



**Eine empirische Studie zur Arbeitgeberattraktivität im Kontext
des Employer Brandings – dargestellt am Beispiel eines Sportartikelherstellers**

Philipp Lichtenberg

Eingereichte Abschlussarbeit

zur Erlangung des Grades

Bachelor of Arts

im Studiengang Sportmanagement

an der

Ostfalia

Hochschule für angewandte Wissenschaften

Erstprüferin:

Frau Prof. Dr. Ariane Bagusat

Eingereicht am:

01. Februar 2016

Zweitprüfer:

Herr Dr. Otmar Dyck

Abstract

Eine zunehmend alternde Gesellschaft, die steigende globale Vernetzung sowie die Mobilität von Arbeitnehmern¹ stellen wesentliche Gründe für einen Mangel an qualifizierten Nachwuchskräften auf dem gegenwärtigen Arbeitsmarkt dar. Damit wird das Rekrutieren von qualifizierten Nachwuchskräften zu einer zentralen Herausforderung von Unternehmen, um Vorteile im Wettbewerb zu sichern. Ein möglicher unternehmensstrategischer Ansatz ist das Employer Branding, das mithilfe einer Arbeitgebermarke die Attraktivität des Unternehmens an potenzielle Arbeitnehmer kommuniziert.

In der vorliegenden Arbeit wird zunächst auf die theoretischen Grundlagen des Employer Brandings eingegangen, worauf die empirische Studie zur Arbeitgeberattraktivität als Hauptgegenstand der Arbeit aufbaut. Mithilfe der empirischen Studie wird die Arbeitgeberattraktivität zweier Branchen aus Sicht potenzieller Arbeitnehmer verglichen. Hierfür wird die Arbeitgeberattraktivität der Sportartikelindustrie (am Beispiel der adidas Group) mit die der Automobilindustrie (am Beispiel der Volkswagen AG) gegenübergestellt.

Die Arbeitgeberattraktivität der beiden Unternehmen wurde in Form einer Online-Befragung mit einem standardisierten Online-Fragebogen gemessen. Insgesamt haben 113 Studierende der Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften Aussagen zu verschiedenen Attraktivitätswerten der beiden Unternehmen getroffen. Damit gibt die empirische Studie einen Aufschluss über das Potenzial des Employer Brandings in der Sportartikelindustrie. Am Ende dieser Arbeit werden anhand der Ergebnisse zur Arbeitgeberattraktivität Implikationen für das Employer Branding in der Unternehmenspraxis diskutiert.

¹ Im folgenden Verlauf dieser Arbeit bezieht der Text bezüglich des Geschlechts sowohl männliche als auch weibliche Personen gleichermaßen ein.

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Abbildungsverzeichnis	IV
Abkürzungsverzeichnis	V
Sachwortverzeichnis	VI
1 Einleitung.....	7
2 Theoretische Grundlagen des Employer Brandings.....	8
2.1 Employer Branding.....	8
2.2 Employer Branding in der Sportartikelindustrie	16
2.3 Arbeitgeberattraktivität.....	22
2.4 Messung der Arbeitgeberattraktivität	29
3 Methodik der empirischen Studie	35
3.1 Ziele der empirischen Untersuchung	35
3.2 Untersuchungsdesign.....	37
3.3 Darstellung der Forschungshypothesen	40
4 Darstellung der Ergebnisse	44
4.1 Soziodemografische Daten	44
4.2 Reliabilität des Messinstruments	47
4.3 Attraktivitätswerte und Bewerbungsabsichten	48
4.4 Abschlussfragen.....	49
5 Diskussion der Ergebnisse	51
5.1 Attraktivitätswerte	51
5.1.1 Innovationswert	52
5.1.2 Sozialer Wert.....	53
5.1.3 Ökonomischer Wert.....	53
5.1.4 Karrierewert.....	54
5.1.5 Transferwert	55
5.2 Bewerbungsabsichten	56
5.3 Abschlussfragen.....	57
5.4 Implikationen für das Employer Branding	58
5.5 Grenzen der empirischen Studie	60
6 Fazit.....	61
Anhang	62
Literaturverzeichnis.....	84

Abbildungsverzeichnis

	Seite
Abb. 1: Überblick der Generationen	26
Abb. 2: Strukturmodell der konfirmatorischen Faktorenanalyse.....	33
Abb. 3: Zusammenfassung angenommener Ausprägungen der Attraktivitätswerte	43
Abb. 4: Geschlecht der Probanden	44
Abb. 5: Alter der Probanden.....	45
Abb. 6: Studium der Probanden	46
Abb. 7: Überblick zu den Fachsemester und zur Regelstudienzeit	46
Abb. 8: Reliabilitätsanalyse der Attraktivitätswerte und Bewerbungsabsichten.....	47
Abb. 9: Mittelwertvergleich der Attraktivitätswerte und Bewerbungsabsichten.....	48
Abb. 10: Bewerbungen in der Vergangenheit.....	49
Abb. 11: Arbeitserfahrungen in der Vergangenheit oder derzeitig	50
Abb. 12: Abgas-Skandal	50
Abb. 13: Gegenüberstellung der Mittelwerte zu den Attraktivitätswerten	51
Abb. 14: Ergebnisse der Hypothesentests im Überblick	58

Abkürzungsverzeichnis

CEO	Chief Executive Officer (Vorstandsvorsitzende/-r)
Corp.	Corporation (amerikanische Aktiengesellschaft)
Inc.	Incorporated (amerikanische Aktiengesellschaft)
MBA	Master of Business Administration (Weiterbildungsstudiengang)
SPSS	Statistical Package of the Social Sciences (statistisches Analyse- und Auswertungsprogramm)

Sachwortverzeichnis

- A** Abgas-Skandal 38
 - Arbeitgeberattraktivität 15, 22
 - Arbeitgeberattraktivität, externe/interne 27
 - Arbeitgeberimage 13
 - Arbeitsbedingungen 9
 - Attraktivitätswerte 15, 33
- B** Baby-Boomers 24
 - Beruflicher Werdegang im Sport 17
- E** Employer Brand 13
 - Employer Branding 13, 29
 - Employer Value Proposition 14
- F** Finanzstrukturen im Sport 17
- G** Generation X 25
 - Generation Y 25
 - Generation Z 25
 - Generationeneffekt 24
- H** Hypothesentestende Forschung 38
- I** Image 13
 - Incentives 39
 - Industrie 16
 - Industrieimage 16
 - Intentions toward the company 31
 - Interne Werbung 12
 - Internes Branding 13
 - Internes Marketing 11
 - Investitionen in Sportstätten 17
- M** Marke 11
- N** Nutzenversprechen 14
- O** Online-Befragung 38
- P** Privater Sportkonsum 17
- S** Soziale Institution 17
 - Sport als Produkt 17
 - Sportartikel 17
 - Sportartikelindustrie 17
 - Sportbranche 16
 - Sportmedienrechte 17
 - Standardisiertes Erhebungsverfahren 38
- T** Talent 8
 - Traditionalisten 24
 - Translation 37
 - t-Test für abhängige Stichproben 40
- U** Unternehmensimage 13
 - Unternehmensmarke 12
- V** Veränderungen des Unternehmensumfelds 9
 - Verfügbarkeitsheuristik 38
 - Vermittlung der Markenwerte 15
 - Vermittlung des Nutzenversprechens 15

1 Einleitung

Wenn von dem ‚War for talent‘ gesprochen wird, dann stehen Unternehmen vor der Herausforderung qualifizierte Nachwuchskräfte zu rekrutieren (Chambers et al. 1998, o.S.). Insbesondere der demografische Wandel in Deutschland führt zu einem Fachkräftemangel (Regnet 2005, S. 13). Um auf dem Arbeitsmarkt von potenziellen Bewerbern als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden, bilden Unternehmen eine Arbeitgebermarke. Hierbei bezeichnet das Employer Branding eine unternehmensstrategische Maßnahme, um den Krieg um die Talente zu bestreiten (Trost o.J., S. 13).

Jährliche Rankings spiegeln die Arbeitgeberattraktivität von Unternehmen aus Sicht von Hochschulabsolventen wider. Das Ranking des trendence Instituts bietet den Anlass dieser Arbeit: Die attraktivsten Unternehmen gehören der Automobilindustrie an (trendence Institut 2014, o.S.). Der Ausgangspunkt dieser Arbeit ist, zu untersuchen, was die Unternehmen der Sportartikelindustrie zu den weniger begehrteren Arbeitgebern als die Unternehmen der Automobilindustrie werden lässt.

Demnach ist das Ziel dieser Arbeit, die Arbeitgeberattraktivität im Kontext des Employer Brandings zweier Branchen anhand der adidas Group und der Volkswagen AG gegenüberzustellen. Die Messung der Arbeitgeberattraktivität dieser Beispielunternehmen soll Aufschluss über Potentiale der Attraktivität in der Sportartikelindustrie geben, um diese in der Unternehmenspraxis in das Employer Branding einzubinden.

Zunächst werden in der vorliegenden Arbeit auf die theoretischen Grundlagen des Employer Brandings eingegangen. Anschließend wird die Methodik dieser Arbeit vorgestellt. Letztlich werden die aus der empirischen Studie gewonnenen Ergebnisse dargestellt und diskutiert. Das Fazit fasst die Ergebnisse dieser Arbeit zusammen und stellt die Bedeutung des Employer Brandings heraus.

2 Theoretische Grundlagen des Employer Brandings

2.1 Employer Branding

Im Jahr 1998 nutzte Elizabeth Chambers erstmalig den Begriff ‚The war for talent‘, um die veränderte Situation auf dem Arbeitnehmermarkt zu beschreiben. Mit ‚The war for talent‘ wird die Herausforderung von Unternehmen beschrieben, qualifizierte Nachwuchskräfte (engl. ‚Talent‘) zu rekrutieren (Chambers et al. 1998, o.S.).

In den letzten Jahrzehnten des 20. Jahrhunderts stieg das Bruttoinlandsprodukt als auch die Anzahl der verfügbaren Arbeitnehmer. Seit Ende des 20. Jahrhunderts zeigt sich ein Wandel: Das Bruttoinlandsprodukt steigt nach wie vor (Statistisches Bundesamt 2015, o.S.), doch sinkt die Anzahl der verfügbaren Arbeitnehmer auf dem Arbeitsmarkt (Bundesagentur für Arbeit 2015, S. 5 ff.). Es gibt keinen Grund zur Annahme, dass diese Entwicklung stagniert. Zudem wechseln Fachkräfte etwa alle vier Jahre ihren Arbeitgeber. Damit ist die Wechselhäufigkeit der Fachkräfte bedeutend höher als die des Bundesdurchschnitts (StepStone 2014, o.S.). Demnach müssen auf lange Sicht für eine zu besetzende Arbeitsstelle eine Vielzahl von Arbeitnehmern rekrutiert werden. Diese Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt stellen bereits Herausforderungen dar. Dennoch ist die größte Herausforderung, dass die von Chambers et al. (Chambers et al. 1998, o.S.) beschriebene Nachfrage an gut ausgebildeten Arbeitnehmern mit globalen Geschäftsverständnis, multikulturellen Kompetenzen, Fachwissen, Unternehmergeist und mit der Fähigkeit Unternehmen auf schnell verändernden Märkten zu führen, auf den deutschen Arbeitsmarkt zutrifft (Absolventa o.J., o.S.). Diesen Wandel des Arbeitsmarktes sind sich auch kleinere und mittlere Unternehmen bewusst. Diese schaffen zunehmend gleiche Bedingungen für Arbeitnehmer wie international agierende Unternehmen, sodass die Konkurrenz unter den Unternehmen zu einem wahrhaften Krieg um die Talente auf dem Arbeitsmarkt führt (Chambers et al. 1998, o.S.).

Der Begriff **Talent** wurde zum Synonym für qualifizierte Nachwuchskräfte eines Unternehmens. Ulrich nennt drei Begriffe, die einen Arbeitnehmer als ein Talent beschreiben (Ulrich 2006, S. 32 f.): ‚Kompetenz‘, ‚Engagement‘ und ‚Beitrag‘. ‚Kompetenzen‘ umfassen das Fachwissen und die Kenntnisse, die ein Arbeitnehmer zum Ausführen seiner Aufgaben benötigt. ‚Engagement‘ bezeichnet die Leistungsbereitschaft, die ein Arbeitnehmer aufweist – wie viel Zeit und Energie der Arbeitnehmer bereit ist, in seine Aufgaben zu investieren. ‚Beitrag‘ beschreibt die persönliche Erfüllung, die ein Arbeitnehmer durch seine Tätigkeit erfährt.

Folglich ist erkennbar, dass Talente auf dem Arbeitsmarkt für Unternehmen begehrte Arbeitnehmer sind, welche den Unternehmen einen bedeutenden Wettbewerbsvorteil sichern. Auch unterstützt die Unternehmensberatung McKinsey die Feststellung, dass ein Unternehmenswandel voranschreitet, indem sie zwei unterschiedliche Zeitalter beschreibt: ‚The Old Reality‘ und ‚The New Reality‘ (Stephenson/Pandit 2008, o.S.). ‚The Old Reality‘ beschreibt das Zeitalter, in dem die Arbeitnehmer die Unternehmen begehrten. Dahingegen beschreibt ‚The New Reality‘ das Zeitalter, in dem Unternehmen die Arbeitnehmer begehren. Damit stellen die Arbeitnehmer – und nicht Maschinen, Kapital oder Standortvorteile – die Sicherung eines Wettbewerbsvorteils von heute dar. Somit sind Arbeitnehmer in der Situation, sich Unternehmen auszusuchen, welche die besten **Arbeitsbedingungen** bieten. Für die Arbeitnehmer auf dem Arbeitsmarkt soll ein potenzieller Arbeitgeber ein großartiges Unternehmen mit einem großartigen Jobangebot sein. Ein großartiges Unternehmen ist ein Unternehmen mit einer einmaligen Unternehmenskultur sowie einzigartigen Unternehmenswerten. Die Arbeit soll etwas Großes sein, bei der die Arbeitnehmer Verantwortung übernehmen können und eigene Entscheidungen treffen dürfen (Fishman 1998, S. 104).

Insbesondere erklären die folgenden Gegebenheiten die **Veränderungen des Unternehmensumfelds** beziehungsweise die zuvor beschriebene ‚New Reality‘. Diese Veränderungen fordern die Unternehmen beim Rekrutieren von qualifizierten Nachwuchskräften heraus. Unternehmen können die Herausforderung des ‚War for talent‘ annehmen, indem sie Arbeitsbedingungen schaffen, die diesen Veränderungen des Unternehmensumfelds nachkommen.

I. Demografische und ökonomische Entwicklungen

Eine bedeutende Gegebenheit ist die demografische Entwicklung. Die Lebenserwartung der heutigen Generation in den Industrieländern beträgt im Durchschnitt 79 Jahre (Statista 2015a, o.S.). Demgegenüber steht eine niedrige Geburtenrate. Im Durchschnitt gebärt eine Frau in Deutschland 1,5 Kinder (Statistisches Bundesamt 2014, o.S.). Im globalen Vergleich ist die Geburtenrate in Deutschland niedriger als die der übrigen Industrieländer (Münz 2013, o.S.). Es wird erwartet, dass in den Jahren von 2010 bis 2030 die arbeitende Bevölkerung in Deutschland um rund sieben Prozent sinkt (Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2013, S. 5). Somit nimmt die alternde Bevölkerung ein Ausmaß an, dem nur eine niedrige Anzahl verfügbarer Nachwuchskräfte auf dem Arbeitsmarkt gegenübersteht.

Ferner bewirkt die Globalisierung eine Veränderung des Arbeitsmarktes. Während sich im letzten Jahrhundert ein Arbeitsmarkt in einem Land auf die Unternehmen eines Landes beschränkte, rekrutieren Unternehmen heute ihre Arbeitnehmer aus verschiedenen Ländern

der Welt. Damit konkurrieren Unternehmen auf einen weltweiten Arbeitsmarkt untereinander (Beechler 2009, S. 275).

II. Steigende Mobilität

Nicht zu unterschätzen ist die steigende Mobilität. Diese führt dazu, dass die Hürden, eine Arbeit in einem fremden Land aufzunehmen, stetig sinken (Tung/Lazarova 2007, S. 868 ff.). Somit sind zunehmend Arbeitnehmer bereit, ihr Heimatland aufgrund der Arbeit in einem anderen Land zu verlassen. Diese steigende Mobilität der potenziellen Arbeitnehmer wird daneben als ‚talent flow‘ bezeichnet (Carr et al. 2005, S. 386 ff.).

III. Veränderung der Unternehmensumgebung

Unbeachtet darf nicht der fortschreitende Übergang von der produktbasierten zu einer wissensbasierten Wirtschaft bleiben. Eine wissensbasierte Wirtschaft führt zu einer steigenden Wichtigkeit qualifizierter Mitarbeiter. Weltweit arbeiten 42,7 Prozent der Arbeitnehmer im Dienstleistungsbereich, 34,9 Prozent in der Landwirtschaft und lediglich 22,4 im produzierenden Gewerbe (Beechler 2009, S. 276). Die Qualität der Dienstleistung ist abhängig von der Qualifizierung des Arbeitnehmers. Darauf reagieren Unternehmen zunehmend, indem sie in Arbeitnehmer mit gesuchtem Wissen und Fertigkeiten investieren, wie zum Beispiel die Fähigkeit Entscheidungen zu treffen (Pink 2001, o.S.).

IV. Diversity

Aufgrund der ökonomischen Entwicklung sowie der steigenden Mobilität der Arbeitnehmer, stehen Unternehmen in der Pflicht, das Management von Arbeitnehmern mit verschiedensten Herkünften, verschiedensten Kulturen und verschiedenster Arbeitsweisen zu übernehmen. Stark zunehmend arbeiten Menschen ethnischer und kultureller Verschiedenheit innerhalb eines Unternehmens zusammen (Beechler 2009, S. 276). Des Weiteren arbeiten Menschen aus drei, mitunter sogar aus vier, verschiedenen Generationen zusammen. Jede Generation unterscheidet sich in der Einflussnahme ihres Zeitalters (Conger 1998, S. 21 ff.). Aufgrund der Verschiedenheit der Generationen kann die Arbeit unter generationenübergreifenden Mitarbeitern nicht nur das Lernen voneinander fördern, sondern auch Probleme auslösen (Smola/Sutton 2002, S. 363 ff.). Hinzukommt, dass sich vermehrt der Arbeitsumfang je Mitarbeiter unterscheidet. Zunehmend bevorzugen Arbeitnehmer halbtags anstelle von Vollzeit zu arbeiten. Im Jahr 1992 arbeiteten innerhalb der Europäischen Union 14,2 Prozent der Arbeitnehmer halbtags. Zehn Jahre später stieg die Anzahl auf 18,2 Prozent (Maher 2008, o.S.).

Kurzum: All die oben diskutierten Veränderungen des Unternehmensumfeldes führen zu einer sich schnell verändernden, hochkomplexen sowie einer vielfältigen globalen Umgebung für Unternehmen. Demnach sind Unternehmen dazu verpflichtet, sich der ‚New Reality‘ anzupassen, um Talente als Arbeitnehmer zu gewinnen. Es ist ersichtlich, dass das Rekrutieren von Arbeitnehmern zum entscheidenden strategischen Thema für die Wissensgesellschaft des 21. Jahrhunderts wird (Beechler 2009, S. 282).

Um diesen Veränderungen erfolgreich zu begegnen, sind Unternehmen gezwungen, auf die entsprechenden Gegebenheiten zu reagieren. Anders gesagt, müssen Unternehmen auf sich aufmerksam machen, um den ‚War for the talent‘ zu bestreiten. Mithilfe des Marketings werden (potenzielle) Arbeitnehmer zum Fokus der Unternehmensausrichtung. Ziel ist es, sich Wettbewerbsvorteile gegenüber anderer Unternehmen zu sichern.

Um Wettbewerbsvorteile gegenüber anderer Unternehmen zu erzielen, werden Ansätze der Markenbildung aus dem klassischen Marketing auf die Mitarbeitergewinnung übertragen. Das klassische Marketing richtet sich an die Kunden eines Unternehmens beziehungsweise an das Kundenverhalten. Im Rahmen dessen wird mithilfe der Markenbildung das Kundenverhalten beeinflusst. Das Markenmanagement baut eine Marke auf, die eine Hilfe bei der Kaufentscheidung darstellt. Die Marke reduziert Unsicherheit, indem sie eine Antwort auf die Frage bietet, für welchen Hersteller sich ein Kunde entscheiden sollte. Somit kann eine **Marke** (Brand) als Mehrwertversprechen definiert werden. Möchte ein Unternehmen die Unsicherheit potenzieller Arbeitnehmer bei der Arbeitgeberwahl reduzieren, müssen Unternehmen ihre Vorzüge kommunizieren (Trost o.J., S. 13 f.).

Damit Unternehmen auf sich als Arbeitgeber positiv aufmerksam machen können, verändert sich die Sichtweise des Unternehmens bezüglich ihres Marketings. Beim klassischen Marketing handelt es sich um die Ausrichtung des Unternehmens an den Bedürfnissen ihrer Kunden sowie an das Kaufverhalten der Kunden auf dem Markt. Um den ‚War for talent‘ zu bestreiten, nutzen Unternehmen das **interne Marketing** (Internal Marketing), wobei sie sich – anders als beim klassischen Marketing – an die Bedürfnisse der eigenen Arbeitnehmer ausrichten. Hierbei soll kontinuierlich ein Verständnis sowie eine Wertschätzung für die Rolle der Mitarbeiter geschaffen werden (Gronroos 1990, S. 4 ff.). Damit stellt das interne Marketing im Rahmen des Marketings eine Besonderheit dar: Die Arbeitnehmer sind vor den Kunden eines Unternehmens der erste Markt, an dem sich ein Unternehmen ausrichtet. Hierbei wird davon ausgegangen, dass die Arbeitnehmer die internen Kunden sind sowie der Arbeitsplatz das zu vermarktende Produkt ist. Als oberstes Ziel eines Unternehmens muss dieses Produkt Arbeitnehmern attraktiv erscheinen, Entwicklungsmöglichkeiten bieten und sie motivie-

ren, um das Verständnis für die Rolle der Mitarbeiter zu schaffen (Berry/Parasuraman 1991, o.S.).

Bereits im Jahr 1981 wurde bekannt, dass Werbung als ein Instrument des Marketings nicht nur einen positiven Einfluss auf die Kunden eines Unternehmens hat. Vielmehr werden ebenfalls die Arbeitnehmer eines Unternehmens von der Werbung beeinflusst (Berry 1981, S. 9 ff.). Damit kommt der Werbung eine wichtige Bedeutung als **interne Werbung** (Internal Advertising) zu. Die interne Werbung soll sicherstellen, dass auch Arbeitnehmer sich positiv von Unternehmen angesprochen fühlen. Bestenfalls bewirkt die interne Werbung, dass Arbeitnehmer ein Gefühl des ‚Insider-Seins‘ empfinden (Gilly/Wolfinbarger 1998, S. 69 ff.). Darüber hinaus können potenzielle Arbeitnehmer auf die Attraktivität des Unternehmens aufmerksam gemacht werden (Ewing et al. 2002, S. 3 ff.).

Die interne Werbung nutzt somit die **Unternehmensmarke** (Corporate Branding), um die bestehenden als auch die potenziellen Arbeitnehmer anzusprechen (Balmer/Gray 2003, S. 972 ff.). Die Unternehmensmarke umfasst die systematische Steuerung der Wahrnehmung eines Unternehmens sowie das daraus resultierende Verhalten einer Zielgruppe. Demnach ist das Ziel der Unternehmensmarke, eine positive Reputation bei den Anspruchsgruppen – das heißt auch bei den Arbeitnehmern – zu erzielen (Einwiller/Will 2002, S. 100 ff.). Insbesondere die Steuerung der Wahrnehmung bezieht sich auf das Arbeitnehmerverhalten. Eine Unternehmensmarke kommuniziert ein Versprechen zwischen einem Unternehmen und einem Kunden beziehungsweise einem bestehenden oder potenziellen Arbeitnehmer in Bezug auf das interne Marketing. Zudem ist zu beachten, dass das Arbeitnehmerverhalten einen beträchtlichen Einfluss auf die externe Wahrnehmung der Unternehmensmarke ausübt. Somit kann ein Versprechen nur kommuniziert werden, wenn Arbeitnehmer sich mit der Unternehmensmarke identifizieren können (Foster et al. 2010, S. 402).

Die Arbeitnehmer werden zur Zielgruppe der Markenkommunikation, wenn sie zum zentralen Prozess des Markenaufbaus eines Unternehmens werden (Berthon et al. 2005, S. 153). Demnach muss die Unternehmensmarke vorrangig und effektiv an die Arbeitnehmer eines Unternehmens kommuniziert werden. Gleichermaßen müssen die Arbeitnehmer von der Markenrelevanz als auch dem Markenwert überzeugt sein, um schließlich als Schnittstelle beziehungsweise als Markenbotschafter aufzutreten (Bergstrom et al. 2002, S. 133 ff.). Hierbei ist es irrelevant, ob die Arbeitnehmer im Kundenkontakt stehen. Dies bedeutet, dass jeder einzelne Arbeitnehmer die Markenwerte des Unternehmens verinnerlichen sollte (Foster et al. 2010, S. 402). Der ehemalige Chief Marketing Officer von Coca-Cola Zyman pflichtete im Jahr 2002 bei: „Bevor man darüber nachdenkt, eine Marke an den Kunden zu kommuni-

zieren, muss man die Marke an die Arbeitnehmer erfolgreich kommuniziert haben.“ (Zyman 2002, S. 204). Das **interne Branding** (Internal Branding) hat zur Aufgabe, die Identifikation der Arbeitnehmer mit dem Unternehmen zu erhöhen. Arbeitnehmer, die eine Verbundenheit zur Marke aufbauen, haben eine engere Bindung zum Unternehmen, zeigen größeres Engagement und sind stärker emotional an das Unternehmen gebunden (Foster et al. 2010, S. 408).

