verfügbar ist. Insofern sollen hier nur die Maßnahmen berücksichtigt werden, die keinen Aktivierungsfokus haben.

Da zwei Bausteine des Detailprozesses, die Segmentierung und die Maßnahmen, schon ausführlich diskutiert wurden, soll dies für den Prozessschritt der **Informationsgewinnung** und des **Lernens** nachgeholt werden.

5.4.3.2 BAUSTEIN INFORMATIONSGEWINNUNG UND LERNEN

Notwendige Voraussetzung für das Management der Kandidateninformationen ist zumindest bei größeren Arbeitgebern der Aufbau einer Kandidatendatenbank. Hiermit kann der individuelle High-Potential als Kandidat erfasst werden und alle weiteren Interaktionen mit ihm auch richtig zugeordnet werden.⁷⁶⁸ Diese Informationen sind insbesondere vor dem Hintergrund wichtig, Vertrautheit mit dem Kandidaten aufbauen zu können. Zentrale Herausforderungen hierbei sind die **Auswahl der zu erfassenden Daten**, die Gestaltung der entsprechenden **Prozesse**

⁷⁶⁶ Vgl. Hildebrand/Link (Database-Marketing, 1993), S. 45, 108; Swift (Accelerating Customer Relationships, 2001), S. 39 ff.; Hirschowitz (CRM loop, 2001), S. 169; Mehrbecks (Customer Relationship Marketing, 2001), S. 27; Wolf (CRM-Anreizsystem, 2002), S. 92.

⁷⁶⁷ Vgl. Holland (Das Mailing, 2002), S. 35.

⁷⁶⁸ Vgl. Hildebrand/Link (Database-Marketing, 1993), S. 45; Kreutzer (Database Marketing, 1995), Sp. 406; Beba (Wirkung von Direktkommunikation, 1993), S. 108.

der Erfassung und die Disziplin bzw. **Motivation** der Mitarbeiter zur exakten Durchführung.⁷⁶⁹

Die **Struktur der Kandidateninformationen** kann sich an den Vorbildern von Kundendatenbanken orientieren. Für einen Beziehungsaufbau sind zunächst Kontaktdaten wie Name, Geschlecht, Anschrift, E-Mail-Adresse und Telefonnummer notwendige Voraussetzung, um überhaupt in Kontakt bleiben zu können. Die weitere Struktur der zu erfassenden Kandidateninformationen lässt sich direkt aus den Überlegungen zur Segmentierung ableiten.⁷⁷⁰

- Beziehungsphase/Bestandskandidatenpool: Hier ist die **Kontakthistorie** eines Kandidaten mit dem Unternehmen bezüglich der relevanten Interaktionen zu analysieren und daraufhin kann die Zuordnung zu einem Segment erfolgen. Hierfür ist es erforderlich, dass die Wertigkeit und Segmentzuordnungen aller möglichen Interaktionen klar definiert sind. Zusätzlich ist die Kontakthistorie auch für die Maßnahmengestaltung, z. B. bei der Formulierung der Ansprache als Bezugspunkt hilfreich.
- Qualifikationsbezogene Informationen: Hierunter fallen alle **Lebenslaufdaten**, insbesondere die Fachrichtung, Art des Abschlusses und Studienphase (Errechenbar über Studienende).
- Ablehnung in einem Auswahlprozess: Dieser fast trivial wirkende Punkt ist in der Realität nicht ohne weiteres umzusetzen, weil hierfür die Unterscheidung erforderlich ist, ob die Ablehnung aufgrund der fehlenden Position beim Unternehmen oder aufgrund der fehlenden Qualifikation des Kandidaten erfolgte.⁷⁷¹

Der **Prozess der Erfassung** schließt dabei sowohl die ursächliche Erhebung, z. B. in Form von Listen, Online-Fragebögen oder im persönlichen Gespräch, als auch die Eingabe der Daten in eine Datenbank ein. Des Weiteren sind die zu erfassenden und zu lernenden Merkmale im Laufe der Beziehung anzupassen. Deshalb müssen für jede Beziehungsphase Lernziele und damit zu erfassende Merkmale identifiziert werden.⁷⁷² Die Lernziele umfassen in der Phase der Kontaktabahnung zunächst die oben genannten, für die Segmentierung notwendigen Informationen. In der Phase des Beziehungsaufbaus kommt noch das **Feedback** aus den Interaktionen hinzu, das aus drei Komponenten besteht:

- Einschätzung der Bewerbungs- und Annahmewahrscheinlichkeit: Hier können verschiedene Konstrukte entlang des Entscheidungsprozesses der Arbeitsplatz-

⁷⁶⁹ Vgl. Rapp/Giehler (Relationship Marketing, 1999), S. 287.

⁷⁷⁰ Vgl. Homburg/Sieben (Customer Relationship Management, 2000), S. 477.

⁷⁷¹ Darüber hinaus sind noch datenschutzrechtliche Aspekte über die Speicherung von abgelehnten Bewerbern zu berücksichtigen.

⁷⁷² Vgl. Rapp (Direct Marketing im CRM, 2002), S. 84.

wahl betrachtet werden wie Image, Beziehung, Attraktivität oder direkt die Bewerbungs- und Annahmewahrscheinlichkeit. Zudem kann ebenfalls die Konkurrenzsituation mit aufgenommen werden.

- Einschätzung der Qualifikation des Kandidaten: Neben den Lebenslaufangaben können durch die Mitarbeiter des Unternehmens weitere qualitative Faktoren erfasst werden.
- Feedback zu Maßnahmen: Schließlich kann auch noch das Feedback der Kandidaten zu Maßnahmen aufgenommen werden, was sich aggregiert durch das in Kapitel 2.4.2.3 vorgestellte Konstrukt der Interaktionsqualität erfassen lässt.

Hierbei kann zum einen zwischen einer strukturierten und unstrukturierten Erfassung unterschieden werden. Zum anderen kann bezüglich der mit der Erfassung betrauten Person differenziert werden, da dies entweder durch die (Personalmarketing-)Mitarbeiter des Unternehmens oder durch den Kandidaten selbst erfolgt. Da sich die Erfassung durch den Kandidaten in der Praxis auf das Maßnahmenfeedback beschränkt, welches häufig in anonymisierter Form stattfindet, liegt die Hauptlast der Datenerfassung bei den Mitarbeitern.⁷⁷³

Die Herausforderung der **Motivation und des Anreizes** ist bei der Einführung eines HPRM-Konzeptes immer zu berücksichtigen. Sonst besteht die Gefahr, dass eine konsequente Umsetzung unterbleibt und einzelne Maßnahmen unabhängig nebeneinanderher laufen. Dieses Problem bestätigt auch Wöhr, der deshalb die Institutionalisierung durch ein festes Programm mit einem strukturierten Ablauf fordert.⁷⁷⁴ Wichtiger scheinen allerdings Anreizsysteme zu sein, die die im Rahmen eines HPRM-Konzeptes mögliche Transparenz als Grundlage für die Anreizgestaltung nutzen.⁷⁷⁵

5.4.3.3 AUSGESTALTUNG DES DETAILPROZESSES FÜR AKTIVIERUNGSKAMPAGNEN

Der Detailprozess für Aktivierungskampagnen fokussiert sich auf reines Direktmarketing, so dass Massenkampagnen oder Direct-Response-Marketing zur Kontaktabahnung nicht betrachtet werden. So stehen Aktivierungskampagnen für Bestandskandidaten im Mittelpunkt.⁷⁷⁶

In der Darstellung des Prozesses gibt es auf der einen Seite eine Kandidatenperspektive, welche die kampagnenunabhängigen Informationen enthält,

⁷⁷³ Allerdings wäre zu prüfen, ob analog zu Kundenzufriedenheitsbefragungen auch das Arbeitgeberimage und die Attraktivität direkt und nicht anonymisiert erhoben werden könnten; vgl. Bruhn (Kundenorientierung, 2003), S. 36.

⁷⁷⁴ Vgl. Wöhr (Bewerberverhalten, 2003), S. 158 ff.

⁷⁷⁵ Vgl. Wolf (CRM-Anreizsystem, 2002), S. 213 ff.

⁷⁷⁶ Bei der Aktivierung von Neukandidaten fällt der Schritt 1 weg.

die im Wesentlichen aus den Stammdaten, der Kontakthistorie und dem Kandidatenstatus bestehen, also den konsolidierten, gelernten Informationen aus den Kampagnen.⁷⁷⁷ Auf der anderen Seite findet sich die Kampagnensicht, wo nicht mehr der einzelne Kandidat, sondern das jeweilige Segment und die Maßnahmen direkt betrachtet werden. Das Feedback zu den Maßnahmen verbleibt auch auf der Kandidatenseite und wird dort im Rahmen des „Campaign learning loops“ zur Verbesserung der Kampagnen genutzt.⁷⁷⁸ Der „Candidate learning loop“ erstreckt sich über beide Perspektivenbereiche mit zwei Schnittstellen. Durch die Zuordnung zu einem Segment wird der Kandidat der Kampagne zugeordnet, das Feedback aus der Kampagne zu dem Kandidaten wird seinem Datensatz wieder zugespielt.

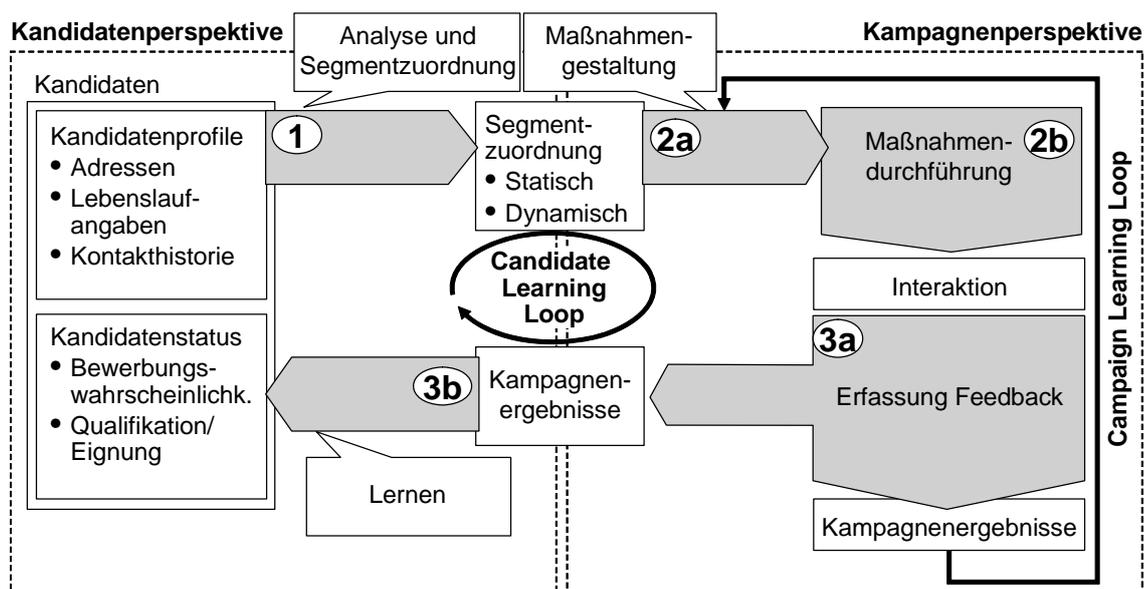


Abbildung 5-11: Detailprozess für einstufige Aktivierungskampagnen

Eine Aktivierungskampagne ist im einfachen Fall einstufig, besteht also z. B. aus einer E-Mail oder einem Telefonanruf zum Anregen einer Bewerbung. In diesem Fall wäre die Kampagne mit der Bewerbung abgeschlossen. Alternativ kann die Aktivierungskampagne auch ein Event einschließen. Dann könnte zunächst eine E-Mail mit einer Einladung zu einem Dinner versendet werden und das Dinner stellt dann die eigentliche Aktivierung dar. In diesem Fall kann man von zweistufigen Kampagnen sprechen, da die Schritte 2a bis 3a zweimal durchlaufen werden.

5.4.3.4 AUSGESTALTUNG DES DETAILPROZESSES FÜR DIE BEZIEHUNGSPFLEGE

Ziele der Beziehungspflege sind der Ausbau oder zumindest die Stabilisierung der Beziehungsqualität und des Arbeitgeberimages sowie die Aufrechterhaltung des

⁷⁷⁷ Obwohl auch Stammdaten erst in den Kampagnen „gelernt“ werden können, ist diese Unterscheidung sinnvoll, da die Daten des Kandidatenstatus ausschließlich durch Interaktionen gelernt werden können.

⁷⁷⁸ Für „Closed loops“ auf Kunden- und Maßnahmenebene vgl. El-Himer/Klem/Mock (Marketing intelligence, 2001), S. 89 ff.

Kontaktes. Hierfür werden an dieser Stelle mehr oder weniger kontinuierliche Kontaktformate eingesetzt, die alle Formate vom Newsletter über Geburtstagskarten bis hin zu einer regelmäßigen persönlichen Betreuung umfassen können.⁷⁷⁹ Da diese auch mediale Einweg-Informationen beinhalten, sollten die Durchführung der Maßnahmen und die Feedbackfassung regelmäßig und weitgehend unabhängig von konkreten Interaktionen stattfinden. Z. B. wäre die Erhebung von Feedback nach jedem Versand eines Newsletters sinnlos. Stattdessen ist eine Institutionalisierung und zeitlich gesteuerte, automatische Ansteuerung sehr hilfreich.⁷⁸⁰ Hierdurch werden die einzelnen Schritte des Detailprozesses nicht mehr sequentiell durchgeführt, sondern unabhängig voneinander zeitlich aufgerufen. Somit wird neben den eigentlichen Maßnahmen auch das Feedback regelmäßig erfasst und die Segmentzuordnung regelmäßig überprüft.

5.4.4 IMPLEMENTIERUNG

5.4.4.1 PROBLEMSTELLUNG

Unter Implementierung ist ein Prozess zu verstehen, „durch den Marketingpläne in aktionsfähige Aufgaben umgewandelt werden und durch den sichergestellt wird, dass diese Aufgaben so durchgeführt werden, dass sie die Ziele des Planes erfüllen.“⁷⁸¹ Wie in vielen Beiträgen dokumentiert, ist dies eines der zentralen Probleme von Relationship-Marketing- oder CRM-Konzepten im Absatzmarketing.⁷⁸² „So zeigte eine Analyse des US-amerikanischen Marktes, dass weniger als ein Drittel der befragten Unternehmen durch die Einführung von CRM-Konzepten mit einer nachhaltigen Steigerung ihres Unternehmenserfolgs rechnen. Angesichts der hohen Investitionen von schätzungsweise insgesamt 10 Milliarden US-Dollar im Jahr 2000 in CRM-Projekte ist daher eine Steuerung unter Effektivitätsgesichtspunkten besonders wichtig.“⁷⁸³ Wegen der konzeptionellen Nähe zu dem hier vorgestellten HPRM lohnt die Betrachtung der wichtigsten Stolpersteine für Relationship-Marketing-Konzepte:⁷⁸⁴

⁷⁷⁹ Zum Beispiel können auch einzelne Events durchgeführt werden, die der Beziehungspflege dienen. Hier ist dann allerdings der Prozess für Aktivierungskampagnen anzuwenden.

⁷⁸⁰ Bei Unterstützung durch ein IT-System könnten automatisch Reminder für Geburtstagskarten oder die Aktivierung am Studienende erstellt und den entsprechenden Mitarbeitern zugesendet werden.

⁷⁸¹ Bruhn (Kundenorientierung, 2003), S. 286. Der Prozesscharakter der Implementierung soll noch dadurch betont werden, dass nachfolgend der Begriff „Implementierungsprozess“ verwendet wird.

⁷⁸² Vgl. Homburg/Sieben (Customer Relationship Management, 2000), S. 475 f.; Wolf (CRM-Anreizsystem, 2002), S. 106 ff.; Bruhn (Kundenorientierung, 2003), S. 286 ff.

⁷⁸³ Mehrbecks (Customer Relationship Marketing, 2001), S. 24.

⁷⁸⁴ Vgl. Hennig-Thurau/Hansen (Relationship Marketing, 2000), S. 12 ff.; Homburg/Sieben (Customer Relationship Management, 2000), S. 475.

- **Technologielastigkeit von CRM-Projekten:** CRM wurde in der Praxis leider sehr häufig als ein reines IT-Projekt verstanden, so dass entscheidende Überlegungen zu Strategie, Geschäftslogik, Prozessen und Organisation unterblieben. So passierte es nicht selten, dass das Projekt losgelöst von den Geschäftseinheiten in der IT-Abteilung aufgehängt war.
- **Unzureichendes Change-Management:** Aufgrund fehlender organisatorischer Verankerung des Relationship-Marketing-Konzeptes innerhalb der Führungskräfte und bei den betroffenen Mitarbeitern waren viele CRM-Einführungen zum Scheitern verurteilt.
- **Inkonsistenter Auftritt gegenüber den Kunden:** Da viele CRM-Ansätze als Projekte initiiert wurden, führten sie nicht zu einem einheitlichen, funktionsübergreifend konsistenten Auftritt gegenüber den Kunden. Fokussiert sich Relationship-Marketing lediglich auf die Ansprache von Kunden, greift aber beim Beschwerdemanagement nicht mehr, ist die Beziehung zum Unternehmen nachhaltig gestört.

Deshalb ist auch für ein CRM-Konzept im Personalmarketing aufzuzeigen, wie die wichtigsten Implementierungshürden angegangen werden können.

