



Martin Danler; Anita Zehrer

Die Wahrnehmung der Arbeitgebermarke von Familienunternehmen am Beispiel Studierender

106 – Family Business Management

Abstract

Bei der vorliegenden Studie wird der Einfluss der Arbeitgebermarke auf die Bewerbungsabsicht untersucht. Die Arbeitgebermarke wird nach dem Modell von Kabst und Baum (2013) in die Variablen Arbeitsatmosphäre, Aufgabenattraktivität, Karrieremöglichkeiten, Work-Life-Balance und Verdienstmöglichkeiten eingeteilt. Dieses Modell wird in dieser Studie vollumfänglich angewandt, jedoch im Kontext eines singulären Familienunternehmens. Mithilfe einer quantitativen Forschungsmethode wurde 2016 eine Online-Umfrage an einer österreichischen Hochschule mit dem Tool EFS Survey durchgeführt. Die Stichprobe bestand aus Studierenden mit technischer, wirtschaftlicher und touristischer Studienrichtung. Zuerst wurde ein fiktives Familienunternehmen beschrieben. Zudem wurden fünfzehn Fragen zur Bewertung der Arbeitgebermarke dieses fiktiven Familienunternehmens gestellt. Das Ergebnis der Studie zeigt, dass die Variablen Aufgabenattraktivität und Karrieremöglichkeiten den stärksten Einfluss auf eine Bewerbungsabsicht von Studenten haben. Zudem wird nachgewiesen, dass die Variable Verdienstmöglichkeiten kaum einen Einfluss auf die Bewerbungsabsicht hat. Weiters implizieren die Ergebnisse der Studie, dass Familienunternehmen ihre Wettbewerbsfähigkeit erhöhen können, wenn sie ihre Arbeitsplätze und ihre Besonderheiten effektiv vermitteln.

Keywords:

Familienunternehmen, Arbeitgebermarke, Arbeitgeberattraktivität

Einleitung

Qualifizierte Mitarbeiter sind ein großer Vorteil im Wettbewerb mit Konkurrenten. Verschiedene Studien zeigen, dass Arbeitgeber um fähige Mitarbeiter kämpfen müssen (Lado und Wilson 1994; Pfeffer 1994; Wright et al. 1995), wodurch die Bedeutung der Arbeitgeberattraktivität ständig steigt.

Angesichts mangelnder Informationen, die Unternehmen ihren potenziellen Bewerbern zur Verfügung stellen, stehen Bewerber oftmals vor der Situation, Unternehmensaktivitäten entsprechend interpretieren zu müssen (Rynes 1991). So stützen sich die Bewerber häufig eher auf ihre eigene Vorstellung bei der Wahrnehmung eines Unternehmens, als sich auf die tatsächlichen Merkmale des Unternehmens zu beziehen; diese Wahrnehmung bildet die Arbeitgebermarke (Backhaus 2004).

Laut der American Marketing Association (2017) ist eine Marke mit unterschiedlichen Assoziationen verbunden, i.e. "name, term, sign, symbol, or design, or combination of them intended to identify the goods and services of one seller or group of sellers and to differentiate them from those of the competition." Demzufolge ist die Arbeitgeberattraktivität ein subjektiv wahrgenommenes Nutzenbündel, welches potenzielle Arbeitnehmer dazu bewegt, sich bei einem Unternehmen zu bewerben. Je stärker eine Marke, desto wahrscheinlicher ist es, dass sie ein "spezifisches, einzigartiges und begehrenswertes Image" hervorruft und damit Stakeholder für diese Marke anzieht (Aaker und Jacobson 2001).

Erfolgreiche Marken sind in der Lage, einen Markenwert zu schaffen, der sich auf Vermögenswerte bezieht und als "set of brand assets and liabilities linked to a brand [. . .] that add to or subtract from the value provided by a product or service to a firm and/or to that firm's customers" definiert wird (Aaker 1991). Der Markenwert wirkt sich auf die Entscheidungsfindung der Zielgruppe aus, indem die Wahrscheinlichkeit, dass eine Marke gekauft wird, zunimmt, wodurch positive Effekte erzeugt werden und sich das Markenprodukt oder -service von einer anderen Marke differenziert (Aaker 1996; Keller 1993).