Ferner hat die Überzeugung der bestehenden Arbeitnehmer von ihrem Arbeitgeber einen Einfluss auf das Image des Unternehmens. Bestehende Arbeitnehmer geben in ihrer Umgebung einen subjektiven Einblick in das Unternehmen (Trost o.J., S. 15 f.). Hierbei beschreibt die Psychologie das **Image** als einen natürlichen Effekt der Urteilsbildung: Ohne gezielte Kommunikation, die einen Einblick in die Unternehmenswelt erlaubt, entstehen stereotype Urteile (Fiske/Taylor 2013, o.S.). Die Wahrnehmung eines Unternehmens von einer Gesellschaft wird als **Unternehmensimage** bezeichnet (Trost o.J., S. 15 f.).

Potenzielle Arbeitnehmer haben keinen oder nur einen kleinen Einblick in das Unternehmen. Wie es sein mag, für ein bestimmtes Unternehmen zu arbeiten, lässt sich nur schwer beurteilen. Das Unternehmensimage beeinflusst das Image eines Unternehmens als Arbeitgeber. Damit ist das **Arbeitgeberimage**, die Wahrnehmung eines Unternehmens als Arbeitgeber von einer Gesellschaft, ein Teil des Unternehmensimage (Trost o.J., S. 16).

Um dem Arbeitgeberimage positiv entgegenzuwirken, wird eine Arbeitgebermarke als Bestandteil der Unternehmensmarke, im Folgenden **Employer Brand** genannt, aufgebaut. Die Employer Brand soll die Frage potenzieller Nachwuchskräfte beantworten, wieso sie sich für das Unternehmen entscheiden sollten.

Mithilfe des **Employer Brandings** gelingt es Unternehmen, sich strategisch und ausschließlich an potenzielle Arbeitgeber auszurichten, um das Arbeitgeberimage positiv zu beeinflussen. Anders als beim Arbeitgeberimage wird die Wahrnehmung des Unternehmens als Arbeitgeber aktiv und gezielt gestaltet. Ziel ist es, die Wahrnehmung des Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber bei potenziellen Arbeitnehmern zu steigern (Trost o.J., S. 16 f.). In der Wissenschaft existiert eine Vielzahl an Definitionen des Employer Brandings. Im Speziellen unterscheiden sie sich in der Ansprache der Zielgruppen. Im Folgenden dieser Arbeit ist die Definition von Ewing et al. aus dem Jahr 2002 gültig, welche Employer Branding als den Aufbau einer Marke definiert, die an potenzielle Arbeitnehmer die Attraktivität des Unternehmens kommuniziert. Hierbei definieren Ewing et al. die Attraktivität eines Unternehmens als ‚a great place to work‘ (Ewing et al. 2002, S. 12). Ferner wird in der Wissenschaft Employer

Branding als Teilbereich der Unternehmensmarke definiert beziehungsweise dem Corporate Branding zugeordnet, da auch die Employer Brand ein Bezugsobjekt der Markenführung eines Unternehmens ist (Kirchgeorg/Günther 2006, S. 6).

Im Folgenden wird der Aufbau einer Employer Brand sowie dessen Führung als ein Prozess aufgezeigt. Dieser Prozess erfolgt in einer Unterteilung von drei Teilprozessen (Wiese 2005, o.S.). Dabei wird unterschieden zwischen der (I) Definition einer Employer Value Proposition und dem daraus (II) abgeleiteten Nutzenversprechen sowie die (III) Vermittlung des Nutzenversprechens (Stritzke 2010, S. 49 f.).

I. Die **Employer Value Proposition** repräsentiert die Werte, die potenzielle Arbeitnehmer als attraktiv an einem Unternehmen beziehungsweise an einem Arbeitgeber wahrnehmen (Trost o.J., S. 136). Die wahrgenommenen Werte leiten sich aus dem wahrgenommenen Nutzen ab, die sich Arbeitnehmer aus einem Arbeitsverhältnis erhoffen (Eisenberg et al. 2001, o.S.). Wie im internen Marketing wird davon ausgegangen, dass der Arbeitnehmer als Kunde und der Arbeitsplatz als Produkt verstanden wird (Stritzke 2010, S. 50). Der wahrgenommene Nutzen spiegelt einen ökonomischen, funktionalen und emotionalen Nutzen wider. Der ökonomische Nutzen wird zum Beispiel aus der Vergütung der geleisteten Arbeit oder der Zahlung von Sonderzuschlägen gezogen. Der funktionale Nutzen stellt beispielsweise die Arbeitsausstattung oder Entwicklungsmöglichkeiten dar, während der emotionale Nutzen die Zufriedenheit aus der Aufgabenerfüllung oder die Wertschätzung von Kollegen darstellt (Barrow/Mosley 2006, S. 58 f.).

II. Die aus der Employer Value Proposition abgeleiteten **Nutzenversprechen** basieren bestmöglich auf der Analyse des Markenumfelds. Aus dieser Analyse werden Markenwerte identifiziert, welche die Entscheidungen potenzieller Arbeitnehmer beeinflussen. Die Markenwerte können beispielsweise mittels einer Befragung identifiziert werden, in der die Wahrnehmung potenzieller Arbeitnehmer eines Unternehmens im Vergleich zu einem Konkurrenzunternehmen eruiert wird. Hierzu wird im Verlauf dieser Arbeit näher eingegangen (vgl. 2.4 Messung der Arbeitgeberattraktivität). Wurden die Markenwerte ermittelt, können Unternehmen ein Wahrnehmungs- und ein Idealprofil erstellen, um ihre gegenwärtige Wahrnehmung dem Ideal gegenüberzustellen. Somit kann eine Aufdeckung von Über- oder Unterfüllung der wahrgenommenen Nutzen garantiert werden. Für die Erfassung der tatsächlichen Merkmale besteht eine Notwendigkeit, um eine möglichst authentische Repräsentation eines Unternehmens zu gewähren. Die kommunizierten Attraktivitätswerte dürfen nicht nur leere Nutzenversprechen darstellen. Bestenfalls soll der wahrgenommene Nutzen dem tatsächlichen

chen Nutzen entsprechen, sodass letztendlich das Nutzenversprechen seitens des Unternehmens eingehalten werden kann (Stritzke 2010, S. 51).

III. Die **Vermittlung des Nutzenversprechens** beziehungsweise die **Vermittlung der Markenwerte** stellt die Umsetzung der Employer Brand in der Unternehmenspraxis dar. Unter Betrachtung der eigenen Leistungsfähigkeit möchten Unternehmen in der Wahrnehmung von potenziellen Arbeitnehmern eine bessere Position als ihre Konkurrenten ergattern (Esch 2005, S. 134). Die Vermittlung der Markenwerte erfolgt in der Unternehmenspraxis anhand gezielter Ansprachen beziehungsweise Rekrutierungsmaßnahmen: Die Ansprachen können über Massenmedien (Internetauftritte, Personalsuchanzeigen oder Imagewerbung) oder über persönlicher Kommunikation von Unternehmensvertretern (Messeauftritte, Vorträge oder Gastvorträge an Hochschulen) erfolgen (Stritzke 2010, S. 55). Um eine noch gezieltere Ansprache der potenziellen Arbeitnehmer zu erreichen, kann die Vermittlung der Markenwerte segmentiert werden. Das heißt, dass potentielle Arbeitnehmer in differenzierten Segmenten eingeteilt werden. Hierbei kann die Segmentierung beispielsweise nach Karrierepotenzial (Fachkräfte oder Führungskräfte), Qualifikationsniveau (Berufseinsteiger oder Berufserfahrener) oder nach Arbeitnehmernutzen (Arbeitsplatzsicherheit oder internationale Karrieremöglichkeiten) erfolgen.

Die Markenwerte, welche die potenziellen Arbeitnehmer als attraktiv an einem Arbeitgeber wahrnehmen, bezeichnen die **Arbeitgeberattraktivität** eines Unternehmens. Demnach beschreibt die Arbeitgeberattraktivität die Erwartungen potenzieller Arbeitnehmer an die wahrgenommenen Nutzen der Employer Value Proposition eines Unternehmens (Berthon et al. 2005, S. 151).

Im weiteren Verlauf dieser Arbeit wird gezielt auf die wahrgenommenen Nutzen (ökonomischer, funktionaler und emotionaler Nutzen) der potenziellen Arbeitnehmer eingegangen. Hierzu werden die im Aufbau der Employer Brand identifizierten Markenwerte in Bezug auf die Arbeitgeberattraktivität als **Attraktivitätswerte** bezeichnet.

Zusammenfassend stellt die Employer Value Proposition die wahrgenommenen Werte zur Attraktivität eines Unternehmens dar. Aus diesen Werten werden wahrgenommene Nutzen abgeleitet, die sich potenzielle Arbeitnehmer bei einem Arbeitsverhältnis vom Unternehmen erhoffen. Die wahrgenommenen Nutzen sind die Grundlage für die Nutzenversprechen, die ein Unternehmen an die potenziellen Arbeitnehmer kommuniziert. Hierzu ist der Vergleich der gemessenen Attraktivitätswerte mit den tatsächlichen Merkmalen eines Unternehmens unabdingbar, um nur Nutzenversprechen zu geben, welche auch eingehalten werden kön-

nen. Daneben müssen die gemessenen Attraktivitätswerte in einem Wahrnehmungsprofil dargestellt werden und mit einem Idealprofil verglichen werden. Nur so kann eine Über- oder Unterfüllung der wahrgenommenen Nutzen aufgedeckt werden. Die Gesamtheit der wahrgenommenen Nutzen beziehungsweise die hieraus identifizierten Attraktivitätswerte beschreibt die Arbeitgeberattraktivität eines Unternehmens. Durch die Vermittlung der Attraktivitätswerte erfolgt die positive Beeinflussung des Arbeitgeberimages im Rahmen des Employer Brandings.

2.2 Employer Branding in der Sportartikelindustrie

Wie bereits im vorangehenden Kapitel beschrieben, kommt es zu einer gesellschaftlichen Sichtweise und einer sozial geteilten Art, Dinge zu sehen und zu beurteilen, welche als Image bezeichnet wird. Die gesellschaftliche Sichtweise kann über ein Unternehmen (Unternehmensimage) oder über ein Unternehmen als Arbeitgeber (Arbeitgeberimage) entstehen. Darüber hinaus entsteht eine sozial geteilte Art, eine Industrie zu beurteilen.

Das Image eines Industriezweigs, ebenso **Industrieimage** (Industry Image) genannt, ist eine Reihe an gesellschaftlicher Assoziationen, die durch Wahrnehmungen einzelner Personen fest verankert ist (Meffert 1986, o.S.). Hierbei bezeichnet **Industrie** eine Gesamtheit an Unternehmen, die nahverwandte Substitutionsgüter herstellen beziehungsweise anbieten (Porter 1984, S. 27).

Eine Industrie, der ein Unternehmen angehört, kann sich positiv auf die Wahrnehmung eines Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber auswirken. Die Studie von Burmann et al. ‚Industry image: Its impact on the brand image of potential employees‘ belegt, dass das Industrieimage einen signifikanten Einfluss auf das Image der Unternehmensmarke hat (Burmann et al. 2007, S. 171). Des Weiteren sagt Teufer aus, dass beispielsweise Wachstumsaussichten einer Industrie einen Einfluss auf die Arbeitgeberwahl haben und damit die Attraktivität der Unternehmensmarke beeinflussen (Teufer 1999, S. 186).

Soll im Folgenden auf spezifische Unternehmen eingegangen werden, so muss im Vorhinein deren Industrie betrachtet werden. Eine Besonderheit stellt die Sportartikelindustrie dar, welche sich als Teil der Sportindustrie, oder besser Sportbranche, mit dem gesellschaftlichen Phänomen Sport identifiziert.

Dabei werden alle sportbezogenen Aktivitäten, die wirtschaftlich relevant sind, als **Sportbranche** bezeichnet. Insbesondere ist die Sportbranche in drei spezifische Aktivitätsbereiche

aufgeteilt, welche sich in ihrer Art der Konsumenten unterscheiden. Der **private Sportkonsum** umfasst den sportbezogenen Konsum aller privaten Haushälter. Hierzu gehören beispielsweise Sportdienstleistungen und Sportartikel. Der Aktivitätsbereich **Sportmedienrechte** umfasst alle Aktivitäten, mit denen durch Sponsoring, Werbung und Handel mit Medienrechte Umsätze erzielt werden. Diese werden vornehmlich durch Unternehmen konsumiert. Die aus **Investitionen in Sportstätten** resultierenden Umsätze entstehen durch die Ausgaben seitens des Staats – primär Kommunen – und öffentlichen Unternehmen (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2012, S. 1 f.).

Jeder der drei genannten Aktivitätsbereiche sind durch wesentliche Alleinstellungsmerkmale der Sportbranche gekennzeichnet: Zum einen die Sichtweise des **Sports als ein Produkt**, dessen Dienstleistungsergebnis eine Ungewissheit gegenübersteht. So besitzt der Käufer einer Spielkarte seiner Lieblingsmannschaft keine Gewissheit über den Spielausgang. Erst der Spielausgang entscheidet über positive oder negative Emotionen des Käufers. Im Fitnessbereich werden Kunden mit gesundheitliche Aspekte umworben, wobei erst längerfristig ein persönlicher Nutzen entsteht kann. Zum anderen ist der **berufliche Werdegang im Sport** keiner klaren Struktur unterzogen. Es ist keine Seltenheit, dass Spitzensportler nach ihrer Sportlerkarriere Managementfunktionen übernehmen, ohne jegliche spezifische Ausbildung zu besitzen. Des Weiteren gibt es **Finanzstrukturen im Sport**, die es in dieser Art und Weise in keiner anderen Branche gibt. Speziell stellt die öffentliche Finanzförderung eine wesentliche Finanzierungsform im Sport dar. Grund dafür ist insbesondere der Wert von Sport in der Gesellschaft (Pedersen/Thibault 2010, S. 12 ff.). Als eine **soziale Institution**, dem Ort, an dem Sport stattfindet, verbindet Sport diverse Personengruppen und fördert soziale Kontakte, wie zum Beispiel neu entstehende Freundschaften. Hierbei ist die Besonderheit, dass dies unabhängig der Zugehörigkeit einer sozialen Schicht, Religionszugehörigkeit oder einer ethnischen Herkunft möglich ist. Dabei ist es unwesentlich, ob es sich um Sportausübende, Coachs, freiwillige Mitarbeitende oder um Zuschauer handelt. Damit stellt Sport die Brücke zwischen verschiedensten Personengruppen dar (Westerbeek 2011, S. 69).

Eine Industrie, deren Substitutionsgüter Sportartikel sind, wird als **Sportartikelindustrie** bezeichnet. Hierbei umfassen im engeren Sinne **Sportartikel** alle Güter, die ein Kunde zur Ausübung einer Sportart benötigt. Das erweiterte Verständnis des Begriffs Sportartikel umfasst gleichermaßen Güter, welche zur Identifikation einer Sportart erworben werden. Somit werden alle Güter zur Sportausübung als auch zur Identifikation mit dem Sport in der erweiterten Auffassung als Sportartikel definiert (Wübbolt 2013, S. 286). Sportartikel schließen demnach Sportbekleidung, Sportschuhe, Sportgeräte und auch Sportzubehör ein. In der Sportartikelindustrie werden die größten Umsätze mit Sportbekleidung und Sportschuhen

erzielt. Hier werden weltweit rund 150 Milliarden US-Dollar mit Sportbekleidung und circa 80 Milliarden US-Dollar mit Sportschuhen erwirtschaftet (Statista 2015b, o.S.).

Der Anteil je Unternehmen an dem Marktvolumen zeigt, dass die Wettbewerbsintensität in der Sportartikelindustrie eine sehr hohe ist. Größtenteils teilten sich das weltweite Marktvolumen im Jahr 2014 die Sportartikelhersteller Nike Inc. (Incorporated) mit einem Umsatz von 25,14 Milliarden Euro und adidas Group mit 14,53 Milliarden Euro, dicht gefolgt von der VF Corp. (Corporation) mit 11,12 Milliarden Euro Umsatz mit den Marken Eastpak, Timberland, Vans und weitere. Dem nächstplatzierten Sportartikelhersteller New Balance Athletic Shoe Inc. gelingt es nicht, die 3 Milliarden Euro-Grenze zu überschreiten (Statista 2015c, o.S.). Ein weiterer Sportartikelhersteller, der lange Zeit unbeachtet von seiner Konkurrenz blieb, erregt großes Aufsehen. Die Under Armour Inc. als amerikanischer Anbieter von Sportartikeln ist seit 2008 allen großen Sportartikelherstellern ein Begriff. Zum 22. Mal in Folge konnte Under Armour, Sportartikelhersteller mit Sitz in Baltimore, im dritten Quartal 2015 ein Umsatzwachstum von 20 Prozent verzeichnen (sport+mode 2015, o.S.).

Die Darstellung der globalen Sportartikelindustrie zeigt, dass nur wenige Unternehmen den Sportartikelmarkt beherrschen. Aufsehen erregte die Under Armour Inc., welche den Markteintritt in die globale Sportartikelindustrie gelungen ist. Im weiteren Verlauf dieser Arbeit wird auf die Sportartikelindustrie in Deutschland eingegangen. Insbesondere wird Bezug auf den größten Sportartikelhersteller in Deutschland – die adidas Group – genommen. Nachfolgend wird die Unternehmensgeschichte der adidas Group dargelegt, um ein Verständnis für die Sportartikelindustrie in Deutschland sowie dessen Image zu schaffen.

Mit einem weltweiten Umsatz von 14,53 Milliarden Euro ist die adidas Group die unmittelbare Konkurrenz des amerikanischen Sportartikelherstellers Nike. Mit dem Unternehmenssitz in Herzogenaurach, Bayern, besitzt die deutsche Sportartikelmarke eine ganz eigene Historie. Beginn der Geschichte ist im Jahr 1924 als die Brüder Adolf und Rudolf Dassler erste Sportschuhe in der hauseigenen Waschküche in Herzogenaurach, einer Kleinstadt in Bayern, produzierten. Erste Aufmerksamkeit erregte die Gebrüder Dassler Schuhfabrik als Ausstatter der deutschen Leichtathletin Lina Radke bei den Olympischen Spielen 1928 in Amsterdam. Mit der Goldmedaille im 800-Meter-Lauf wurde der erste Meilenstein der Unternehmensgeschichte gesetzt (adidas Group 2015a, o.S.). Die unterschiedlichen Persönlichkeiten der Gebrüder Dassler führten vermehrt zum Streit, sodass sie nach dem Zweiten Weltkrieg getrennte Wege gingen. Im Jahr 1948 gründete Rudolf Dassler die PUMA Rudolf Dassler Schuhfabrik. Im Gegenzug gründete Adolf Dassler im darauffolgenden Jahr die Adi Dassler adidas Sportschuhfabrik (Smit 2009, S. 33 ff.). Mit der Trennung der Gebrüder Dassler entstanden

zwei deutsche Sportartikelmarken mit globaler Bekanntheit, welche seither den deutschen Sportartikelmarkt beherrschen. Die heutige adidas Group ist gegenüber der heutigen PUMA SE mit bedeutendem Abstand der größte deutsche Sportartikelhersteller. Während die PUMA SE seit Unternehmensgründung ihren höchsten Umsatz im Jahr 2012 mit 3,27 Milliarden Euro verzeichnete, verzeichnet die adidas Group im selben Jahr einen Umsatz von 14,88 Milliarden Euro (Statista 2015d, o.S.).

1954, 1974, 1990 und 2014 sind nicht nur Erfolgjahre für die deutsche Fußballnationalmannschaft, sondern auch Marketingerfolge für die heutige adidas Group. 1954 geschah für adidas das unternehmerische ‚Wunder von Bern‘, als die deutsche Fußballnationalmannschaft in den adidas Fußballschuhen das Finale der Weltmeisterschaft 1954 in Bern gewann. Seit 1970 stattet die adidas Group jede Fußballweltmeisterschaft mit dem offiziellen Spielball aus. Die Marke adidas ist im Sport dauerpräsent und nicht mehr wegzudenken (adidas Group 2015a, o.S.). Unter der Unternehmensmarke adidas Group vereint das Unternehmen seine Marken adidas, Reebok und TaylorMade-adidas Golf. Submarken ergänzen das adidas Markenprofil: Die Wurzeln hat die Marke adidas im Sport, welche die Submarke adidas Sport Performance repräsentiert. Sie steht für Leistungssport, die sie durch Innovation und Technologie vorantreibt. Die Submarken adidas Originals und adidas NEO sind die sportlichen Lifestyle-Marken des Unternehmens. Seit 1972 steht das adidas Dreiblatt als Logo für adidas Originals und setzt Sport-Lifestyle-Trends. adidas NEO ist die jüngste Submarke, die gezielt für den sportlichen Lifestyle als Jugendlinie auftritt. Für den Golfsport vereint die Marke TaylorMade-adidas Golf vier adidas Golfmarken, die den Golfer zum Gewinner werden lässt. Unter dem Slogan ‚fit fürs Leben‘ ergänzt seit 2006 die Marke Reebok die adidas Group als Fitnessmarke (adidas Group 2015b, o.S.).

Doch gab es nicht nur Erfolgjahre in der adidas Unternehmensgeschichte. Nach dem Tod von Horst Dassler, Sohn von Adolf Dassler, kam es zu einer hohen Fluktuation in der Geschäftsleitung sowie zu Unstimmigkeiten in der strategischen Unternehmensausrichtung. Um den größten Umsatzeinbruch im Jahr 1992 entgegenzuwirken, werden Unternehmensanteile in Form von Aktien des seit 1989 als Aktiengesellschaft agierenden Unternehmens an der Börse verkauft. Im Jahr 1993 übernimmt Robert Louis-Dreyfus die Geschäftsleitung und wandelt das Unternehmen von einem vertriebs- zu einem marketingorientierten Unternehmen um. Mit dieser strategischen Entscheidung konnte er an bisherige Erfolgsgeschichten anknüpfen. Seit 2001 ist Herbert Hainer Chief Executive Officer (CEO) der adidas Group und damit der dienstälteste CEO aller an der deutschen börsennotierten Unternehmen (adidas Group 2015a, o.S.). Unter Herbert Hainer schaffte die adidas Group im Jahr 2006 die 10 Milliarden Euro-Umsatzmarke zu brechen und verdoppelt damit dem Umsatz zum Vorjahr

(Statista 2015e, o.S.). Im Oktober 2016 wird für die adidas Group ein neues Zeitalter beginnen, wenn Herbert Hainer die Position des CEOs an Kasper Rorsted abtreten wird (manager magazin online 2016, o.S.).

Die adidas Group beschäftigt etwa 54.000 Mitarbeiter im Jahr 2014 weltweit und ist damit der größte Arbeitgeber der Sportartikelindustrie in Deutschland (Statista 2015f, o.S.). Mit größtem Abstand sind die Mitarbeiter im eigenen Einzelhandel, dem sogenannte ‚Own Retail‘, beschäftigt. Somit machen sie einen Anteil von 59 Prozent von der Gesamtbelegschaft aus. Am deutschen Hauptsitz der adidas Group in Herzogenaurach werden in der zentralen Verwaltung rund elf Prozent aller Mitarbeiter beschäftigt (Statista 2015g, o.S.). Weitere Hauptsitze, die sogenannten Headquarters, besitzt die adidas Group in den Niederlanden, in Lateinamerika, in China und drei weitere in den Vereinigte Staaten von Amerika.

Verantwortlich für die adidas Group-Belegschaft ist seit 2014 die Personalchefin Parkin (Haufe Online Redaktion 2014, o.S.). Mit einem Blick in die Zukunft gerichtet, beschreibt Parkin Veränderung der Arbeitswelt: „Entweder wir verändern uns selbst radikal, oder uns wird die Veränderung aufgezwungen“. Hiermit begründet die Personalchefin das Ziel, dass die adidas Group zukünftig großes Bemühen in das Rekrutieren der besten Mitarbeiter investieren muss (Verlagsgruppe Handelsblatt 2015a, o.S.). Die Marke adidas soll die adidas Group als einen attraktiven Arbeitgeber positionieren, indem sie für die Bewerber eine Identifikationsmöglichkeit bietet. Dennoch muss die Arbeitgebermarke darüber hinaus auf die Ziele und Ansprüche der (potenziellen) Arbeitnehmer eingehen (Altmann 2013, o.S.).