5.4.4.2 SCHRITTE DER IMPLEMENTIERUNG

Basierend auf allgemeinen CRM-Erfolgsfaktoren und spezifischen Überlegungen zum Personalmarketing werden die wichtigsten Schritte für eine erfolgreiche Implementierung entwickelt.⁷⁸⁵

- **Bekanntnis der verantwortlichen Führungskräfte:** Als Grundlage muss von den verantwortlichen Führungskräften die Entscheidung getroffen werden, die Beziehungen zu High-Potentials professionell und ganzheitlich gestalten und steuern zu wollen und deshalb ein – noch näher zu gestaltendes – HPRM-Konzept einzuführen. Diese Entscheidung ist an die Mitarbeiter zu kommunizieren und ein Projektteam ist zusammenzustellen. Diese Verankerung ist Voraussetzung für eine erfolgreiche Einführung.
- **Stufenweise Einführung und Anpassung der Prozesse:** Um eine problemlose Einführung sicherzustellen, empfiehlt es sich, ein statisches Segment als Piloten zu identifizieren. Hier können alle Teile des Gesamtprozesses und der Detailprozesse erprobt und für den Einsatz in weiteren statischen Segmenten optimiert werden.
- **Schaffung geeigneter organisatorischer Rahmenbedingungen:** Die Kernfragen der Organisation sind die Bündelung von Verantwortlichkeiten, der angestrebte Grad der Institutionalisierung und die Gestaltung von Anreizsystemen. Die Bündelung von Verantwortlichkeiten kann zwar ein

⁷⁸⁵ Vgl. Bruhn (Relationship Marketing, 2001), S. 194 ff.

konsequentes Einhalten der Prozesse erleichtern, aber gerade das Personalmarketing lebt von der Vielseitigkeit der eingesetzten Mitarbeiter sowohl aus der Personal- als auch aus den Fachabteilungen.⁷⁸⁶ Deswegen sollte das Gesamtmanagement des HPRM-Konzeptes gebündelt sein, allerdings von Beginn an die Integration vieler Mitarbeiter in verschiedenen Prozessen vorsehen. Bezüglich der Institutionalisierung ist zu betonen, dass alle Aktivitäten im Relationship-Marketing-Umfeld nicht immer zu direkt messbaren Ergebnissen führen, allerdings für die Mitarbeiter mit Arbeit verbunden sind. Insofern ist davon auszugehen, dass sich ohne eine Institutionalisierung, die durch klare Anreizstrukturen unterstützt wird, kein Relationship-Marketing-Konzept erfolgreich einführen lässt.

- **Bereitstellung einer geeigneten IT-Unterstützung:** Bei der Auswahl der IT-Systeme zur Unterstützung der Prozesse gibt es grundsätzlich drei Optionen: Zum einen können die bestehenden Systeme im Personalmarketing um die notwendigen Datenstrukturen und Funktionalitäten erweitert werden. Zum Zweiten kann ein CRM-System neben dem bestehenden Personalmarketing-System eingesetzt werden, welches dann über Schnittstellen integriert werden muss. Drittens besteht die Möglichkeit, ein System gemäß den Anforderungen zu erwerben oder neu zu entwickeln. Die aktuell angebotenen Talent- oder Candidate-Relationship-Management-Systeme sind zumindest in der Lage, Teile der beschriebenen Prozesse zu erfüllen.⁷⁸⁷

⁷⁸⁶ Dies gilt auch schon für das Absatzmarketing; vgl. Bruhn (Kundenorientierung, 2003), S. 291 ff.

⁷⁸⁷ Vgl. o.V. (SAP E-Recruiting, 2004); Haworth (TRM, 2004).

6 SCHLUSSBETRACHTUNG

6.1 ZUSAMMENFASSUNG

Im Rahmen der Präzisierung der Herausforderung, die sich aus dem Einsatz von Relationship-Marketing-Ansätzen im High-Potential-Personalmarketing ergibt, wurden zwei zentrale Fragestellungen identifiziert:

- Lassen sich die funktionalen Zusammenhänge der Beziehungsentstehung und -wirkung auf die Arbeitsplatzwahl übertragen?
- Wenn ja, wie muss dann ein High-Potential-Relationship-Marketing-Konzept aus Segmentierungs-, Maßnahmen- und Prozessbausteinen gestaltet sein?

Um die erste Frage zu beantworten, wurde ein umfassendes Modell der Arbeitsplatzwahl entwickelt, welches bestehende Modelle der Arbeitsplatzwahl und aktuelle Ansätze der Konsumverhaltensforschung integriert. Dieses Modell lässt sich in die Alternativenbewertung und -auswahl sowie in das Informationsverhalten gliedern. Zunächst ist dieses Modell für den gewählten Kontext des High-Potential-Personalmarketings und der direkten Kommunikationsformen zu bestätigen. Im zweiten Schritt ist mit dem Teilmodell der Alternativenbewertung und -auswahl die Beziehungswirkung sowie mit dem Teilmodell des Informationsverhaltens die Beziehungsentstehung zu überprüfen. Grundlage der empirischen Überprüfung ist eine Umfrage unter ca. 2.500 High-Potentials in Deutschland.

Modell zur Alternativenbewertung und -auswahl

Grundlage des Modells zur Alternativenbewertung und -auswahl ist die Mehrstufigkeit des Entscheidungsprozesses, die theoretisch hergeleitet und empirisch bestätigt werden kann. Demnach bildet der Arbeitsplatzsuchende drei wesentliche Alternativenmengen, nämlich die Short List, das Bewerbungs-Set und den präferierten Arbeitgeber. Diese Mengen sind in ihrer Größe alle signifikant unterschiedlich.

Auf Basis von Literaturstudien wird deutlich, dass die bisherigen Methoden zur Einstellungsmessung nicht geeignet sind, die einzelnen Wahlentscheidungen zu den drei genannten Alternativenmengen zu erklären. Deshalb wird das Verfahren der Markentreiberanalyse vorgeschlagen, welches in der Lage ist, die drei Wahlentscheidungen differenziert zu analysieren. Damit können die unterschiedlichen Gewichtungen von Image- und Beziehungs-Items über die Wahlentscheidungen hinweg aufgezeigt werden. Die Überlegenheit dieses Verfahrens gegenüber den kompositionellen Messungen kann empirisch bestätigt werden.

Beziehungswirkung

Die Wirkung von Beziehungen wird über die Bedeutung von Vertrauen und Vertrautheit, die gemeinsam das Konstrukt der Beziehungsqualität formen, für die

einzelnen Wahlentscheidungen ermittelt. Der signifikante Einfluss bestätigt sich überwiegend für die einzelnen Beziehungs-Items. Noch deutlicher wird das Bild für die gebildeten Faktoren Vertrautheit und Vertrauen, die für alle drei Wahlentscheidungen einen hochsignifikanten Einfluss haben. Dabei bestätigt sich auch der Effekt, dass Vertrauen fehlende Vertrautheit aufgrund der unsicherheitsreduzierenden Wirkung kompensieren kann. Während für die Short List das Vertrauen wichtiger ist, nimmt für die Bewerbungsentscheidung die Vertrautheit eine wichtigere Rolle ein.

Modelle zum Informationsverhalten

Um die Entstehung von Beziehungen im Personalmarketing zu analysieren, ist ein Modell zum Informationsverhalten bei der Arbeitsplatzwahl notwendig. Da für den Beziehungsaufbau nur der direkte Kontakt relevant ist, fokussiert sich das Modell auf die direkte Kommunikation zwischen High-Potential und Arbeitgeber. Das Informationsverhalten wird durch drei Teilmodelle begründet. Das Modell der Informationsbeschaffung erklärt die Nutzung von Informationsaktivitäten, die von einem Arbeitgeber angeboten werden, und damit auch das Zustandekommen von Interaktionen mit dem Arbeitgeber. Das Modell der Informationsverarbeitung zeigt die Beeinflussung des Arbeitgeberimages und den Aufbau von Vertrautheit durch die Informationsaktivitäten bzw. Interaktionen. Darüber hinaus zeigt ein drittes Modell, wie die Interaktionen auch das Vertrauen beeinflussen. Vollständig empirisch überprüft wird in der Arbeit das Modell der Informationsbeschaffung. Dabei wird deutlich, dass die Auswahlunsicherheit und die wahrgenommene Eignung der Informationsquellen die zentralen Treiber für die Informationsbeschaffung sind. Situatives Involvement, welches die Nähe zum Studienende abbildet, hat nur einen geringen Einfluss.

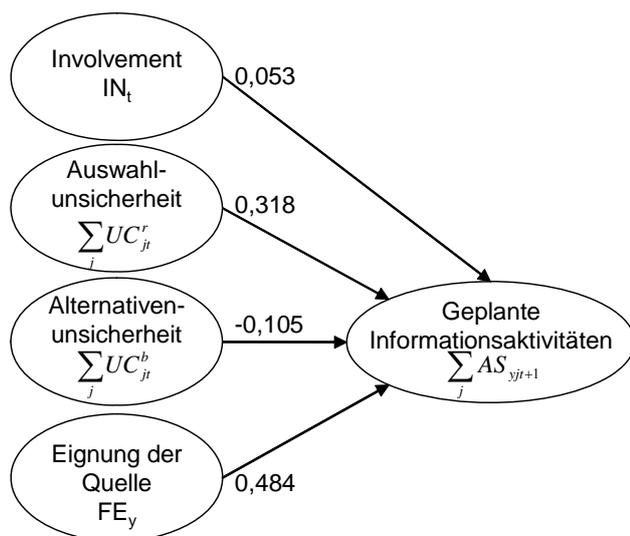


Abbildung 6-1: Ergebnisse des Modells zur Informationsbeschaffung

Die Modelle der Informationsverarbeitung und des Vertrauensaufbaus werden nur auf den grundsätzlichen Zusammenhang zwischen Interaktionen und Steigerung der Vertrautheit und des Vertrauens hin überprüft.⁷⁸⁸

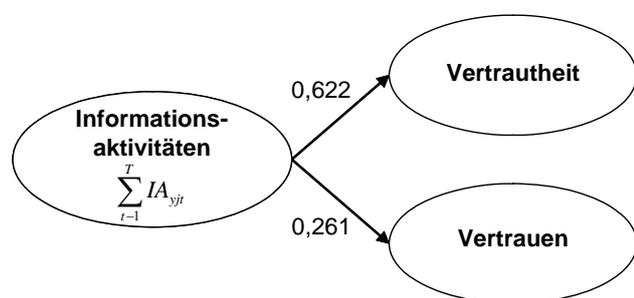


Abbildung 6-2: Ergebnisse des Modells zur Informationsverarbeitung und zum Vertrauensaufbau

⁷⁸⁸ Auch die Wirkung von Interaktionen auf das Arbeitgeberimage wird nicht untersucht.

Entstehung von Beziehungen

Zunächst kann mittels der empirischen Überprüfung sehr klar bestätigt werden, dass Interaktionen einen signifikanten Einfluss auf die Beziehungsqualität haben. Insbesondere die Vertrautheit wächst in starkem Maße durch Interaktionen, welches durch den Pfadkoeffizienten im Kausalmodell in Höhe von 0,622 deutlich wird. Der Einfluss von Interaktionen auf die Zunahme des Vertrauens ist mit einem Pfadkoeffizienten von 0,261 geringer ausgeprägt. Dies überrascht angesichts anderer Studien nicht, in denen ein hoher Einfluss der hier nicht berücksichtigten Interaktionsqualität auf den Vertrauensaufbau nachgewiesen wurde. Analysiert man die Informationsbeschaffung über den Prozess der Arbeitsplatzwahl hinweg, wird deutlich, dass die mittleren Phasen der aktiven Informationssuche und der Bildung von Arbeitgeberimages gut geeignet sind, um Beziehungen durch Interaktionen aufzubauen.

Somit kann die erste Frage sehr klar beantwortet werden, da sich die funktionalen Zusammenhänge des Relationship-Marketings sowohl hinsichtlich der Wirkung von Beziehungen als auch hinsichtlich deren Entstehung auf das Personalmarketing übertragen lassen.

Bleibt die zweite Frage zu beantworten, wie solch ein High-Potential-Relationship-Marketing-Konzept gestaltet sein könnte. Hierbei liegt der Fokus zunächst auf der Entwicklung einer geeigneten Segmentierung, deren Segmente dann mit passenden Maßnahmen zu bearbeiten sind. Die Übertragung der Prozesse erfolgt auf Basis theoretischer und praktischer Erwägungen.

Segmentierung

Da bisherige Relationship-Marketing-Ansätze im Personalwesen mit einer minimalen Segmentierung arbeiten, kann damit nicht das geforderte zielgruppenspezifische Personalmarketing durchgeführt werden. Hierfür ist eine konsequente Ausrichtung der Maßnahmen an den Bedürfnissen der Kandidaten einerseits und der Bedeutung der Kandidaten für das Unternehmen andererseits geboten. Daraus lassen sich drei Zielgrößen ableiten: Die Anforderungen an das Arbeitgeberimage und die Beziehungsqualität (1) sowie die Phasen der Arbeitsplatzwahl (2) bilden die Bedürfnisse der Kandidaten ab. Der Kandidatenwert (3) spiegelt seine Bedeutung für den Arbeitgeber wider. Eine Segmentierung nach diesen Zielgrößen entspricht zwar in hohem Maße dem Kriterium der Verhaltensrelevanz, allerdings konnte in der empirischen Untersuchung gezeigt werden, dass die Segmente schlecht zugänglich sind. Deshalb sind alternative Verfahren der Segmentierung zu überprüfen, die beobachtbare Größen zur Segmentierung nutzen. Dies sind zum Ersten die Fachrichtung und die Art des Abschlusses des Kandidaten, zum Zweiten seine Studienphase und zum Dritten die Beziehungsphase bezogen auf einzelne Unternehmen. Bei der empirischen Überprüfung konnte gezeigt werden, dass die Segmentierung nach Fachrichtungen vergleichbare Verhaltensrelevanz erzielt wie die Segmentierung nach Anforderungen (Benefitsegmentierung) und dabei eine bessere

Zugänglichkeit und Transparenz aufweist. Die Studienphasen liefern ebenso auf allen Dimensionen vergleichbare oder bessere Ergebnisse als die Phasen der Arbeitsplatzwahl. Die Beziehungsphasen bezogen auf einzelne Unternehmen konnten nicht empirisch überprüft werden, haben aber eine nicht in Frage zu stellende, hohe Aussagekraft für den Kandidatenwert und die Maßnahmengestaltung.

Maßnahmengestaltung

Die Maßnahmen können durch Analyse der Anforderungen an Interaktionen problemlos den einzelnen Segmenten zugeordnet werden. Hierbei ist zwischen Kerninteraktionen, die konstituierend für die Zuordnung zu einem Bestandskandidatenpool sind, der Beziehungspflege und den Maßnahmen zur Aktivierung zu unterscheiden. Letztere werden eingesetzt, um Kandidaten für weitere Interaktionen oder eine Festanstellung zu aktivieren. Die weitere Ausgestaltung der Maßnahmen kann sich an den pro Segment ermittelten Anforderungen an den Arbeitsplatz orientieren.

Prozesse

Für die Durchführung wird eine Prozesshierarchie vorgeschlagen. Im Rahmen der Implementierung wird das Konzept eingeführt. Im Rahmen des Gesamtprozesses werden die Segmentierungsmatrix und die Stromgrößen überwacht und der Maßnahmenplan wird entsprechend angepasst. Auf diesem Plan aufbauend, steuern die Detailprozesse die Segmentzuordnung, Gestaltung und Durchführung der einzelnen Maßnahmen sowie das Lernen aus dem Feedback.

6.2 IMPLIKATIONEN FÜR DIE WEITERE FORSCHUNG

Angesichts der notwendigen Fokussierung auf die Beziehungswirkung und -entstehung im Rahmen dieser Arbeit konnten nicht alle Aspekte der Arbeitsplatzwahl bearbeitet werden. Deshalb ergibt sich in Zusammenhang mit der kritischen Würdigung der Ergebnisse weiterer Forschungsbedarf:

- Da die Informationsverarbeitung und der Vertrauensaufbau nur auf ihre grundsätzliche Funktionsweise untersucht, allerdings die genauen Einflussgrößen nicht empirisch überprüft wurden, bietet es sich an, über einzelne Interaktionen hinweg zu prüfen, welche Faktoren die Informationsverarbeitung beeinflussen und welche für den Vertrauensaufbau besonders wichtig sind. Hierfür wäre die empirische Untersuchung verschiedener Maßnahmen notwendig. Längsschnittanalysen könnten Aufschluss über die direkte Veränderung des Images und der Beziehungsqualität liefern und insbesondere die Dauerhaftigkeit der Veränderung überprüfen.
- Das Modell zur Alternativenbewertung und -auswahl kann auch zur Analyse der Arbeitgebermarke eingesetzt werden. Hierbei wären dann nicht nur die Anforderungen der Zielgruppe, sondern auch die Stärken und Schwächen der betrachteten Arbeitgebermarke entlang der drei Wahlentscheidungen zu analysieren. Insofern wäre zu prüfen, wie das Modell der Arbeitsplatzwahl mit der Methodik der Markentreiberanalyse auch für das Themenfeld des Employer Branding eingesetzt werden könnte.
- Die Forschung zum Person-Organisation-Fit könnte in die Überlegungen des Relationship-Marketings integriert werden. Hier wäre zu überlegen, inwieweit

die Kompatibilität der Persönlichkeiten Einfluss auf den Beziehungsaufbau nimmt.

Neben der Arbeitsplatzwahl gibt es auch für die Relationship-Marketing-Konzepte im Personalmarketing weiteren Forschungsbedarf. Hier sollte insbesondere der Einsatz von elektronischen Medien auf die Möglichkeit des Beziehungsaufbaus näher untersucht werden. Die intensive Nutzung von Webseiten spricht für die Relevanz der Online-Medien im Personalmarketing, allerdings scheinen Newsletter und Online-Wettbewerbe noch nicht die optimale Form der Umsetzung zu sein.

7 ANHANG

- 1. Grundlagen Umfrage(Auswahlkriterien und Fragebogen)**
- 2. Weitere Analysen zum Informationsverhalten**
- 3. Weitere Analysen zur Segmentierung**

ANHANG 1 GRUNDLAGEN UMFRAGE

AUSWAHLKRITERIEN FÜR EINE E-FELLOWS.NET-STIPENDIUM

Originaltext e-fellows.net:

„e-fellows.net fördert überdurchschnittlich begabte Studierende, Doktoranden und Rechtsreferendare. Wir nehmen Bewerber von Universitäten und sonstigen Hochschulen auf; Studierende an Berufs- oder Verwaltungsakademien (duales Studium) können wir für das Stipendium leider nicht berücksichtigen.