Der Markenwert kann auch im Zusammenhang mit einem Unternehmen betrachtet werden. So kann die Wahl eines Bewerbers für oder gegen einen Arbeitgeber kann mit der Wahl von Produkten verglichen werden (Maurer et al. 1992; Rynes und Barber 1990), da ein Risiko und/oder Kosten für den Käufer bzw. Bewerber entstehen (Petty und Cacioppo 1986). Laut der sozialen Austauschtheorie (Homans 1958; Thibaut und Kelley 1959) gehen Individuen soziale Beziehungen mit anderen ein, wenn sie glauben, sich dadurch mehr Vorzüge oder Vorteile verschaffen zu können, als Kosten entstehen. In vorliegender Studie bewerten potentielle Bewerber potentielle Arbeitgeber und vergleichen diese untereinander im Hinblick auf deren Vor- und Nachteile. Daher ist es für jeden Arbeitgeber von größter Bedeutung, seine Vorteile gegenüber Mitarbeitern im Vergleich zu seinen Wettbewerbern in einer ähnlichen Weise zu kommunizieren, wie Vorteile von Produkten an Kunden vermittelt werden. Eine starke Arbeitgebermarke erhöht damit die Attraktivität eines Unternehmens gegenüber potenziellen Mitarbeitern, ähnlich einer starken Produktmarke gegenüber seinen Kunden (Collins und Stevens 2002). Die Arbeitgebermarke ist daher das unverwechselbare Vorstellungsbild eines Arbeitgebers in den Köpfen potentieller Mitarbeiter (Lievens et al. 2007).

Vorliegende Studie basiert auf dem Modell von Kabst und Baum (2013), das die Arbeitgebermarke in folgende Variablen unterteilt: Arbeitsatmosphäre, Aufgabenattraktivität, Karrieremöglichkeiten, Work-Life-Balance und Verdienstmöglichkeiten und den Einfluss dieser Dimensionen auf die Bewerbungsabsicht zeigt (Baum und Kabst 2013). Das Forschungsmodell ist in Abbildung 1 dargestellt; Tabelle 1 im Anhang gibt einen Überblick über alle Variablen und die Items des Fragebogens. Das Modell von Baum und Kabst (2013) wurde in vorliegender Studie vollumfänglich angewandt, jedoch im Kontext eines singulären Familienunternehmens. Da die Stichprobe österreichische Studierende umfasst, beschränkt sich der nationale Kontext der Studie auf Österreich.

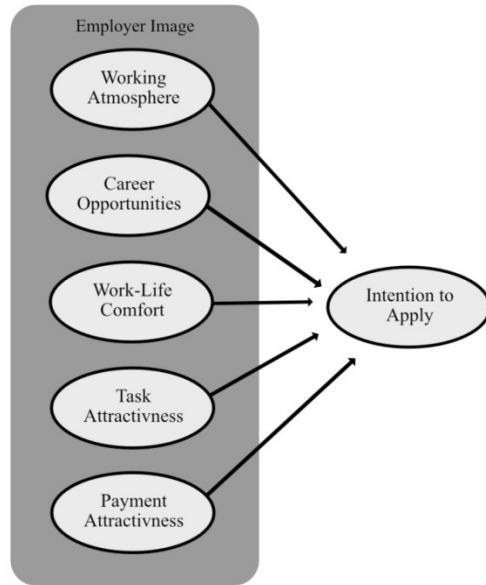


Abb. 1 Forschungsmodell nach Kabst/Baum (2013)

Methodik

Mithilfe einer quantitativen Forschungsmethode wurde 2016 eine Online-Umfrage an einer österreichischen Hochschule mit dem Tool EFS Survey durchgeführt. Die Stichprobe mit einer Stichprobengröße von n=184, bestand aus Studierenden mit technischer, wirtschaftlicher und touristischer Studienrichtung. Von diesen Studierenden waren 50,8% weibliche Studenten, wodurch eine angemessene Balance zwischen Männern und Frauen gegeben ist.