Als Teil der Sportbranche wird auch bei der adidas Group Mannschaftsgeist großgeschrieben. Gemeinsame Werte aus der Welt des Sports, wie Leistung, Leidenschaft, Integrität und Vielfalt, sind wegweisende Werte der adidas Group-Unternehmenskultur. Beruhend auf den traditionellen Wurzeln aus dem Sport, soll die Leidenschaft zum Sport fortgeführt werden. Die Strategie des Sportartikelherstellers ist es, als eine Mannschaft im sportliche Wettkampf den Titel des weltweit führenden Sportartikelherstellers zu ergattern (adidas Group 2015c, o.S.). Um für die Arbeitgeberattraktivität des Unternehmens adidas Group Aufmerksamkeit zu schaffen, wurde eine ganz eigene Arbeitgeberkommunikation entworfen. Unter dem Slogan ‚Make your Move‘ veröffentlichte die adidas Group eine Personalkampagne, die insbesondere den Unternehmensstandort Herzogenaurach und seine Mitarbeiter in den Mittelpunkt rückt. Während Berlin, Hamburg und München als Deutschlands Großstädte jedem bekannt sein sollten, soll mithilfe der Kampagne auch die Stadt ‚Herzo‘ jedem potenziellen Bewerber zum Begriff werden (WordPress.com 2013, o.S.). Dabei soll die Kampagne weltweit potenzielle Arbeitnehmer ansprechen. Für einen Einstieg bei der adidas Group soll die Zielgruppe motiviert werden nach Herzogenaurach in Deutschland zukommen. Mit dem Ziel, hinsichtlich Mobilität und Rekrutierung führend zu sein, werden potenziellen Bewerbern auf

einer eigenständigen Internetseite zu ‚Make your Move‘ authentische Erfahrungsberichte von Mitarbeitern verschiedenster Herkünfte vorgestellt. Auf der Internetseite sollen potenzielle Bewerber durch prägnante Aussagen und anschaulichen Videos auf abwechslungsreicher Art einen schnellen Einblick über die adidas Group in Herzogenaurach erhalten. Die Internetseite besteht aus den Bestandteilen ‚Working‘, ‚Germany‘, ‚Living‘ und ‚Family‘. Zu jedem dieser Bestandteile gibt es ein Video, in dem bestehende Mitarbeiter über die Vorzüge der adidas Group in ‚Herzo‘ berichten. Der Unterpunkt ‚Opportunities‘ führt direkt zu offenen Stellenangeboten (Wösthoff 2013, o.S.). Mithilfe dieses Internetauftritts sollen die Attraktivitätswerte der adidas Group als Arbeitgeber zu den jeweiligen genannten Punkten an potenzielle Arbeitnehmer vermittelt werden (vgl. 2.1 Employer Branding).

Das zentrale Imagevideo ‚Make your Move‘ wurde mit dem Video ‚Make Greatness Happen‘ erweitert. Neben der Internetseite ‚Make your Move‘ werden die Imagevideos auf verschiedenen Videoportalen verbreitet. Insbesondere geht das Imagevideo ‚Make Greatness Happen‘ auf die Unternehmenskultur ein, die den Sport lebt. Hierbei macht sich die adidas Group das Alleinstellungsmerkmal der Sportbranche, Sport als eine soziale Institution, zu Nutze. Die adidas Group Mitarbeiter beschreiben die Belegschaft als eine starke Mannschaft, mit der sie gemeinsam Ziele erreichen. Hierbei werden die Mitarbeiter nicht nur als Kolleginnen und Kollegen beschrieben, sondern als ‚my people, my friends‘ bezeichnet.

Soziale Medien, oder auch ‚Social Media‘, beschreiben den Austausch von Informationen auf Internetplattformen, mit denen diverse Sachverhalte zeitunabhängig kommuniziert werden können (Weinberg 2010, S. 1). Soziale Medien unterstützen den Rekrutierungsprozess von Unternehmen, indem es ihnen ermöglicht wird, auf ihre Employer Branding Kampagne aufmerksam zu machen und zeitgleich mit potenziellen Bewerbern in Echtzeit in Kontakt zu treten (Sivertzen et al. 2013, S. 473 ff.). Hierbei nutzt die adidas Group für das internationale Rekrutieren von Talenten verschiedene soziale Medien. Derzeit arbeiten über 70 verschiedene Nationalitäten im Headquarter in Herzogenaurach. Soziale Medien ermöglichen eine Kommunikation, die über die eigenen Landesgrenzen hinausgeht. Die adidas Group nutzt insbesondere drei soziale Netzwerke, um qualifizierte Nachwuchskräfte anzusprechen. Dabei ist ein strategischer Einsatz der sozialen Medien unabdingbar: Der soziale Blog ‚Twitter‘ wird für relevante Kurznachrichten eingesetzt, die schnell und effizient an die Fans der Marke adidas kommuniziert werden sollen. Das Karrierenetzwerk ‚LinkedIn‘ ist vornehmlich ein Instrument der Personalbeschaffung, indem LinkedIn einen Zugriff auf Informationen von Top-Talenten bietet. Im Mittelpunkt steht die Karrierefansseite im sozialen Netzwerk ‚Facebook‘. Hier steht vornehmlich die Interaktion mit den potenziellen Bewerbern im Vordergrund. Die Ausrichtung auf die potenziellen Bewerber erlaubt es der adidas Group auf Fragen zu

reagieren. Auch kann das Unternehmen gezielt Informationen geben, um über sie als Arbeitgeber aufzuklären. Letztlich ist die Karrierefansseite mit den Stellenangeboten der adidas Internetseite verlinkt, sodass Interessenten ohne Umwege zur Stellenbeschreibung gelangen. Unabhängig vom sozialen Netzwerk setzt sich die adidas Group Authentizität zum Ziel, um einen effektiven Dialog mit potenziellen Bewerbern zu führen. Grund dafür ist die Möglichkeit, die Erwartungen potenzieller Arbeitnehmer an einen attraktiven Arbeitgeber zu erfahren und entsprechend auf diese schnell zu reagieren. Um die Rekrutierungsmaßnahmen kontinuierlich zu verbessern, ist der Vergleich mit anderen Top-Arbeitgebern ein fester Bestandteil des Employer Brandings. Beobachtungen anderer Unternehmen, welche in der Interaktion mit potenziellen Bewerbern führend sind, erlaubt es dem Unternehmen die eigene Maßnahmen zu optimieren oder anzupassen (Altmann 2013, o.S.).

2.3 Arbeitgeberattraktivität

Im Kapitel 2.1 Employer Branding wurde bereits auf den Prozess des Aufbaus einer Employer Brand eingegangen. Dabei wurden drei Teilprozesse beschrieben:

- I. Die Employer Value Proposition repräsentiert die Werte, die potenzielle Mitarbeiter als attraktiv an einem Unternehmen beziehungsweise an einem Arbeitgeber wahrnehmen (Trost o.J., S. 136). Die wahrgenommenen Werte leiten sich aus dem wahrgenommenen Nutzen ab, die sich Arbeitnehmer aus einem Arbeitsverhältnis erhoffen (Eisenberg et al. 2001, o.S.).
- II. Die aus der Employer Value Proposition abgeleiteten Nutzenversprechen basieren bestmöglich auf der Analyse des Markenumfelds. Aus dieser Analyse werden Attraktivitätswerte identifiziert, die sich aus einem Arbeitsverhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer ergeben sowie Entscheidungen potenzieller Arbeitnehmer beeinflussen (Stritzke 2010, S. 51).
- III. Die Vermittlung des Nutzenversprechens erfolgt durch die Ansprache potenzieller Arbeitnehmer. Im Rahmen der Rekrutierungsmaßnahmen kann die Ansprache durch Massenkommunikation oder persönlicher Kommunikation erfolgen (Stritzke 2010, S. 55).

Die aus der Analyse des Markenumfelds identifizierten Attraktivitätswerte werden in der Gesamtheit als die **Arbeitgeberattraktivität** eines Unternehmens bezeichnet. Damit drückt die Arbeitgeberattraktivität aus, welche Erwartungen ein potenzieller Arbeitnehmer von einem bestimmten Unternehmen hat (Berthon et al. 2005, S. 151).

Laut des Dudens und dessen Bedeutungsübersicht steht das Adjektiv ‚attraktiv‘ für ‚starken Anreiz bietend‘, ‚verlockend‘, ‚begehrtestwert‘ und ‚erstrebenswert‘. Synonyme für ‚attraktiv‘

sind unter anderem ‚abwechslungsreich‘, ‚Erfolg versprechend‘ und ‚gefragt‘ (Bibliographisches Institut 2015, o.S.). Welche Unternehmen bei Hochschulabsolventen gefragt sind und für sie verlockende Arbeitsplätze bietet, weist jährlich das trendence Graduate Barometer aus. Das trendence Institut ist in Europa die führende Forschungseinrichtung auf dem Gebiet des Employer Brandings, Personalmarketings und des Rekrutierens. Die Ergebnisse ihrer Studien ziehen sie aus Befragungen von mehr als 500.000 Schülern, Studierenden und Berufseinsteigern weltweit. Die Befragungen finden insbesondere zum Thema Arbeitgeberattraktivität beziehungsweise Wunscharbeitgeber aus Sicht von (potenziellen) Arbeitnehmern statt. Damit erhalten Unternehmen eine Unterstützung in ihrem Entscheidungsrahmen hinsichtlich ihrer Rekrutierungs- und Marketingstrategien, indem sie erforderliche Informationen über potenzielle Arbeitnehmer erhalten (trendence Institut 2015, o.S.).

Des Weiteren ermöglicht ein Ranking einen Vergleich mit konkurrierenden Unternehmen. Hierbei ist zu beachten, dass die Marktausrichtung eines Unternehmens auf potenzielle Arbeitnehmer nicht mit der Ausrichtung auf Kunden gleichzusetzen ist (vgl. 2.1 Employer Branding). Während sich Unternehmen an Kunden ausrichten, vergleichen sie sich selbst mit Unternehmen ihrer Branche beziehungsweise ihrer Industrie, da sie lediglich innerhalb einer Industrie Substitutionsgüter anbieten (vgl. 2.2 Employer Branding in der Sportartikelindustrie). Der Kampf um die Talente richtet sich jedoch über einen Industriezweig hinaus an alle Unternehmen verschiedenster Größen. Arbeitsbedingungen beziehungsweise Arbeitsplätze für potenzielle Arbeitnehmer können über die Industrie hinaus substituierbar sein. Allein deswegen, dass Unternehmen verschiedener Größe gleiche oder bessere Arbeitsbedingungen anbieten können (vgl. 2.1 Employer Branding). Somit liefert das trendence Barometer eine Übersicht, je nach Land, welche Unternehmen potenziellen Arbeitnehmern attraktiver erscheinen und somit zum Konkurrenzunternehmen im Rekrutierungsprozess werden.

Den Status des ‚Besten Arbeitgebers‘ ist etwas, das immer mehr Unternehmen anstreben, um unter anderem in den Medien Aufmerksamkeit zu gewinnen (Pingle/Sodhi 2011, S. 20). Doch um als bester Arbeitgeber Aufmerksamkeit zu gewinnen, müssen Unternehmen identifizieren, welche Attraktivitätswerte ihre Arbeitgeberattraktivität ausmachen. Arbeitnehmer können beispielsweise die Arbeit in einem global-agierenden Unternehmen als attraktiv empfinden, das die Möglichkeit bietet Arbeitserfahrungen im Ausland zu sammeln. Des Weiteren legen (potenzielle) Arbeitnehmer Wert darauf, ob ein Unternehmen Verantwortung gegenüber der Gesellschaft übernimmt (Pingle/Sodhi 2011, S. 22). Verschiedene Dimensionen der Arbeitgeberattraktivität fassen unterschiedliche Attraktivitätswerte zusammen. Zum einen werden ökonomische Attraktivitätswerte differenziert. Sie umfassen alle Nutzen eines Arbeitnehmers bezüglich Vergütung in Form von Entgelte, Sonderzahlungen oder Naturalvergü-

tungen wie etwa einen Dienstwagen. Zum anderen werden Weiterentwicklungsmöglichkeiten und das Sammeln von Erfahrungen den zweckmäßigen, funktionalen Attraktivitätswerten zugeordnet. Ferner erfassen Zusammengehörigkeitsgefühle und Anerkennung die psychologischen Attraktivitätswerte (Ambler/Barrow 1996, S. 187). Im Verlauf dieser Arbeit wird näher auf die Dimensionen der Arbeitgeberattraktivität und dessen Attraktivitätswerte eingegangen.

Die wahrgenommenen Nutzen eines Attraktivitätswerts sind abhängig von ihrer Zielgruppe. Insbesondere unterscheidet sich die Wahrnehmung sowie Beurteilung der Attraktivitätswerte von der Zugehörigkeit einer bestimmten Generation der potenziellen Arbeitnehmer. Im Folgenden wird auf die unterschiedlichen Generationen des 20. und 21. Jahrhunderts und ihre Merkmale eingegangen:

Jede Generation umfasst eine Vielzahl von verschiedenen Personen, welche im gleichen Zeitalter geboren sind. Je nach Generation werden Personen von der Erziehungsweise ihrer Eltern, Wirtschaftseignissen (wie Konjunkturen oder Rezessionen) oder von politischen Gegebenheiten (wie Kriege oder politische Ideologien) geprägt (Howe/Strauss 2006, o.S.). Da diese Einflüsse alle Personen betrifft, die zur gleichen Zeit geboren sind, wird von einem **Generationeneffekt** gesprochen (Lippe 2011, S. 8 f.). Aufgrund verschiedener Bedingungen und Einflüssen, verändert sich je Generation die Sichtweise und das Verständnis für Arbeit beziehungsweise für einen Arbeitgeber. Im Folgenden werden verschiedene Generationen anhand ihres Zeitalters dargestellt, um ein besseres Verständnis für die Wahrnehmung der Attraktivität eines Arbeitgebers zu geben.

Personen, die zwischen 1900 und 1945 geboren wurden, werden als **Traditionalisten** bezeichnet. Sie zeichnet aus, dass sie zwei Weltkriege sowie die Weltwirtschaftskrise miterlebten. Als Folge dessen lernten sie, den Besitz von materiellen Gütern sehr zu schätzen (Verhaggen 2005, o.S.). Personen dieser Jahrgänge gehörten zu einer Generation, die sehr hart arbeiten musste und folglich sehr sparsam mit ihren Finanzen umgegangen ist. Wegen der militärischen Erziehung in der Kriegszeit, sind sie in einem Befehls- und Kontrollumfeld aufgewachsen und lernten Anweisungen anzunehmen anstelle Anordnungen zu geben (Lancaster/Stillman 2003, o.S.).

Das Ende des zweiten Weltkrieges 1945 stellt eine Zäsur für Geborene in den Jahren von 1946 bis 1964 dar – sie werden als **Baby-Boomers** beschrieben. Diese Generation erlebte den Wirtschaftsaufschwung nach dem Krieg. Aufgrund der wirtschaftlichen und politischen stabilisierenden Verhältnisse in den Jahren nach 1945 machte diese Generation die Erfahrung, dass sie auf ihrem Lebensweg alles erreichen können, was sie sich wünschen (McGlynn 2008, S. 19 ff.). Die Baby-Boomers haben ein optimistisches Selbstbewusstsein

und sind bekannt für ihre Leistungs- und Konkurrenzfähigkeit. Das Erlangen eines akademischen Abschlusses sind für die Personen der Baby-Boomers ebenso erstrebenswert wie eine gut bezahlte Arbeit sowie Beförderungen (Lancaster/Stillman 2003, o.S.).

Die **Generation X** umfasst alle Personen, die zwischen 1965 und 1980 geboren sind. Sie zeichnet aus, dass sie im materiellen Wohlstand aufgewachsen sind. Sie sind unabhängig, besitzen Unternehmergeist und sind in der Lage, sich wechselnden Gegebenheiten anzupassen (Flannery 2008, S. 40 f.). Sie sind nur halb so groß wie ihre Vorgängergeneration. Folglich wird es eine Kluft geben, wenn die ersten Baby-Boomers das Rentenalter erreichen und nach Nachfolgern schauen (Lancaster/Stillman 2003, o.S.). Demnach ist die Generation X der Beginn des demografischen Wandels.

Als **Generation Y** werden diejenigen bezeichnet, die heute der Arbeitswelt beitreten beziehungsweise seit jüngster Zeit beigetreten sind. Zugehörige dieser Generation sind zwischen 1981 und 1999 geboren (Lancaster/Stillman 2003, o.S.). Als erste Generation wachsen sie mit digitaler Technologie und digitalen Medien auf und können somit als ‚digital natives‘ bezeichnet werden (VanSlyke 2003, o.S.). Ihr Aufwachsen im digitalen Zeitalter verschafft ihnen einen entscheidenden Vorteil in der Arbeitswelt, da sie im Gegensatz zu ihrer Vorgängergenerationen die Kommunikation via digitale Medien souverän meistern können. Diese Kommunikationsfähigkeit wird zunehmend auf dem Arbeitsmarkt gefordert (Goman 2006, o.S.). Die Generation Y wird in der Literatur wie folgt beschrieben: Sie sind zuversichtlich, dass ihre getroffenen Entscheidungen die richtigen sind. Das heißt, dass sie geborene Entscheidungsträger (decision maker) sind. Im Wesentlichen kennzeichnet sie auch ihr Mannschaftsgeist. Das bedeutet, dass sie in ihrer Freizeit Mannschaftssport ausführen, Gruppenarbeit während ihrer Ausbildung bewältigen müssen oder sich ehrenamtlich für andere einsetzen wollen. Eine weitere Eigenschaft ist ihr soziales Bewusstsein, das meint, dass sie etwas der Gesellschaft zurückgeben möchten. Ihre akademische Ausbildung erreicht ein immer höheres Niveau, welches die Generation Y gerecht werden möchte, indem sie höchste Leistungsbereitschaft zeigt. Die Zugehörigen der Generation Y gehören zu den am bestausgebildetsten. Aufgrund der steigenden Konkurrenz während ihrer Ausbildung, setzten sie sich auch selbst stark unter Druck. Stets Leistung zu erbringen ist etwas, dass sie charakterisiert. Sei es um akademische, berufliche Leistung oder im Wettkampf im Freizeitsport (Van Dyk 2008, S. 55 ff.).

Die jüngste Generation, genannt **Generation Z**, werden in der Literatur verschiedensten Geburtsjahrgänge zugeordnet. Dennoch weisen sie die Gemeinsamkeit auf, dass die ältesten Angehörigen dieser Generation bereits ein Studium begonnen haben und die jüngsten im Jahr 2015 maximal fünf Jahre alt sind. Demnach werden Geborene spätestens ab dem Jahrgang 2010 zu der Generation Z gezählt. Charakterisiert wird die Generation Z als die Generation der Unternehmer, die vollste Unterstützung bei ihrem Vorhaben von ihren Vor-

gängergenerationen erhalten. Sie haben die besten Voraussetzungen ein Unternehmen zu gründen. Sie sind aufgrund neuer Technologien und Medien weltweit vernetzt. Sie schätzen die Erfahrungen, die ihre Eltern sowie Groß- und Urgroßeltern im Berufsleben sammelten. Wichtig ist ihnen, dass ihren innovativen Geschäftsideen vollste Aufmerksamkeit gewidmet wird und sie die Möglichkeit bekommen, ihren eigenen Beitrag zum Erfolg zu leisten. Sie sind nicht die Entscheidungsträger, sie sind die Führungspersönlichkeiten von morgen. Unternehmen stehen in naher Zukunft vor der Herausforderung, Berufseinsteigern attraktive Möglichkeiten zu bieten, in der sie ihren Unternehmergeist einsetzen dürfen (Schwabel 2014, o.S.).

Die Abbildung 1 gibt einen Überblick über die Generationen sowie deren Merkmale, welche sie charakterisieren:

Generation	Geburtsjahrgänge	Merkmale
Traditionalisten	1900 bis 1945	wertschätzend gegenüber materieller Güter, hart arbeitend, sparsam, militärische erzogen, gewohnt Anweisungen unterstellt zu sein
Baby-Boomers	1946 bis 1964	wohlhabend, Gewissheit, optimistisches Selbstbewusstsein, leistungsfähig, konkurrenzfähig, Ausbildung des tertiären Bereichs
Generation X	1965 bis 1980	wohlhabend, unabhängig, flexibel
Generation Y	1981 bis 1999	digitales Zeitalter, medial kommunikativ, professionell, Entscheidungsträger, teamfähig, gesellschaftliches Bewusstsein, sehr gut ausgebildet, zielorientiert
Generation Z	keine eindeutige Zuordnung	Rückhalt der Vorgängergenerationen, Unternehmergeist, internationale Kontakte, innovatives Denken

Abb. 1: Überblick der Generationen

Quelle: Eigene Darstellung

Mithilfe der Abbildung 1 lassen sich die Generationen folgendermaßen vergleichen: Der Anspruch der Traditionalisten an den Arbeitgeber beschränkte sich weitgehend allein auf das Gehalt, weshalb sie aus Sicht des Arbeitgebers einfach zufriedenstellend waren. Die nachfolgende Generation, das heißt die Baby-Boomers, haben ein größeres Selbstbewusstsein, sind leistungsstärker und wählerischer in ihren Berufswünschen. Für ihre Leistung fordern sie entsprechende Leistungen von ihrem Arbeitgeber. Die Kinder der Baby-Boomers, die Generation X, sind dem Arbeitgeber gegenüber kritisch. Sie wollen Verantwortung und Füh-

rung übernehmen. Die jüngste Generation in der Arbeitswelt, die Generation Y, wird vor Eintritt in die Berufswelt bereits mit allem ausgestattet, insbesondere mit der medialen Kommunikationsfähigkeit, was eine vielversprechende Karriere bedarf. Sie sind bereit Höchstleistung zu zeigen, wollen im Gegenzug auch eine bestmögliche Entlohnung erhalten. Ihnen ist bewusst, dass jeder von ihnen für seinen eigenen Werdegang selbstverantwortlich ist. Als jüngste Generation wird die Generation Z die Rekrutierungsmaßnahmen von Unternehmen in Zukunft völlig verändern. Dem stark ausgeprägten Unternehmergeist dieser Generation liegt ein Bedürfnis nach Unabhängigkeit zugrunde. Diesem Bedürfnis müssen Arbeitgeber entsprechend begegnen, wenn sie vermeiden wollen, dass sich potenzielle Arbeitnehmer von ihnen abwenden.

Folglich haben die Charakteristiken der Generationen Y und Z Konsequenzen für die Gestaltung von Arbeit und somit auch für die Bedingungen, die Unternehmenswelt attraktiv zu gestalten. Während für die Traditionalisten ein angemessenes Gehalt ein Anreiz war für ein Unternehmen zu arbeiten, ist es der Generation Y wichtiger einen hohen Grad an Entscheidungsfreiheit in ihrer Arbeit zu haben. Die unterschiedlichen Bedürfnisse der Generationen zeigen, wie die subjektiv wahrgenommene Arbeitgeberattraktivität der potenziellen Arbeitnehmer an Bedeutung zunimmt. Für Unternehmen geht es hierbei um die Sicherung von Wettbewerbsvorteilen. Schlussendlich müssen Unternehmen heute verstärkt auf Nutzenversprechen und dessen Wichtigkeit eingehen. Nie wie zuvor sind sie dazu gezwungen, einen hohen Nutzen für (potenzielle) Arbeitnehmer zu schaffen, um für Nachwuchskräfte attraktiv zu sein (vgl. 2.1 Employer Branding).

Darüber hinaus ist die Wichtigkeit der Attraktivitätswerte nicht nur abhängig von der Zugehörigkeit einer Generation, sondern auch ob es sich um bestehende oder potenziellen Arbeitnehmer eines Unternehmens handelt. Je nachdem, ob ein Unternehmen bestehende Arbeitnehmer an sich binden möchte oder für potenzielle Arbeitnehmer anziehend erscheinen möchte, muss ein Unternehmen die richtigen Attraktivitätswerte kommunizieren. Pingle und Sodhi unterscheiden zwischen **interner Arbeitgeberattraktivität**, welche die bestehenden Arbeitnehmer anspricht, und **externer Arbeitgeberattraktivität**, welche die potenziellen Arbeitnehmer anspricht. Die interne Arbeitgeberattraktivität ist aus Sicht von bestehenden Arbeitnehmern, welche das Unternehmen bereits als Arbeitgeber kennenlernten. Die externe Arbeitgeberattraktivität ist die Sichtweise von potenziellen Arbeitnehmern, welche (noch) keine Berufserfahrungen in einem bestimmten Unternehmen gesammelt haben. Im Jahr 2011 untersuchen Pingle und Sodhi in ihrer Studie, welche Faktoren einen Arbeitgeber attraktiv werden lassen (Pingle/Sodhi 2011, S. 21). Dazu befragten sie bestehende Arbeitnehmer eines Unternehmens sowie potenzielle Arbeitnehmer. Insbesondere ist der Vergleich der

bestehenden und potenziellen Arbeitnehmer hinsichtlich der internen und externen Arbeitgeberattraktivität interessant. Die Autoren zeigen in den Ergebnissen ihrer Studie, dass für die bestehenden Arbeitnehmer eine gute Beziehung zu ihren Kollegen sowie das Gefühl der Akzeptanz und Zugehörigkeit sehr wichtig waren. Des Weiteren zeigte die Gruppe der bestehenden Arbeitnehmer, dass Anerkennung und Wertschätzung sowie eine gute Beziehung zum Vorgesetzten den Arbeitgeber als attraktiv erscheinen lassen. Die Gruppe der potenziellen Arbeitnehmer zeigte hingegen, dass ein überdurchschnittliches Grundgehalt und eine attraktive Gesamtvergütung für sie bei der Wahl eines attraktiven Arbeitgebers entscheidend seien. Ferner gab diese Gruppe auch an, dass es ihnen wichtig sei, sich für eine Arbeit in einem spannenden Umfeld begeistern zu können (Pingle/Sodhi 2011, S. 23). Aufgrund der Festlegung der für diese Arbeit gültigen Definition des Employer Brandings (vgl. 2.1 Employer Branding) handelt es sich in dieser Arbeit und deren weiteren Verlauf um die externe Arbeitgeberattraktivität.