Das Online-Stipendium richtet sich insbesondere an Studierende der Rechts- und Wirtschaftswissenschaften sowie Studierende natur- und ingenieurwissenschaftlicher Fächer. Bei anderen Studienrichtungen erwarten wir ein verstärktes Interesse an wirtschaftlichen Themen (z. B. durch Praktika oder entsprechende Nebenfächer). Für die Aufnahme in das Stipendienprogramm sind für alle Bewerber sehr gute akademische Leistungen, Praktika und Auslandsaufenthalte sowie Engagement außerhalb des Studiums entscheidend.“⁷⁸⁹

⁷⁸⁹ Vgl. o.V. (e-fellows.net, 2004).

ONLINE-FRAGEBOGEN**Most Wanted****Die Arbeitgeberstudie**

Danke, dass du dir Zeit nimmst an unserer Befragung teilzunehmen!

Der Fragebogen wird online ausgefüllt und dauert etwa 30 Minuten. Mit dem Code aus der Email gelangst du zu deinem persönlichen Fragebogen. Du kannst den Fragebogen auch zwischenspeichern und die Bearbeitung zu einem späteren Zeitpunkt fortsetzen. Bitte fülle den Fragebogen vollständig aus, um an der Gewinnverlosung teilzunehmen.

Hier findest du nähere Erläuterungen zu [technischen Voraussetzungen](#) und zum [Datenschutz](#). Vielen Dank für deine Mitwirkung!

Passwort: _____

Bei der Entscheidung für eine Bewerbung ist mir wichtig, dass ...

man auf die Aussagen des Arbeitgebers in jedem Fall vertrauen kann	sehr wichtig <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
ich mein mögliches Arbeitsumfeld gut kenne	sehr wichtig <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
meine Bewerbung für eine Festanstellung wahrscheinlich erfolgreich wäre	sehr wichtig <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
ich einige Mitarbeiter schon gut kenne	sehr wichtig <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

3. Relevante Branchen

Viele Absolventen entscheiden sich zunächst für einzelne Bereiche/Branchen, bevor sie einen bestimmten Arbeitgeber auswählen. Wir möchten daher gerne wissen, welche Branchen du näher kennst und welche für dich bezüglich einer Festanstellung in Frage kommen. Bitte wähle die auf Dich zutreffende Aussage für jeden Bereich/Branche aus.

	Ich kann mir unter der Tätigkeit in diesem Bereich nichts vorstellen	Ich kann mir etwas unter der Tätigkeit in diesem Bereich vorstellen, möchte dort aber nicht arbeiten	Ich kann mir vorstellen, in diesem Bereich zu arbeiten	Ich werde mich wahrscheinlich in diesem Bereich bewerben	In diesem Bereich würde ich am liebsten tätig sein. Bitte wähle maximal einen Bereich aus
Unternehmensberatung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Finanzdienstleistungen (Banken, Versicherungen außer Investment Banking)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Automobilindustrie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wirtschaftsprüfung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Medienbereich/ Werbung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Investment Banking	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anwaltskanzlei	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wissenschaftliche Karriere (Promotion/Post-Doc/Habilitation/Sonstiges)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Branchen/Bereiche

Wir haben unten einige der Bereiche/Branchen ausgewählt, unter deren Tätigkeit du dir etwas vorstellen kannst. Bitte gib an, wie du die verschiedenen Bereiche/Branchen einschätzt.

[Abfrage für maximal 3 Bereiche, die dem Befragten mindestens vertraut sind]

In diesem Bereich findet man ...

	Einschätzung der Branche/des Bereichs							
Wachstumsaussichten und Zukunftssicherheit der Branche	trifft zu	<input type="checkbox"/>	trifft nicht zu					
Hohe Arbeitsplatzsicherheit	trifft zu	<input type="checkbox"/>	trifft nicht zu					
Hohes Einstiegsgehalt und überdurchschnittliche Steigerungen	trifft zu	<input type="checkbox"/>	trifft nicht zu					
Gute Aufstiegsmöglichkeiten	trifft zu	<input type="checkbox"/>	trifft nicht zu					
Balance zwischen Berufs- und Privatleben	trifft zu	<input type="checkbox"/>	trifft nicht zu					
Möglichkeit von Auslandseinsätzen	trifft zu	<input type="checkbox"/>	trifft nicht zu					
Freiräume für selbständiges, kreatives Arbeiten	trifft zu	<input type="checkbox"/>	trifft nicht zu					
Herausfordernde Aufgaben	trifft zu	<input type="checkbox"/>	trifft nicht zu					
Gute Zusammenarbeit mit Kollegen und Vorgesetzten	trifft zu	<input type="checkbox"/>	trifft nicht zu					

6. Bewertung von Unternehmen

Wir haben maximal vier der Unternehmen ausgewählt, die du kennst und unter deren Tätigkeit du dir etwas vorstellen kannst. Bitte gib an, wie du die verschiedenen Unternehmen einschätzt. [Abfrage für maximal 4 Unternehmen, die dem Befragten mindestens vertraut sind]

		[Wird nur für den ersten der max. vier Unternehmen abgefragt]
	Einschätzung des Unternehmens	Wie gut kannst Du diese Eigenschaften einschätzen?
Hohe Arbeitsplatzsicherheit	trifft <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> trifft nicht zu nicht zu	sehr <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> gar gut nicht
Attraktiver Standort	trifft <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> trifft nicht zu nicht zu	sehr <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> gar gut nicht
Hohes Einstiegsgehalt und überdurchschnittliche Steigerungen	trifft <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> trifft nicht zu nicht zu	sehr <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> gar gut nicht
Gute Aufstiegsmöglichkeiten	trifft <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> trifft nicht zu nicht zu	sehr <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> gar gut nicht
Schnelle Verantwortungsübernahmen (Projekt-, Personal-, Budgetverantwortung)	trifft <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> trifft nicht zu nicht zu	sehr <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> gar gut nicht
Gute Weiterbildungsmöglichkeiten	trifft <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> trifft nicht zu nicht zu	sehr <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> gar gut nicht
Balance zwischen Berufs- und Privatleben	trifft <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> trifft nicht zu nicht zu	sehr <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> gar gut nicht
Möglichkeit von Auslandseinsätzen oder Arbeit in internationalen Teams	trifft <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> trifft nicht zu nicht zu	sehr <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> gar gut nicht
Freiräume für selbstständiges, kreatives Arbeiten	Trifft <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> trifft nicht zu nicht zu	sehr <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> gar gut nicht
Herausfordernde Aufgaben	trifft <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> trifft nicht zu nicht zu	sehr <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> gar gut nicht
Innovationsstarkes Unternehmen	trifft <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> trifft nicht zu nicht zu	sehr <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> gar gut nicht
Gute Zusammenarbeit mit Kollegen und Vorgesetzten	trifft <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> trifft nicht zu nicht zu	sehr <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> gar gut nicht
Auf die Aussagen des Unternehmens kann man vertrauen	trifft <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> trifft nicht zu zu	
Ich kenne mein mögliches Arbeitsumfeld	trifft <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> trifft nicht zu zu	
Meine Bewerbung bei diesem Unternehmen wäre wahrscheinlich erfolgreich	trifft <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> trifft nicht zu zu	

8: Kontakte zu Unternehmen

Jetzt würden wir gerne wissen, ob und wenn ja wie, du schon in Kontakt mit Unternehmen warst. Bitte gib zunächst an, ob du z.B. schon bei einem Bewerbungsgespräch warst, oder bei einem Unternehmen gearbeitet hast.

Warst du schon bei einem Bewerbungsgespräch für eine Festanstellung?	<input type="checkbox"/> Ja, Anzahl: ____ <input type="checkbox"/> Nein
Hast du schon ein oder mehrere Praktika absolviert?	<input type="checkbox"/> Ja, Anzahl im Hauptstudium: ____ <input type="checkbox"/> Nein
Bist du bei einem Unternehmen Werkstudent? (z.B. wöchentliche Mitarbeit)	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Hast du schon im Rahmen von Diplomarbeit oder Promotion mit Unternehmen zusammengearbeitet?	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Hast du schon einmal Firmenkontaktmessen oder überregionale Karrieremessen besucht?	<input type="checkbox"/> Ja, Anzahl im Hauptstudium: ____ <input type="checkbox"/> Nein
Bekommst du regelmäßig Newsletter von Unternehmen?	<input type="checkbox"/> Ja, von wie vielen: ____ <input type="checkbox"/> Nein
Hast du schon Internetseiten von Unternehmen im Zusammenhang mit der Arbeitsplatzsuche besucht?	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> nein
Bist du in einem Praktikantenprogramm (z.B. zusätzliche Betreuung nach einem Praktikum)	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Bist du in einem Mentorenprogramm?	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein

Welche Kontakte hattest du zu den folgenden Unternehmen? Bitte kreuze das auf dich zutreffende an.

[Die vier zuvor ausgewählten Unternehmen werden angezeigt]

	AG 1	AG 2	AG 3	AG 4
Warst du schon bei einem Bewerbungsgespräch bei diesem Unternehmen?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> ja
Hast du schon ein oder mehrere Praktika bei diesem Unternehmen absolviert?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> ja
Warst du schon Werkstudent bei diesem Unternehmen? (z.B. wöchentliche Mitarbeit)	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> ja
Hast du mit dem betreffenden Unternehmen schon im Rahmen von Diplomarbeit oder Promotion zusammengearbeitet?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> ja
Hast du schon einmal den Stand des Unternehmens auf einer Firmenkontaktmesse oder überregionalen Karrieremesse besucht?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> ja
Bekommst du regelmäßig Newsletter von dem Unternehmen?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> ja
Hast du schon Internetseiten von Unternehmen im Zusammenhang mit der Arbeitsplatzsuche besucht?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> ja
Bist du in einem Praktikantenprogramm des Unternehmens (z.B. zusätzliche Betreuung nach einem Praktikum)	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> ja
Bist du in einem Mentorenprogramm?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> ja

9. Teilnahme an Veranstaltungen

Wir möchten gerne von dir wissen, an welchen Veranstaltungen und Programmen du bereits teilgenommen hast. Ich habe grundsätzlich schon teilgenommen an ...

Unternehmens- veranstaltung / -event	... ganz- oder mehrtägigen Veranstaltungen (Workshops)	<input type="checkbox"/> Ja, Anzahl im Hauptstudium: ____ <input type="checkbox"/> Nein
	... von Unternehmen veranstalteten Abendessen	<input type="checkbox"/> Ja, Anzahl im Hauptstudium: ____ <input type="checkbox"/> Nein
	... Firmenpräsentationen	<input type="checkbox"/> Ja, Anzahl im Hauptstudium: ____ <input type="checkbox"/> Nein
Von Unternehmen unterstützte Universitäts- veranstaltungen	... Onlinespielen/ Unternehmens- planspielen*	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
	... Wettbewerben	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
	... von Unternehmen unterstützten Vorlesungen/ Seminaren/Fachvorträgen	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein

* z.B. Bankmasters der WestLB, Challenge-Unlimited von Siemens

Bitte gib nun für jedes der angezeigten Unternehmen an, an welchen Veranstaltungen und Programmen du teilgenommen hast. Ich habe bei dem jeweiligen Unternehmen teilgenommen an ...

		AG 1	AG 2	AG 3	AG 4
Unternehmens- veranstaltung / -event	... ganz- oder mehrtägigen Veranstaltungen (Workshops)	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> ja
	... von Unternehmen veranstalteten Abendessen	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> ja
	... Firmenpräsentationen	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> ja
Von Unternehmen unterstützte Universitäts- veranstaltungen	... Onlinespielen/Unternehmensplanspiel en*	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> ja
	... Wettbewerben	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> ja
	... von Unternehmen unterstützten Vorlesungen/ Seminaren/Fachvorträgen	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> ja

* z.B. Bankmasters der WestLB, Challenge-Unlimited von Siemens

10. Einschätzung der Unternehmenskontakte

Nicht jeder Weg ist gleich gut geeignet, um mit Unternehmen in Kontakt zu kommen. Wir möchten daher von dir wissen, durch welche der verschiedenen Veranstaltungen und Programme man gute Informationen erhält und an welchen du gerne teilnimmst.

Kategorie	Programm/ Veranstaltung	Programm/Veranstaltung hilft, ein Unternehmen gut kennen zu lernen (Informationsumfang, - auswahl)	An solchen Programmen/Veranstaltungen würde ich in diesem Jahr gerne teilnehmen
Bewerbun- gsgespräch	Bewerbungsgespräch (für Festanstellung)	stimme <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> stimme zu nicht zu	stimme <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> stimme zu nicht zu
Tätigkeit bei einem Unter- nehmen	Praktikumspro- gramme/Praktikum	stimme <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> stimme zu nicht zu	stimme <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> stimme zu nicht zu
	Werkstudenten- tätigkeit)	stimme <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> stimme zu nicht zu	stimme <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> stimme zu nicht zu
Zusam- menarbeit mit Unter- nehmen im Rahmen des Studiums	Unterstützung durch das Unternehmen im Rahmen einer Promotion oder Diplomarbeit	stimme <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> stimme zu nicht zu	stimme <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> stimme zu nicht zu
Unter- nehmens- veran- staltung/ -event	Ganz-/mehrtägige Veranstaltungen (Workshops)	stimme <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> stimme zu nicht zu	stimme <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> stimme zu nicht zu
	Von den Unternehmen veranstaltete Abendessen	stimme <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> stimme zu nicht zu	stimme <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> stimme zu nicht zu
	Firmenpräsentationen	stimme <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> stimme zu nicht zu	stimme <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> stimme zu nicht zu
Von Unter- nehmen unter- stützte Uni- versitäts- veran- staltungen	Wettbewerbe	stimme <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> stimme zu nicht zu	stimme <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> stimme zu nicht zu
	Vorlesungen/ Seminare	stimme <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> stimme zu nicht zu	stimme <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> stimme zu nicht zu
Messen	Stände auf Firmen- kontaktmessen und überregionalen Karrieremessen	stimme <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> stimme zu nicht zu	stimme <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> stimme zu nicht zu
Kontinuier- liche Betreuung	Praktikantenprogram- me (z.B. zusätzliche Betreuung nach einem Praktikum)	stimme <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> stimme zu nicht zu	stimme <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> stimme zu nicht zu
	Mentorenprogramme	stimme <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> stimme zu nicht zu	stimme <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> stimme zu nicht zu
Online- formate	Onlinespiele/Unter- nehmensplanspiele*	stimme <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> stimme zu nicht zu	stimme <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> stimme zu nicht zu
	Regelmäßige Newsletter von Unternehmen	stimme <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> stimme zu nicht zu	stimme <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> stimme zu nicht zu

11. Angaben zur Person (Demographie, Ausbildung)

In welchem Jahr bist du geboren?	
Bis du ...	Weiblich <input type="checkbox"/> Männlich <input type="checkbox"/>
Bitte wähle deinen aktuell angestrebten Abschluss	{Auswahlliste}
Welcher Fachrichtung würdest du deinen aktuellen Studiengang zuordnen? (Bei mehreren Studiengängen verschiedener Fachrichtungen den Schwerpunktstudiengang auswählen)	Wirtschaftswissenschaften <input type="checkbox"/> Naturwissenschaften <input type="checkbox"/> Ingenieurwissenschaften <input type="checkbox"/> Geisteswissenschaften <input type="checkbox"/> Jura <input type="checkbox"/> Medizin <input type="checkbox"/> Sonstiges <input type="checkbox"/> : _____
In welchem Studienabschnitt befindest du dich?	Grundstudium <input type="checkbox"/> Hauptstudium <input type="checkbox"/> Promotion <input type="checkbox"/> Vorbereitung auf 1. Staatsexamen <input type="checkbox"/> Vorbereitung auf 2. Staatsexamen <input type="checkbox"/> Sonstiges <input type="checkbox"/> : _____
Typ der Hochschule	Universität <input type="checkbox"/> Fachhochschule <input type="checkbox"/> Sonstige: <input type="checkbox"/> : _____
Aktuelles Fachsemester	

Voraussichtliche Anzahl der Semester bis Ende des Studiums/der Promotion	_____
In welchem Bereich lag deine Abiturnote?	{Auswahlliste}
In welchem Bereich lag deine Vordiplomsnote?	{Auswahlliste}
In welchem Bereich liegt dein aktueller Notendurchschnitt?	{Auswahlliste}
Anzahl studienbezogener Praktika und Nebentätigkeiten von mehr als 1,5 Monaten Dauer	_____
Anzahl Auslandsaufenthalte von mehr als 1,5 Monaten Dauer, kein Urlaub	_____
Hast du noch andere Stipendien außer e-fellows.net erhalten?	<input type="checkbox"/> Ja, wie viele _____ <input type="checkbox"/> Nein
Bist du Mitglied in einer Studentenorganisation etc.	<input type="checkbox"/> Ja, in welchen: _____ <input type="checkbox"/> Nein

Abschlussseite 1

Vielen Dank für deine Teilnahme!

Mit deinen Antworten hast du uns sehr geholfen. Selbstverständlich garantieren wir dir die Anonymität deiner Antworten. Einzelheiten zum Datenschutz und zur Verwendung der Daten findest du hier.

Mit deiner Teilnahme willigst du in die Nutzung deiner Angaben ein.

Ich nehme an der Befragung teil

Abbruch

Abschlussseite 2

Vielen Dank für die Teilnahme!