Zuerst wurde ein fiktives Familienunternehmen beschrieben. Zudem wurden fünfzehn Fragen zur Bewertung der Arbeitgebermarke eines fiktiven Familienunternehmens gestellt (Tabelle 1), wohingegen frühere Studien die Wahrnehmung von möglichen Bewerbern auf verschiedene Unternehmen untersuchten. Die Wahl eines singulären fiktiven Familienunternehmens wird damit begründet, dass dadurch Schlussfolgerungen für die in Österreich vorherrschende klein- und mittelbetrieblich strukturierten Familienunternehmen gezogen werden können (Breugh 2008), in welcher die Notwendigkeit von Personalmanagement meist vernachlässigt und stattdessen vielmehr reine Personalverwaltung betrieben wird. Die Studierenden beantworteten die Fragen gemäß der Studie von Kabst und Baum (2013) auf einer Skala von 1=trifft nicht zu bis 5=trifft zu. Die Ergebnisse der Befragung wurden mit dem Statistikprogramm SPSS ausgewertet.

Um die Konsistenz der verwendeten Variablen zu prüfen, wurde eine Faktorenanalyse mit den jeweiligen Faktorenladungen und Cronbachs Alpha berechnet. Alle Werte liegen deutlich über 0,7 (Tabelle 1) und bestätigen dadurch eine interne Konsistenz. Zur Multikollinearitätsprüfung wurde als nächster Schritt die Korrelation dieser Variablen geprüft, sowie der Mittelwert, die Standardabweichung und der Varianzinflationsfaktor für alle Variablen berechnet. Alle VIF-Werte bleiben weit unter 10, d.h. es treten keine Multikollinearitätsprobleme auf (Aiken und West 1996). Als letzter Schritt wurde eine Regressionsanalyse mit der abhängigen Variable Bewerbungsabsicht durchgeführt, um herauszufinden, welche der Variablen den größten Einfluss zeigt.

Ergebnisse

Im Gegensatz zu anderen Studien ist die Variable *Aufgabenattraktivität* (0,332) der stärkste Einflussfaktor auf die Variable *Bewerbungsabsicht*. Den zweitstärksten Einfluss zeigt die Variable *Karrieremöglichkeiten* (0,305), was andere Studien (Baum und Kabst 2013; Employer Brand International 2014) bestätigt. Dieses Ergebnis untermauert, dass die Aufgaben und Aktivitäten eines Familienbetriebes für Studierende attraktiver sind und diese somit auch für eine spätere Bewerbungsabsicht als wichtig erachtet werden. Während die Studie von Baum und Kabst (2013) belegt, dass die Arbeitsatmosphäre in allen untersuchten Ländern den stärksten Einfluss hat (Tabelle 3), zeigen die Ergebnisse der vorliegenden Studie hierfür nur den drittstärksten Faktor (0,211). Dies könnte durch die Tatsache erklärt werden, dass für junge Studierende die Attraktivität der Arbeitsaufgaben und die Möglichkeiten von Weiterbildungs- und Entwicklungspotenzialen als viel wichtiger eingestuft werden. Die Ergebnisse zeigen aber ähnliche Ergebnisse für die Variable *Verdienstmöglichkeiten* (0,012), was belegt, dass ein hoher Verdienst für Bewerber nicht mehr so entscheidend für eine Bewerbungsabsicht ist.

Forschungsbeitrag

Die vorliegende Studie trägt zu einem besseren Verständnis des Arbeitgeberimages und dessen Einfluss auf die Bewerbungsabsicht bei. Unser Ziel war es, Employer Branding auf Familienunternehmen anzuwenden und dadurch weiterzuentwickeln.