Die externe Arbeitgeberattraktivität gilt somit allen potenziellen Arbeitnehmern. Hinzuzufügen ist, dass es entscheidend für die Wahrnehmung der externen Arbeitgeberattraktivität ist, ob die potenziellen Arbeitnehmer bereits über Berufserfahrung verfügen. Berufserfahrene sind vor allem Studierende, die kurz vor ihrem Studienabschluss stehen und keine oder nur wenig Berufserfahrung (beispielsweise Praktika) bislang gesammelt haben. Hinsichtlich der genannten Attraktivitätswerte aus Sicht potenzieller Arbeitnehmer sprechen Berufserfahrene und Berufserfahrene den Attraktivitätswerten eine unterschiedliche Wichtigkeit zu. Beispielgebend ist eine spannende Arbeitsumgebung und persönliche Anerkennung für berufserfahrene potenzielle Arbeitnehmer von höherer Bedeutung als für berufserfahrene potenzielle Arbeitnehmer. Demgegenüber legen Berufserfahrene großen Wert auf die Anwendung ihres Hochschulwissen in der Praxis sowie auf die zukünftige Karriereöglichkeiten, die ein Arbeitgeber ihnen bietet (Arachchige/Robertson 2013, S. 46).

Neben der Sichtweise von Generationen, bestehenden/potenziellen Arbeitnehmern und Berufserfahrenen/Berufserfahrenden auf die Arbeitgeberattraktivität, wird diese auch vom Arbeitgeberimage beeinflusst. Das Image eines Arbeitgebers entsteht aufgrund von subjektiven Wahrnehmungen einzelner Personen beziehungsweise der Gesellschaft. Mithilfe der Vermittlung von Informationen, welche eine Einzelperson über einen Arbeitgeber erfährt, wird ein Arbeitgeberimage beeinflusst. Gezielte Informationen können unmittelbar durch einen Arbeitgeber selbst erfolgen. Hierbei entsteht durch die Verarbeitung der Informationen ein positives oder negatives Image (Fleischer 2015, S. 31). Als Arbeitgeber haben Unternehmen das Ziel, ihre Arbeitgeberattraktivität durch ein positives Arbeitgeberimage zu bekräftigen oder aufgrund eines negativen Arbeitgeberimages zu korrigieren. Demnach müssen ausge-

wählte Informationen planvoll an eine Zielgruppe ausgerichtet werden. In der Unternehmenspraxis wird dieser Prozess der strategischen Planung, Koordination und Steuerung der Attraktivitätswerte beziehungsweise das Management der Arbeitgeberattraktivität eines Unternehmens als **Employer Branding** bezeichnet (Grobe 2003, S. 73 f.).

Schließlich ist die Wahrnehmung der Arbeitgeberattraktivität abhängig von der Sichtweise von Generationen, bestehenden/potenziellen Arbeitnehmern und Berufserfahrenen/Berufsunerfahrenen. Aufgrund dessen ist beim Management der Arbeitgeberattraktivität insbesondere auf die Zielgruppe der Rekrutierungsmaßnahmen einzugehen.

2.4 Messung der Arbeitgeberattraktivität

Eine erste Übersicht zur Arbeitgeberattraktivität eines Unternehmens im Vergleich mit anderen Unternehmen geben öffentlich zugängliche Rankings (vgl. Kapitel 2.3 Arbeitgeberattraktivität). Aufgrund der Veränderungen des Unternehmensumfelds nimmt die Bedeutung solcher Rankings zu. Der aus dem veränderten Unternehmensumfeld resultierende Mangel an Fach- und Führungskräfte, lässt insbesondere die Generation Y zur Zielgruppe der Personalkampagnen werden. Diese Generation bietet eine bestmögliche Ausbildung sowie die Bereitschaft zur Höchstleistung. Um der Generation Y gerecht zu werden, haben Unternehmen zum Ziel, mithilfe des Employer Brandings ihre Attraktivität als Arbeitgeber zu steigern (vgl. Kapitel 2.1 Employer Branding). Als Teil des Employer Brandings, dem Management der Arbeitgeberattraktivität, müssen die Attraktivitätswerte eines jeweiligen Unternehmens sowohl für einen systematischen Aufbau als auch für den langfristigen Erfolg einer Employer Brand gemessen werden. Der Aufbau einer Employer Brand erfordert eine definierte Employer Value Proposition (vgl. 2.1 Employer Branding). Das heißt, dass wahrgenommene Attraktivitätswerte eines Unternehmens aus Sicht potenzieller Arbeitnehmer identifiziert werden müssen. Hierbei stellt die Gesamtheit der Attraktivitätswerte die Arbeitgeberattraktivität eines Unternehmens dar. Um die Attraktivitätswerte eines Unternehmens zu identifizieren, muss die Arbeitgeberattraktivität eines Unternehmens systematisch gemessen werden. Erst die Messung der Arbeitgeberattraktivität ermöglicht eine erfolgreiche Employer Brand, welche die aus den Attraktivitätswerten abgeleiteten Nutzenversprechen an die Zielgruppe kommuniziert (vgl. 2.1 Employer Branding).

Um die Attraktivitätswerte zu identifizieren beziehungsweise anschließend den Erfolg der Employer Brand zu überprüfen, gibt es unterschiedliche Messverfahren (Parment 2013, S. 127). Im weiteren Verlauf dieses Kapitels wird der bisherige Forschungsstand zur Messung der Arbeitgeberattraktivität aufgezeigt.

Bereits im Jahr 1966 entwickelte Vroom, Professor an der Yale School of Management, ein Single-Item-Messinstrument, das erstmals die Wahrnehmung von Unternehmen als Arbeitgeber aus Sicht von Arbeitssuchenden erfasst (Vroom 1966, S. 212 ff.). Bereits wenige Jahre später entwickelte Singh ein weiteres Single-Item-Messinstrument, das erfasst, ob eine Person ein Jobangebot eines Unternehmens annehmen würde. Hierbei werden potenzielle Arbeitnehmer mit dem Item ‚Wie hoch ist die Wahrscheinlichkeit, dass Sie diesen Job annehmen?‘ zu ihrer Arbeitgeberwahl befragt (Singh 1973, S. 621 ff.). Problematisch bei der Messung der Wahrnehmung zur Arbeitgeberattraktivität ist, dass letztlich keine Aussage getroffen werden kann, ob ein potenzieller Arbeitnehmer tatsächlich beabsichtigt sich bei den Unternehmen zu bewerben. Ein potenzieller Arbeitnehmer kann mehrere Unternehmen gleichzeitig als einen attraktiven Arbeitgeber wahrnehmen, doch sind Unternehmen an dem Resultat aus der Wahrnehmung als attraktiver Arbeitgeber interessiert. Das heißt, dass Unternehmen auch erfassen müssen, inwiefern die Wahrnehmung als attraktiver Arbeitgeber tatsächlich in eine Tat resultiert, wie beispielsweise das Bewerben auf offenen Bewerbungsstellen (Barber 1998, o.S.). Hierzu entwickelten Ende der 1970er Jahre Fisher et al. erstmals ein Messinstrument, das mit mehr als einem Item die Arbeitgeberattraktivität misst. Neben der Multi-Item-Skala ist die Besonderheit dieses Messinstruments, dass es nicht nur die Wahrnehmung zur Arbeitgeberattraktivität misst, sondern auch die Bewerbungsabsichten potenzieller Arbeitnehmer misst. Hierbei messen die zwei Items (I) ‚Ich bin sehr daran interessiert, mich bei diesem Unternehmen zu bewerben, falls sie ein Stelle anbieten.‘ und (II) ‚Ich würde ein Jobangebot von diesem Unternehmen annehmen, falls sie eine Stelle anbieten.‘ die Bewerbungsabsichten. Die Items (III) ‚Ich würde sehr gern für dieses Unternehmen arbeiten.‘ und (IV) ‚Ich denke, ich weiß genug über dieses Unternehmen, dass ich an diesem Unternehmen als Arbeitgeber nicht mehr interessiert bin.‘ messen die Wahrnehmung der Arbeitgeberattraktivität eines Unternehmens. Mit der Entwicklung dieses Verfahrens zur Messung der Arbeitgeberattraktivität, wurde eine bedeutende Grundlage für weitere Studien geschaffen (Fisher et al. 1979, S. 94 ff.).

Neben der Messung der Wahrnehmung der Arbeitgeberattraktivität eines Unternehmens sowie die Bewerbungsabsichten potenzieller Arbeitnehmer, wurde unter anderem von Highhouse et al. im Jahr 1998 ein Messinstrument entwickelt, welches zusätzlich die gesellschaftliche Anerkennung eines Unternehmens bei der Arbeitgeberwahl berücksichtigt. Dazu wurden Items entworfen, die den Grad des gesellschaftlichen Ansehens eines Unternehmens misst. Diese Messung erfolgt beispielsweise mithilfe der Items ‚Dieses Unternehmen hat einen guten Ruf als ausgezeichnete Arbeitgeber.‘ und ‚Ich denke, dieses Unternehmen ist ein renommiertes Arbeitgeber.‘ (Highhouse et al. 1998, S. 779 ff.).

Als Konsequenz daraus verfolgen Highhouse et al. in ihrer Studie aus dem Jahr 2003 den Ansatz der Messung der Arbeitgeberattraktivität unter Verwendung von Items zur Attraktivität eines Unternehmens (engl. ‚Company attractiveness‘), zu Bewerbungsabsichten potenzieller Arbeitnehmer (engl. ‚Intentions toward the company‘) und zum Grad des gesellschaftlichen Ansehens eines Unternehmens (engl. ‚Company prestige‘). Somit werden Vorteile bisheriger Messinstrumente vereint. Jeder der genannten Faktoren wird mithilfe von fünf Items gemessen (Highhouse et al. 2003, S. 989 f.). Der Faktor ‚**Intentions toward the company**‘ misst die Verhaltensabsichten der Befragten, ob sie sich bei dem Unternehmen bewerben werden. Es soll eine vorausschauende Aussage getroffen werden können, inwiefern der Befragte absieht, sich bei diesem Unternehmen zu bewerben (Highhouse et al. 2003, S. 992).

Die umfassendste Studie zur Messung der Arbeitgeberattraktivität erschien im Jahr 2005 von Berthon et al. Da der weitere Verlauf dieser Arbeit auf diesem Messinstrument basiert, wird dieses im Folgenden ausführlich beschrieben:

Die Studie von Berthon et al. (2005) hat zum Ziel, Dimensionen der Arbeitgeberattraktivität aus Sicht potenzieller Mitarbeiter zu identifizieren und zu operationalisieren. Im Mittelpunkt der Studie standen die Entwicklung sowie die Validierung eines Messinstruments zur Messung der Arbeitgeberattraktivität von Unternehmen. Hiermit entwickelten Berthon et al. ein Messinstrument zur Messung der Arbeitgeberattraktivität, das alle möglichen Dimensionen der Arbeitgeberattraktivität berücksichtigt. Mithilfe deduktiver und induktiver Schlussfolgerung wurden Faktoren beziehungsweise Items für eine Skalierung zur Messung der Arbeitgeberattraktivität identifiziert.

Um eine Typologie des Messinstruments zu entwickeln, leiteten die Autoren nach einer gründlichen Überprüfung der bisherigen Fachliteratur beziehungsweise theoretischer Definitionen, fünf Faktoren her. Im Jahr 1996 wurden bereits von Ambler und Barrow die Faktoren ‚psychological benefits‘, ‚functional benefits‘ und ‚economical benefit‘ identifiziert, welche die Dimensionen der Arbeitgeberattraktivität wiedergeben (vgl. 2.1 Employer Branding).

Auf Grundlage von qualitativen Befragungen wurden weitere Erkenntnisse zu den fünf Faktoren geschlossen. Hierzu wurden sechs Gruppen von Studierenden einer australischen Universität befragt, welche sich im letzten Semester ihres Studiums befanden. Da die Studierenden zum Zeitpunkt der Befragung kurz vor ihrem Hochschulabschluss standen, waren sie die Zielgruppe von Unternehmen beziehungsweise dessen Personalkampagnen zur Rekrutierung von qualifizierten Nachwuchskräften. Die Studierenden wurden durch Werbung in Vorlesungen auf die Befragung aufmerksam. Des Weiteren bekam jeder Studierende für die

Teilnahme 20 australische Dollar. Jede Gruppe wurde etwa 90 Minuten zu ihren Wunscharbeitgebern – Organisationen, in der sie in Zukunft beruflich tätig sein möchten – befragt. Der Leitfaden zur Befragung enthielt Fragen, welche Faktoren die Studierenden bei der Auswahl potenzieller Arbeitgeber betrachten. Ferner wurden sie befragt, wieso sie diese Faktoren heranziehen und wie sie bei der Suche nach zu besetzenden Arbeitsstellen vorgehen (beispielsweise Internetrecherche, Kleinanzeigen, Personalagenturen, Empfehlungen von Freunden, Netzwerke). Alle Gruppen wurden auf Tonband aufgenommen und anschließend transkribiert. Darüber hinaus wurden Notizen während der Befragung erfasst. Letztlich konnten aus der qualitativen Befragung von 683 Studierenden 32 Items zur Arbeitgeberattraktivität generiert werden (Berthon et al. 2005, S. 156 f.).

Anschließend erfolgte die Reliabilitätsanalyse, bei der die interne Konsistenz der 32 Items mit der Berechnung von ‚Cronbachs Alpha‘ erfasst wurde. Mit einem Alpha über 0,90 ist sichergestellt, dass die 25 Items ein hochreliables Messinstrument darstellen, um die Arbeitgeberattraktivität eines Unternehmens zu messen. Die Reliabilitätsanalyse ergab für die gesamten 32 Items ein Alpha von 0,91. Um eine höhere Reliabilität aufzuweisen, wurden alle Items mit einer korrigierten Item-Skala-Korrelation unter 0,50 eliminiert. Schlussendlich verblieben 25 Items, die zu einem Alpha vom 0,96 führten (Berthon et al. 2005, S. 157 f.).

Für den weiteren Verlauf der multivariaten Statistikanalysen wurde die Stichprobe mit 683 Studierenden mithilfe des statistischen Analyseprogramms SPSS in circa zwei gleich große Teilstichproben geteilt. Dabei erfolgte die Zuordnung der Studierenden in die jeweiligen Teilstichproben zufällig. 340 Studierende bilden die erste Teilstichprobe ab. Die zweite Teilstichprobe umfasst 343 Studierende (Berthon et al. 2005, S. 159).

Um die induktiv erzeugten Items den deduktiv hergeleiteten Faktoren zuzuordnen, wurde mit der ersten Teilstichprobe eine explorative Faktorenanalyse durchgeführt. Die explorative Faktorenanalyse ist eine hypothesengenerierende Untersuchung, welche Annahmen zu der Zuordnung der Items zu den jeweiligen Faktoren erzeugt. Hierzu wurde das Verfahren der Hauptkomponentenanalyse ausgewählt. Ziel der Hauptkomponentenanalyse ist es, statistisch festzustellen, welche Items eine hohe ‚Ladung‘ zu einem Faktor aufweisen. Hierdurch konnten jeweils fünf Items zu einem der fünf Faktoren zugeordnet werden (Berthon et al. 2005, S. 159 ff.).

Die von Berthon et al. identifizierten Faktoren ergänzen die Faktoren von Ambler und Barrow aus dem Jahr 1996: Die Faktoren ‚Interest value‘ und ‚Social value‘ umfassen die ‚psychological benefits‘, während die Faktoren ‚Development value‘ und ‚Application value‘ die ‚functi-

onal benefits' einbeziehen. Der ‚Economic value‘ stellt den ‚economical benefit‘ dar. Die Anlage 1 beschreibt die Faktoren des Messinstruments zur Arbeitgeberattraktivität von Berthon et al. (2005). Jeder der einzelnen Faktoren gibt einen **Attraktivitätswert** als Dimension der Arbeitgeberattraktivität wider (vgl. 2.3 Arbeitgeberattraktivität).

Nach der Zuordnung der Items zu den jeweiligen Faktoren mithilfe der Hauptkomponentenanalyse, führten die Autoren eine konfirmatorische Faktorenanalyse durch. Während die explorative Faktorenanalyse ein hypothesengenerierendes Verfahren ist, ist die konfirmatorische Faktorenanalyse ein hypothesentestendes Verfahren. Dies bedeutet, dass die konfirmatorische Faktorenanalyse die Annahmen der Zuordnung von den Items zu den Faktoren laut der Hauptkomponentenanalyse noch einmal empirisch auf ihre Richtigkeit prüft. Hierzu wurde von den Autoren die zweite Teilstichprobe herangezogen. Ein Strukturgleichungsmodell ermöglicht es, die konfirmatorische Faktorenanalyse anhand eines Strukturmodells durchzuführen. Das Strukturmodell bildet die Beziehung zwischen den fünf Faktoren und dessen zugeordneten Items ab (vgl. Abbildung 2). Letztlich gibt es eine Übereinstimmung zwischen der Zuordnung der Items zu den Faktoren nach der Hauptkomponentenanalyse mit der ersten Teilstichprobe und dem Strukturgleichungsmodell mit der zweiten Teilstichprobe. Somit bestätigte das Strukturgleichungsmodell die Richtigkeit der Hauptkomponentenanalyse (Berthon et al. 2005, S. 162 ff.).

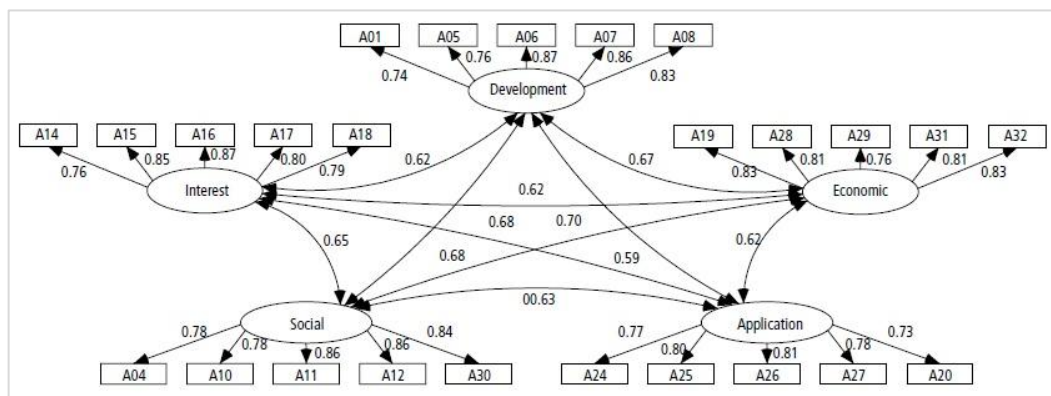


Abb. 2: Strukturmodell der konfirmatorischen Faktorenanalyse

Quelle: Berthon et al. 2005, S. 163

Erfolgte die Zuordnung der Items zu den jeweiligen Faktoren sowie die Überprüfung auf Richtigkeit, wurden anschließend die einzelnen Faktoren einer Reliabilitätsanalyse unterzogen. Hierbei wurden die Faktorreliabilität und die durchschnittlich erfasste Varianz je Faktor erfasst. Mit einem Wert über 0,70 ist sichergestellt, dass die fünf Faktoren als reliable betrachtet werden können. Die Messungen der Faktorreliabilität ergaben, dass alle Werte grö-

ßer als 0,70 sind. Um zu bewerten, wie gut die einzelnen Items den jeweiligen Faktor erklären, wurde die durchschnittlich erfasste Varianz betrachtet. Auch hier wird das Mindestmaß von 0,50 von allen Werten übertroffen (Berthon et al. 2005, S. 164).

Laut den zuvor beschriebenen multivariaten Verfahren wurde ein valides Messinstrument zur Messung der Arbeitgeberattraktivität von Unternehmen entwickelt. Die Entwicklung dieses Messinstruments basiert auf eine Befragung von Studierenden im letzten Studiensemester. Des Weiteren absolvierten die Studierenden wirtschaftswissenschaftliche Studiengänge, womit sie einem Arbeitsmarkt angehören, der in Deutschland kontinuierlich wachsende Stellenangebote verzeichnet (Bundesagentur für Arbeit 2014, S. 16). Demzufolge eignet sich das Messinstrument von Berthon et al. insbesondere für die Messung der Arbeitgeberattraktivität aus Sicht von Studierenden wirtschaftswissenschaftlicher Studiengänge (Berthon et al. 2005, S. 168 f.).

In der Unternehmenspraxis kann das Messinstrument von Berthon et al. in verschiedenen Zusammenhängen und Situationen angewandt werden. Einerseits kann es als eine Art Checkliste für bereits bestehende Mitarbeiter verwendet werden, um ihre Wahrnehmung über die Arbeitgeberattraktivität über einen längeren Zeitraum nachzuverfolgen. Andererseits kann das Messinstrument verwendet werden, um die Nutzenversprechen einer ganz bestimmten Zielgruppe zu identifizieren. Letzten Endes kann das Messinstrument beim Aufbau einer Employer Brand behilflich sein, indem es dem Personal- und Marketingmanagement als Anhaltspunkt für die Entwicklung einer Rekrutierungsstrategie dient (Berthon et al. 2005, S. 168).

Besonders hervorzuheben ist, dass das Messinstrument von Berthon et al. das derzeitig umfassendste Messverfahren zur Messung der Arbeitgeberattraktivität ist. Die Identifizierung der fünf Faktoren mit den jeweiligen fünf Items erlaubt somit eine Messung, die alle relevanten Dimensionen der Arbeitgeberattraktivität eines Unternehmens einschließt. Damit bringen Berthon et al. (2005) ein Messinstrument hervor, das Unternehmen erlaubt, ihre Stärken und Schwächen in ihrer Wahrnehmung als attraktiver Arbeitgeber aufzudecken.

Wie bereits zuvor erwähnt, ist es ebenfalls wünschenswert, die Bewerbungsabsichten – resultierend aus der Wahrnehmung der Arbeitgeberattraktivität – zu messen. Dieser Faktor bleibt bei dem Verfahren von Berthon et al. jedoch unbeachtet. Ferner ist es allgemeingültig, dass die Abfrage der Items mithilfe von Skalen die Antwortmöglichkeiten der Befragten einschränkt. Um diesem Problem entgegen zu wirken, sollten bei einer zusätzlichen qualitativen Befragung in Form von offenen Fragen weitere Informationen eingeholt werden.

3 Methodik der empirischen Studie

3.1 Ziele der empirischen Untersuchung

Im theoretischen Teil dieser Arbeit wurde auf die Veränderung des Arbeitsmarkts, dem sogenannten ‚War for talent‘, sowie auf die daraus folgenden Konsequenzen eingegangen: Das Rekrutieren von qualifizierten Nachwuchskräften sichert Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil gegenüber ihrer Konkurrenz. Ziel der Unternehmen ist es, gegenüber potenziellen Arbeitnehmern attraktiv zu sein. Hierbei bezeichnet Employer Branding den Aufbau einer Marke, die an potenzielle Arbeitnehmer die Attraktivität des Unternehmens kommuniziert (vgl. 2.1 Employer Branding). Zur Definition der Attraktivität eines Unternehmens ist es notwendig Attraktivitätswerte zu identifizieren. Als Gesamtheit der Attraktivitätswerte wird die Arbeitgeberattraktivität eines Unternehmens gemessen. Hierzu wurden im Kapitel 2.4 Messung der Arbeitgeberattraktivität verschiedene Messverfahren beziehungsweise -instrumente dargestellt.

Welche Unternehmen von potenziellen Arbeitgebern als besonders attraktiv wahrgenommen werden, wird von unabhängigen Einrichtungen gemessen. Insbesondere gibt das jährliche trendence Graduate Barometer (German Business Edition) des trendence Instituts einen Überblick über attraktive Arbeitgeber beziehungsweise Wunscharbeitgeber. Von September 2013 bis Februar 2014 wurden 14.000 Studierende in Deutschland zu ihren Erwartungen und Präferenzen potenzieller Arbeitgeber befragt. Mithilfe einer Online-Umfrage wurden die Studierenden wirtschaftswissenschaftlicher Studiengänge befragt, welche Unternehmen sie als Arbeitgeber attraktiv wahrnehmen. Bestergebnisse erzielen auf den ersten drei Rängen die BMW Group, die AUDI AG und die Volkswagen AG. Aus Sicht Studierender wirtschaftswissenschaftlicher Studiengänge sind diese Automobilhersteller die drei beliebtesten Arbeitgeber (trendence Institut 2014, o.S.). Beachtlich ist, dass der zweite und dritte Rang mit der AUDI AG und der Volkswagen AG demselben Konzern angehören (Volkswagen 2015a, o.S.). Die Automobilindustrie scheint für potenzielle Arbeitnehmer ohne Berufserfahrung somit die erste Anlaufstelle zu sein.