[Fragebogen abschicken] [Löschen]

ANHANG 2 WEITERE ANALYSEN ZUM INFORMATIONSVERHALTEN

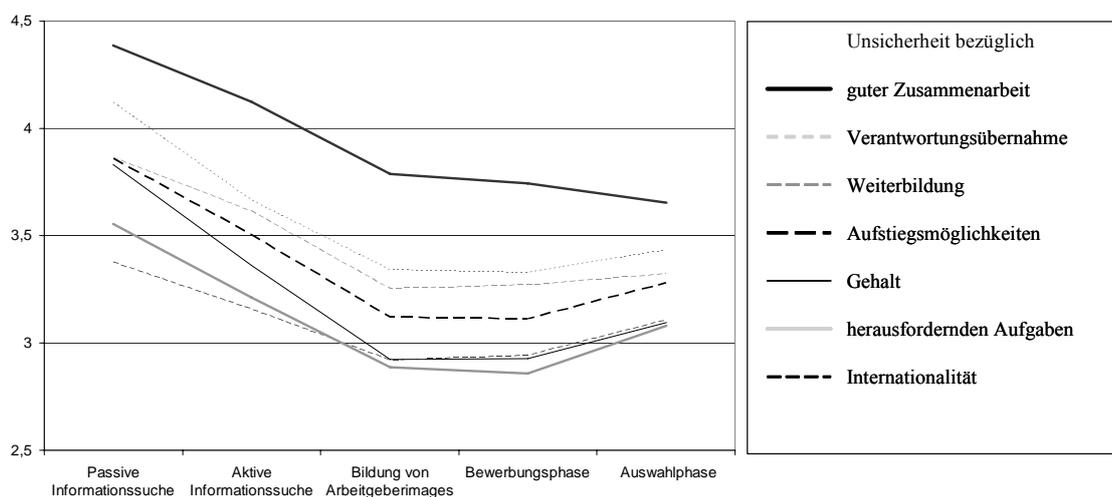
DETAILANALYSEN ZUR INFORMATIONSVERRARBEITUNG/VERTRAUENSAUFBAU

Variablen		Faktoren	
		Alternativenbezogene Unsicherheit	Direkt erhobene Vertrautheit
Alternativenbezogene Unsicherheit	Arbeitsplatzsicherheit	0,656	0,273
	Hohes Einstiegsgehalt und überdurchschnittliche Steigerungen	0,776	0,244
	Gute Aufstiegsmöglichkeiten	0,819	0,217
	Schnelle Verantwortungsübernahmen	0,774	0,264
	Gute Weiterbildungsmöglichkeiten	0,734	0,250
	Work-Life-Balance	0,765	0,230
	Möglichkeit von Auslandseinsätzen oder Arbeit in internationalen Teams	0,760	0,092
	Freiräume zum Arbeiten	0,787	0,168
	Herausfordernde Aufgaben	0,829	0,134
Ich kenne mein mögliches Arbeitsumfeld		0,283	0,768
Bei diesem Unternehmen kenne ich einige Mitarbeiter schon gut		0,136	0,871

Explorative Faktoranalyse: Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse. Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung. Die Rotation ist in 3 Iterationen konvergiert.

Beurteilungsmaß	Ergebnis	Beurteilung
GFI	0,997	✓
AGFI	0,995	✓
NFI	0,996	✓
RFI	0,995	✓

Ergebnisse für ULS-Schätzer.



Veränderung der Unsicherheit ausgewählter Image-Items

	VIF-Wert
Workshops	1,379
Dinner	1,201
Präsentationen	1,386
Spiel	1,100
Wettbewerb	1,076
Seminar/Vorlesung	1,156
Bewerbung	1,098
Praktika	1,485
Werkstudent	1,060
Unterstützung Diplomarbeit	1,041
Firmenkontaktmesse	1,240
Newsletter	1,184
Webseite	1,220
Praktikantenprog.	1,531
Mentorenprog.	1,159
Maximaler Wert	1,531

VIF-Werte

ANALYSE DER WIRKUNGSMODELLE

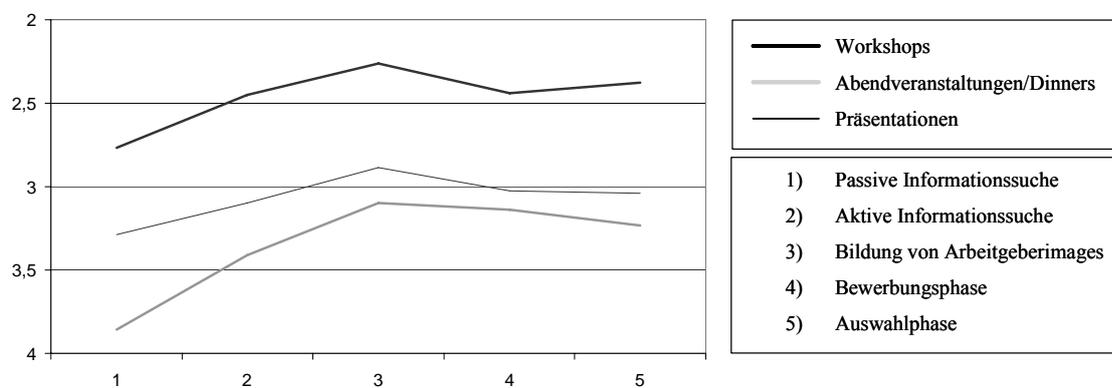
Zu prüfende Dimension	Bezugs-ebene	Beurteilungsmaß	Ergebnis	Beurteilung
Gesamtanpassung des Messmodells	Global	GFI	0,996	Okay
		AGFI	0,993	Okay
		NFI	0,994	Okay
		RFI	0,991	Okay
Nomologische Validität	Detail	Signifikanz der Pfadkoeffizienten (Zwischen den Konstrukten im Strukturmodell)	-	N/A
Diskriminanzvalidität	Detail	Korrelationskoeffizienten zwischen den einzelnen (exogenen) Konstrukten	-	N/A

Strukturmodell für die Informationsverarbeitung/Vertrauensaufbau mit ULS-Schätzer

Zu prüfende Dimension	Bezugs-ebene	Beurteilungsmaß	Ergebnis	Beurteilung
Gesamtanpassung des Messmodells	Global	GFI	0,997	Okay
		AGFI	0,995	Okay
		NFI	0,990	Okay
		RFI	0,986	Okay
Nomologische Validität	Detail	Signifikanz der Pfadkoeffizienten (Zwischen den Konstrukten im Strukturmodell)	-	N/A
Diskriminanzvalidität	Detail	Korrelationskoeffizienten zwischen den einzelnen (exogenen) Konstrukten	Von -0,29 bis 0,4	Okay

Strukturmodell für die Informationsbeschaffung mit ULS-Schätzer

WEITERE ANALYSEN ZUR ENTWICKLUNG ENTLANG DES PROZESSES DER ARBEITSPLATZWahl



Entwicklung der wahrgenommenen Eignung der Formate

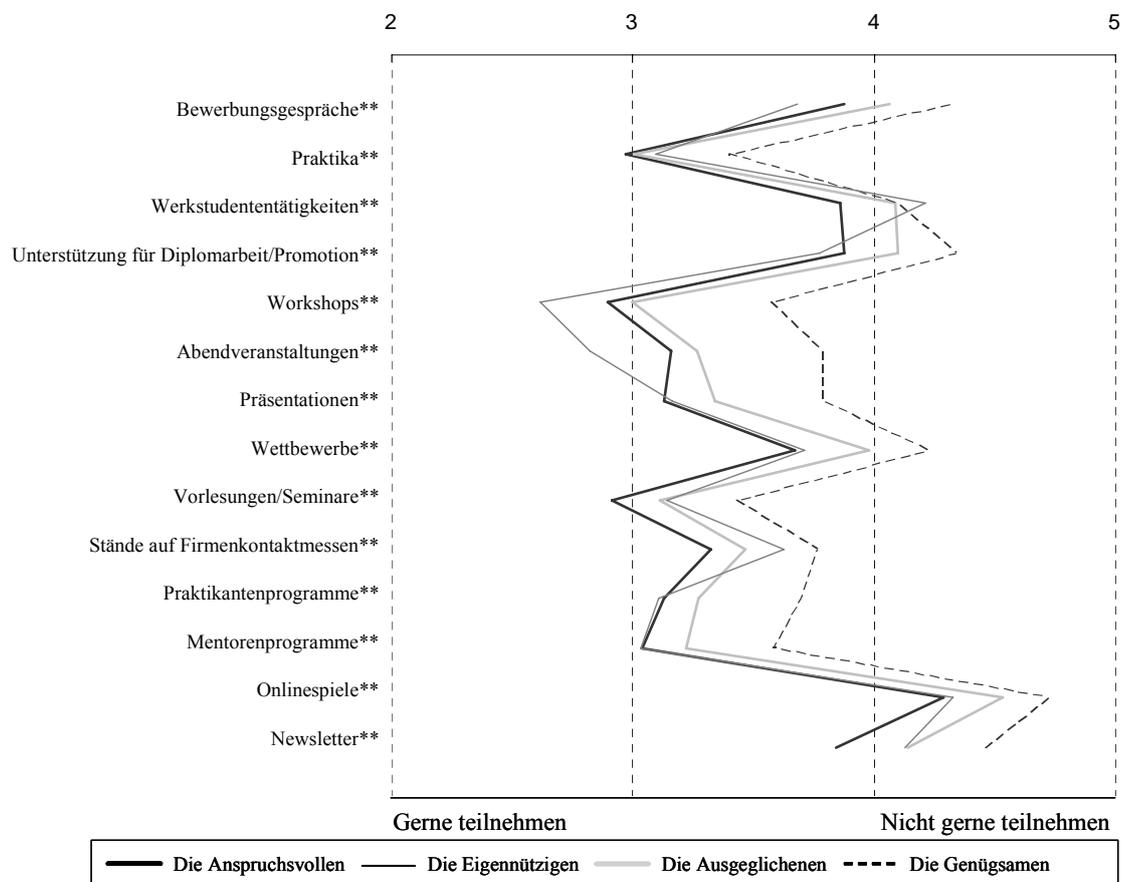
ANHANG 3 WEITERE ANALYSEN ZUR SEGMENTIERUNG

CLUSTERANALYSE BENEFITSEGMENTIERUNG

	Mittlerer Diskriminanz- koeffizient	Relative Bedeutung des mittleren Diskriminanz- koeffizienten
Wachstumsaussichten	0,075	2%
Arbeitsplatzsicherheit	0,293	10%
Attraktiver Standort	0,072	2%
Gehalt	0,166	5%
Aufstiegsmöglichkeiten	0,107	4%
Verantwortungsübernahme	0,201	7%
Weiterbildungsmöglichkeiten	0,089	3%
Geregelte Arbeitszeiten	0,297	10%
Work-Life-Balance	0,272	9%
Internationalität	0,412	14%
Freiräume beim Arbeiten	0,147	5%
Herausfordernde Aufgaben	0,122	4%
Innovationsstarkes Unternehmen	0,162	5%
Gute Zusammenarbeit	0,029	1%
Vertrauen in Arbeitgeber	0,023	1%
Vertrautheit Arbeitsumfeld	0,132	4%
Absehbarerer Bewerbungserfolg	0,226	7%
Bekanntschaft mit Mitarbeitern	0,224	7%
Summe	3,049	100%

Wichtigkeit der einzelnen Merkmale für die Clusterbildung

VERGLEICH DES INFORMATIONSVERHALTENS

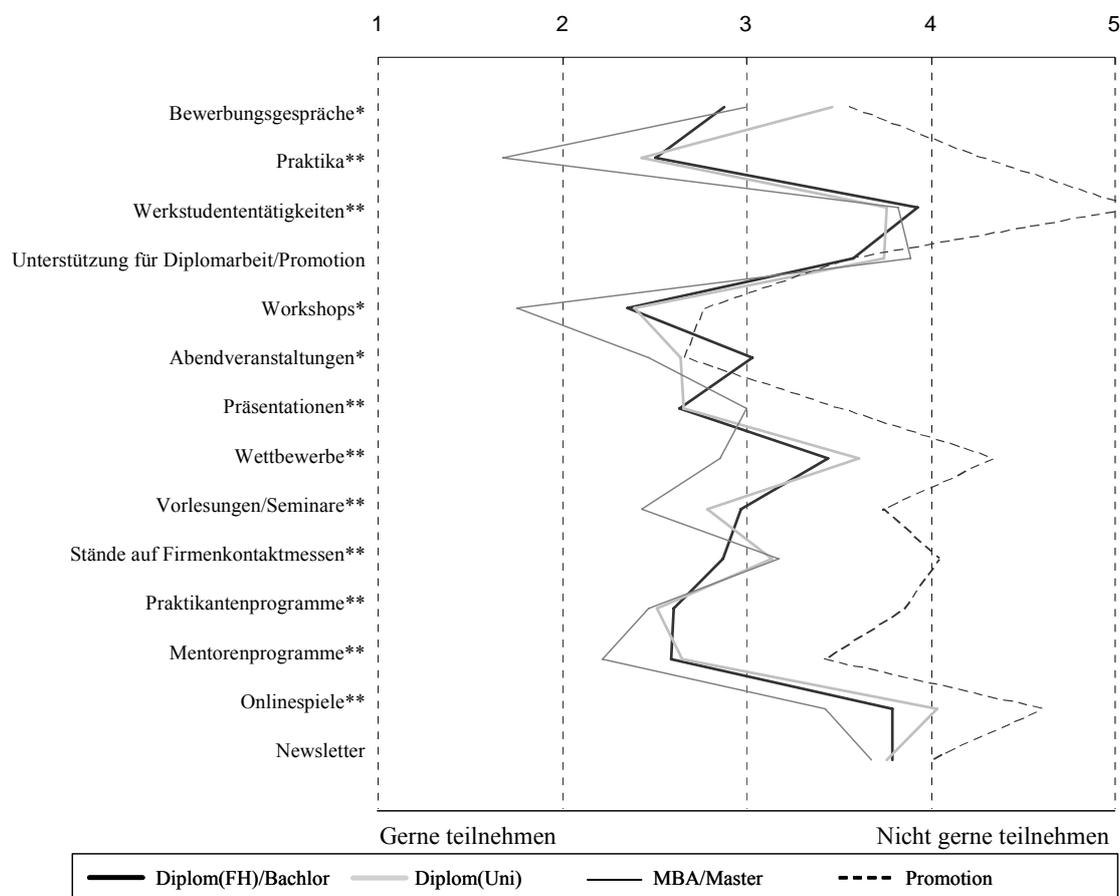


Geplantes Informationsverhalten für die einzelnen Benefitsegmente

** = signifikant auf dem Niveau von 0,01

* = signifikant auf dem Niveau von 0,1

MIKROSEGMENTIERUNG NACH ART DES ABSCHLUSSES



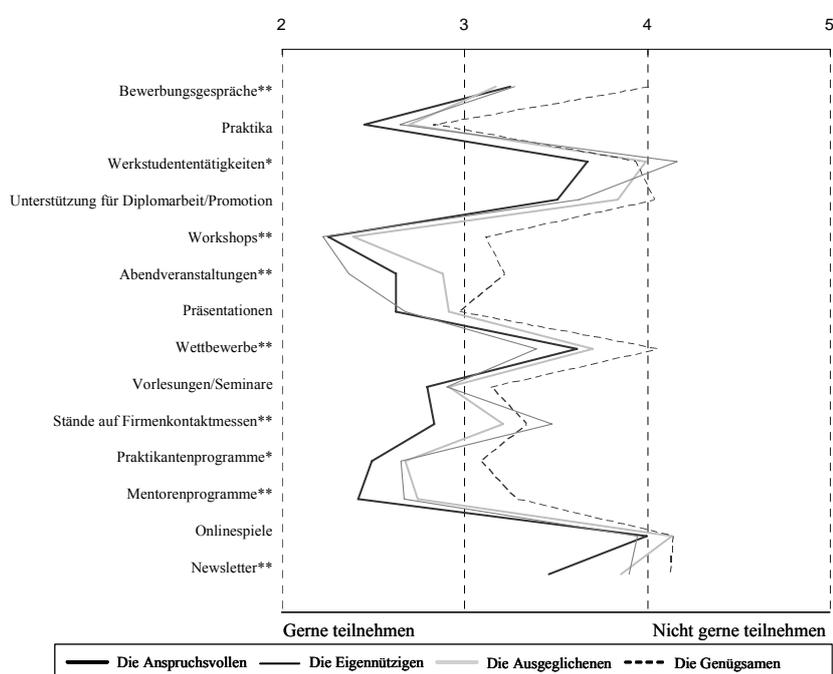
Geplantes Informationsverhalten nach Art des Abschlusses innerhalb der Fachrichtung der Wirtschaftswissenschaften

** = signifikant auf dem Niveau von 0,01

* = signifikant auf dem Niveau von 0,1

MIKROSEGMENTIERUNG MITTELS BENEFITSEGMENTEN

WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTEN

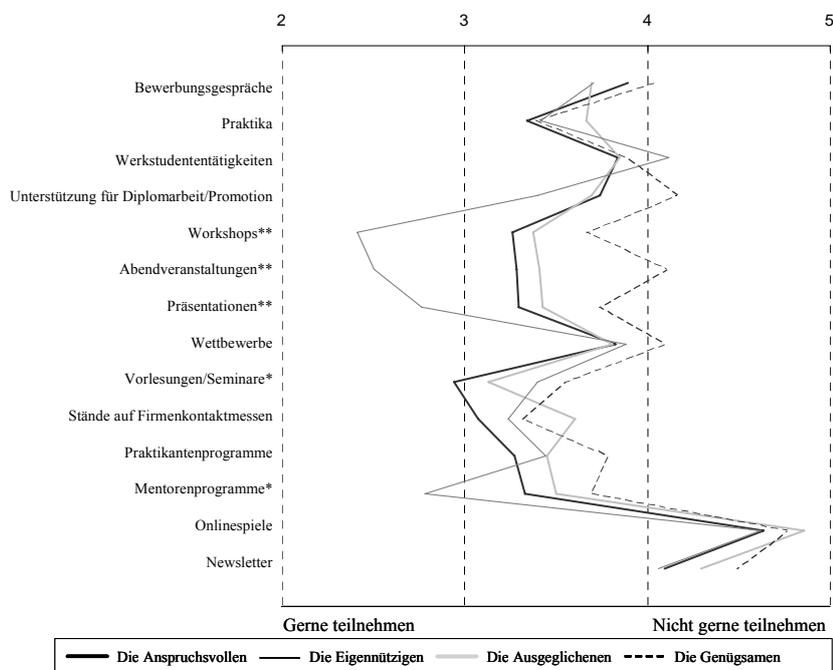


Geplantes Informationsverhalten nach Benefitsegmenten innerhalb der Fachrichtung der Wirtschaftswissenschaften