Aus einer theoretischen Perspektive zeigt die Studie die Anwendbarkeit des Modells von Baum und Kabst (2013) auf Familienunternehmen. Das Arbeitgeberimage eines Familienunternehmens ist abhängig von unterschiedlichen Variablen. Darüber hinaus wird die Studie von Baum und Kabst mit einer Stichprobe aus Österreich erweitert und ergänzt damit das bestehende Wissen über interkulturelle Unterschiede zwischen den von Baum und Kabst untersuchten Nationalitäten. Mit diesen Erkenntnissen tragen wir zur internationalen Literatur für Familienunternehmen bei, denn unserem Wissen nach wurden bisher keine vergleichbaren Studien durchgeführt.

Aus praktischer Sicht sollten Familienunternehmen ein besseres Verständnis für die Absicht von Bewerbern erlangen und mehr über die Auswirkungen ihres Arbeitgeberimages erfahren. Dies könnte dabei helfen, hoch qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen. Unsere Ergebnisse machen sichtbar, dass Familienunternehmen ihre Wettbewerbsfähigkeit erhöhen können, wenn sie ihre Arbeitsplätze und ihre Besonderheiten effektiv vermitteln.

Limitationen und Implikationen

Unsere Studie zeigt einige Limitationen und erfordert weitere Forschung in diesem Bereich. Die erste Einschränkung bezieht sich auf die Tatsache, dass unser Studie über einen längeren Zeitraum durchgeführt werden sollte, da sich Einstellungen und Intentionen von Individuen mit der Zeit ändern können. Eine Langzeitstudie an der untersuchten Hochschule wäre daher wichtig, um die Validität der Annahmen zu prüfen. Eine zweite Einschränkung liegt in der Befragung von Studierenden, was keine Schlussfolgerung für Bewerber, die nicht Studenten sind, zulässt. Ein solche Kontrollgruppe kann sich in vielen Bereichen unterscheiden und würde vermutlich die Wirkungsdimensionen der Arbeitgebermarke unterschiedlich bewerten (Chapman et al. 2005). Darüber hinaus würde ein größerer Stichprobenumfang von Studierenden repräsentativere Ergebnisse liefern. Dies würde auch eine zusätzliche Untersuchung ermöglichen, ob es Unterschiede von Studierenden je Hochschulniveau (BA oder MA), sowie Unterschiede unter den verschiedenen Fachgebieten (in unserem Fall Studiengänge der Bereiche Wirtschaft, Technik und Tourismus) gibt und dies zu unterschiedlichen Bewertungen des

Arbeitgeberimages führt. Eine dritte Limitation bezieht sich auf die Faktorenanalyse. In unserer Studie baut die Faktorenanalyse auf einer a priori festgelegten Theorie und bereits geprüften Messskalen auf. Allerdings begrenzt dies die Auswahl der Variablen und schließt weitere Wege der Ergebnisfindung aus. Eine vierte Einschränkung bezieht sich auf die Tatsache, dass die Studierenden nur die Variablen für ein familiengeführtes Unternehmen bewertet haben. Somit wäre ein fiktiver Fall eines Nicht-Familienunternehmens als Kontrollfall nützlich, um zu sehen, ob es Unterschiede gibt zwischen der Absicht sich in einem Familienunternehmen oder einem Nicht-Familienbetrieb zu bewerben.

In dieser Hinsicht ist zu hoffen, dass die Ergebnisse dieser Studie die Entwicklung von robusteren Theorien für das Verständnis der Bewerbungsabsicht in einem Familienunternehmen fördern. Daher sollte die zukünftige Forschung mehrere Forschungsmethoden zur Verfeinerung der zugrunde liegenden Variablen für eine Bewerbungsabsicht anwenden.

Implikationen für Familienunternehmen liegen letztlich in einer besseren Positionierung der Arbeitgebermarke, vorrangig bei den Faktoren *Aufgabenattraktivität* und *Karrieremöglichkeiten*, denn für Unternehmen ist ein attraktives Auftreten auf dem Arbeitsmarkt künftig essentiell, um sich zu positionieren und um potenzielle Mitarbeiter anzusprechen. Denn die Arbeitgebermarke führt zu einer guten Positionierung und starken Marke, die im „Kampf um die Besten“ mehr denn je von Nöten ist (Bryan und Fraser 1999; Knox und Freeman 2006).