Dennoch sind Studierende wirtschaftswissenschaftlicher Studiengänge auch potenzielle Nachwuchskräfte der Sportartikelindustrie. Der Sportartikelhersteller adidas weist eine hohe Identifikation mit dem Sport auf: Integrität und Vielfalt bestimmen die Unternehmenskultur der adidas Group. Dabei macht sich das Unternehmen den Sport als soziale Institution zu Nutze, um für potenzielle Arbeitnehmer attraktiv zu erscheinen (vgl. 2.2 Employer Branding in der Sportartikelindustrie). Allerdings erreicht der größte Sportartikelhersteller Deutschlands

lediglich den neunten Rang des trendence Graduate Barometer und kommt gegen die Dominanz der Automobilhersteller nicht an. Im Vergleich zum Vorjahr gehörte die adidas Group noch zu den fünf attraktivsten Arbeitgebern in Deutschland laut der German Business Edition. Weit entfernt von der adidas Group erreichen als Sportartikelhersteller die Nike Deutschland GmbH den Rang 31 und die PUMA SE den Rang 70 (trendence Institut 2014, o.S.).

Damit gibt das trendence Institut mithilfe der Rangordnung einen Überblick über die Arbeitgeberattraktivität aus Sicht potenzieller Nachwuchskräfte. Um den Kampf um die Talente erfolgreich zu bestreiten, verfolgen Unternehmen mittels Employer Branding das Ziel, ihre Wahrnehmung als attraktiver Arbeitgeber beziehungsweise als Wunscharbeitgeber zu steigern. Letztlich soll sich das Management der Arbeitgeberattraktivität auch in den Rankingergebnissen widerspiegeln. Somit bietet das Ranking des trendence Instituts den Anlass dieser Arbeit. Ausgangspunkt dieser Arbeit ist, zu ergründen, was die Unternehmen der Sportartikelindustrie zu den weniger begehrten Arbeitgebern als die Unternehmen der Automobilindustrie werden lässt. Hierzu werden zwei Unternehmen, die Rangbesten der ausgewählten Branchen, gegenübergestellt. Verglichen wird die adidas Group der Sportartikelindustrie mit der Volkswagen AG der Automobilindustrie. Die Anlage 2 stellt die Unternehmen gegenüber und zeigt die Gemeinsamkeiten zwischen den beiden Unternehmen auf. Aus der Anlage 2 lässt sich erschließen, dass insbesondere beide Unternehmen bezüglich ihres Standortes sowie ihrer Unternehmensgröße Gemeinsamkeiten aufzeigen. Diese Gemeinsamkeiten können mögliche Auswirkungen auf die Arbeitgeberattraktivität haben (Trost o.J., S. 20). Beide Unternehmen haben ihren Unternehmenssitz aufgrund ihrer Historie beibehalten und befinden sich in Städten mit weniger als 150.000 Einwohnern. Sowohl die adidas Group als auch die Volkswagen AG sind die größten Unternehmen ihrer Branchen in Deutschland. Die Unternehmensmissionen dieser deutschen Unternehmen drücken das gleiche Ziel aus: Sie wollen weltweit der Marktführer ihrer Branche sein.

Ziel dieser Arbeit ist es, die Arbeitgeberattraktivität im Kontext des Employer Brandings zweier Branchen anhand der adidas Group und der Volkswagen AG gegenüberzustellen. Letztlich sollen Potenziale der Attraktivitätswerte in der Sportartikelindustrie aufgezeigt werden, um diese in der Unternehmenspraxis in das Employer Branding einzubinden.

Um die Arbeitgeberattraktivität der adidas Group und der Volkswagen AG gegenüberzustellen, wird mittels einer empirischen Studie die subjektive Wahrnehmung der Arbeitgeberattraktivität beider Unternehmen aus Sicht Studierender wirtschaftswissenschaftlicher Studiengänge untersucht. Hierzu wird das im Kapitel 2.4 Messung der Arbeitgeberattraktivität beschriebene Messinstrument von Berthon et al. (2005) angewandt. Unter Verwendung eines

standardisierten Fragebogens werden Studierende zur Arbeitgeberattraktivität befragt. Zu jedem der fünf Attraktivitätswerte wird eine Forschungshypothese aufgestellt. Aufgrund von vorangehender Recherche treffen die Hypothesen Aussagen darüber, ob der Attraktivitätswert in der Sportartikelindustrie (am Beispiel der adidas Group) höher oder niedriger als in der Automobilindustrie (am Beispiel der Volkswagen AG) ausgeprägt ist. Zusätzlich werden mithilfe des Faktors ‚Intentions toward the company‘ von Highhouse et al. (2003) die Bewerbungsabsichten der Befragten gemessen (vgl. 2.4 Messung der Arbeitgeberattraktivität). Da es sich bei dieser Untersuchung um eine hypothesentestende Forschung handelt, geben die erhobenen Daten Aufschluss darüber, ob die Hypothesen be- oder widerlegt werden können.

3.2 Untersuchungsdesign

Um das zuvor beschriebene Ziel der empirischen Studie dieser Arbeit zu erreichen, wird mithilfe des Messverfahrens von Berthon et al. (2005) die Arbeitgeberattraktivität der Unternehmen adidas Group und Volkswagen AG gemessen. Dies ermöglicht einen Vergleich der ausgewählten Unternehmen und lässt somit die einzelnen Attraktivitätswerte der Arbeitgeberattraktivität beurteilen. Letztendlich können so Stärken und Schwächen anhand der Ausprägungen je Faktor beziehungsweise je Attraktivitätswert beurteilt werden. Da das Messen der Bewerbungsabsichten bei diesem Messinstrument unberücksichtigt bleibt, werden diese mit dem Messinstrument von Highhouse et al. gemessen (Highhouse et al. 2003, S. 992).

Da die ausgewählten Messinstrumente nur in englischer Sprache entwickelt wurden, war es notwendig, die Instrumente in die deutsche Sprache zu übersetzen. Die **Translation** erfolgte in zwei Schritten: Zunächst wurde die Originalversion im Englischen vom Autor dieser Arbeit in die deutsche Sprache übersetzt. Im zweiten Schritt wurde die deutsche Übersetzung von einer zweiten, unabhängigen Person, zurück in das Englische vorgenommen. Der Vergleich beider Translationen sowie die anschließende Abstimmung erlaubte es, eine möglichst präzise Übersetzung anzufertigen. Die fünf beschriebenen Faktoren im Kapitel 2.4 Messung der Arbeitgeberattraktivität ‚Interest value‘, ‚Social value‘, ‚Economic value‘, ‚Development value‘ und ‚Application value‘ wurden als ‚Innovationswert‘, ‚Sozialer Wert‘, ‚Ökonomischer Wert‘, ‚Karrierewert‘ sowie ‚Transferwert‘ übersetzt. Der Faktor ‚Intentions toward the company‘ wird im Folgenden mit ‚Bewerbungsabsichten‘ übersetzt. Die Anlage 3 stellt die Übersetzung vom Englischen in das Deutsche der Faktoren und den dazugehörigen Items dar.

Zu jeden der genannten Faktoren beziehungsweise zu den Attraktivitätswerten wird im folgenden Kapitel eine Forschungshypothese hergeleitet. Die deduktive Herleitung der Hypothesen erfolgte mittels sorgfältiger Recherche öffentlich zugänglicher Informationen zu den

ausgewählten Unternehmen. Zusammenfassend stellt die Untersuchung eine **hypothesentestende Forschung** dar (Jacob et al. 2011, S. 70). Die Datenerhebung fand im Rahmen einer **Online-Befragung** statt. Aufgrund der Internetaffinität der Studierenden, eignet sich eine Online-Befragung, um eine möglichst hohe Rücklaufquote zu erzielen (Vowe/Wolling 2001, S. 1). Der Online-Fragebogen war genormt und enthielt für alle Probanden den gleichen Inhalt, sodass ein **standardisiertes Erhebungsverfahren** durchgeführt wurde. Somit ist eine Vergleichbarkeit der Antworten der Probanden gewährleistet (Berekoven et al. 2004, S. 100 f.). Der Online-Fragebogen wurde mithilfe des LimeSurvey-Tools erstellt, welches die erhobenen Daten am Ende des Erhebungszeitraums in geeigneter Form in dem statistischen Auswertungsprogramm SPSS bereitstellte.

Zu Beginn des Online-Fragebogens erfolgte ein Begrüßungstext mit der Bemerkung, dass eventuell nicht alle Fragen auf eine Person zutreffen. Für diesen Fall wurden die Probanden gebeten, sich in die genannte Lage hineinzusetzen. Im Wesentlichen beinhaltete der Online-Fragebogen drei Bestandteile: Zunächst wurden soziodemografische Daten (Geschlecht und Alter) sowie Angaben zum Studium abgefragt. Anschließend wurden die Probanden im Vergleich der adidas Group mit der Volkswagen AG zu den fünf Attraktivitätswerten sowie zu ihren Bewerbungsabsichten befragt. Im letzten Teil des Online-Fragebogens wurden Kontrollfragen gestellt, um festzustellen, ob gegebenen Umstände das Antwortverhalten der Probanden beeinflusst haben. Hier wurden die Probanden gebeten anzugeben, ob sie sich in der Vergangenheit bei der adidas Group oder der Volkswagen AG beworben haben und ob sie bei diesen Unternehmen bereits Arbeitserfahrungen gesammelt haben. Des Weiteren wurde eine Frage zu dem sogenannten **Abgas-Skandal** der Volkswagen AG gestellt. Im September 2015 erzielte die Volkswagen AG beträchtliche Aufmerksamkeit aufgrund der Verwendung einer manipulierten Software in elf Millionen Diesel-Fahrzeuge. Die Volkswagen AG verfolgte damit das Ziel, die US-amerikanisch gesetzlichen Abgaswerte zu umgehen (FOCUS Online 2015, o.S.). Um eine Aussage treffen zu können, ob die Arbeitgeberattraktivität der Volkswagen AG von dem Abgas-Skandal beeinträchtigt wurde, wurden die Probanden zu der Veränderung ihrer Einstellung gegenüber der Volkswagen AG hinsichtlich des Skandals befragt. Diese Kontrollfrage erfolgte mithilfe des Items ‚Hat sich deine Einstellung zur Volkswagen AG hinsichtlich des Abgas-Skandals verändert?‘. Die Frage zum Abgas-Skandal der Volkswagen AG wurde bewusst am Ende der Befragung positioniert, um eine **Verfügbarkeitsheuristik** zu vermeiden (Forster o.J., S. 3). Diese Art von Heuristik beschreibt die Verzerrung von Urteilen, wenn bestimmte Informationen verfügbar gemacht werden. So kann eine Erinnerung an den Abgas-Skandal zu Beginn der Befragung bereits das Antwortverhalten zu der Arbeitgeberattraktivität systematisch beeinflussen. Dies wurde umgangen, indem die Information zum kritischen Ereignis wie dem Abgas-Skandal erst nach

der Beurteilung der Arbeitgeberattraktivität bereitgestellt wurde. Zudem wurde eine Check-up-Frage am Ende des Online-Fragebogens implementiert, um zu überprüfen, ob die Probanden die Fragen ernsthaft beantwortet haben. Ferner wurde den Probanden die Möglichkeit geboten, ein Feedback zu der Online-Umfrage zu geben. Für ein besseres Verständnis gibt die Anlage 4 den Online-Fragebogen als Printversion wider. Wegen der Komplexität des Online-Fragebogens sowie die Teilnahmedauer, wurden als Anreiz zur Teilnahme unter allen Probanden Geschenkgutscheine für einen Online-Versandhändler verlost. Es ist bekannt, dass **Incentives** allgemein einen starken positiven Effekt auf die Rücklaufquoten in Bezug auf die Teilnahmebereitschaft haben (Singer 1998, S. 10 ff.). Mithilfe des Tabellenkalkulationsprogramms Excel und dessen Zufallsfunktion wurden unter allen angegebenen E-Mail-Adressen die Incentives verlost (Held 2010, S. 553).

Über den Hochschulverteiler der Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften (kurz Ostfalia Hochschule) wurde der Zugang zu den Probanden ermöglicht. Der Hochschulverteiler umfasst alle Studierenden der Fakultät Verkehr-Sport-Tourismus-Medien am Campus Salzgitter in Niedersachsen. Damit stellen alle Studierenden der Fakultät Verkehr-Sport-Tourismus-Medien die Grundgesamtheit der Befragung dar. Die Umfrage mittels dieses Hochschulverteilers erlaubt Rückschlüsse auf alle Probanden zu ziehen: Die Hochschule am Campus Salzgitter bietet insgesamt sechszehn Studiengänge an. Mit Ausnahme der Studiengänge Mediendesign und Medienkommunikation, sind es ausnahmslos Managementstudiengänge beziehungsweise Studiengänge mit betriebswirtschaftlicher Ausrichtung (Ostfalia 2015, o.S.). Aufgrund dessen, dass für das Ziel der empirischen Studie alle Studierenden wirtschaftswissenschaftlicher Studiengänge in Deutschland infrage kommen, erhebt diese empirische Studie nicht den Anspruch der Repräsentativität, sondern stellt ein Fallbeispiel dar (Berekhoven et al. 2004, S. 51). Zur Beachtung des Datenschutzes seitens der Hochschule waren lediglich die Fragen zu den Attraktivitätswerten nach Berthon et al. (2005) sowie die Bewerbungsabsichten nach Highhouse et al. (2003) obligatorische Fragen. Die soziodemografischen Fragen und die Abschlussfragen stellten optionale Fragen dar. Schließlich wurde der Online-Fragebogen mit einem von dem LimeSurvey-Tool generierten Hyperlink über den Hochschulverteiler der Grundgesamtheit ad-hoc zur Verfügung gestellt. Das heißt, dass alle Probanden zur selben Zeit Zugriff auf die Befragung erhielten.

Nach Ablauf des zweiwöchigen Erhebungszeitraumes erfolgte die statistische Analyse unter Verwendung des Statistikprogramms SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). Die soziodemografischen Daten sowie die Abschlussfragen wurden mithilfe deskriptiver Statistiken ausgewertet. Zu den Angaben zum Studium bezüglich der Semester wurden zusätzlich der Mittelwert und die Standardabweichung ermittelt. Um die Verlässlichkeit des Messin-

struments zu den Attraktivitätswerten (Berthon et al. 2005) und Bewerbungsabsichten (Highhouse et al. 2003) zu ermitteln, wurden Reliabilitätsanalysen durchgeführt (Brosius 2013, 824 ff.). Ziel ist es, die Mittelwertunterschiede der fünf verschiedenen Attraktivitätswerte sowie der Bewerbungsabsichten zwischen der adidas Group und der Volkswagen AG zu untersuchen. Hierbei wurden die ausgewählten Unternehmen als unabhängige Variable mit einer nominalskalierten Merkmalsausprägung betrachtet. Die abhängigen Variablen, die Attraktivitätswerte und Bewerbungsabsichten, sind in ihren Merkmalsausprägungen intervallskaliert. Die Merkmalsausprägungen wurden im Online-Fragebogen als Hilfestellung für den Probanden verbal geankert. Hierzu wurde ein **t-Test für abhängige Stichproben** ausgewählt. Mit Hilfe dieses Verfahrens wird bestimmt, ob die Mittelwertunterschiede in der Stichprobe rein zufällig sind, die sich aufgrund der Bewertung zwischen der adidas Group und der Volkswagen AG ergeben, oder ob es tatsächlich signifikante Unterschiede zwischen den fünf untersuchten Attraktivitätswerte sowie der Bewerbungsabsichten gibt (Rasch et al. 2006, S. 44).

3.3 Darstellung der Forschungshypothesen

Im Folgenden werden zu jedem der fünf Attraktivitätswerte nach dem Messinstrument von Berthon et al. (2005) eine Forschungshypothese aufgestellt. Die Hypothesen stellen jeweils einen direkten Vergleich zwischen der adidas Group und der Volkswagen AG dar. Inwiefern die Probanden als potenzieller Arbeitnehmer tatsächlich beabsichtigen sich bei den Unternehmen zu bewerben, stellt die Hypothese zu den Bewerbungsabsichten nach Highhouse et al. (2003) dar.

Hypothese I:

Die Wahrnehmung des Innovationswerts ist bei der adidas Group höher ausgeprägt als bei der Volkswagen AG.

Seit 2015 testet die adidas Group Arbeitskonzepte der Zukunft. ‚Pitch‘ ist der Name des neuen Bürogebäudes in Herzogenaurach. Die Personalchefin Parkin erklärt, dass die neuen Arbeitsumgebungen das Unternehmensziel unterstützen. Den Arbeitnehmern soll Freiraum zur Kreativität gegeben werden, um letztlich den Arbeitsprozess zu beschleunigen (Verlagsgruppe Handelsblatt 2015a, o.S.). Der Ansatz hatte sich bereits in der Vergangenheit bewährt – nicht nur Trends und Mode, sondern auch technologisches Know-how: Die adidas Group wurde zum Finalist in der Kategorie Großunternehmen für den deutschen Innovationspreis 2015 gewählt. Die Innovation der ‚BOOST‘-Mittelsohlen für Lafschuhe gab den Anlass zur Nominierung (Verlagsgruppe Handelsblatt 2015b, o.S.).

Es kann angenommen werden, dass unter anderem der Auftritt der adidas Group als Arbeitsplatz der Zukunft sich positiv auf die Wahrnehmung des Innovationswerts der Arbeitgeberattraktivität in der Sportartikelindustrie auswirkt.

Hypothese II:

Die Wahrnehmung des Sozialen Werts ist bei der adidas Group höher ausgeprägt als bei der Volkswagen AG.

Als Teil der Sportbranche teilt die adidas Group die gemeinsamen Werte des Sports wie Leistung, Leidenschaft, Integrität und Vielfalt. Sie sind ein fester Bestandteil der adidas-Unternehmenskultur (vgl. 2.2 Employer Branding in der Sportartikelindustrie). So berichtet Heising, Senior Brand Marketing Manager der adidas Group, dass die Leidenschaft für den Sport als Grundwert aller adidas Mitarbeiter gilt. Während der Arbeitszeiten wird auf dem Campus gemeinsam Sport getrieben (Schröder, A. 2014, o.S.). Malessa, internationaler Personalleiter der adidas Group, erklärt, dass die Unternehmenskultur der adidas Group stark vom Sport geprägt ist – ein ‚High Five‘ zur Begrüßung auf dem Campus ist angemessen. Zudem entspricht die Arbeitskleidung nicht dem Geschäftsanzug wie es in anderen Branchen üblich ist (Loll, A. 2009, o.S.).

Es kann angenommen werden, dass der sportliche Charakter der adidas Group sich positiv auf die Wahrnehmung des Sozialen Werts der Arbeitgeberattraktivität in der Sportartikelindustrie auswirkt.

Hypothese III:

Die Wahrnehmung des Ökonomischen Werts ist bei der adidas Group niedriger ausgeprägt als bei der Volkswagen AG.

Im Jahr 2011 lag das durchschnittliche Bruttojahresgehalt aller Hochschulabsolventen beim Berufseinstieg in die Automobilindustrie bei 44.942 Euro (PMSG PersonalMarkt Services 2011, o.S.). Hingegen schätzt Till Kraemer von der Personalvermittlungsagentur Sport-Job, dass Berufseinsteiger in der Sportbranche zehn bis 15 Prozent weniger Gehalt bekommen im Vergleich zu anderen Branchen (Verlagsgruppe Handelsblatt 2008, o.S.).

Es kann angenommen werden, dass die Reputation der Gehaltszahlungen im Sport sich negativ auf die Wahrnehmung des Ökonomischen Werts der Arbeitgeberattraktivität in der Sportartikelindustrie auswirkt.

Hypothese IV:

Die Wahrnehmung des Karrierewerts ist bei der adidas Group niedriger ausgeprägt als bei der Volkswagen AG.

Die Volkswagen AG bietet am Unternehmensstandort Wolfsburg für Hochschulabsolventen die Traineeprogramme StartUp Direct und StartUp Cross an. Ebenfalls besteht die Möglichkeit einer Promotion im Anschluss an das Studium (Volkswagen 2015d, o.S.). Studierenden, die bereits ein Praktikum mit herausragenden Leistungen absolviert haben, werden in dem Entwicklungsprogramm der studentischen Talentbank fachlich und individuell gefördert (Volkswagen 2015e, o.S.). Gezielt für Frauen bietet die Volkswagen AG im Rahmen ihrer Personalentwicklung ein Mentoring-Programm an (Volkswagen 2015f, o.S.). Dem gegenüber steht das Functional Trainee Programm für Hochschulabsolventen der adidas Group am Unternehmensstandort Herzogenaurach (adidas Group 2015d, o.S.).

Es kann angenommen werden, dass die Vielzahl von Aus- und Fortbildungen der Volkswagen AG entgegen der adidas Group sich negativ auf die Wahrnehmung des Karrierewerts der Arbeitgeberattraktivität in der Sportartikelindustrie auswirkt.

Hypothese V:

Die Wahrnehmung des Transferwerts ist bei der adidas Group niedriger ausgeprägt als bei der Volkswagen AG.

Die Volkswagen AG bietet ein beträchtliches Angebot, bei denen die Arbeitnehmer ihre Fähigkeiten und Kenntnisse abseits des eigenen Aufgabenbereichs nutzen können. Im Rahmen der Frauenförderung der Volkswagen AG bietet das konzernweite Mentoring-Programm erfahrenen Managementmitgliedern die Möglichkeit zur Betreuung weiblicher Mentees (Volkswagen 2015g, o.S.). Des Weiteren unterstützt die Volkswagen AG mittels der Geschäftsstelle ‚Volkswagen pro Ehrenamt‘ das gesellschaftliche Engagement ihrer Mitarbeiter. „Nahezu 30.000 der Beschäftigten an den deutschen Volkswagen-Standorten übernehmen bereits gesellschaftliche Verantwortung (...). Daraus ergeben sich viele positive Effekte für die Gesellschaft und das Unternehmen“ (Volkswagen 2015h, o.S.).

Es kann angenommen werden, dass aufgrund der hohen Anzahl der Mitarbeiter der Volkswagen AG mit gesellschaftlicher Verantwortung die Präsenz hinsichtlich ihres Angebots die adidas Group überschattet und dies sich negativ auf die Wahrnehmung des Transferwerts der Arbeitgeberattraktivität in der Sportartikelindustrie auswirkt.

Hypothese VI:

Die Bewerbungsabsichten sind bei der adidas Group niedriger ausgeprägt als bei der Volkswagen AG.

Die Abbildung 3 fasst die Ausprägungen der Attraktivitätswerte zu den zuvor hergeleiteten Hypothesen zusammen:

	Angenommene Ausprägungen der Attraktivitätswerte
Innovationswert	adidas Group > Volkswagen AG
Sozialer Wert	adidas Group > Volkswagen AG
Ökonomischer Wert	adidas Group < Volkswagen AG
Karrierewert	adidas Group < Volkswagen AG
Transferwert	adidas Group < Volkswagen AG

Abb. 3: Zusammenfassung angenommener Ausprägungen der Attraktivitätswerte

Quelle: Eigene Darstellung

Gemäß der Abbildung 3 wurde zuvor angenommen, dass öfter die Attraktivitätswerte der Volkswagen AG stärker als die der adidas Group ausgeprägt sind. Somit kann geschlussfolgert werden, dass die Arbeitgeberattraktivität der Automobilindustrie eine größere als die der Sportartikelindustrie ist und diese sich in den Bewerbungsabsichten potenzieller Arbeitnehmer widerspiegelt.

Es kann angenommen werden, dass die schwächer ausgeprägten Attraktivitätswerte der adidas Group sich negativ auf die Bewerbungsabsichten in der Sportartikelindustrie auswirken.

4 Darstellung der Ergebnisse²

Insgesamt enthielt der Hochschulverteiler 2.809 E-Mail-Adressen. Von dieser Grundgesamtheit haben 156 Personen den Hyperlink zur Online-Befragung aufgerufen. Wiederum haben von diesen 156 Personen 43 Personen die Bearbeitung des Online-Fragebogens nicht vollständig durchgeführt, sodass die finale Stichprobe 113 Personen umfasst ($n = 113$). ‚Vollständig‘ heißt, dass alle obligatorischen Fragen beantwortet wurden. Um auszuschließen, dass keiner der Probanden den Online-Fragebogen nachlässig bearbeitet hat, wurden die Probanden am Ende befragt, ob sie den Online-Fragebogen ernsthaft ausgefüllt haben. Diese Frage wurde von allen Probanden positiv beantwortet.

4.1 Soziodemografische Daten

Im Folgenden wird die Stichprobe anhand der soziodemografischen Daten beschrieben. Nicht alle Probanden beantworteten die soziodemografischen Fragen. 14 Probanden machten keine Angaben zu ihrem Geschlecht sowie ein Proband keine Angabe zu seinem Studium machte. Dennoch wurden die Probanden nicht aus der Stichprobe ausgeschlossen, da die Angaben zu den soziodemografischen Daten keine Notwendigkeit zur Messung der Arbeitgeberattraktivität darstellen. In den folgenden Abbildungen werden die fehlenden Angaben unter ‚keine Angabe‘ berücksichtigt.