** = signifikant auf dem Niveau von 0,01

* = signifikant auf dem Niveau von 0,1

INGENIEURWISSENSCHAFTEN



Geplantes Informationsverhalten nach Benefitsegmenten innerhalb der Fachrichtung der Ingenieurwissenschaften

** = signifikant auf dem Niveau von 0,01

* = signifikant auf dem Niveau von 0,1

NATURWISSENSCHAFTEN

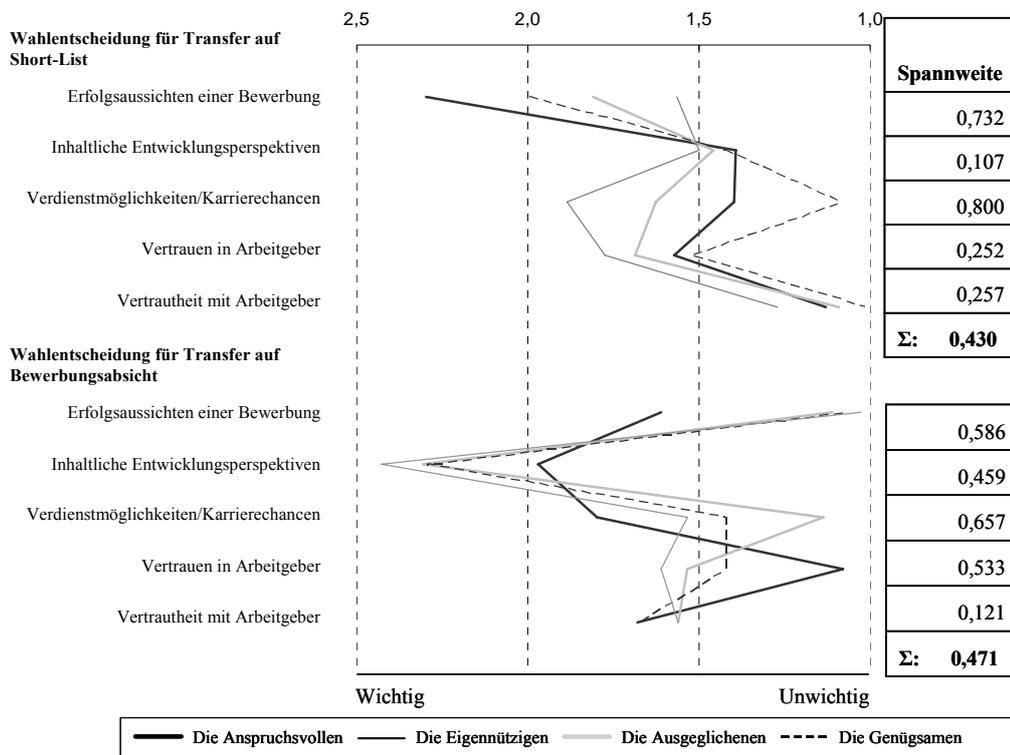
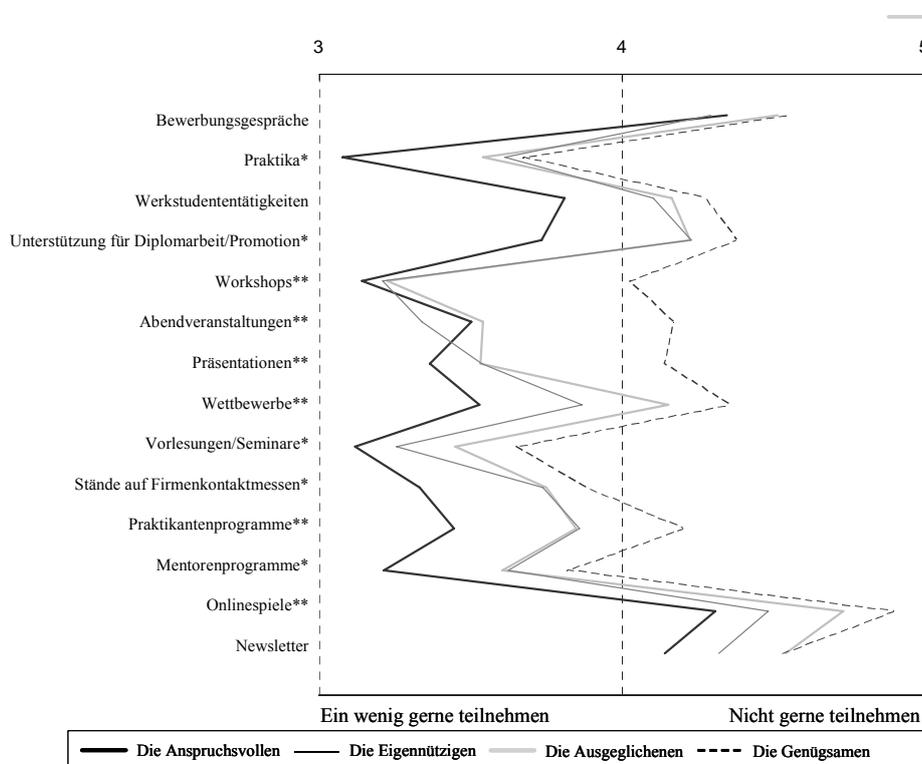


Abbildung Abgeleitete Anforderungen nach Benefitsegmenten innerhalb der Fachrichtung der Ingenieurwissenschaften



Geplantes Informationsverhalten nach Benefitsegmenten innerhalb der Fachrichtung der Naturwissenschaften

** = signifikant auf dem Niveau von 0,01

* = signifikant auf dem Niveau von 0,1

LITERATURVERZEICHNIS

- Ahler, F. (Strategische Nachwuchskräfteerekrutierung, 1994):** Strategische Nachwuchskräfteerekrutierung über Hochschulkontakte: Empfehlungen zum Management personalbeschaffungsorientierter Hochschulkontakte auf Grundlage von Unternehmensbefragung, München 1994.
- Ahrens, J. (Vertrauen, 2003):** Vertrauen und Sicherheit als Voraussetzungen für ökonomisches Handeln, in: Ifo Schnelldienst, Bd. 56, Ausg. 1, S. 7-11.
- Albach, H. (Vertrauen in der ökonomischen Theorie, 1980):** Vertrauen in der ökonomischen Theorie, in: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft, 136. Jg. 1, S. 2-11.
- Anderson, E. W./Gerbing, D. W. (Structural Equation Modeling, 1988):** Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach, in: Psychological Bulletin, Vol. 103, No. 3, S. 411-423.
- Assael, H. (Consumer behavior, 1995):** Consumer behavior and marketing action, 5th ed., Cincinnati 1995.
- Backes-Gellner, U./Freund, W./Key, R. (Wettbewerbsfaktor Fachkräfte, 2000):** Wettbewerbsfaktor Fachkräfte, Wiesbaden 2000.
- Backhaus, K./Erichson, B./Plinke, W./Weiber, R. (Multivariate Analysemethoden, 2003):** Multivariate Analysemethoden – Eine anwendungsorientierte Einführung, 10. Aufl., Berlin 2003.
- Balderjahn, I. (Marktreaktionen, 1992):** Marktreaktionen von Konsumenten – Ein theoretisch-methodisches Konzept zur Analyse der Wirkung marketingpolitischer Instrumente, Berlin 1992.
- Barber, A. E. (Recruiting Employees, 1998):** Recruiting Employees – Individual and Organizational Perspectives, Thousand Oaks 1998.
- Batinic, B. u. a. (Hrsg.) (Online Research, 1999):** Online Research. Methoden, Anwendungen, Ergebnisse, Göttingen 1999.
- Bauche, K. (Segmentierung, 1993):** Segmentierung von Kundendienstleistungen auf investiven Märkten, Frankfurt am Main 1993.
- Bauer, R. A. (Risk Taking, 1967):** Consumer behavior and Risk Taking, in: Cox (Risk Taking and Information Handling, 1967), S. 23-33.
- Bauer, E. (Markt-Segmentierung, 1977):** Markt-Segmentierung, Stuttgart 1977.
- Beach, L. R. (Decision Making, 1993):** Decision Making in the Workplace, Mahwah, New Jersey 1993.

- Beba, W. (Wirkung von Direktkommunikation, 1993):** Wirkung von Direktkommunikation unter Berücksichtigung der interpersonellen Kommunikation – Ansatzpunkte für Personal-Marketing, Berlin 1993.
- Belz, C. (Dynamische Marktsegmentierung, 1995):** Dynamische Marktsegmentierung, St. Gallen 1995.
- Benninghaus, H. (Einstellungs- und Verhaltensforschung, 1976):** Ergebnisse und Perspektiven der Einstellungs- und Verhaltensforschung, Meisenheim am Glan 1976.
- Berekoven, L./Eckerst, W./Ellenrieder, P. (Marktforschung, 2001):** Marktforschung – Methodische Grundlagen und praktische Anwendung, 9. Aufl., Wiesbaden 2001.
- Bergs, S. (Clusteranalysen, 1981):** Optimalität von Clusteranalysen, Münster 1981.
- Berk, B. (Hochschulkontakte, 1993):** Hochschulkontakte (Hochschul-marketing), in: Strutz (Personalmarketing, 1989), S. 214-222.
- Berry, L. L. (Relationship Marketing, 1983):** Relationship Marketing, in: Berry/Shostack/Upah (Emerging Perspective on Service Marketing, 1983), S. 25-28.
- Bettmann, J. R. (Perceived Risk, 1973):** Perceived Risk and its Components, in: Journal of Marketing Research, 10, Nr. 5, S. 184-190.
- Biel, A. L. (Brand Image, 1993):** How Brand Image Drives Brand Equity, in: Journal of Advertising Research, Vol. 32, Iss. 6, S. RC6- RC12.
- Biele, G./Hunziger, A. (Personalmarketing, 2002):** Personalmarketing – Erfolgsfaktoren und Best Practices im Personalmarketing, Berlin 2002.
- Bollen, K. A. (Structural Equation Models, 1989):** Structural Equation Models with Latent Variables, New York 1989.
- Bonoma, T. V./Shapiro, B. P. (Market Segmentation, 1984):** Evaluating Market Segmentation Approaches, in: Industrial Marketing Management, Vol. 13, S. 257-268.
- Borg, I.; Staufenbiel, T. (Theorien und Methoden der Skalierung, 1993):** Theorien und Methoden der Skalierung – Eine Einführung. 2. Aufl., Bern 1993.
- Bortz, J. (Statistik für Sozialwissenschaftler, 1999):** Statistik für Sozialwissenschaftler, 5. Aufl., Berlin 1999.
- Boswell, W. R./Roehling, M. V./LePine, M. A., Maynihan, L. M. (Job-Choice Decisions, 2003):** Individual Job-Choice Decisions and the Impact of Job Attributes and Recruitment Practices: a longitudinal Field Study, in: Human Resource Management, 42, S. 23-37.

- Brauner, C. (Recruiting Trends 2004, 2004):** Vortrag während der „Recruiting Trends 2004“-Tagung am 4. Dezember 2003, Frankfurt am Main 2004.
- Breaugh, J. A. (Recruitment, 1992):** Recruitment: Science and Practice, Boston 1992.
- Bröckermann, R./Pepels, W. (Personalmarketing, 2002):** Personalmarketing: Akquisition - Bindung - Freistellung, Stuttgart 2002.
- Brosius, F. (SPSS, 2002):** SPSS 11, Bonn 2002.
- Bruhn, M. (Relationship Marketing, 2001):** Relationship Marketing, München 2001.
- Bruhn, M. (Kundenorientierung, 2003):** Kundenorientierung – Bausteine für ein exzellentes Customer Relationship Management (CRM), 2. Aufl., München 2003.
- Bruhn, M./Homburg, C. (Handbuch Kundenbindungsmanagement, 2000):** Handbuch Kundenbindungsmanagement – Grundlagen - Konzepte - Erfahrungen, 3. Aufl., Wiesbaden 2000.
- Bruhn, M./Homburg, C. (Kundenbindungsmanagement – Eine Einführung, 2000):** Kundenbindungsmanagement – Eine Einführung in die theoretische und praktische Problemstellung, in: Bruhn/Homburg (Handbuch Kundenbindungsmanagement, 2000), S. 1-35.
- Bruhn, M./Steffenhagen, H. (Hrsg.) (Marktorientierte Unternehmensführung, 1997):** Marktorientierte Unternehmensführung. Reflexion - Denkanstöße - Perspektiven, Wiesbaden 1997.
- Bussmann, W./Unger, F. (Kognitive Theorien, 1986):** Kognitive sozialpsychologische Theorien in ihrer Bedeutung für das Konsumgüter-Marketing, in: Unger (Konsumentenpsychologie und Markenartikel, 1986), S. 56-96.
- Cable, D. M./Judge, T. A. (Person-Organisation Fit, 1996):** Person-Organisation Fit, Job Choice Decisions, and Organizational Entry, in: Organizational Behaviour and Human Decision Process, 67, S. 294-311.
- Cable, D. M./Turban, D. B. (Employer Knowledge, 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.
- Caspar, M., Metzler, P. (Entscheidungsorientierte Markenführung, 2002):** Entscheidungsorientierte Markenführung. Aufbau und Führung starker Marken – MCM/McKinsey -Reihe zur Markenpolitik, Arbeitspapier Nr. 3, Münster 2002.

- Ceyp, M. H. (Database-Marketing, 2002):** Erfolgsfaktoren und Trends im Database-Marketing, in: Dallmer (Handbuch Direct Marketing, 2002), S. 867-880.
- Chambers, E. G. et al. (War for Talent, 1998):** The War for Talent, in: The McKinsey Quarterly, Nr. 3, S. 44-57.
- Clark, M./Peck, H./Christopher, M./Payne, A. (Relationship-Management-Kette, 1999):** Vom funktionsorientierten Marketing zur prozeßorientierten Relationship-Management-Kette, in: Payne/Rapp (Handbuch Relationship Marketing, 1999), S. 29-44.
- Collins, C. J./Stevens, C. K. (Brand Equity Approach to Recruitment, 2002):** The Relationship Between Early Recruitment-related Activities and the Application Decision of New Labor-Market Entrants: A Brand Equity Approach to Recruitment, in: Journal of Applied Psychology, Vol. 87, No. 6, S. 1121-1133.
- Cox, D. F. (Hrsg.) (Risk Taking and Information Handling, 1967):** Risk Taking and Information Handling in Consumer Behavior, Boston 1967.
- Crockett, B. K./Reed, K. L. (Three Approaches to Customer-Centric Understanding, 2002):** The Foundation of Insight: Three Approaches to Customer-Centric Understanding, in: Freeland (The Ultimate CRM Handbook, 2003), S. 78-84.
- Cunningham, S. C. (The Major Dimensions of Perceived Risk, 1967):** The Major Dimensions of Perceived Risk, in: Cox (Risk Taking and Information Handling, 1967), S. 82-108.
- Dallmer, H. (Hrsg.) (Handbuch Direct Marketing, 1991):** Das Handbuch Direct Marketing, 6. Aufl., Hamburg 1991.
- Dallmer, H. (Direct Marketing, 2002):** Das System des Direct Marketing – Entwicklungsfaktoren und Trends, in: Dallmer (Handbuch Direct Marketing, 2002), S. 3-23.
- Dallmer, H. (Hrsg.) (Handbuch Direct Marketing, 2002):** Das Handbuch Direct Marketing & More, 8. Aufl., Hamburg 2002.
- Dallmer, H./Thedens, R. (Hrsg.) (Handbuch Direct Marketing, 1975):** Das Handbuch Direct-Marketing, 1. Aufl., Hamburg 1975.
- Darby, M. R./Karni, E. (Free Competition, 1973):** Free Competition and the Optimal Amount of Fraud, in: Journal of Law and Economics, 16, S. 67-88.
- Devine, T. J./Kiefer, N. M. (Job search theory, 1993):** The empirical status of job search theory, in: Journal of labor economics, 1, S. 3-24.

- Diamantopoulos, A./ Winklhofer, H. M. (Formative Indicators, 2001):** Index Construction with Formative Indicators, in: Journal of Marketing, Vol. 38, May, S. 269-277.
- Diaz-Bone, R./Künemund, H. (Binäre logistische Regression, 2003):** Einführung in die binäre logistische Regression, online im Internet unter URL: http://www.rainer-diaz-bone.de/logreg_8.pdf (07.10.2004).
- Diercks, J./Weber, A. (Zeig' was Du kannst, 2001):** Zeig' was Du kannst, in: Personalwirtschaft, 12, S. 46-48.
- Dietmann, E. (Personalmarketing, 1993):** Personalmarketing: Ein Ansatz zielgruppenorientierter Personalpolitik, Wiesbaden 1993.
- Diller, H. (Kontaktkette, 1993):** Kontaktkette, in: Diller (Vahlens großes Marketinglexikon, 2001), S. 757 f.
- Diller, H. (Beziehungsmanagement, 1995):** Beziehungsmanagement, in: Tietz/Köhler/Zentes (Handwörterbuch des Marketing, 1995), S. 285-300.
- Diller, H. (Kundenbindung, 1996):** Kundenbindung als Marketingziel, in: Marketing ZFP, Heft 2 - 2. Quartal, S. 81- 94.
- Diller, H. (Vahlens großes Marketinglexikon, 2001):** Vahlens großes Marketinglexikon, München 2001.
- Dunnette, M. D./Hough, L. M. (Hrsg.) (Industrial and Organizational Psychology, 1991):** Handbook of Industrial and Organizational Psychology, 2. Aufl., Palo Alto 1991.
- Echterling, J./Fischer, M./Kranz, M. (Markenstärke und Markenpotenzial, 2002):** Die Erfassung der Markenstärke und des Markenpotenzials als Grundlage der Markenführung – Arbeitspapier Nr. 2, Marketing Centrum Münster, Düsseldorf, Münster 2002.
- Eckardstein, D. /Schnellinger, F. (Personalmarketing, 1975):** Personalmarketing, in: Gaugler (Hrsg.) (Handwörterbuch des Personalwesens, 1975), S. 1592-1599.
- Eckey, H. (Ökonometrie, 2004):** Skript zur Lehrveranstaltung Ökonometrie I, online im Internet unter URL: www.wirtschaft.uni-kassel.de/Eckey/Lehre/OekonometrieII/Vorbereitung/skript.pdf (01.09.2004).
- Eckey, H. /Kosfeld, R./Dreger, C. (Ökonometrie, 1998):** Ökonometrie – Grundlagen - Methoden - Beispiele, Wiesbaden 1998.