Literaturverzeichnis

Aaker, D. A.; Jacobson, R. (2001): The Value Relevance of Brand Attitude in High-Technology Markets. In: *Journal of Marketing Research* 38 (4), S. 485–493. DOI: 10.1509/jmkr.38.4.485.18905.

Aaker, David A. (1991): Managing brand equity. Capitalizing on the value of a brand name. 1. [print.]. New York NY: Free Press [u.a.].

Aaker, David A. (1996): Building strong brands. New York, NY: Free Press.

Aiken, L. S.; West, S. G. (1996): Multiple regression. Testing and interpreting interactions. 4. print. Newbury Park Calif. u.a.: Sage Publ.

American Marketing Association (2017): Definition Brand. Online verfügbar unter <https://www.ama.org/resources/pages/dictionary.aspx?dLetter=B>, zuletzt geprüft am 30.01.2017.

Backhaus, Kristin B. (2004): An Exploration of Corporate Recruitment Descriptions on Monster.com. In: *Journal of Business Communication* 41 (2), S. 115–136. DOI: 10.1177/0021943603259585.

Baum, M.; Kabst, R. (2013): How to attract applicants in the Atlantic versus the Asia-Pacific region? A cross-national analysis on China, India, Germany, and Hungary. In: *Journal of World Business* 48 (2), S. 175–185. DOI: 10.1016/j.jwb.2012.07.002.

Breaugh, J. A. (2008): Employee recruitment. Current knowledge and important areas for future research. In: *Human Resource Management Review* 18 (3), S. 103–118. DOI: 10.1016/j.hrmr.2008.07.003.

Bryan, L. L.; Fraser, J. N. (1999): Getting to global. In: *The McKinsey Quarterly*, S. 68.

- Chapman, Derek S.; Uggerslev, Krista L.; Carroll, Sarah A.; Piasentin, Kelly A.; Jones, David A. (2005): Applicant attraction to organizations and job choice: a meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. In: *The Journal of applied psychology* 90 (5), S. 928–944. DOI: 10.1037/0021-9010.90.5.928.
- Collins, C. J.; Stevens, C. K. (2002): The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants. A brand equity approach to recruitment. In: *Journal of Applied Psychology* 87 (6), S. 1121–1133. DOI: 10.1037/0021-9010.87.6.1121.
- Employer Brand International (2014): Employer branding survey. Online verfügbar unter <http://de.slideshare.net/brettminch/2014-employer-branding-global-trends-survey-report-by-employer-brand-international>, zuletzt geprüft am 30.01.2017.
- Homans, G. C. (1958): Social Behavior as Exchange. In: *American Journal of Sociology* 63 (6), S. 597–606. DOI: 10.1086/222355.
- Keller, K. L. (1993): Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. In: *Journal of Marketing* 57 (1), S. 1. DOI: 10.2307/1252054.
- Knox, S.; Freeman, C. (2006): Measuring and Managing Employer Brand Image in the Service Industry. In: *Journal of Marketing Management* 22 (7-8), S. 695–716. DOI: 10.1362/026725706778612103.
- Lado, A. A.; Wilson, M. C. (1994): Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective. In: *Academy of Management Review* (19), S. 699–727, zuletzt geprüft am 25.01.2017.
- Lievens, F.; van Hove, G.; Anseel, F. (2007): Organizational Identity and Employer Image. Towards a Unifying Framework. In: *Br J Management* 18 (s1), S45-S59. DOI: 10.1111/j.1467-8551.2007.00525.x.
- Maurer, S. D.; Howe, V.; Lee, T. W. (1992): Organizational Recruiting as Marketing Management. An interdisciplinary study of engineering graduates. In: *Personnel Psychology* 45 (4), S. 807–833. DOI: 10.1111/j.1744-6570.1992.tb00969.x.
- Petty, R. E.; Cacioppo, J. T. (1986): Communication and Persuasion. Central and Peripheral Routes to Attitude Change. New York, NY: Springer New York (Springer Series in Social Psychology).
- Pfeffer, J. (1994): Competitive Advantage Through People. In: *California Management Review* 36 (2), S. 9–28. DOI: 10.2307/41165742.
- Rynes, S. L. (Hg.) (1991): Recruitment, job choice, and post-hire consequences: A call for new research directions. 2nd. Palo Alto: Consulting Psychologists.
- Rynes, S. L.; Barber, A. E. (1990): Applicant Attraction Strategies. An Organizational Perspective. In: *Academy of Management Review* 15 (2), S. 286–310. DOI: 10.5465/AMR.1990.4308158.
- Thibaut, J. W.; Kelley, H. H. (1959): The social psychology of groups. New York [etc.]: Wiley.
- Wright, P.; Ferris, S. P.; Hiller, J. S.; Kroll, M. (1995): Competitiveness through Management of Diversity. Effects on stock price valuation. In: *Academy of Management Journal* 38 (1), S. 272–287. DOI: 10.2307/256736.