In Bezug auf das Geschlecht der Probanden ergab sich folgende Verteilung:

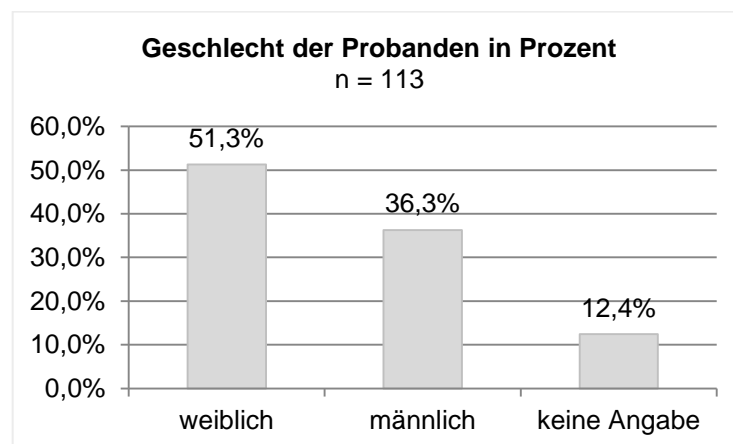


Abb. 4: Geschlecht der Probanden

² Die Abbildungen des Kapitels 4 Darstellung der Ergebnisse sind ausnahmslos eigene Darstellungen resultierend aus der Auswertung der Ergebnisse dieser Studie. Daher werden im Verlauf dieses Kapitels auf Quellenangaben zu den einzelnen Abbildungen verzichtet.

Die Abbildung 4 verdeutlicht, dass die Stichprobe bezüglich des Geschlechts der Probanden nicht ganz gleich verteilt war. 58 Probanden waren weiblich (51,3 Prozent), während 41 Probanden männlichen Geschlechts waren (36,3 Prozent). 14 Probanden der Probanden haben keine Angabe zu ihrem Geschlecht gemacht (12,4 Prozent).

Zu dem Alter haben alle Probanden eine Angabe gemacht. Die Abbildung 5 zeigt die prozentuale Verteilung der Altersverteilung:

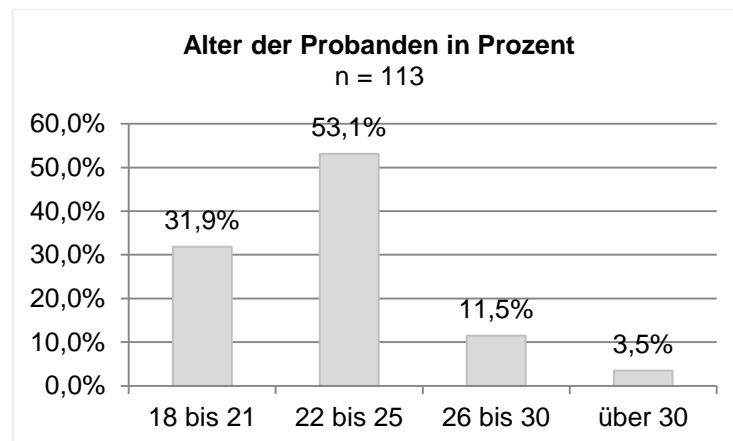
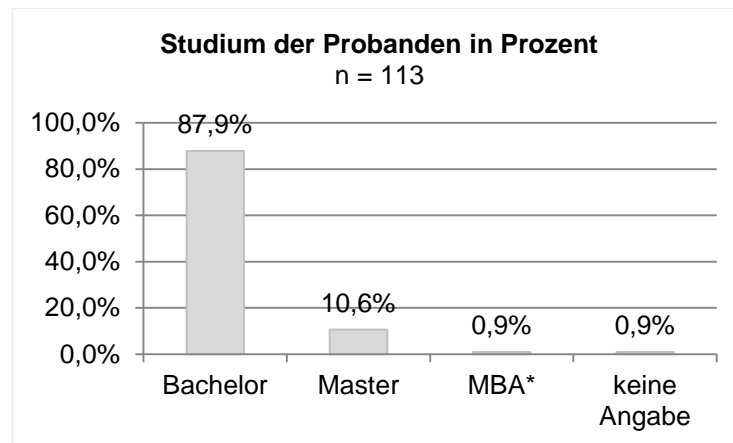


Abb. 5: Alter der Probanden

Die Altersverteilung zeigt, dass 96 Probanden (85,0 Prozent) zwischen 18 und 25 Jahre alt sind. Die Ausprägung ‚unter 18‘ wurde von keinem Probanden beansprucht. 60 Probanden gaben an, dass sie zwischen 22 bis 25 Jahre alt sind (53,1 Prozent). Die zweitgrößte Altersausprägung ist 18 bis 21 Jahre mit 36 Probanden (31,9 Prozent). Lediglich 13 Probanden sind zwischen 26 und 30 Jahren (11,5 Prozent) und nur vier Probanden sind älter als 30 Jahre (3,5 Prozent).

Die Ostfalia Hochschule bietet am Standort Salzgitter elf Bachelor-, drei Master und zwei Weiterbildungsstudiengänge an (Ostfalia 2015, o.S.). Hinsichtlich des Studiums verteilt sich die Art der besuchten Studiengänge wie folgt (vgl. Abbildung 6):



* Master of Business Administration (Weiterbildungsstudiengang)

Abb. 6: Studium der Probanden

99 Probanden (87,9 Prozent) gaben an, dass sie in einem Bachelorstudiengang studieren. Damit sind fast alle Probanden Bachelorstudierende. Nur 12 Probanden (10,6 Prozent) besuchen einen Masterstudiengang. Ein Proband (0,9 Prozent) hat keine Angabe zu seinem Studium gemacht sowie nur ein Proband (0,9 Prozent) einen Weiterbildungsstudiengang besucht.

Die Abbildung 7 gibt einen Überblick zu den Fachsemester beziehungsweise zu der Regelstudienzeit der Probanden:

	Fälle			Mittelwert	Standardabweichung
	Gültig	Fehlend	Gesamt		
Fachsemester	107	0	107*	4,08	2,21
Regelstudienzeit	113	0	113	6,04	1,04

* 107 = 6 Probanden sind Absolventen aus dem Jahr 2015

Abb. 7: Überblick zu den Fachsemester und zur Regelstudienzeit

Um Studierende zu identifizieren, die bereits ihr Studium beendet haben, gab es die Möglichkeit anstelle des aktuellen Fachsemester das Abschlussjahr anzugeben. Die Regelstudienzeit beträgt im Mittel sechs Semester mit einer Standardabweichung von einem Semester. Im Mittel befinden sich die Probanden im vierten Fachsemester mit einer Standardabweichung von zwei Semestern. Unter allen Probanden befinden sich sechs Hochschulabsolventen, die im Jahr 2015 ihren Hochschulabschluss erreichten. Bei der Darstellung der Ergebnisse zu den Fachsemester und zur Regelstudienzeit ist die Differenzierung der Studiengänge zu beachten: Es werden Bachelorstudiengänge mit sechs bis sieben Semestern angebo-

ten sowie ein Bachelorstudiengang im Praxisverbund mit insgesamt neun Semestern. Die Regelstudienzeit der Masterstudiengänge liegt bei drei bis vier Semestern. Bei Weiterbildungsstudiengängen wird zwischen Vollzeit- und Teilzeitstudium entschieden, sodass die Regelstudienzeit vier oder acht Semester beträgt.

4.2 Reliabilität des Messinstruments

Um die interne Konsistenz der einzelnen Faktoren der Arbeitgeberattraktivität sowie des Faktors der Bewerbungsabsichten zu überprüfen, wurden die Messinstrumente einer Reliabilitätsanalyse durch die Berechnung von Cronbachs Alpha unterzogen. Die Berechnung der Cronbachs Alphas erfolgte hierbei gesondert für jedes Unternehmen:

	Cronbachs Alpha	
	adidas Group	Volkswagen AG
Innovationswert	0,74	0,74
Sozialer Wert	0,79	0,74
Ökonomischer Wert	0,73	0,70
Karrierewert	0,78	0,79
Transferwert	0,68	0,66
Bewerbungsabsichten	0,84	0,90

Abb. 8: Reliabilitätsanalyse der Attraktivitätswerte und Bewerbungsabsichten

Die Abbildung 8 stellt die Ergebnisse der Reliabilitätsanalyse zu den Attraktivitätswerten und Bewerbungsabsichten dar. Der Wert des Cronbachs Alphas trifft eine Aussage über die Bewertung der internen Konsistenz der einzelnen Items, mit denen die jeweiligen Faktoren erfasst werden sollen. Je ähnlicher die Items desselben Faktors von den Probanden der Stichprobe beantwortet wurden, desto höher fällt Cronbachs Alpha aus – das heißt, die Items wurden konsistent beantwortet. In der Regel wird Cronbachs Alpha zur Bewertung der Homogenität eines Faktors sowie dessen Reliabilität herangezogen. Ein reliables Messinstrument liegt nach Nunnally bei einem Cronbachs Alpha von mindestens 0,70 vor (Nunnally 1978, S. 245 f.). Die vorliegende Auswertung zeigt, dass mit Ausnahme des Transferwerts alle Cronbachs Alpha den kritischen Wert von 0,7 überschreiten, sodass die erfassten Faktoren als reliabel betrachtet werden können. Die Reliabilitätsanalyse nach Berthon et al. (2005) zeigt, dass in der englischsprachigen Fassung die Attraktivitätswerte ein Cronbachs Alpha von 0,91 erreichten. Ähnlich zeigte sich auch bei Berthon et al. (2005), dass der Transferwert

beziehungsweise der ‚Application value‘ ein niedrigeres Cronbachs Alpha (0,89) als die anderen in der Studie gemessenen Konstrukte der Arbeitgeberattraktivität aufweist (Berthon et al. 2005, S. 164).

4.3 Attraktivitätswerte und Bewerbungsabsichten

Um die subjektive Wahrnehmung der Arbeitgeberattraktivität der Sportartikelindustrie im Vergleich zur Automobilindustrie zu untersuchen, werden die Attraktivitätswerte sowie die Bewerbungsabsichten des Sportartikelherstellers adidas und des Automobilherstellers Volkswagen gegenübergestellt. Die zuvor hergeleiteten Hypothesen wurden mithilfe eines t-Tests für abhängige Stichproben geprüft. Das Signifikanzniveau beziehungsweise die Irrtumswahrscheinlichkeit wurde auf fünf Prozent festgelegt (Bortz 2005, S. 118). Das heißt, dass bei einem p-Wert von unter 0,05 davon ausgegangen werden kann, dass sich die Unternehmen bezüglich der wahrgenommenen Attraktivitätswerte beziehungsweise der Bewerbungsabsichten bedeutsam unterscheiden.

	adidas Group		Volkswagen AG		t-Wert	Signifikanz
	Mittelwert	Standardabweichung	Mittelwert	Standardabweichung		
Innovationswert	3,96	0,54	3,76	0,64	t(112) = 3,44	0,001*
Sozialer Wert	3,54	0,50	3,19	0,55	t(112) = 7,05	0,000*
Ökonomischer Wert	3,62	0,51	4,02	0,57	t(112) = -8,52	0,000*
Karrierewert	3,81	0,55	3,67	0,70	t(112) = 2,86	0,005*
Transferwert	3,62	0,55	3,58	0,62	t(112) = 0,86	0,392
Bewerbungsabsichten	3,77	0,79	3,79	1,03	t(112) = -0,35	0,730

* p < 0,05 = es gibt einen signifikanten Unterschied

Abb. 9: Mittelwertvergleich der Attraktivitätswerte und Bewerbungsabsichten

Die Abbildung 9 stellt die arithmetischen Mittel der jeweiligen Attraktivitätswerte sowie der Bewerbungsabsichten für die adidas Group und Volkswagen AG dar. Die in der Abbildung 9 dargestellte Standardabweichung ist ein Maß für die Streuung beziehungsweise eine Abweichung der Verteilung vom Mittelwert (Wewel 2011, S. 57 f.). Ein hoher Mittelwert drückt eine hohe Zustimmung der Probanden über alle Items eines Faktors aus. Letztlich ist der Mittelwertunterschied zwischen der adidas Group und Volkswagen AG für den Hypothesentest von Bedeutung. Anhand des t-Tests für abhängige Stichproben wird ausgesagt, ob ein signifikanter Unterschied zwischen den Faktoren der Unternehmen vorliegt. Hierzu wird die Signi-

fikanz betrachtet: Mit einer Signifikanz unter dem p-Wert von 0,05 kann angenommen werden, dass es einen bedeutsamen Unterschied zwischen den Mittelwerten gibt. Der p-Wert drückt die Irrtumswahrscheinlichkeit aus, sodass diese nicht mehr als fünf Prozent betragen darf. Über diesen Wert hinaus, kann eine Hypothese nicht bestätigt werden (Bortz 2005, S. 118). Somit können die Hypothesen V und VI zum Transferwert und zu den Bewerbungsabsichten weder be- noch widerlegt werden.

4.4 Abschlussfragen

Die Abbildung 10 zeigt, wie viele Probanden sich bereits bei den ausgewählten Unternehmen in der Vergangenheit beworben haben:

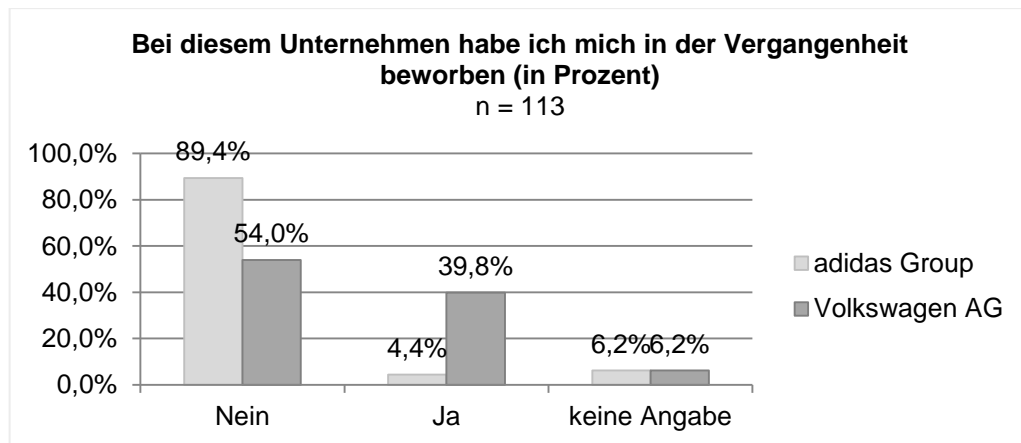


Abb. 10: Bewerbungen in der Vergangenheit

Unter allen Probanden wurden in der Vergangenheit sowohl an die adidas Group als auch an die Volkswagen AG Bewerbungen verschickt. 45 Probanden (39,8 Prozent) gaben an, dass sie sich bereits bei der Volkswagen AG beworben haben, während sich lediglich fünf Probanden (4,4 Prozent) bei der adidas Group beworben haben. Sieben Probanden (6,2 Prozent) haben keine Angaben zu ihren Bewerbungen in der Vergangenheit bezüglich der ausgewählten Unternehmen gemacht.

Um Rückschlüsse zu ziehen, inwiefern die subjektive Wahrnehmung von bisherigen Arbeitserfahrungen der jeweiligen Unternehmen beeinflusst wurde, wurden die Probanden zu ihren Arbeitserfahrungen bei den ausgewählten Unternehmen befragt (vgl. Abbildung 11):

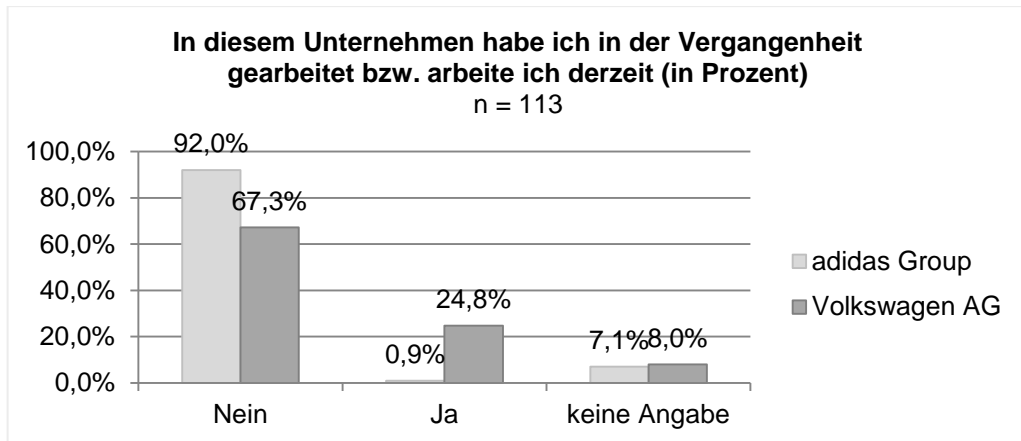


Abb. 11: Arbeitserfahrungen in der Vergangenheit oder derzeit

28 Probanden (24,8 Prozent) arbeiteten in der Vergangenheit oder arbeiten derzeit bei der Volkswagen AG. Lediglich ein Proband (0,9 Prozent) sammelte bei der adidas Group bisher Arbeitserfahrungen. Hinsichtlich der adidas Group leisteten acht Probanden (7,1 Prozent) keine Angabe. Zu der Volkswagen AG wurde neunmal keine Angabe gemacht (8,0 Prozent).

Im September 2015 stand die Volkswagen AG bezüglich ihres Abgas-Skandals verstärkt in medialer Aufmerksamkeit. Die Abbildung 12 stellt die Verteilung dar, inwiefern sich die Einstellung der Probanden zu der Volkswagen AG bezüglich des Abgas-Skandals veränderte:

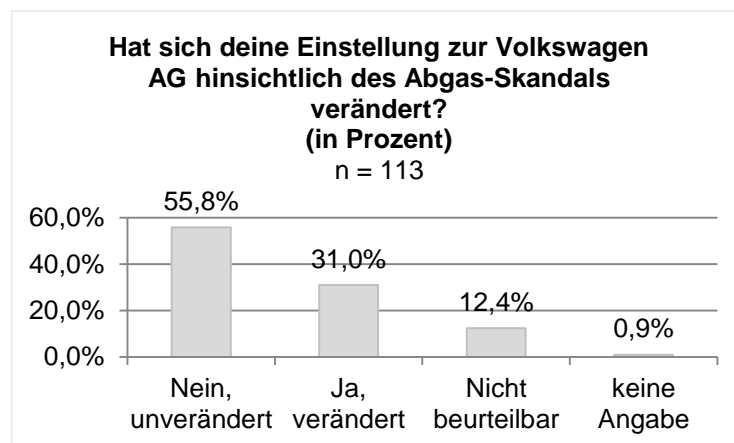


Abb. 12: Abgas-Skandal

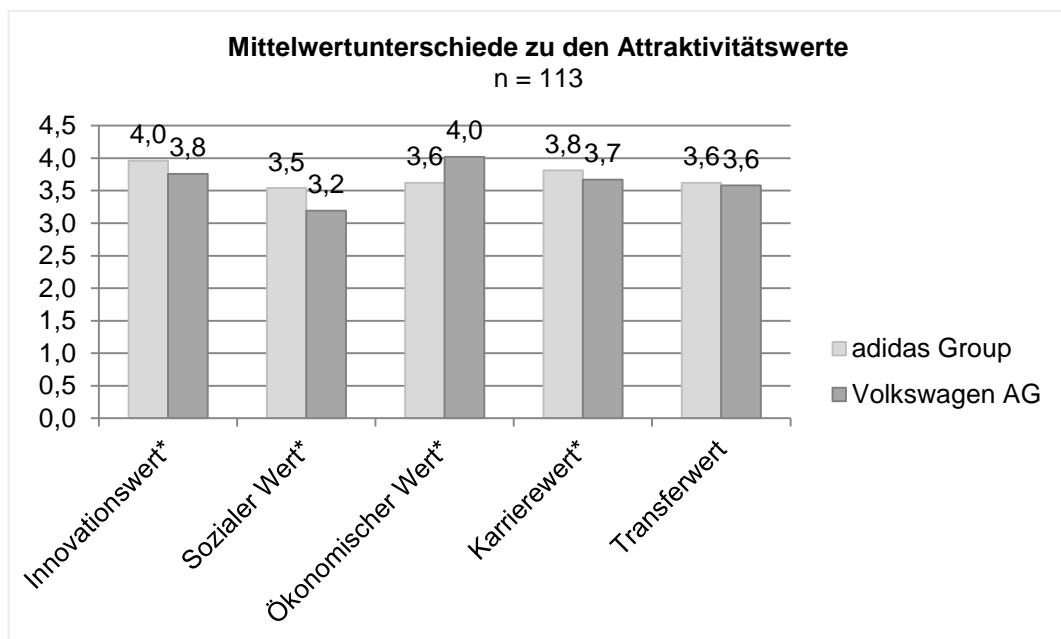
63 Probanden gaben an, dass ihre Einstellung zur Volkswagen AG unverändert ist (55,8 Prozent). 35 Probanden sagen aus, dass sich aufgrund des Abgas-Skandals ihre Einstellung zur Volkswagen AG veränderte (31,0 Prozent). Ob sich ihre Einstellung zur Volkswagen AG veränderte, konnten 14 Probanden nicht beurteilen (12,4 Prozent). Ein Proband machte keine Angaben zu dem Abgas-Skandal der Volkswagen AG (0,9 Prozent).

5 Diskussion der Ergebnisse

Probanden dieser Studie, die im Jahr 2015 zwischen 18 und 30 Jahre alt sind, sind zwischen 1985 und 1997 geboren. Somit sind etwa 95 Prozent der Probanden Angehörige der Generation Y (vgl. Kapitel 2.3 Arbeitgeberattraktivität). Über 85 Prozent der Probanden befinden sich im Bachelorstudium. Im Mittel studieren sie im vierten Semester von sechs Semestern Regestudienzeit. Das heißt, dass sie die ersten drei Semester Grundstudium bereits abgeschlossen haben. Sie stehen zwei Semester beziehungsweise ein Jahr vor einem denkbaren Berufseinstieg. Damit gehören sie der Zielgruppe der Personalkampagnen an, um als qualifizierte Nachwuchskräfte frühzeitig auf die Arbeitgeberattraktivität der Unternehmen aufmerksam zu werden (vgl. Kapitel 2.4 Messung der Arbeitgeberattraktivität).

5.1 Attraktivitätswerte

Die Abbildung 13 stellt die erhobenen Mittelwerte der adidas Group und der Volkswagen AG zu den jeweiligen Attraktivitätswerten gegenüber:



* Es liegt ein signifikanter Unterschied zwischen der adidas Group und der Volkswagen AG vor.

Abb. 13: Gegenüberstellung der Mittelwerte zu den Attraktivitätswerten

Quelle: Eigene Darstellung

Im Folgenden werden die einzelnen Attraktivitätswerte und dessen Ausprägungen anhand der Ergebnisse der empirischen Studie diskutiert. Anschließend werden diese als Gesamt-

heit der Arbeitgeberattraktivität diskutiert, in Verbindung mit den Abschlussfragen erörtert sowie dessen Bedeutung für die Unternehmenspraxis einbezogen.

5.1.1 Innovationswert

Hypothese I:

Die Wahrnehmung des Innovationswerts ist bei der adidas Group höher ausgeprägt als bei der Volkswagen AG.

Zum Innovationswert wurde unter anderem gefragt, inwiefern die Probanden das Unternehmen als innovativen Arbeitgeber wahrnehmen, welcher innovative Produkte beziehungsweise Dienstleistungen anbietet.

Die Ausrichtung des Arbeitsplatzes an die Generation Y sowie die Präsentation der adidas Group als innovativer Arbeitgeber spiegelt sich in der Wahrnehmung ihrer Arbeitgeberattraktivität wider: Die empirische Untersuchung des Innovationswerts ergibt, dass die Probanden im Mittel die adidas Group mit ‚trifft eher zu‘ (3,96) bewerteten. Die Volkswagen AG erzielte ein ähnliches, dennoch niedrigeres Ergebnis (3,76). Laut des Hypothesentests liegt ein bedeutsamer Unterschied zwischen der adidas Group und der Volkswagen AG hinsichtlich des Innovationswerts vor, sodass die **Hypothese I unterstützt** werden kann. Die adidas Group wird im Vergleich zur Volkswagen AG stärker als innovativer Arbeitgeber wahrgenommen.

Die Ergebnisse unterstützen die Personalkampagne der adidas Group, die im Imagevideo ‚Make your Move‘ ihren Standort in der Stadt Herzogenaurach in den Mittelpunkt stellt. Unter anderem legt das Video besonderen Wert auf die Präsentation des Unternehmenscampus. Ferner erregte die adidas Group kürzlich Aufmerksamkeit mit der Eröffnung des neuen Gebäudekomplexes ‚Pitch‘. Vermutlich strebt die adidas Group danach, innovative Arbeitsplätze mit neuester technischer Ausstattung anzubieten, um sich auf die Förderung der Kreativität ihrer Mitarbeiter zu fokussieren. Die derzeitig jüngste Generation in der Arbeitswelt – als Generation Y und im Weiteren als ‚digital natives‘ bezeichnet – sind mit digitalen Technologien aufgewachsen. Die adidas Group kommt mit Arbeitsplätzen neuester Technik dem Zeitgeist der Generation Y nach.

5.1.2 Sozialer Wert

Hypothese II:

Die Wahrnehmung des Sozialen Werts ist bei der adidas Group höher ausgeprägt als bei der Volkswagen AG.

Ob potenzielle Arbeitnehmer ein Unternehmen als einen Arbeitgeber wahrnehmen, bei dem in einem spaßigen und zufriedenen Arbeitsumfeld gearbeitet wird sowie eine unterstützende und ermutigende Beziehung zu seinen Kolleginnen und Kollegen gepflegt wird, zeigt sich in der Ausprägung des Sozialen Werts.