- Eggert, A./Fassott, G. (Strukturgleichungsmodelle, 2003):** Zur Verwendung formativer und reflektiver Indikatoren in Strukturgleichungsmodellen Ein Beitrag zur Pfingsttagung der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Zürich 2003, online im Internet unter URL: <http://www.pfingsttagung.unizh.ch/Papers/Eggert-Fassott.pdf> (01.09.2004).
- El-Himer, K./Klem, C./Mock, P. (Marketing intelligence, 2001):** Marketing intelligence: Lösungen für wissensbasiertes Kunden- und Kampagnenmanagement, Bonn 2001.
- Erdfelder, E. et al. (Hrsg.) (Quantitative Methoden, 1996):** Handbuch quantitative Methoden.
- Esch, F. (Hrsg.) (Moderne Markenführung, 2000):** Moderne Markenführung – Grundlagen, innovative Ansätze, praktische Umsetzungen, 2. Aufl., Wiesbaden 2000.
- Esch, F. /Wicke, A. (Markenmanagement, 2000):** Herausforderungen und Aufgaben des Markenmanagements, in: Esch (Moderne Markenführung, 2000), S. 3-55.
- Evans, P./Wurster, T. S. (Blown to Bits, 2000):** Blown to Bits – How the New Economics of Information transforms Strategy, Boston 2000.
- Fisher, C. D./Ilgen, D. R./Hoyer, W. D. (Source credibility, 1979):** Source credibility, information favorability and job offer acceptance, in: Academy of Management Journal, 22, S. 94-103.
- Fletcher, K./Wheeler, C./Wright, J. (Database Marketing, 1998):** The role and status of UK Database Marketing, in: Payne et al. (Relationship Marketing for Competitive Advantage, 1998), S. 278-299.
- Flüshöh, U. (Imageforschung und -positionierung, 1999):** Imageforschung und -positionierung: Strategien und Methoden am Beispiel Hochschulmarketing der Allianz-Versicherungs-Aktiengesellschaft, in: Thiele/Eggers (Innovatives Personalmarketing, 1999), S. 59-74.
- Fopp, L. (Branchen-Image, 1975):** Die Bedeutung des Branchen-Images für Stellenwahl und Stellenwechsel, St. Gallen 1975.
- Ford, D. (Development of Buyer-Seller Relationships, 1980):** The Development of Buyer-Seller Relationships in Industrial Markets, in: European Journal of Marketing, No. 5/6, S. 339-353.
- Fornell, C. (Covariance Structure Analysis, 1983):** Issues in the application of Covariance Structure Analysis: A Comment, in: Journal of Consumer Research, Vol. 9, March, S. 443-448.

- Fornell, C./Larcker, D. F. (Structural Equation Models, 1981):** Evaluating Structural Equation Models with Unobserved Variables and Measurement Errors, in: Journal of Marketing Research, Vol. 18., February, S. 39-50.
- Franke, N. (High Potentials, 1999):** High Potentials – Conjointanalytische Identifikation und empirisches Realbild zukünftiger kaufmännischer Führungseliten, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 69 (1999), Heft 8, S. 889-911.
- Freeland, J. G. (The Ultimate CRM Handbook, 2003):** The Ultimate CRM Handbook, New York 2003.
- Freimuth, J. (Personalakquisition an Hochschulen, 1987):** Personalakquisition an Hochschulen, in: Personal, 4, S. 144-147.
- Freter, H. (Marktsegmentierung, 1983):** Marktsegmentierung, Stuttgart 1983.
- Freter, H. (Marktsegmentierung, 2001):** Marktsegmentierung im Dienstleistungsbereich, in: Meffert/Bruhn (Dienstleistungsmanagement, 2001), S. 284-315.
- Frey, D./Gaska, A. (Kognitive Dissonanz, 1993):** Die Theorie der kognitiven Dissonanz, in: Frey/Irle (Theorien der Sozialpsychologie, 1993), S. 275-324.
- Frey, D./Irle, M. (Hrsg.) (Theorien der Sozialpsychologie, 1993):** Theorien der Sozialpsychologie, Band 1, 2. Aufl., Bern/Göttingen/Toronto/Seattle 1993.
- Friedrichs-Schmidt, S. (Wertorientierte Kundensegmentierung, 2003):** Wertorientierte Kundensegmentierung – State of the Art und Praxisbeispiele, München 2003.
- Fritz, W. (Marktorientierte Unternehmensführung, 1992):** Marktorientierte Unternehmensführung und Unternehmenserfolg, Stuttgart 1992.
- Fritz, W. (Marketing-Management, 1995):** Marketing-Management und Unternehmenserfolg, Stuttgart 1995.
- Fritz, W./Thiess, M. (Informationsverhalten, 1986):** Das Informationsverhalten des Konsumenten und seine Konsequenzen für das Marketing, in: Unger (Konsumentenpsychologie und Markenartikel, 1986), S. 141-176.
- Fröhlich, W. (Strategisches Personalmarketing, 1987):** Strategisches Personalmarketing, Düsseldorf 1987.
- Frömbling, S. (Zielgruppenmarketing, 1993):** Zielgruppenmarketing im Fremdenverkehr von Regionen. Ein Beispiel zur Marktsegmentierung auf der Grundlage von Werten, Motiven und Einstellungen, Frankfurt am Main 1993.

- Gatewood, R. D./Gowan, M. A./Lautenschlager, Gary J. (Recruitment Image, 1993):** Corporate Image, Recruitment Image, and Initial Job Choice Decisions, in: Academy of Management Journal, Vol. 36, No. 2, S. 414-427.
- Gaugler, E. (Hrsg.) (Handwörterbuch des Personalwesens, 1975):** Handwörterbuch des Personalwesens, Stuttgart 1975.
- Georgi, D. (Kundenbeziehungen, 2000):** Entwicklung von Kundenbeziehungen, Wiesbaden 2000.
- Georgi, D. (Kundenbindungsmanagement, 2000):** Kundenbindungsmanagement im Kundenbeziehungslebenszyklus, in: Bruhn, Manfred/Homburg, Christian (Handbuch Kundenbindungsmanagement, 2000), S. 226-247.
- Gerhard, A. (Unsicherheit bei der Kaufentscheidung, 1995):** Die Unsicherheit des Konsumenten bei der Kaufentscheidung, Wiesbaden 1995.
- Gmünden, H. G. (Informationsverhalten, 1992):** Informationsverhalten, in: Handwörterbuch der Organisation, S. 1010-1028.
- Gochla, E./Wittmann, W. (Hrsg.) (Handwörterbuch der Betriebswirtschaftslehre, 1975):** Handwörterbuch der Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart 1975.
- Green, W. H. (Econometric Analysis, 2000):** Econometric Analysis, 4. Aufl., Englewood Cliffs 2000.
- Green, P. E./Tull, D. S./Albaum, G. (Marketing Decisions, 1988):** Research for Marketing Decisions, Englewood Cliffs 1988.
- Griffiths, W. E./Hill, R. C./George, G. J. (Econometrics, 1993):** Learning and Practice Econometrics, New York 1993.
- Grobe, E. (Corporate Attractiveness, 2003):** Corporate Attractiveness – eine Analyse der Wahrnehmung von Unternehmensmarken aus der Sicht von High Potentials – HHL-Arbeitspapier Nr. 50, Leipzig 2003.
- Gröne, A. (Marktsegmentierung, 1977):** Marktsegmentierung bei Investitionsgütern, Wiesbaden 1977.
- Groß-Heitfeld, R. (Personalmarketing bei der WestLB, 1999):** Personalmarketing bei der WestLB: Ansprache von Top-Bewerbern durch maßgeschneiderte Instrumente, in: Thiele/Eggers (Innovatives Personalmarketing, 1999), S. 101-110.
- Gummesson, E. (Making Relationship Marketing Operational, 1994):** Making Relationship Marketing Operational, in: International Journal of Service Industry Management, No. 5, S. 10-20.
- Gustafsson, A./Herrmann, A./Huber, F. (Hrsg.) (Conjoint Measurement, 2000):** Conjoint Measurement – Methods and Applications, Heidelberg 2000.

- Hadwich, K. (Beziehungsqualität, 2003):** Beziehungsqualität im Relationship Marketing – Konzeption und empirische Analyse eines Wirkungsmodells, Wiesbaden 2003.
- Hagerty, M. R./Aaker, D. A. (Information Processing, 1984):** A Normative Model of Consumer Information Processing, in: Marketing Science, Vol. 3, Iss. 3, S. 227-247.
- Hansen, U. (Relationship-Marketing, 2000):** Lost in Relationship-Marketing Space, in: Hennig-Thurau/Hansen (Relationship Marketing, 2000), S. 415-435.
- Hartmann, A./Sattler, H. (Methoden zur Präferenzmessung, 2004):** Wie robust sind Methoden zur Präferenzmessung?, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Jahrgang 56, Februar 2004, S. 3-23.
- Haworth, J. (TRM, 2004):** What is Talent Relationship Management?, online im Internet unter URL:
http://www.brassring.com/en/html/about/our_philosophy_TRM/index.asp
 (28.09.2004).
- Heckhausen, H. (Motivation und Handeln, 2003):** Motivation und Handeln, 2. Aufl., Berlin 2003.
- Hennig-Thurau, T. (Klassifikation von Geschäftsbeziehungen, 1999):** Die Klassifikation von Geschäftsbeziehungen mittels Kundenportfolios, in: Payne/Rapp (Handbuch Relationship Marketing, 1999), S. 91-109.
- Hennig-Thurau, T. (Success Through Investments in Customers, 2000):** Relationship Marketing Success Through Investments in Customers, in: Hennig-Thurau/Hansen (Relationship Marketing, 2000), S. 127-146.
- Hennig-Thurau, T. (Beziehungsqualität, 2001):** Beziehungsqualität, in: Diller (Vahlens großes Marketinglexikon, 2001), S. 211-213.
- Hennig-Thurau, T./Gwinner, K./Gremler, D. (Relationships, 2000):** Why Customers Build Relationships with Companies, in: Hennig-Thurau/Hansen (Relationship Marketing, 2000), S. 369-391.
- Hennig-Thurau, T./Hansen, U. (Hrsg.) (Relationship Marketing, 2000):** Relationship Marketing – Gaining Competitive Advantage Through Customer Satisfaction and Customer Retention, Berlin 2000.
- Hennig-Thurau, T./Hansen, U. (Relationship Marketing: Some Reflections, 2000):** Relationship Marketing: Some Reflections, in: Hennig-Thurau/Hansen (Relationship Marketing, 2000), S. 3-27.
- Henzler, A. (Personal-Image, 1975):** Personal-Image, in: Gaugler (Hrsg.) (Handwörterbuch des Personalwesens, 1975), Sp. 1564-1571.

- Herkner, W. (Lehrbuch Sozialpsychologie, 1991):** Lehrbuch Sozialpsychologie, 5. Aufl., Bern/Stuttgart/Toronto 1991.
- Herrmann, A./Huber, F./Kressmann, F. (Partial Least Squares, 2004):** Partial Least Squares – Ein Leitfaden zur Spezifikation, Schätzung und Beurteilung varianzbasierter Strukturgleichungsmodelle, online im Internet unter URL: <http://www.marketing-mainz.de/2lehrstuhl/PLS.pdf> (01.09.2004).
- Herrmann, A./Homburg, C. (Hrsg.) (Marktforschung, 2000):** Marktforschung – Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele, Wiesbaden 2000.
- Highhouse, S./Hoffman, J. R. (Organizational Attraction and Job Choice, 2001):** Organizational Attraction and Job Choice, in: International Review of Industrial and Organizational Psychology, Vol. 16, S. 37-64.
- Hildebrand, V./Link, J. (Database-Marketing, 1993):** Database-Marketing und Computer Aided Selling, München 1993.
- Hildebrandt, L./Homburg, C. (Hrsg.) (Kausalanalyse, 1998):** Die Kausalanalyse – Ein Instrument der empirischen betriebswirtschaftlichen Forschung, Stuttgart 1998.
- Hinzdorf, T./Priemuth, K./Erlenkämper, S. (Employer-Branding, 2003):** Employer-Branding ist messbar, in: Personalwirtschaft, 7/2003, S. 48-50.
- Hirschowitz, A. (CRM loop, 2001):** Closing the CRM loop: The 21st century marketer's challenge: Transforming customer insight into customer value, in: Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing, Vol. 10, S. 168-178.
- Holland, H. (Customer Relationship Management, 2001):** Customer Relationship Management - ein neuer Marketing-Ansatz, in: Holland/Huldi/Kuhfuß/Nitsche (CRM im Direktmarketing, 2001), S. 11-57.
- Holland, H. (Das Mailing, 2002):** Das Mailing – Planung, Gestaltung, Produktion, Wiesbaden 2002.
- Höllmüller, M. (Strategische Akquisition, 2002):** Strategische Akquisition hochqualifizierter Nachwuchskräfte, Wiesbaden 2002.
- Homburg, C. (Kausalanalyse, 1992):** Die Kausalanalyse: Eine Einführung, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 21. Jg., Nr. 10, S. 499-508.
- Homburg, C. (Kundennähe, 2000):** Kundennähe von Industriegüterunternehmen. Konzeption - Erfolgsauswirkungen - Determinanten, 3. Aufl., Wiesbaden 2000.

- Homburg, C./Baumgartner, H. (Beurteilung von Kausalmodellen, 1995):** Beurteilung von Kausalmodellen, in: Marketing ZFP, 17 (1995), S. 162-176.
- Homburg, C./Giering, A. (Konzeptionalisierung und Operationalisierung, 1996):** Konzeptionalisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte. Ein Leitfaden für die Marketingforschung, in: Marketing ZFP, 18. Jg., Heft 1, S. 5-24.
- Homburg, C./Hildebrandt, L. (Kausalanalyse, 1998):** Die Kausalanalyse: Bestandsaufnahme, Entwicklungsrichtungen, Problemfelder, in: Hildebrandt/Homburg (Kausalanalyse, 1998), S. 15-43.
- Homburg, C./Pfleffer, C. (Konfirmatorische Faktoranalyse, 2000):** Konfirmatorische Faktoranalyse, in: Herrmann/Homburg (Marktforschung, 2000), S. 413-438.
- Homburg, C./Pfleffer, C. (Strukturgleichungsmodelle, 2000):** Strukturgleichungsmodelle mit latenten Variablen: Kausalanalyse, in: Herrmann/Homburg (Marktforschung, 2000), S. 633-659.
- Homburg, C./Sieben, F. G. (Customer Relationship Management, 2000):** Customer Relationship Management (CRM) – Strategische Ausrichtung statt IT-getriebenem Aktivismus, in: Bruhn/Homburg (Handbuch Kundenbindungsmanagement, 2000), S. 473-501.
- Howard, J. A./Sheth, J. N. (Buyer Behavior, 1969):** The Theory of Buyer Behavior, New York et al. 1969.
- Hunziker, P. (Personalmarketing, 1973):** Personalmarketing, Bern 1973.
- Hupp, O. (Involvement, 1998):** Das Involvement als Erklärungsvariable des Entscheidungs- und Informationsverhaltens, Paderborn 1998.
- Hüttner, M./Schwartz, U. (Explorative Faktorenanalyse, 2000):** Explorative Faktorenanalyse, in: Herrmann/Homburg (Marktforschung, 2000), S. 381-412.
- Hüttner, M./Schwartz, U. (Grundzüge der Marktforschung, 2002):** Grundzüge der Marktforschung, München 2002.
- Jäger, W./Klage, A./Heinrich, A. (Human-Value-Reporting, 2004):** Anforderungen an ein Human-Value-Reporting, in: Personalwirtschaft, 5/2004, S. 17-19.
- Jedidi, K./Kohli, R./Desarbo, W. S. (Consideration Sets in Conjoint Analysis, 1996):** Consideration Sets in Conjoint Analysis, in: Journal of Marketing Research, Vol. 23 (August 1996), S. 364-372.

- Johnson, M. (Kampf um die Besten, 2000):** Kampf um die Besten: Wie Unternehmen den Wettlauf um die Spitzenkräfte gewinnen, München 2000.
- Johnson, E. J./Russo, E. J. (Information, 1984):** Product Familiarity and Learning New Information, in: Journal of Consumer Research, Vol. 11, Iss. 1, S. 542-552.
- Kass, K. P (Marketing und neue Institutionenlehre, 1992):** Marketing und neue Institutionenlehre – Arbeitspapier Nr. 1, Marketing und ökonomische Theorie, Universität Frankfurt am Main 1992.
- Kaas, K. P./Busch, A. (Inspektions-, Erfahrungs-, Vertrauenseigenschaften, 1996):** Inspektions-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften von Produkten, in: Marketing ZFP, 18/4, S. 243-252.
- Karren, R. J./Barringer, M. W. (Policy-capturing, 2002):** A review and analysis of the policy-capturing methodology in organizational research: Guidelines for Research and Practice, in: Organizational Research Methods, Vol. 5, Iss. 4 (Oct. 2002), S. 337-361.
- Keller, K. L. (Customer-based brand equity, 1993):** Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity, in: Journal of Marketing, Vol. 57 (January 1993), S. 1-22.
- Kienbaum Executive Consultants (High Potentials Studie, 2004):** High Potentials Studie 2004, Gummersbach 2004.
- Kirchgeorg, M. (Zielgruppenmarketing, 1995):** Zielgruppenmarketing, in: Thesis, 12. Jg. Heft 3, S. 18-26.
- Kirchgeorg, M/Lorbeer, A. (Anforderungen von High Potentials, 2002):** Anforderungen von High Potentials an Unternehmen – eine Analyse auf der Grundlage einer bundesweiten Befragung von High Potentials und Personalentscheidern, Leipzig 2002.
- Kleinaltenkamp, M./Plinke, W. (Hrsg.) (Geschäftsbeziehungsmanagement, 1997):** Geschäftsbeziehungsmanagement, Berlin 1997.
- Koch, J., Mohr, J. (Gute Fächer, schlechte Fächer, 2006):** Gute Fächer, schlechte Fächer, in: Spiegel, Heft 50, 2006.
- Köhler, R. (Direkte Marktkommunikation, 1991):** Der Einfluss des Kommunikators auf die Wirkung direkter Marktkommunikation, in: Dallmer (Handbuch Direct Marketing, 1991), S. 151-173.
- Kohrmann, O. (Mehrstufige Marktsegmentierung, 2003):** Mehrstufige Marktsegmentierung zur Neukundenakquisition – Am Beispiel der Telekommunikation, Wiesbaden 2003.