Anhang

Tabelle 1

Messung der latenten Variablen, Faktorenanalyse und Validitätsprüfung

Faktoren	Variable	Faktorenladung	Cronbach's Alpha
Weiterempfehlung	Bewerbungsabsicht	0,934	0,84
Absicht zur Bewerbung nach dem Studium		0,934	
Gute Teamatmosphäre	Arbeitsatmosphäre	0,879	0,791
Gutes Arbeitsumfeld		0,930	
Guter Führungsstil		0,721	
Aufstiegsmöglichkeiten	Karrieremöglichkeiten	0,959	0,951
Weiterentwicklungsmöglichkeiten		0,958	
Karrieremöglichkeiten		0,948	
Flexible Arbeitszeiten	Work-life Balance	0,838	0,671
Gute Work-Life Balance		0,753	
Tätigkeit im regionalen Umfeld		0,743	
Interessante Aufgaben und Verantwortung	Aufgabenattraktivität	0,881	0,859
Spielraum für Kreativität		0,901	
Herausfordernde Aufgaben		0,867	
Attraktives Einkommen	Verdienstmöglichkeiten	–	–

Tabelle 2

Mittelwerte, Standardabweichungen und Korrelationen

	MW	SA	Korrelation					
			Bewerbungsabsicht	Arbeitsatmosphäre	Karrieremöglichkeiten	Work-life Balance	Aufgabenattraktivität	Verdienstmöglichkeiten
Bewerbungsabsicht	3,5543	1,11732	1					
Arbeitsatmosphäre	3,5344	0,96132	,681**	1				
Karrieremöglichkeiten	3,3714	1,02091	,728**	,662**	1			
Work-life Balance	3,4964	0,91999	,678**	,633**	,709**	1		
Aufgabenattraktivität	3,5652	0,97040	,747**	,740**	,748**	,729**	1	
Verdienstmöglichkeiten	2,8424	1,09252	,504**	,512**	,564**	,549**	,538**	1

** Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0.01 (2-seitig) signifikant.

n=184

Tabelle 3

Ergebnisse der Studie und Vergleich mit der Studie von Kabst und Baum (2013)

	VIF	Österreich	Vergleich mit der Studie von Kabst/Baum			
			Deutschland	China	Ungarn	Indien
Arbeitsatmosphäre	2,423	0,211	0,3	0,29	0,27	0,31
Karrieremöglichkeiten	2,801	0,305	0,23	0,27	0,29	0,25
Work-life Balance	2,570	0,176	0,14	0,06	0,03	0,23
Aufgabenattraktivität	3,366	0,332	0,15	0,12	0,01	0,13
Verdienstmöglichkeiten	1,316	0,019	0,06	0,04	0,14	0,05

a. Abhängige Variable: Bewerbungsabsicht