Die Probanden stimmten bezüglich der Volkswagen AG lediglich mit ‚teils-teils‘ (3,19) der Wahrnehmung zum Sozialen Wert zu. Demgegenüber steht die adidas Group, dessen Sozialen Wert die Probanden mit ‚trifft eher zu‘ (3,54) beurteilen. Dieser Unterschied ist statistisch bedeutsam, sodass die **Hypothese II unterstützt** wird. Die adidas Group wird somit stärker als ein Arbeitgeber wahrgenommen, der ein spaßiges und zufriedenes Arbeitsumfeld sowie eine anspornende Beziehung zu den Kolleginnen und Kollegen bietet.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Sportartikelindustrie als Teil der Sportbranche vom Alleinstellungsmerkmal ‚Sport als soziale Institution‘ profitiert. Dies kann sich die adidas Group im Rahmen ihrer Personalkampagne zu Nutze machen, indem sie ihre Unternehmenskultur beziehungsweise ihre Gestaltung des Arbeitsalltags kommunizieren: Neben den innovativen Bürogebäuden bietet der Campus auch Sportplätze, sodass auch im Arbeitsalltag das sportliche Miteinander im Mittelpunkt steht. Auch hier lassen sich die Ergebnisse aufgrund der Stichprobe erklären. Die stark vom Sport geprägte Unternehmenskultur spiegelt den Mannschaftsgeist der Generation Y wider. Die Generation Y ist geprägt vom Teamgeist sowie ihre Zielorientierung sich auf Teamarbeit stützt. Zudem wird der kollegiale Umgang miteinander im Video deutlich, dass Kollegen eine freundschaftliche Beziehung zueinander pflegen.

5.1.3 Ökonomischer Wert

Hypothese III:

Die Wahrnehmung des Ökonomischen Werts ist bei der adidas Group niedriger ausgeprägt als bei der Volkswagen AG.

Der Ökonomische Wert misst die Arbeitgeberattraktivität bezüglich der Wahrnehmung einer attraktiven Vergütung beziehungsweise eines überdurchschnittlichen Gehalts. Des Weiteren

misst der Ökonomische Wert, ob die Probanden einen sicheren Arbeitsplatz, gute Aufstiegsmöglichkeiten und das Sammeln von praktischen Erfahrungen von den Beispielunternehmen erwarten.

In der Befragung bewerteten die Probanden den Ökonomischen Wert bezüglich der Volkswagen AG im Mittel mit 'trifft eher zu' (4,02). Die adidas Group wurde im Mittel einer etwas geringeren Zustimmung (3,62) beurteilt. Dieser Unterschied hinsichtlich des Ökonomischen Werts ist statistisch bedeutsam, sodass die **Hypothese III unterstützt** wird. Die Wahrnehmung der Arbeitgeberattraktivität in Hinsicht auf die Vergütung, Sicherheit des Arbeitsplatzes sowie mögliche Aufstiegschancen fällt für die adidas Group geringer aus.

Zum einen lassen sich die Ergebnisse auf den Imageschaden der adidas Group bezüglich ihrer Wirtschaftlichkeit im Jahr 1992 zurückführen. Der Umsatzeinbruch sowie einer hohen Fluktuation in der Geschäftsleitung führten zu einem negativen öffentlichen Bild. Eventuell konnte dieses verwerflich für Deutschlands größten Sportartikelhersteller ausgefallen sein und sich bis heute negativ auf die Wahrnehmung der Arbeitsplatzsicherheit in der Sportartikelindustrie ausgewirkt haben. Zum anderen erklärt die Reputation der Gehaltszahlungen im Sport die Ergebnisse. Auch kann angenommen werden, dass das Umsatzvolumen der Automobilindustrie im Vergleich zur Sportartikelindustrie einen Einfluss auf die Wahrnehmung des Ökonomischen Werts hat.

5.1.4 Karrierewert

Hypothese IV:

Die Wahrnehmung des Karrierewerts ist bei der adidas Group niedriger ausgeprägt als bei der Volkswagen AG.

Das Selbstvertrauen und die Wertschätzung, die ein Arbeitnehmer aufgrund seiner Arbeit erfährt sowie die Möglichkeit karrierefördernde Erfahrungen zu sammeln, beeinflusst unter anderem die Arbeitgeberauswahl. Diese Ausprägungen der Arbeitgeberattraktivität werden über den Karrierewert gemessen.

Entgegen der Hypothese IV beurteilen die Probanden den Karrierewert der Volkswagen AG (3,67) mit einer geringeren Zustimmung als den Karrierewert der adidas Group (3,81). Dieser Unterschied ist statistisch bedeutsam, sodass die **Hypothese IV falsifiziert** wird. Die Probanden nehmen die adidas Group stärker als ein Arbeitgeber wahr, der eine Vielzahl an kar-

rierefördernde Erfahrungen bietet sowie die Anerkennung vom Management, als die Volkswagen AG.

Die Angehörigen der Generation Y sind zunächst aufgrund ihrer sehr guten akademischen Ausbildung attraktiv für Unternehmen. Dennoch lässt ihre Zielorientierung darauf schließen, dass ein Studium lediglich der erste Schritt zur Qualifizierung ist. Sie wollen zu den bestausgebildeten Arbeitnehmern auf dem Arbeitsmarkt gehören und streben nach Weiterqualifizierungsmaßnahmen. Ihre Bereitschaft Leistung zu zeigen, fordert zeitgleich die Unternehmen heraus, entsprechende Förderungsangebote anzubieten sowie diese erfolgreich zu kommunizieren. Die Karriereseite der Volkswagen AG weist eine hohe Präsenz von diversen Berufseinstiegsmöglichkeiten für Hochschulabsolventen auf. Dennoch schließen die Ergebnisse darauf, dass diese Präsenz nur gering von den Probanden wahrgenommen wird. Vielmehr kann angenommen werden, dass die Personalkampagne der adidas Group mit dem Slogan ‚Make your Move‘ den Geschmack der Probanden trifft. Demnach kommuniziert die adidas Group mit ihrer Karriereseite ‚Make your Move‘ erfolgreich, dass sie mit dem Functional Trainee Programm den richtigen Einstieg in die Berufswelt anbietet.

5.1.5 Transferwert

Hypothese V:

Die Wahrnehmung des Transferwerts ist bei der adidas Group niedriger ausgeprägt als bei der Volkswagen AG.

Inwiefern einem Arbeitnehmer die Möglichkeit geboten wird Gelerntes weiterzugeben oder auch der Gesellschaft etwas zurückzugeben, wird über den Transferwert gemessen. Zudem spiegelt der Transferwert die Wahrnehmung des Unternehmens als kundenorientiertes Unternehmen aus Sicht potenzieller Arbeitnehmer wider.

Die Probanden bewerten die Volkswagen AG als auch die adidas Group bezüglich der Wahrnehmung des Transferwerts mit ‚trifft eher zu‘. Es wurde kein statistisch bedeutsamer Unterschied zwischen den Unternehmen festgestellt. Somit kann die **Hypothese V weder unterstützt noch falsifiziert** werden.

Der Übergang von der produktbasierten zu einer wissensbasierten Wirtschaft verlangt qualifizierte Arbeitnehmer. Etwa 50 Prozent aller Arbeitnehmer führen Tätigkeiten in einem Dienstleistungsbereich aus. Doch hat die Orientierung der Dienstleistungsqualität nicht nur einen Einfluss auf die Kunden, sondern auch auf die Arbeitgeberwahl eines potenziellen Ar-

beitnehmers. Ein Unternehmen, das kundenorientiert ist, beeinflusst mit der Kundenorientierung ebenfalls seine Arbeitgeberattraktivität. Aufgrund der Ergebnisse kann angenommen werden, dass sowohl die adidas Group als auch die Volkswagen AG als ein kundenorientiertes Unternehmen wahrgenommen werden.

5.2 Bewerbungsabsichten

Hypothese VI:

Die Bewerbungsabsichten sind bei der adidas Group niedriger ausgeprägt als bei der Volkswagen AG.

Während die zuvor diskutierten Attraktivitätswerte eine Aussage zu der Wahrnehmung der Arbeitgeberattraktivität treffen, misst der Faktor Bewerbungsabsichten die Verhaltensabsichten der Probanden, sich bei dem jeweiligen Unternehmen zu bewerben. Es wird eine Aussage getroffen, inwiefern ein potenzieller Arbeitnehmer tatsächlich die Absicht hat, sich bei diesem Unternehmen zu bewerben.

Sowohl die adidas Group (3,77) als auch die Volkswagen AG (3,79) erzielen im Mittel eine Zustimmung der Probanden mit ‚trifft eher zu‘, wenngleich der Messwert der Volkswagen AG geringfügig höher ausfällt als bei der adidas Group. Dennoch ist der Unterschied zwischen den Unternehmen statistisch nicht bedeutsam. Somit können die Ergebnisse die **Hypothese VI weder unterstützen noch falsifizieren.**

Sowohl der Innovationswert, der Soziale Wert als auch der Karrierewert erreichen einen höheren Messwert bei der adidas Group als bei der Volkswagen AG. Lediglich erzielt die Volkswagen AG bei dem Ökonomischen Wert einen höheren Messwert als die adidas Group. Da der Hypothesentest keinen statistisch bedeutenden Unterschied bezüglich des Transferwerts feststellen konnte, fallen die Bewerbungsabsichten für die Volkswagen AG wie auch für die adidas Group gleichermaßen aus. Da überwiegend die adidas Group verstärkt positiv als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen wird, sollte angenommen werden, dass die Bewerbungsabsichten zugunsten der adidas Group ausfallen. Eine Annahme ist, dass die Gewichtung der einzelnen Attraktivitätswerte in ihrer Bedeutung unterschiedlich ausfallen. Demnach wird dem Ökonomischen Wert eine höhere Bedeutung zugesprochen, sodass die Bewerbungsabsichten zwischen den Beispielunternehmen gleich ausfallen.

5.3 Abschlussfragen

Um zu kontrollieren, inwiefern die Probanden bereits mit den ausgewählten Unternehmen in Kontakt getreten sind und sich dies auf die Wahrnehmung und Bewertung der Arbeitgeberattraktivität auswirkt, wurden Kontrollfragen am Ende des Fragebogens gestellt.

Zum einen wurden die Probanden gebeten anzugeben, ob sie sich in der Vergangenheit bei der adidas Group oder der Volkswagen AG beworben haben. Es ist deutlich, dass mehr als die Hälfte der Probanden sich in der Vergangenheit nicht bei einem der beiden Unternehmen beworben haben. Ein beachtlicher Unterschied besteht bei den Probanden, welche sich bereits bei einem der Unternehmen beworben haben. Annähernd die Hälfte der Probanden gab an, dass sie sich in der Vergangenheit bei der Volkswagen AG beworben haben (39,8 Prozent). Im geringen Ausmaß gaben auch Probanden an, dass sie sich bei der adidas Group beworben (4,4 Prozent). Im Widerspruch zu den zuvor diskutierten Attraktivitätswerten könnte davon ausgegangen werden, dass die Probanden eine stark positiv ausgeprägte Wahrnehmung gegenüber der Volkswagen AG als attraktiven Arbeitgeber besitzen. Folglich würden die Probanden die adidas Group weniger als potentieller Arbeitgeber in Betracht ziehen. Dieser Widerspruch erklärt sich aufgrund der Auswahl der Stichprobe, welche einen regionalen Bezug zu der Volkswagen AG aufzeigt. Zum anderen wurden die Probanden gebeten, anzugeben, ob sie bei diesen Unternehmen bereits Arbeitserfahrungen gesammelt haben. Mit einer Ausnahme hat keiner der Probanden Arbeitserfahrungen bei der adidas Group gesammelt (0,9 Prozent). Doch sammelten etwa ein Viertel der Probanden bereits Erfahrungen bei der Volkswagen AG (24,8 Prozent). Damit haben die Probanden mit Arbeitserfahrungen bei der Volkswagen AG aus Sicht von bestehenden Arbeitnehmern die Volkswagen AG beurteilt. Eine mögliche Annahme ist, dass die Probanden, welche ein Unternehmen aus der Sicht des potenziellen Arbeitnehmers wahrnehmen, das Unternehmen besser beurteilten. Potentielle Arbeitnehmer haben keinen oder nur einen geringen Einblick in das Unternehmen. Hierbei beeinflusst das Arbeitgeberimage stark die Wahrnehmung eines Unternehmens aus Sicht der potenziellen Arbeitnehmer. Es kann davon ausgegangen werden, dass die Probanden mit Arbeitserfahrung bei der Volkswagen AG die Arbeitgeberattraktivität zugunsten der adidas Group beurteilten.

Des Weiteren wurde gefragt, ob der Abgas-Skandal der Volkswagen AG sich negativ auf die Bewertung der Arbeitgeberattraktivität des Unternehmens auswirkte. Etwas über die Hälfte der Probanden sagte aus, dass der Skandal keinen Einfluss auf ihre Einstellung zur Volkswagen AG hat. Dennoch stehen ihnen etwa ein Drittel der Probanden gegenüber, die angaben, dass sich ihre Einstellung zur Volkswagen AG verändert hat. Somit kann ein negativer

Effekt auf die Beurteilung der Arbeitgeberattraktivität der Volkswagen AG festgestellt werden. Im Umkehrschluss erschließt sich, dass es einen positiven Effekt auf die Beurteilung der Arbeitgeberattraktivität seitens der adidas Group gab.

5.4 Implikationen für das Employer Branding

Ziel dieser empirischen Untersuchung war es, die Arbeitgeberattraktivität im Kontext des Employer Brandings zweier Branchen anhand der adidas Group und der Volkswagen AG gegenüberzustellen. Angesichts der Ergebnisse werden Aussagen zu den Potenzialen der Attraktivitätswerte in der Sportartikelindustrie getroffen, sowie Implikationen für das Employer Branding in der Unternehmenspraxis vorgestellt. Die Abbildung 14 stellt einen Überblick der Ergebnisse dar:

	Annahme	Ergebnis	Hypothesentest
Hypothese I Innovationswert	adidas Group > Volkswagen AG	adidas Group > Volkswagen AG	unterstützt
Hypothese II Sozialer Wert	adidas Group > Volkswagen AG	adidas Group > Volkswagen AG	unterstützt
Hypothese III Ökonomischer Wert	adidas Group < Volkswagen AG	adidas Group < Volkswagen AG	unterstützt
Hypothese IV Karrierewert	adidas Group < Volkswagen AG	adidas Group > Volkswagen AG	falsifiziert
Hypothese V Transferwert	adidas Group < Volkswagen AG	adidas Group = Volkswagen AG	nicht bestätigt
Hypothese VI Bewerbungsabsichten	adidas Group < Volkswagen AG	adidas Group = Volkswagen AG	nicht bestätigt

Abb. 14: Ergebnisse der Hypothesentests im Überblick

Quelle: Eigene Darstellung

- Die adidas Group als Beispielunternehmen der Sportartikelindustrie wird insbesondere aus Sicht potenzieller Arbeitnehmer als ein innovativer Arbeitgeber wahrgenommen. Demnach nehmen die potenziellen Arbeitnehmer die innovativen Arbeitsplätze mit neuster technischer Ausstattung wahr und begrüßen das sportliche Miteinander im Arbeitsalltag.
- Die Ergebnisse hinsichtlich des Sozialen Werts unterstützen die Annahme, dass es einen Zusammenhang zwischen ‚Sport als soziale Institution‘ und der Unternehmenskultur der Sportartikelindustrie gibt. Ein Sportartikelhersteller wird im Vergleich zu einem Automobilhersteller stärker als ein Arbeitgeber wahrgenommen, bei dem Arbeitnehmer in einem kollegialen Arbeitsumfeld arbeiten.

- Die Reputation der Gehaltszahlungen im Sport wirken sich negativ auf den Ökonomischen Wert der Sportartikelindustrie aus. Die Ausprägung des Ökonomischen Werts fällt im Vergleich zur Automobilindustrie geringer für die Sportartikelindustrie aus. Die potenziellen Arbeitnehmer erwarten unter anderem weniger Gehalt sowie geringere Aufstiegsmöglichkeiten in der Sportartikelindustrie.
- Entgegengesetzt der Hypothese IV wurde der Karrierewert der adidas Group im Vergleich zur Volkswagen AG höher bewertet. Die Wahrnehmung einer Arbeit, aus der Selbstvertrauen und die Wertschätzung gewonnen werden kann, spricht für die Wahl eines Arbeitgebers in der Sportartikelindustrie. Es besteht die Möglichkeit, dass aufgrund des Abgas-Skandals eine negative Einstellung gegenüber der Volkswagen AG herrscht. Gegebenenfalls wird angesichts des Betrugs die Arbeit in der Automobilindustrie weniger als eine Arbeit wahrgenommen, aus der Selbstvertrauen geschöpft werden kann. Somit könnte derzeit das Industrieimage der Sportartikelindustrie vom Imageschaden der Automobilindustrie profitieren.
- Hinsichtlich des Transferwerts sowie der Bewerbungsabsichten wurden keine bedeutsamen Unterschiede zwischen den beiden Unternehmen gefunden.
- Letztlich zeigen die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit, dass der Soziale Wert, der Innovationswert sowie der Karrierewert der adidas Group im Vergleich zur Volkswagen AG höher bewertet wurden.
- Nach dem Hypothesentest kann zu vier von fünf Attraktivitätswerten eine Aussage getroffen werden. Drei der vier Attraktivitätswerte haben eine höhere Ausprägung für die Sportartikelindustrie im Vergleich zur Automobilindustrie. Doch zeigt das trendence-Ranking, dass die Volkswagen AG attraktiver als die adidas Group ist. Interessant ist, dass nur der Ökonomische Wert höher für die Volkswagen AG ausfällt. Dies deutet darauf hin, dass in dem trendence-Ranking zunehmend ökonomische Faktoren hoch gewichtet werden. Somit spielt die Gewichtung der Attraktivitätswerte eine besondere Rolle. Das heißt, dass der Ökonomische Wert einen höheren Einfluss bei der Gesamtbeurteilung der Arbeitgeberattraktivität eines Arbeitgebers haben könnte. Es kann angenommen werden, dass nicht die gleichwertige Verrechnung der fünf Attraktivitätswerte, sondern eine unterschiedliche Gewichtung der Attraktivitätswerte bei der Auswahl eines potenziellen Arbeitnehmers eine bedeutende Rolle spielen. Somit könnte der Ökonomische Wert ausschlaggebender sein als die übrigen Attraktivitätswerte.
- Als Ausblick in die Unternehmenspraxis ist es von Bedeutung, den Karrierewert unter Beachtung der Einstellung der Generation Z zu kommunizieren. Es ist von Bedeutung, dass potenzielle Arbeitnehmer der Generation Z aus der Arbeit das Gefühl schöpfen, einen eigenen Beitrag zum Erfolg geleistet zu haben.

5.5 Grenzen der empirischen Studie

Bei der Diskussion der Ergebnisse dürfen folgende Einschränkungen nicht außer Acht gelassen werden:

Es sollten grundsätzlich alle wirtschaftswissenschaftliche Studierenden in Deutschland als Grundgesamtheit befragt werden, um die Arbeitgeberattraktivität zweier Branchen zu messen. Dieser Studie liegt ein Stichprobenumfang von 113 Studierenden der Ostfalia Hochschule zugrunde. Demnach erhebt diese Arbeit nicht den Anspruch der Repräsentativität, sondern lassen die Ergebnisse Rückschlüsse auf Studierende der Ostfalia Hochschule zu. Dementsprechend müssen die Merkmale der ausgewählten Grundgesamtheit beachtet werden. Der Hochschulverteiler enthielt unter anderem Studierende des Studiengangs Sportmanagement. Es ist möglich, dass aufgrund der Sportmanagement-Studierenden die Wahrnehmung der Arbeitgeberattraktivität zugunsten der adidas Group ausgefallen ist. Des Weiteren hat die Ostfalia Hochschule einen regionalen Bezug zu der Volkswagen AG. Dies erklärt die hohe Anzahl der Probanden (39,8 Prozent), welche sich in der Vergangenheit bei der Volkswagen AG beworben haben. Zudem gaben circa ein Viertel der Probanden an, dass sie in der Vergangenheit bei der Volkswagen AG gearbeitet haben. Damit haben diese Probanden die Arbeitgeberattraktivität aus Sicht bestehender Arbeitnehmer beurteilt. Auch hatten die Probanden am Ende des Online-Fragebogens die Möglichkeit, ein Feedback zu der Umfrage zu geben. Unter den Rückmeldungen wurde mit großer Mehrheit angegeben, dass die Probanden mit der Beurteilung der Unternehmen Schwierigkeiten hatten, wenn sie bei diesen Unternehmen keine Berufserfahrungen gesammelt hatten. Diesem Problem ist die vorliegende Arbeit methodisch damit begegnet, dass im Begrüßungstext der Online-Befragung die Probanden darum gebeten worden, sich in die entsprechende Lage hinein zu versetzen. Ferner zeigte der Transferwert in der Reliabilitätsanalyse eine geringe Reliabilität. Diese Messungenauigkeit kann dazu beigetragen haben, dass keine bedeutsamen Unterschiede zwischen den beiden Unternehmen hinsichtlich des Transferwerts gefunden werden konnten. Die Einschränkungen der vorliegenden Arbeit geben wichtige Hinweise für zukünftige Studien zu diesem Forschungsfeld. Beispielsweise wurde diskutiert, dass gegebenenfalls die Bedeutung der Attraktivitätswerte eine Rolle in der Gesamtbeurteilung eines Unternehmens spielt. Zukünftige Studien sollten zusätzlich eine Gewichtung der Attraktivitätswerte berücksichtigen.

6 Fazit

Die Zielstellung dieser Arbeit war die Untersuchung der Arbeitgeberattraktivität im Kontext des Employer Brandings anhand des Vergleichs der Sportartikelindustrie mit der Automobilindustrie. Hierzu wurde beispielhaft die wahrgenommene Arbeitgeberattraktivität der Unternehmen adidas Group und Volkswagen AG in einer empirischen Studie gemessen. Die empirische Studie zeigt die Potenziale der Attraktivitätswerte in der Sportartikelindustrie am Beispiel der adidas Group auf. Praktische Implikationen für die Unternehmenspraxis des Employer Branding wurden anhand der Ergebnisse diskutiert.

Im theoretischen Teil wurde der wissenschaftliche Ansatz zur Messung der Arbeitgeberattraktivität dargestellt. Dieser Ansatz ist notwendig, um die Messung der Unternehmensattraktivität über die subjektive Wahrnehmung von potentiellen Arbeitnehmern messbar zu machen. Der wissenschaftliche Ansatz legt den Grundstein für eine erfolgreiche Employer Brand in der Unternehmenspraxis. Um die Arbeitgeberattraktivität aus Sicht potenzieller Arbeitnehmer zu messen, wurde das Messinstrument von Berthon et al. (2005) herangezogen. Bei diesem Messansatz wird angenommen, dass potenzielle Arbeitnehmer – bewusst oder unbewusst – eine subjektive Wahrnehmung zur Attraktivität von Unternehmen haben. Anhand der empirischen Messung von Attraktivitätswerten aus Sicht potenzieller Arbeitnehmer, können Unternehmen gezielt die strategische Planung, Koordination und Steuerung einer Employer Brand angehen.

In der Diskussion dieser Arbeit wurden Implikationen für die Unternehmenspraxis zu den Potenzialen der Attraktivitätswerte in der Sportartikelindustrie erörtert: Insbesondere ist die positive Wahrnehmung des Innovationswertes, des Sozialen Wertes und des Karrierewertes der Sportartikelindustrie am Beispiel der adidas Group hervorzuheben. Dies kann genutzt werden, um gezielt in den Mittelpunkt der Employer Brand gestellt zu werden. Ergänzend muss die Sportartikelindustrie der negativen Wahrnehmung des Ökonomischen Werts entgegenwirken, indem sich die Sportartikelindustrie von der Reputation der Gehaltszahlungen in der Sportbranche abgrenzt.

Der ‚War for talent‘ stellt für Unternehmen eine zunehmende Bedrohung dar, sodass das Management einer Employer Brand an unternehmerischer Bedeutung gewinnt. Damit wird das Rekrutieren von Talenten zur Sicherung des Wettbewerbsvorteils zum entscheidenden Thema des 21. Jahrhunderts.

Anhang

Anhangsverzeichnis

	Seite
Anlage 1: Beschreibung der Attraktivitätswerte.....	63
Anlage 2: Gegenüberstellung der adidas Group und der Volkswagen AG	64
Anlage 3: Translation des ausgewählten Messinstruments.....	65
Anlage 4: Printversion des Online-Fragebogens.....	68

Anlage 1: Beschreibung der Attraktivitätswerte

		Beschreibung der Attraktivitätswerte
,psychological benefits'	Interest value	Misst die Arbeitgeberattraktivität, inwiefern das Unternehmen ein spannendes Arbeitsumfeld mit neuen Arbeitsmethoden bietet sowie die Kreativität seiner Mitarbeiter nutzt, um qualitativ hochwertige, innovative Produkte bzw. Dienstleistungen anzubieten.
	Social value	Misst die Arbeitgeberattraktivität, inwiefern das Unternehmen ein spaßiges und zufriedenes Arbeitsumfeld, eine gute Beziehung zu seinen Kollegen/Kolleginnen sowie ein gute Atmosphäre im Team bietet.
,economical benefit'	Economic value	Misst die Arbeitgeberattraktivität, inwiefern das Unternehmen ein überdurchschnittliches Gehalt, einen sicheren Arbeitsplatz sowie gute Aufstiegsmöglichkeiten bietet.
,functional benefits'	Development value	Misst die Arbeitgeberattraktivität, inwiefern das Unternehmen ein Arbeitgeber ist, bei dem man Selbstvertrauen und Wertschätzung erhält, karrierefördernde Erfahrungen sammelt und ein Sprungbrett für eine zukünftige Beschäftigung ist.
	Application value	Misst die Arbeitgeberattraktivität, inwiefern das Unternehmen einem die Möglichkeit bietet, anderen etwas beizubringen, was man selbst gelernt hat sowie das Unternehmen ein kundenorientiertes ist als auch der Gesellschaft etwas zurückgibt.