- König, W./Keim, T./Westrap, F. (Bewerbungspraxis, 2004):** Bewerbungspraxis 2004, Frankfurt 2004.
- Königes, H. (Nachwuchskräfte, 2004):** Die besten Nachwuchskräfte gewinnen, in: Computerwoche Online, 01.07.2004, S. 1-3.
- Kossbiel, H./Spengler, T. (Modellgestützte Personalentscheidungen 9, 2005):** Modellgestützte Personalentscheidungen 9, München 2005.
- Kotler, P. (A Generic Concept of Marketing, 1972):** A Generic Concept of Marketing, in: Journal of Marketing, 2, S. 46-54.
- Kotler, P. (Marketing Management, 2002):** Marketing Management, 11. Aufl., Upper Saddle River 2002.
- Krafft, M. (Kundenwert, 1999):** Der Kunde im Fokus: Kundennähe, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und Kundenwert?, Vallendar 1999.
- Krafft, M. (Logistische Regression, 2000):** Logistische Regression, in: Herrmann/Homburg (Marktforschung, 2000), S. 237-264.
- Krafft, M./Albers, S. (Ansätze zur Segmentierung von Kunden, 1999):** Ansätze zur Segmentierung von Kunden – Wie geeignet sind herkömmliche Konzepte?, Koblenz 1999.
- Kreutzer, R. T. (Database Marketing, 1995):** Database Marketing, in: Handwörterbuch des Marketing, S. 403-413.
- Kroeber-Riel, W./Weinberg, P. (Konsumentenverhalten, 2003):** Konsumentenverhalten, 8. Aufl., München 2003.
- Kuhl, J. (Motivation, 1983):** Motivation, Konflikt und Handlungskontrolle, Berlin 1983.
- Lange, E. (Berufswahl als Entscheidungsprozeß, 1975):** Berufswahl als Entscheidungsprozeß, in: Lange/Büschges (Aspekte der Berufswahl, 1975), S. 101-127.
- Lange, E./Büschges, G. (Aspekte der Berufswahl, 1975):** Aspekte der Berufswahl in der modernen Gesellschaft, Frankfurt am Main 1975.
- Langeheine, R./Rost, J. (Latent-Class-Analyse, 1996):** Latent-Class-Analyse, in: Erdfelder et al. (Quantitative Methoden, 1996), S. 333-348.
- Larsen, D. A./Phillips, J. I. (Effect of Recruiter on Attraction, 2002):** Effect of Recruiter on Attraction to the Firm: Implications of the Elaboration Likelihood Model, in: Journal of Business and Psychology, 16, 3, S. 347-364.

- Leitzmann, C. (Kampagnenmanagement, 2002):** Kampagnenmanagement zur Steuerung des Multi-Channel-Marketing – Eine Einführung mit Fokus E-Mail-Marketing, in: Dallmer (Handbuch Direct Marketing, 2002), S. 371-398.
- Lermusiaux, Y/Snell, A. (Candidate Relationship Databases, 2002):** Economics of Candidate Relationship Databases – An Internet Intelligence Report from iLogos Research, San Francisco 2002.
- Lieber, B. (Personalimage, 1995):** Personalimage: explorative Studien zum Image und zur Attraktivität von Unternehmen als Arbeitgeber, München/Mering 1995.
- Lilien, G. L./Kotler, P./Moorthy, K. S. (Marketing Models, 1992):** Marketing Models, Englewood Cliffs 1992.
- Liljander, V./Standvik, T. (Customer Relationships, 1995):** The Nature of Customer Relationships in Services, in: Swartz/Brown/Bowen (Advances in Services Marketing and Management, 1995), S. 141-167.
- Lilli, W./Frey, D. (Hypothesentheorie, 1993):** Die Hypothesentheorie der sozialen Wahrnehmung, in: Frey/Irle (Theorien der Sozialpsychologie, 1993), S. 49-78.
- Link, J. (Customer Relationship Management, 2001):** Customer Relationship Management – Erfolgreiche Kundenbeziehungen durch integrierte Informationssysteme, Heidelberg 2001.
- Link, J. (Direktmarketing, 2001):** Direktmarketing, in: Diller (Vahlens großes Marketinglexikon, 2001), S. 262-268.
- Lippman, S. A./McCall, J. J. (Job search, 1976):** The economics of job search: a survey, in: Economic Inquiry, Vol. 14, S. 155-189.
- Lischka, A. (Dialogkommunikation, 2000):** Dialogkommunikation im Relationship Marketing. Kosten-Nutzen-Analyse zur Steuerung von Interaktionsbeziehungen, Wiesbaden 2000.
- Lorbeer, A. (Vertrauensbildung, 2003):** Vertrauensbildung in Kundenbeziehungen – Ansatzpunkte zum Kundenbindungsmanagement, Wiesbaden 2003.
- Louviere, J. J./Woodworth, G. (Consumer Choice, 1983):** Design and Analysis of Simulated Consumer Choice or Allocation Experiments: An Approach Based on Aggregate Data, in: Journal of Marketing Research, Vol. 20, November 1983, S. 350-367.
- Luhmann, N. (Vertrauen, 1989):** Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität, 3. Aufl., Stuttgart 1989.
- Lütgenbruch, U. (Kampf um Talente, 2001):** Kampf um Talente: Führungskräfte finden, fördern, binden, München 2001.

- Maier, G./Weiss, P. (Modelle diskreter Entscheidungen, 1990):** Modelle diskreter Entscheidungen – Theorie und Anwendung in den Sozial- und Wirtschaftswissenschaften, Wien 1990.
- Malmendier, J./Spengler, T. (Segmentierung im externen Personalmarketing, 2005):** Segmentierung im externen Personalmarketing, in: Kossbiel/Spengler (Modellgestützte Personalentscheidungen 9, 2005), S. 95-116.
- Maurer, S. D./Howe, V./Lee, T. E. (Organizational Recruiting, 1992):** Organizational Recruiting as Marketing Management: An Interdisciplinary Study of Engineering Graduates, in: Personnel Psychology, Vol. 45, Iss. 4, S. 807-833.
- Meffert, H. (Marketing, 2000):** Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 9. Aufl., Wiesbaden 2000.
- Meffert, H./Backhaus, K./Becker, J. (Customer Relationship Marketing, 2001):** Customer Relationship Marketing (CRM) – Marketing im Zeitalter des Beziehungsmanagements (Diskussionspapier 148), Münster 2001.
- Meffert, H./Bruhn, M. (Dienstleistungsmanagement, 2001):** Handbuch Dienstleistungsmanagement, 2. Aufl., Wiesbaden 2001.
- Meffert, H./Bruhn, M. (Dienstleistungsmarketing, 2003):** Dienstleistungsmarketing – Grundlagen - Konzepte - Methoden. Mit Fallstudien, 4. Aufl., Wiesbaden 2003.
- Mehrbecks, A. (Customer Relationship Marketing, 2001):** Herausforderungen für die Entwicklung und Umsetzung von Customer Relationship Marketing-Konzepten, in: Meffert et al. (Customer Relationship Marketing, 2001), S. 24-37.
- Meyer, R. J./Sathi, A. (Consumer Choice, 1985):** A Multiattribute Model of Consumer Choice During Product Learning, in: Marketing Science, Vol. 4, Iss. 1, S. 41-62.
- Moll, M. (Key-University-Strategien, 1992):** Zielgruppenorientiertes Personalmarketing: Key-University-Strategien, München/Merting 1992.
- Moorman, C./Deshpande, R./Zaltmann, G. (Factors affecting Trust, 1993):** Factors affecting Trust in Market Research Relationships, in: Journal of Marketing, Vol. 57, No. 1, S. 81-101.
- Moorthy, S./Ratchford, R. T./Talukdar, D. (Consumer Information Search, 1997):** Consumer Information Search Revisited: Theory and Empirical Analysis, in: Journal of Consumer Research, Vol. 23, Iss. March, S. 263-277.

- Morgan, R. M./Crutchfield, T. N./Lacey, R. (Customer Retention Programs, 2000):** Patronage and Loyalty Strategies: Understanding the Behavioral and Attitudinal Outcomes of Customer Retention Programs, in: Hennig-Thurau/Hansen (Relationship Marketing, 2000), S. 71-87.
- Morgan, R. M./Hunt, S. D. (Commitment-Trust Theory, 1994):** The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, in: Journal of Marketing, Vol. 58 (July 1994), S. 20-38.
- Moser, K. (Personalmarketing – Eine Einführung, 1992):** Personalmarketing – Eine Einführung, München 1992.
- Müller, H. J. (Kommunikative Probleme und Möglichkeiten, 1999):** Botschaften für die neuen Gewinner – Kommunikative Probleme und Möglichkeiten, in: Thiele/Eggers (Innovatives Personalmarketing, 1999), S. 148-166.
- Müller-Hagedorn, L. (Einstellung, 1992):** Einstellung, in: Diller (Vahlens großes Marketinglexikon, 1992), S. 252-254.
- Myers, J. H./Shocker, A. D. (The Nature of Product-Related Attributes, 1981):** The Nature of Product-Related Attributes, in: Research in Marketing, Vol. 5., S. 211-236.
- Nelson, P. (Information and Consumer Behavior, 1970):** Information and Consumer Behavior, in: Journal of Political Economy, 78, S. 311-329.
- Nelson, P. (Advertising as Information, 1974):** Advertising as Information, in: Journal of Political Economy, 82, S. 729-754.
- Nerdinger, F. W. (Motivation und Handeln, 1995):** Motivation und Handeln in Organisationen, Stuttgart 1995.
- Nieschlag, R./Dichtl, E./Hörschgen, H. (Marketing, 2002):** Marketing, 19. Aufl., Berlin 2002.
- Nunnally, J. (Psychometric Theory, 1978):** Psychometric Theory, 2. Aufl., New York 1978.
- o.V. (Die Guten ins Töpfchen, 2001):** Die Guten ins Töpfchen, in: Personalwirtschaft, 12, S. 49-51.
- o.V. (Entwicklung der Schulabgänger, 2001):** Entwicklung der Schulabgänger in Deutschland, in: IWD Informationsdienst des Institutes der deutschen Wirtschaft, 27. Jg., Nr. 48, S. 1.
- o.V. (bankmasters – Das Bankenplanspiel der WestLB, 2003):** bankmasters – Das Bankenplanspiel der WestLB, online im Internet unter URL: bankmasters – Das Bankenplanspiel der WestLB (19.08.2003).
- o.V. (Candidate Relationship Management, 2003):** Candidate Relationship Management, online im Internet unter URL: <http://www.os2i.co.uk/Candidate.html> (19.04.2003).

- o.V. (CEO of the future, 2003):** CEO of the future, online im Internet unter URL: CEO of the future (19.08.2003).
- o.V. (www.crmguru.com: What is CRM?, 2003):** www.crmguru.com: What is CRM?, online im Internet unter URL: <http://www.crmguru.com/content/answers/whatiscrm.html> (05.04.2003).
- o.V. (e-fellows.net, 2004):** e-fellows.net, online im Internet unter URL: <http://www.e-fellows.net/> (04.10.2004).
- o.V. (SAP E-Recruiting, 2004):** mySAP ERP HCM: SAP E-Recruiting, online im Internet unter URL: <http://www11.sap.com/solutions/business-suite/erp/hcm/erecruiting.aspx> (28.09.2004).
- Osborn, D. P. (Organizational Choice Process, 1990):** A Reexamination of the Organizational Choice Process, in: Journal of Vocational Behavior, Vol. 36, S. 45-60.
- Payne, A. (Hrsg.) (Advances in Relationship Marketing, 1995):** Advances in Relationship Marketing, London 1995.
- Payne, A./Christopher, M./Clark, M./Peck, H. (Relationship Marketing for Competitive Advantage, 1998):** Relationship Marketing for Competitive Advantage – Winning and keeping customers, Oxford, Boston 1998.
- Payne, A./Rapp, R. (Handbuch Relationship Marketing, 1999):** Handbuch Relationship Marketing Konzeption und erfolgreiche Umsetzung, München 1999.
- Payne, A./Rapp, R. (Relationship Marketing, 1999):** Relationship Marketing: Ein ganzheitliches Verständnis von Marketing, in: Payne/Rapp (Handbuch Relationship Marketing, 1999), S. 3-16.
- Peppers, D./Rogers, M. (The One to One Future, 1997):** The One to One Future. Building Relationships One Customer at a Time, New York 1997.
- Perrey, J. (Marktsegmentierung, 1998):** Nutzenorientierte Marktsegmentierung – ein integrativer Ansatz zum Zielgruppenmarketing im Verkehrsdienstleistungsbereich, Wiesbaden 1998.
- Peter, A. (Talent Relationship Management, 2003):** Talent Relationship Management – Marketing & Recruiting, online im Internet unter URL: http://www.jobpilot.de/content/service/pr_ir/e_recruiting2003_frankfurt.html (13.02.2004).
- Pickhardt, M. (Mehrwert durch Personalisierung, 2002):** Mehrwert durch Personalisierung, in: Dallmer (Handbuch Direct Marketing, 2002), S. 969-981.

- Pietz, A./Pfeiffer, R. (Hrsg.) (Personalauswahl international, 2002):**
Personalauswahl international – Suche, Auswahl, Integration, Düsseldorf 2002.
- Pikkemaat, B. (Informationsverhalten, 2002):** Informationsverhalten in komplexen Entscheidungssituationen, Frankfurt am Main 2002.
- Pitta, D. A. (Marketing one-to-one, 1998):** Marketing one-to-one and its dependence on knowledge discovery in databases, in: Journal of Consumer Marketing, Vol. 15, Iss. 5, S. 468-478.
- Plinke, W. (Bedeutende Kunden, 1997):** Bedeutende Kunden, in: Kleinaltenkamp/Plinke (Geschäftsbeziehungsmanagement, 1997), S. 116-132.
- Plinke, W./Söllner, A. (Kundenbindung, 2000):** Kundenbindung und Abhängigkeitsbeziehungen, in: Bruhn/Homburg (Handbuch Kundenbindungsmanagement, 2000), S. 55-80.
- Power, D. J./Aldag, R. J. (Soelberg's job search and choice model, 1985):**
Soelberg's job search and choice model: A clarification, review, and critique, in: Academy of Management Review, Vol. 10, S. 48-58.
- Prellberg, M. (Beratungsfirmen fehlen die Berater, 2004):** Den Beratungsfirmen fehlen die Berater, in: Financial Times Deutschland, 04.06.2004, S. BE1.
- Punj, G. N./Staelin, R. (Choice Process, 1978):** The Choice Process for Graduate Business Schools, in: Journal of Marketing Research, Vol. 15, November, S. 588-598.
- Punj, G. N./Staelin, R. (Information Search Behavior, 1983):** A Model of Consumer Information Search Behavior for New Automobiles, in: Journal of Consumer Research, Vol. 9, Iss. 4, S. 366-381.
- Punj, G./Steward, D. W. (Clusteranalysis, 1983):** Clusteranalysis, in: Journal of Marketing Research, Vol. 20., S. 134-148.
- Raffée, H./Silberer, G. (Hrsg.) (Informationsverhalten, 1981):**
Informationsverhalten des Konsumenten – Ergebnisse empirischer Studien, Wiesbaden 1981.
- Rapp, R. (Customer-Relationship-Management, 2000):** Customer-Relationship-Management, Frankfurt am Main 2000.
- Rapp, R. (Relationship Marketing in the Airline Industry, 2000):** Customer Relationship Marketing in the Airline Industry, in: Hennig-Thurau/Hansen (Relationship Marketing, 2000), S. 317-331.
- Rapp, R. (Direct Marketing im CRM, 2002):** Die Rolle des Direct Marketing im CRM, in: Dallmer (Handbuch Direct Marketing, 2002), S. 73-86.

- Rapp, R./Giehler, M. (Relationship Marketing, 1999):** Relationship Marketing im Internet, in: Payne/Rapp (Handbuch Relationship Marketing, 1999), S. 275-292.
- Reich, F. (Personalmarketing im Straßengütertransportgewerbe, 1995):** Personalmarketing im Straßengütertransportgewerbe: Arbeitgeberimage, Personalrekrutierungsstrategien und Sozialleistungsangebot, Wiesbaden 1995.
- Rese, M./Bierend, A. (Logistische Regression, 1999):** Logistische Regression – Eine anwendungsorientierte Darstellung, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Heft 5, S. 235-240.
- Riesenbeck, H./Perrey, J. (Marke, 2004):** Mega-Macht Marke – Erfolg messen, machen, managen, Frankfurt/Wien 2004.
- Rippel, K. (Grundlagen des Personalmarketing, 1974):** Grundlagen des Personalmarketing, Rinteln 1974.
- Rosenstiel, L./Land, T./Sigl, E. (Hrsg.) (Führungsnachwuchs, 1994):** Fach- und Führungsnachwuchs finden und fördern, Stuttgart 1994.
- Rowland, K./Ferris, G. (Hrsg.) (Personnel and Human resource Management, 1987):** Research in Personnel and Human resource Management, Greenwich, CT 1987.
- Rühli, E./Wehrli, H.-P. (Hrsg.) (Strategisches Marketing und Management, 1987):** Strategisches Marketing und Management. Konzeptionen in Theorie und Praxis, 2. Aufl., Bern 1987.
- Rynes, S. L. (Recruitment, 1991):** Recruitment, job choice and post-hire consequences, in: Dunnette/Hough (Industrial and Organizational Psychology, 1991), S. 399-444.
- Rynes, S. L./Barber, A. E. (Applicant Attraction Strategies, 1990):** Applicant Attraction Strategies: An Organizational Perspective, in: Academy of Management Review, 2, S. 186-310.
- Rynes, S. L./Orlitzky, M. O./Bretz Jr., R. D. (Experienced hiring versus college recruiting, 1997):** Experienced hiring versus college recruiting: Practices and emerging trends, in: Personnel Psychology, 2, S. 309-339.
- Schmidt, S. (Hochschulmarketing, 2004):** Hochschulmarketing – Grundlagen, Konzepte, Perspektiven, Düsseldorf 2004.
- Schmidtke, C. (Signaling im Personalmarketing, 2002):** Signaling im Personalmarketing: Eine theoretische und empirische Analyse des betrieblichen Rekrutingerfolges, München 2002.

- Schneider, C. (Präferenzbildung bei Qualitätsunsicherheit, 1997):** Präferenzbildung bei Qualitätsunsicherheit – Das Beispiel Wein, Berlin 1997.
- Scholz, C. (Personalmanagement, 1994):** Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, 4. Aufl., München 1994.
- Scholz, C. (Personalmarketing für High-Potentials, 1999):** Personalmarketing für High-Potentials: Über den Umgang mit Goldfischen und Weihnachtskarpfen, in: Thiele/Eggers (Innovatives Personalmarketing, 1999), S. 28-38.
- Scholz, C./Stein, V./Bechtel, R. (Human Capital Management, 2004):** Human Capital Management – Wege aus der Unverbindlichkeit, Luchterhand 2004.
- Schulz, D. (Gewinnung und Integration von Hochschulabsolventen, 1998):** Gewinnung und Integration von Hochschulabsolventen bei der Deutschen Bank AG, in: Thiele/Eggers (Innovatives Personalmarketing, 1999), S. 81-85.
- Schulze, P. M. (Strukturgleichungsmodelle, 2000):** Strukturgleichungsmodelle mit beobachteten Variablen, in: Herrmann/Homburg (Marktforschung, 2000), S. 607-632.
- Schwaab, M. O. (Personalmarketing, 1991):** Die Attraktivität deutscher Kreditinstitute bei Hochschulabsolventen; eine empirische Untersuchung zum Personalmarketing, Stuttgart 1991.
- Schwab, D. P./Rynes, S. L./Aldag, R. J. (Theories and research on job search and choice, 1987):** Theories and research on job search and choice, in: Research in Personnel and Human Resources Management, Vol. 5, S. 129-166.
- Schwarz, T. (Grundlagen des Permission Marketings, 2002):** Grundlagen des Permission Marketings, in: Dallmer (Handbuch Direct Marketing, 2002), S. 983-1005.
- Schweiger, G./Mazanec, J./Wiegele, O. (Das Modell des „erlebten Risikos“, 1976):** Das Modell des „erlebten Risikos“ (perceived risk): Struktur und Operationalisierungskonzepte, in: Der Markt, 16, Nr. 60, S. 93-102.
- Seiwert, L. J. (Vom operativen zum strategischen Personalmarketing, 1985):** Vom operativen zum strategischen Personalmarketing, in: Personalwirtschaft, 9, S. 348-353.
- Sesselmeier, W./Blauermel, G. (Arbeitsmarkttheorien, 1990):** Arbeitsmarkttheorien, Heidelberg 1990.

- Sheth, J. N./Parvatiyar, A. (Relationship Marketing, 1995):** Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences, in: Journal of the Academy of Marketing Science, 23 (4), S. 255-271.
- Shocker, A. D./Ben-Akiva, M./Boccarda, B./Nedungadi, P. (Consideration Set, 1991):** Consideration Set Influences on Consumer Decision-Making and Choice: Issues, Models and Suggestions, in: Marketing Letters, 2:3 (1991), S. 181-197.
- Silberer, G. (Informationsverhalten, 1981):** Informationsverhalten des Konsumenten beim Kaufentscheid Ein analytisch-theoretischer Bezugsrahmen, in: Raffée/Silberer (Informationsverhalten, 1981), S. 27-60.
- Simon, H./Wiltinger, K./Sebastian, K./Tacke, G. (Effektives Personalmarketing, 1995):** Effektives Personalmarketing, Wiesbaden 1995.
- Sirdeshmukh, D./Singh, J./Sabol, B. (Consumer Trust, 2002):** Consumer Trust, Value, and Loyalty in Relational Exchange, in: Journal of Marketing, Vol. 66 (January 2002), S. 15-37.
- Skiera, B./Albers, S. (Regressionsanalyse, 2000):** Regressionsanalyse, in: Herrmann/Homburg (Marktforschung, 2000), S. 205-236.
- Smith, E. R. (Market Segmentation, 1956):** Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies, in: Journal of Marketing, Vol. 21, July 1956, S. 1-15.
- Smith, G. P. (Talent Relationship Management, 2004):** Talent Relationship Management, online im Internet unter URL: <http://www.tabicpro.com/whitepapers/talentrelationship.html> (28.09.2004).
- Soelberg, P. O. (Unprogrammed decision making, 1967):** Unprogrammed decision making, in: Industrial Management Review, Vol. 8, No. 8, S. 19-29.
- Söllner, A. (Kundenbindung, 2001):** Kundenbindung, in: Diller (Vahlens großes Marketinglexikon, 2001), S. 847-849.
- Spence, M. (Market Signalling, 1972):** Market Signalling: The Informational Structure of Job Markets and Related Phenomena. Discussion Paper No. 4, Harvard, Cambridge 1972.
- Spence, M. (Job Market Signaling, 1973):** Job Market Signaling, in: Quarterly Journal of Economics, 87, S. 355-374.
- Spengler, T. (Strategische Personalplanung, 1999):** Grundlagen und Ansätze der strategischen Personalplanung mit vagen Informationen, München 1999.

- Spengler, T./Malmendier, J. (Job Choice, 2006):** Determination of the Derived Importance of Employers' Characteristics during Job Choice using Logistic Regression, in: Spiliopoulou et al. (Data and Information Analysis, 2006), im Druck.
- Spies, R. (Recruiting-Events, 2004):** Kontakte knüpfen, Image pflegen: Der Markt der Recruiting-Events, in: Personalführung, 5/2004, S. 32-38.
- Spiliopoulou, M./Kruse, R./Nürnberger, A./Borgelt C./Gaul, W. (Data and Information Analysis, 2006):** From Data and Information Analysis to Knowledge Engineering. Proc. 29th Annual Conference of the GfKI, Otto-von-Guericke-University of Magdeburg, March 9-11, 2005., Heidelberg-Berlin 2006.
- Srinivasan, V. (Conjunctive-Compensatory Approach, 1988):** A Conjunctive-Compensatory Approach to the Self-Explication of Multiattributed Preferences, in: Decision Sciences, Vol. 19, Iss. 2, S. 295-305.
- Stachon, D. (Hochschulmarketing, 2002):** Hochschulmarketing, Braunschweig 2002.
- Stadtler, K. (Skalierung in der empirischen Forschung, 1983):** Die Skalierung in der empirischen Forschung – Einführung in die Methoden und Tests der Leistungsfähigkeit verschiedener Ratingskalen, München 1983.
- Staffelbach, B. (Personalmarketing, 1987):** Personalmarketing, in: Rühli/Wehrli (Strategisches Marketing und Management, 1987), S. 125-143.
- Statistisches Bundesamt (Prüfungen nach Fächergruppen, 2005):** 2. Prüfungen nach Fächergruppen, Studienbereichen, Prüfungsgruppen, Prüfungserfolg und Geschlecht 1973-2005.
- Stauss, B. (Kundenbeziehungs-Lebenszyklus, 2000):** Perspektivenwechsel. Vom Produkt-Lebenszyklus zum Kundenbeziehungs-Lebenszyklus, in: Thesis, 17. Jg., Nr. 2, S. 15-18.
- Stegmüller, B. /Hempel, P. (Marktsegmentierungsansätze, 1996):** Empirischer Vergleich unterschiedlicher Marktsegmentierungsansätze über die Segmentpopulation, in: Marketing ZFP, 18. Jg. Heft 1, S. 25-31.
- Steiner, W. J. (Optimale Neuproduktplanung, 1999):** Optimale Neuproduktplanung – Entscheidungsmodelle und wettbewerbsorientierte Ansätze, Wiesbaden 1999.
- Steinmetz, F. (Führungsnachwuchskräfte, 1997):** Erfolgsfaktoren der Akquisition von Führungsnachwuchskräften – eine empirische Untersuchung, Berlin 1997.
- Stickel, D. L. (Marktsegmentierung als Personalmarketingstrategie, 1995):** Marktsegmentierung als Personalmarketingstrategie, Bamberg 1995.

- Stigler, G. (The Economics of Information, 1961):** The Economics of Information, in: Journal of Political Economy, 69, S. 213-225.
- Stigler, G. (Information in the labor market, 1962):** Information in the labor market, in: Journal of Political Economy, 70, S. 94-105.
- Strauß, R. (CRM, 2001):** Customer Relationship Marketing (CRM), in: Diller (Vahlens großes Marketinglexikon, 2001), S. 249-251.
- Strutz, H. (Personalmarketing, 1989):** Personalmarketing, in: Strutz (Handbuch Personalmarketing, 1993), S. 1-14.
- Strutz, H. (Handbuch Personalmarketing, 1993):** Handbuch Personalmarketing, 2. Aufl., Wiesbaden 1993.
- Süß, M. (Externes Personalmarketing, 1996):** Externes Personalmarketing für Unternehmen mit geringer Branchenattraktivität, München 1996.
- Swan, J. E., Trawick, I. F./Roberts, J. J. (Purchaser Trust, 1988):** Measuring Dimensions of Purchaser Trust of Industrial Salespeople, in: Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol. 8, Mai, S. 1-9.
- Swift, R. S. (Accelerating Customer Relationships, 2001):** Accelerating Customer Relationships. Using CRM and Relationship technologies, Upper Saddle River 2001.
- Teichert, T. (Conjoint-Analyse, 2000):** Conjoint-Analyse, in: Herrmann/Homburg (Marktforschung, 2000), S. 471-508.
- Teichert, T. (Wahlbasierte Conjoint-Analyse, 2001):** Nutzenermittlung in wahlbasierter Conjoint-Analyse: Ein Vergleich von Latent-Class- und hierarchischen Bayes-Verfahren, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Jg. 53, Dezember, S. 798-822.
- Teufer, S. (Arbeitgeberimage, 1999):** Die Bedeutung des Arbeitgeberimage für die Arbeitgeberwahl, Wiesbaden 1999.
- Thaden, C. (Conjoint-Analyse mit vielen Merkmalen, 2001):** Conjoint-Analyse mit vielen Merkmalen – Monte Carlo-Untersuchung einer gebrückten Conjoint-Analyse, Frankfurt am Main 2001.
- Thibaut, J. W./Kelley, H. H. (Social Psychology of Groups, 1959):** The Social Psychology of Groups, New York 1959.
- Thiele, A. (MBA-Recruiting, 1999):** MBA-Recruiting: Ein effektives Personalmarketing-Instrument mit Zukunftspotential, in: Thiele/Eggers (Innovatives Personalmarketing, 1999), S. 111-123.
- Thiele, A./Eggers, B. (Hrsg.) (Innovatives Personalmarketing, 1999):** Innovatives Personalmarketing für High Potentials, Göttingen 1999.

- Tietz, B./Köhler, R./Zentes, J. (Hrsg.) (Handwörterbuch des Marketings, 1995):** Handwörterbuch des Marketings, 2. Aufl., Stuttgart 1995.
- Tom, V. R. (Organizational Image, 1971):** The role of personality and organizational image in the recruiting process, in: Organizational Behavior and Human Performance, 6, S. 573-592.
- Trank, C. Q./Rynes, S. L./Bretz, R. D. (Attracting Applicants in the War of Talent, 2002):** Attracting Applicants in the War of Talent: Differences in Work preferences among High Achievers, in: Journal of Business and Psychology, Vol. 16, No. 3, S. 331-345.
- Trommsdorff, V. (Konsumentenverhalten, 2002):** Konsumentenverhalten, 4. Aufl., Stuttgart 2002.
- Turban, D. B. (Organizational Attractiveness, 2001):** Organizational Attractiveness as an Employer on College Campuses: An Examination of the Applicant Population, in: Journal of Vocational Behavior, 58, S. 293-312.
- Turban, D. B./Campion, James E./Eyring, Alison R. (Job Acceptance Decisions, 1995):** Factors Related to Job Acceptance Decisions of College Recruits, in: Journal of Vocational Behavior, 47, S. 193-213.
- Turban, D. B./Dougherty, T. W. (Influences of Campus Recruiting, 1992):** Influences of Campus Recruiting on Applicant Attraction to Firms, in: Academy of Management Journal, Vol. 35, No. 4, S. 739-765.
- Turban, D. B. /Greening, D. W. (Corporate social performance, 1997):** Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees, in: Academy of Management Journal, Vol. 40, No. 3, S. 658-672.
- Unger, F. (Kommunikation und Beeinflussung, 1986):** Grundlagen in Kommunikation und Beeinflussung, in: Unger (Konsumentenpsychologie und Markenartikel, 1986), S. 18-55.
- Unger, F. (Konsumentenpsychologie und Markenartikel, 1986):** Konsumentenpsychologie und Markenartikel, Heidelberg und Wien 1986.
- Unger, M. (Automobil-Kaufentscheidung, 1998):** Die Automobil-Kaufentscheidung – Ein theoretischer Erklärungsansatz und seine empirische Überprüfung, Frankfurt am Main 1998.
- Unterreitmeier, A. (Alternative Skalierungsverfahren, 2003):** Auswirkungen alternativer Skalierungsverfahren auf das Antwortverhalten von Befragten, in: Planung & Analyse, 3/2003, S. 65-71.
- Urbany, J. E./Dickson, P. R./Wilkie, W. L. (Information Search, 1989):** Buyer Uncertainty And Information Search, in: Journal of Consumer Research, Vol. 16, Iss. 2, S. 208-215.

- Wanous, J. P./Keon, T. L./Latack, J. C. (Expectancy Theory, 1983):** Expectancy Theory and Occupational/Organizational Choices: A Review and Test, in: Organizational Behavior and Human Performance, Vol. 32, S. 66-86.
- Weiber, R./Adler, J. (Typologisierung von Kaufprozessen, 1995):** Informationsökonomisch begründete Typologisierung von Kaufprozessen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 47/1, S. 43-65.
- Weinberg, P. (Verhaltenswissenschaftliche Aspekte, 1998):** Verhaltenswissenschaftliche Aspekte der Kundenbindung, in: Bruhn/Homburg (Handbuch Kundenbindungsmanagement, 2000), S. 39-54.
- Weinert, A. B. (Organisationspsychologie, 1992):** Lehrbuch der Organisationspsychologie, München Wien Baltimore 1992.
- Weitzman, M. L. (Optimal Search, 1979):** Optimal Search for the Best Alternative, in: Econometrica, Vol. 47, Iss. 3, S. 641-654.
- Westerwelle, A./Beuerle, I. (Bewerberbindung, 2002):** Gute Zeiten, schlechte Zeiten, in: Personalwirtschaft, 9, S. 30-32.
- Wheeler, K. (Candidate Relationship Management, 2002):** From all to one – Candidate Relationship Management, online im Internet unter URL: www.gresources.com/Presentations/All%20to%20One.ppt (19.04.2003).
- Wiltinger, K. (Personalmarketing auf Basis von Conjoint-Analysen, 1997):** Personalmarketing auf Basis von Conjoint-Analysen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft – Ergänzungsheft, 67, Ergänzungsheft 3, S. 55-79.
- Wiltinger, K./Simon, H. (Entwicklungstendenzen High-Potential-Recruiting, 1999):** Entwicklungstendenzen des High-Potential-Recruiting: Fünf Thesen, in: Thiele/Eggers (Innovatives Personalmarketing, 1999), S. 169-183.
- Wind, Y./Cardozo, R. (Industrial Market Segmentation, 1974):** Industrial Market Segmentation, in: Industrial Marketing Management, Vol. 3, Oct. 1974, S. 156-170.
- Windolf, P. (Selektion und Selbstselektion, 1994):** Selektion und Selbstselektion an deutschen Hochschulen, in: Rosenstiel et al. (Führungsnachwuchs, 1994), S. 39-71.
- Witte, E. (Informationsverhalten, 1975):** Informationsverhalten, in: Gochla/Wittmann (Handwörterbuch der Betriebswirtschaftslehre, 1975), Sp. 1915-1924.
- Witte, E. (Entscheidungsprozesse, 1993):** Entscheidungsprozesse, in: Wittmann et al. (Hrsg.) (Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Band 1, 1993), Sp. 910-920.

- Wittmann, W. et al. (Hrsg.) (Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Band 1, 1993):** Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Band 1, Stuttgart 1993.
- Wöhr, M. (Bewerberverhalten, 2003):** Bewerberverhalten im Personalmarketing – Die nachhaltige Erschließung externer Mitarbeiterpotentiale beim kaufmännischen Fach- und Führungsnachwuchs, Leinfelden-Echterdingen 2003.
- Wolf, E. (CRM-Anreizsystem, 2002):** Konzeption eines CRM-Anreizsystems, München 2002.
- Wucknitz, U. D. (Personalmarketing bei der Beiersdorf AG, 1998):** Personalmarketing bei der Beiersdorf AG, in: Thiele/Eggers (Innovatives Personalmarketing, 1999), S. 102-107.
- Wucknitz, U. D. (Personalbewertung, 2002):** Handbuch Personalbewertung. Messgrößen, Anwendungsfelder, Fallstudien, Stuttgart 2002.
- Zwehl, W. (Entscheidungsregeln, 1993):** Entscheidungsregeln, in: Wittmann et al. (Hrsg.) (Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Band 1, 1993), Sp. 920-929.
- Zwerina, K. (Discrete Choice, 1997):** Discrete Choice Experiments in Marketing, Heidelberg 1997.