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Berthon et al. 2005, S. 159 ff.

Anlage 2: Gegenüberstellung der adidas Group und der Volkswagen AG

	adidas Group	Volkswagen AG
Branche	Sportartikelindustrie	Automobilindustrie
Hauptsitz	Herzogenaurach, Bayern, Deutschland	Wolfsburg, Niedersachsen, Deutschland
Unternehmensstandort	Herzogenaurach: < 25.000 Einwohner (Stadt Herzogenaurach 2015, o.S.) < 150.000 Einwohner im Landkreis Erlangen-Höchstadt (Landratsamt Erlangen-Höchstadt 2014, o.S.)	Wolfsburg: < 150.000 Einwohner (Wolfsburger Allgemeine Zeitung 2015, o.S.)
Standortwahl und -bedeutung	Herzogenaurach aufgrund der Historie (adidas Group 2015a, o.S.), große wirtschaftliche Bedeutung am und um den Unternehmensstandort, etwa 3.775 Mitarbeiter (Bösl, H. 2014, o.S.)	Wolfsburg aufgrund der Historie, große wirtschaftliche Bedeutung am und um den Unternehmensstandort, etwa 70.000 Mitarbeiter (Volkswagen 2015b, o.S.)
Größtes Unternehmen seiner Branche	Ja, 14,53 Milliarden EUR Umsatz im Jahr 2014 (Statista 2015h, o.S.)	Ja, 10,72 Millionen Personenkraftwagen, gemessen an der Anzahl hergestellter Personenkraftwagen im Jahr 2014 (Statista 2015i, o.S.)
Zweitgrößtes Unternehmen seiner Branche weltweit	Rang 1: Nike Inc., gemessen am Umsatz: 30,6 Milliarden USD im Jahr 2014/15 (Statista 2015j, o.S.)	Rang 1: Toyota Corp., gemessen am Fahrzeugabsatz: 10,06 Millionen Fahrzeuge im Jahr 2014 (Statista 2015k, o.S.)
Unternehmensmission	Weltweit der führende Anbieter der Sportartikelbranche (adidas Group 2015b, o.S.)	Weltweit das führende Automobilunternehmen (Volkswagen 2015c, o.S.)

Quelle: Eigene Darstellung

Anlage 3: Translation des ausgewählten Messinstruments

Berthon et al. (2005)

Factor 1 – Interest value:

Innovationswert:

The organisation produces innovative products and services	Dieses Unternehmen bietet innovative Produkte bzw. Dienstleistungen an.
Innovative employer – novel work practices/forward-thinking	Dieses Unternehmen ist ein innovativer Arbeitgeber: arbeitet vorausschauend und mit neuen Vorgehensweisen.
The organisation both values and makes use of your creativity	Dieses Unternehmen legt Wert auf Kreativität und nutzt die Kreativität der Mitarbeiter/innen.
The organisation produces high-quality products and services	Dieses Unternehmen bietet hochwertige Produkte bzw. Dienstleistungen an.
Working in an exciting environment	Dieses Unternehmen bietet Arbeit in einem spannenden Arbeitsumfeld.

Factor 2 – Social value:

Sozialer Wert:

Having a good relationship with your colleagues	In diesem Unternehmen hat man eine gute Beziehung zu seinen Kollegen.
Having a good relationship with your superiors	In diesem Unternehmen hat man eine gute Beziehung zu seinen Vorgesetzten.
Supportive and encouraging colleagues	In diesem Unternehmen arbeitet man mit unterstützenden und ermutigenden Kollegen/Kolleginnen zusammen.
A fun working environment	In diesem Unternehmen arbeitet man in einem spannungsvollen Arbeitsumfeld.
Happy work environment	In diesem Unternehmen arbeitet man in einem zufriedenen Arbeitsumfeld.

Factor 3 – Economic value:**Ökonomischer Wert:**

An attractive overall compensation package	In diesem Unternehmen erhält man eine attraktive Vergütung.
An above average basic salary	In diesem Unternehmen erhält man ein überdurchschnittliches Gehalt.
Job security within the organisation	Innerhalb dieses Unternehmens hat man einen sicheren Arbeitsplatz.
Good promotion opportunities within the organisation	Innerhalb dieses Unternehmens hat man gute Aufstiegsmöglichkeiten.
Hands-on inter-departmental experience	In diesem Unternehmen sammelt man praktische und abteilungsübergreifende Arbeitserfahrungen.

Factor 4 – Development value:**Karrierewert:**

Feeling more self-confident as a result of working for a particular organisation	Aufgrund der Arbeit in diesem Unternehmen wird man Selbstvertrauen gewinnen.
Feeling good about yourself as a result of working for a particular organisation	Aufgrund der Arbeit in diesem Unternehmen fühlt man sich selbst gut.
Gaining career-enhancing experience	In diesem Unternehmen sammelt man karrierefördernde Erfahrungen.
A springboard for future employment	Dieses Unternehmen ist ein Sprungbrett für eine zukünftige Beschäftigung.
Recognition/appreciation from management	In diesem Unternehmen erhält man Anerkennung und Wertschätzung vom Management.

Factor 5 – Application value:**Transferwert:**

Opportunity to teach others what you have learned	In diesem Unternehmen hat man die Möglichkeit, anderen etwas beizubringen, was man selbst gelernt hat.
Opportunity to apply what was learned at a tertiary institution	In diesem Unternehmen hat man die Möglichkeit, Gelerntes aus dem Studium anzuwenden.
The organisation is customer-orientated	Dieses Unternehmen ist kundenorientiert.
Humanitarian organisation – gives back to society	Dieses Unternehmen gibt der Gesellschaft etwas zurück.
Acceptance and belonging	In diesem Unternehmen wird man akzeptiert und man wird sich zugehörig fühlen.

Highhouse et al. (2003)

Intentions toward the company:

Bewerbungsabsichten:

I would accept a job offer from this company.	Ich würde ein Jobangebot von diesem Unternehmen annehmen.
I would make this company one of my first choices as an employer.	Dieses Unternehmen ist mein Wunscharbeitgeber.
If this company invited me for a job interview, I would go.	Wenn dieses Unternehmen mich zu einem Vorstellungsgespräch einladen würde, würde ich mich dort vorstellen.
I would exert a great deal of effort to work for this company.	Ich würde einen großen Aufwand in Kauf nehmen, um in diesem Unternehmen zu arbeiten.
I would recommend this company to a friend looking for a job.	Ich würde dieses Unternehmen einem/einer Freund/in weiterempfehlen, der/die auf Jobsuche ist.

Anlage 4: Printversion des Online-Fragebogens

24.11.2015

LimeSurvey - Arbeitgeberattraktivität

Arbeitgeberattraktivität

Liebe Teilnehmerin, lieber Teilnehmer,

vielen Dank, dass du dir die Zeit nimmst, den Fragebogen auszufüllen!

Für die Bearbeitung des Fragebogens benötigst du etwa 15 Minuten.

Im gesamten Fragebogen interessiert uns deine **subjektive Wahrnehmung** zu der Arbeitgeberattraktivität der **adidas Group** (Herzogenaurach, Bayern) im Vergleich zu der **Volkswagen AG** (Wolfsburg, Niedersachsen). Die vorgegebenen Aussagen kannst du durch das Ankreuzen auf einer **Skala von 1 bis 5** kenntlich machen.

Generell gilt: Es gibt keine richtigen und falschen Antworten. Kreuze **spontan die Antwort an, die dir am zutreffendsten erscheint**.

Manche Fragen oder Formulierungen werden auch nicht immer ganz auf dich zutreffen, weil es schwierig ist, allen Personen gerecht zu werden. Versuche bitte dennoch auch solche Fragen zu beantworten, **indem du dich in die genannte Lage hineinversetzt** und sie aus dieser Sichtweise heraus beantwortest.

Unter allen Teilnehmenden werden

1x 25 EUR und

2x 15 EUR

Amazon-Geschenkgutscheine verlost.

Bei Teilnahme an der Verlosung gib bitte am Ende des Fragebogens deine E-Mail-Adresse an.

Vielen Dank für deine Unterstützung und viel Spaß beim Ausfüllen des Fragebogens!

Diese Umfrage enthält 41 Fragen.

Demografische Fragen

1 [01_Geschlecht] Geschlecht:

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- weiblich
- männlich

2 [02_Alter]Alter in Jahren:

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- unter 18
- 18 bis 21
- 22 bis 25
- 26 bis 30
- über 30

3 [03_Studium]Studium:

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Bachelorstudium
- Masterstudium
- Weiterbildungsstudium

4 [04_Fachsemester]Aktuelles Fachsemester im Wintersemester 2015/16:

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

Solltest du bereits dein Studium beendet haben, gib bitte hier dein Abschlussjahr an (z. B. 2014).

5 [05_Regelstudienzeit]Regelstudienzeit laut Prüfungsordnung in Semestern:

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

Bachelorstudiengänge: 6 oder 7 Fachsemester bzw. 9 Fachsemester beim Studium im Praxisverbund
Masterstudiengänge: 3 oder 4 Fachsemester bzw. 4 oder 8 Fachsemester bei Weiterbildungsstudiengängen

Innovationswert

6 [IV_01] Dieses Unternehmen bietet innovative Produkte bzw. Dienstleistungen an. *

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	teils-teils	trifft eher zu	trifft völlig zu
adidas Group	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Volkswagen AG	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7 [IV_02] Dieses Unternehmen ist ein innovativer Arbeitgeber: arbeitet vorausschauend und mit neuen Vorgehensweisen. *

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	teils-teils	trifft eher zu	trifft völlig zu
adidas Group	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Volkswagen AG	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8 [IV_03] Dieses Unternehmen legt Wert auf Kreativität und nutzt die Kreativität der Mitarbeiter/innen. *

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	teils-teils	trifft eher zu	trifft völlig zu
adidas Group	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Volkswagen AG	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9 [IV_04] Dieses Unternehmen bietet hochwertige Produkte bzw. Dienstleistungen an. *

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	teils-teils	trifft eher zu	trifft völlig zu
adidas Group	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Volkswagen AG	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10 [IV_05]Dieses Unternehmen bietet Arbeit in einem spannenden Arbeitsumfeld. *

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	teils-teils	trifft eher zu	trifft völlig zu
adidas Group	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Volkswagen AG	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sozialer Wert

11 [SV_01] In diesem Unternehmen hat man eine gute Beziehung zu seinen Kollegen. *

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	teils-teils	trifft eher zu	trifft völlig zu
adidas Group	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Volkswagen AG	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12 [SV_02] In diesem Unternehmen hat man eine gute Beziehung zu seinen Vorgesetzten. *

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	teils-teils	trifft eher zu	trifft völlig zu
adidas Group	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Volkswagen AG	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13 [SV_03] In diesem Unternehmen arbeitet man mit unterstützenden und ermutigenden Kollegen/Kolleginnen zusammen. *

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	teils-teils	trifft eher zu	trifft völlig zu
adidas Group	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Volkswagen AG	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14 [SV_04] In diesem Unternehmen arbeitet man in einem spaßigen Arbeitsumfeld. *

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	teils-teils	trifft eher zu	trifft völlig zu
adidas Group	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Volkswagen AG	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15 [SV_05] In diesem Unternehmen arbeitet man in einem zufriedenen Arbeitsumfeld. *

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	teils-teils	trifft eher zu	trifft völlig zu
adidas Group	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Volkswagen AG	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ökonomischer Wert

16 [EV_01] In diesem Unternehmen erhält man eine attraktive Vergütung. *

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	teils-teils	trifft eher zu	trifft völlig zu
adidas Group	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Volkswagen AG	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17 [EV_02] In diesem Unternehmen erhält man ein überdurchschnittliches Gehalt. *

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	teils-teils	trifft eher zu	trifft völlig zu
adidas Group	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Volkswagen AG	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18 [EV_03] Innerhalb dieses Unternehmens hat man einen sicheren Arbeitsplatz. *

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	teils-teils	trifft eher zu	trifft völlig zu
adidas Group	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Volkswagen AG	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19 [EV_04] Innerhalb dieses Unternehmens hat man gute Aufstiegsmöglichkeiten. *

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	teils-teils	trifft eher zu	trifft völlig zu
adidas Group	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Volkswagen AG	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20 [EV_05] In diesem Unternehmen sammelt man praktische und abteilungsübergreifende Arbeitserfahrungen. *

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	teils-teils	trifft eher zu	trifft völlig zu
adidas Group	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Volkswagen AG	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Karrierewert

21 [DV_01] Aufgrund der Arbeit in diesem Unternehmen wird man Selbstvertrauen gewinnen. *

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	teils-teils	trifft eher zu	trifft völlig zu
adidas Group	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Volkswagen AG	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22 [DV_02] Aufgrund der Arbeit in diesem Unternehmen fühlt man sich selbst gut. *

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	teils-teils	trifft eher zu	trifft völlig zu
adidas Group	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Volkswagen AG	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23 [DV_03] In diesem Unternehmen sammelt man karrierefördernde Erfahrungen. *

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	teils-teils	trifft eher zu	trifft völlig zu
adidas Group	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Volkswagen AG	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24 [DV_04] Dieses Unternehmen ist ein Sprungbrett für eine zukünftige Beschäftigung. *

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	teils-teils	trifft eher zu	trifft völlig zu
adidas Group	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Volkswagen AG	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25 [DV_05] In diesem Unternehmen erhält man Anerkennung und Wertschätzung vom Management. *

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	teils-teils	trifft eher zu	trifft völlig zu
adidas Group	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Volkswagen AG	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Transferwert

26 [AV_01] In diesem Unternehmen hat man die Möglichkeit, anderen etwas beizubringen, was man selbst gelernt hat. *

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	teils-teils	trifft eher zu	trifft völlig zu
adidas Group	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Volkswagen AG	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

27 [AV_02] In diesem Unternehmen hat man die Möglichkeit, Gelerntes aus dem Studium anzuwenden. *

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	teils-teils	trifft eher zu	trifft völlig zu
adidas Group	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Volkswagen AG	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

28 [AV_03] Dieses Unternehmen ist kundenorientiert. *

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	teils-teils	trifft eher zu	trifft völlig zu
adidas Group	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Volkswagen AG	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

29 [AV_04] Dieses Unternehmen gibt der Gesellschaft etwas zurück. *

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	teils-teils	trifft eher zu	trifft völlig zu
adidas Group	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Volkswagen AG	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

30 [AV_05] In diesem Unternehmen wird man akzeptiert und man wird sich zugehörig fühlen. *

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	teils-teils	trifft eher zu	trifft völlig zu
adidas Group	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Volkswagen AG	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Bewerbungsabsichten und Abschlussfragen

31 [BA_01]Ich würde ein Jobangebot von diesem Unternehmen annehmen. *

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	teils-teils	trifft eher zu	trifft völlig zu
adidas Group	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Volkswagen AG	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

32 [BA_02]Dieses Unternehmen ist mein Wunscharbeitgeber. *

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	teils-teils	trifft eher zu	trifft völlig zu
adidas Group	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Volkswagen AG	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

33 [BA_03]Wenn dieses Unternehmen mich zu einem Vorstellungsgespräch einladen würde, würde ich mich dort vorstellen. *

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	teils-teils	trifft eher zu	trifft völlig zu
adidas Group	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Volkswagen AG	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

34 [BA_04]Ich würde einen großen Aufwand in Kauf nehmen, um in diesem Unternehmen zu arbeiten. *

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	teils-teils	trifft eher zu	trifft völlig zu
adidas Group	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Volkswagen AG	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

35 [BA_05]Ich würde dieses Unternehmen einem/einer Freund/in weiterempfehlen, der/die auf Jobsuche ist. *

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	teils-teils	trifft eher zu	trifft völlig zu
adidas Group	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Volkswagen AG	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

36 [PastApplication]Bei diesem Unternehmen habe ich mich in der Vergangenheit beworben.

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	Nein	Ja
adidas Group	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Volkswagen AG	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

37 [WorkExperience]

In diesem Unternehmen habe ich in der Vergangenheit gearbeitet bzw. arbeite ich derzeit (Praktikum, Werkstudententätigkeit etc.).

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	Nein	Ja
adidas Group	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Volkswagen AG	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

38 [Abgas-Skandal]Hat sich deine Einstellung zur Volkswagen AG hinsichtlich des Abgas-Skandals verändert? *

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Ja, verändert
- Nein, unverändert
- Nicht beurteilbar

Feedback und Verlosung

39 [CheckUp]Ich habe diesen Fragebogen ernsthaft ausgefüllt. *

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Ja
 Nein

40 [Feedback]Möchtest du ein Feedback zu dieser Umfrage geben?

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

41 [Verlosung_eMail]Im Fall einer Teilnahme an der Verlosung gib bitte hier deine E-Mail-Adresse an:

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

24.11.2015

LimeSurvey - Arbeitgeberattraktivität

Die Umfrage ist nun zu Ende - vielen Dank für deine Teilnahme!

01.01.1970 – 01:00

Übermittlung Ihres ausgefüllten Fragebogens:
Vielen Dank für die Beantwortung des Fragebogens.

Literaturverzeichnis

- Absolventa (o.J.):** War for talents - Firmen kämpfen um junge Nachwuchs-Talente, URL: <https://www.absolventa.de/karriereguide/tipps/war-for-talents> [Stand: 04.12.2015]
- adidas Group (2015a):** Geschichte, URL: <http://www.adidas-group.com/de/unternehmen/geschichte/> [Stand: 03.12.2015]
- adidas Group (2015b):** Profil, URL: <http://www.adidas-group.com/de/unternehmen/profil/> [Stand: 04.12.2015]
- adidas Group (2015c):** Strategie im Überblick, URL: <http://www.adidas-group.com/de/unternehmen/strategie-im-ueberblick/#/> [Stand: 07.12.2015]
- adidas Group (2015d):** Functional Trainee Program, URL: <http://careers.adidas-group.com/functional-trainee-program.aspx> [Stand: 30.12.2015]
- Altmann, L. (2013):** Zielgruppenorientierte Recruiting Microsites bei der adidas Group, URL: <http://www.personalmarketingblog.de/zielgruppenorientierte-recruiting-microsites-bei-der-adidas-group> [Stand: 08.12.2015]
- Ambler, T./Barrow, S. (1996):** The employer brand, in: Journal of Brand Management, Nr. 4/1996, S. 185-206
- Arachchige, B. J. H./Robertson, A. (2013):** Employer Attractiveness, Comparative Perceptions of Undergraduate and Postgraduate Students, in: Sri Lankan Journal of Human Resource Management, Nr. 4/2013, S. 33-48
- Balmer, J. M. T./Gray, E. R. (2003):** Corporate brands, What are they? What of them?, in: European Journal of Marketing, Nr. 37/2003, S. 972-997
- Barber, A. E. (1998):** Recruiting employees: Individual and organizational perspectives, Thousand Oaks, Kalifornien
- Barrow, S./Mosley, R. (2006):** The Employer Brand, Bringing the Best of Brand Management to People at Work, in: Journal of Brand Management, Nr. 15/2007, S. 150-151

- Beechler, S./Woodward I. C. (2009):** The global war for talent, in: Journal of International Management, Nr. 15/2009, S. 273-285
- Berekoven, L., u.a. (2004):** Marktforschung, Methodische Grundlagen und praktische Anwendungen, 10. überarb. Aufl., Wiesbaden
- Bergstrom, A., u.a. (2002):** Why internal branding matters, The case of Saab, in: Journal of Communication Management, Nr. 5/2002, S. 133-142
- Berry, L. (1981):** Perspectives on the retailing of services, in: Stampfl, R. W./Hirschman, E. (Hrsg.): Theory in retailing, Traditional and nontraditional sources, Chicago, S. 9-20
- Berry, L./Parasuraman, A. (1991):** Marketing service, Competing through quality, New York
- Berthon, P., u.a. (2005):** Captivating company, dimensions of attractiveness in employer branding, in: Journal of Advertising, Nr. 24/2005, S. 151–172
- Bibliographisches Institut (2015):** Duden, URL:
<http://www.duden.de/rechtschreibung/attraktiv> [Stand: 23.11.2015]
- Bortz, J. (2005):** Bortz Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler, 6. Aufl., Heidelberg
- Bösl, H. (2014):** Adidas eröffnet Fitness-Studio für Mitarbeiter, URL:
<http://www.nordbayern.de/region/herzogenaurach/4000-quadratmeter-adidas-eroffnet-fitness-studio-fur-mitarbeiter-1.3576571?offset=1#ancTitle> [Stand: 24.09.2015]
- Brosius, F. (2013):** SPSS 21, 1. Aufl., Heidelberg u.a.
- Bundesagentur für Arbeit (2014):** Wirtschaftswissenschaften, Der Arbeitsmarkt für Akademikerinnen und Akademiker in Deutschland, URL:
<https://statistik.arbeitsagentur.de/Statischer-Content/Arbeitsmarktberichte/Akademiker/generische-Publikationen/Broschuere-Wirtschaftswissenschaftler-2013.pdf> [Stand: 28.12.2015]
- Bundesagentur für Arbeit (2015):** Gute Bildung - gute Chancen, Der Arbeitsmarkt für Akademikerinnen und Akademiker, URL: <https://statistik.arbeitsagentur.de/Statischer->

Content/Arbeitsmarktberichte/Akademiker/generische-Publikationen/Broschuere-Akademiker-2014.pdf [Stand: 04.12.2015]

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2013): Arbeitsmarktprognose 2030, Eine strategische Vorausschau auf die Entwicklung von Angebot und Nachfrage in Deutschland, URL: http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a756-arbeitsmarktprognose-2030.pdf?__blob=publicationFile [Stand: 10.12.2015]

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2012): Wirtschaftsfaktor Sport, Die wirtschaftliche Bedeutung des Sports in Deutschland, URL: <http://www.bmwi.de/Dateien/BMWi/PDF/Monatsbericht/Auszuege/02-2012-I-4> [Stand: 06.05.2015]

Burmam, C., u.a. (2007): Industry image, Its impact on the brand image of potential employees, in: Brand Management, Nr. 15/2008, S. 157-176

Carr, S. C., u.a. (2005): From global careers to talent flow, Reinterpreting brain drain, in: Journal of World Business, Nr. 40/2005, S. 386-398

Chambers, E. G., u.a. (1998): The war for talent, in: The McKinsey Quarterly, Nr. 3/1998, S. 44-57

Conger, J. (1998): How Gen X managers manage, in: Strategy and Business, Nr. 10/1998, S. 21–31

Einwiller, S./Will, M. (2002): Towards an integrated approach to corporate branding, findings from an empirical study, in: Corporate Communications, An International Journal, Nr. 7/2002, S. 100-109

Eisenberg, B., u.a. (2001): The Role of the Value Proposition and Employment Branding in Retaining Top Talent, Alexandria, Virginia

Esch, F. R. (2005): Markenpositionierung als Grundlage der Markenführung, in: Esch, F. R. (Hrsg.): Moderne Markenführung, Grundlagen, 3. erw. u. akt. Aufl., Wiesbaden, S. 130-144

- Ewing, M. T., u.a. (2002):** Employment branding in the knowledge economy, in: International Journal of Advertising, Nr. 21/2002, S. 3-22
- Fisher, C. D., u.a. (1979):** Source credibility, information favorability, and job offer acceptance, in: Academy of Management Journal, Nr. 22/1979, S. 94-103
- Fishman, C. (1998):** The war for talent, in: Fast Company, Nr. 16/2002, S. 104
- Fiske, S. T./Taylor, S. E. (2013):** Social cognition, from brains to culture, 2. Aufl., London u.a.
- Flannery, M. (2008):** Playing the Generation Game, in: NEA Today, Nr. 26/2009, S. 40-41
- Fleischer, A. (2015):** Reputation und Wahrnehmung, Wie Unternehmensreputation entsteht und wie sie sich beeinflussen lässt, Wiesbaden
- FOCUS Online (2015):** VW-Führung wusste schon früher von Abgas-Manipulationen als bisher bekannt, URL: http://www.focus.de/finanzen/boerse/volkswagen-skandal-im-news-ticker-frueher-als-bisher-bekannt-vw-fuehrung-wusste-schon-im-august-von-abgas-manipulation_id_5176335.html [Stand: 27.12.2015]
- Forster, A. (o.J.):** Availability Heuristic, URL: http://www.leuphana.de/fileadmin/user_upload/Forschungseinrichtungen/imf/files/lexikon/wahrnehmung/Availability_Heuristic.pdf [Stand: 27.12.2015]
- Foster, C., u.a. (2010):** Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding, in: Journal of Product and Brand Management, Nr. 19/2010, S. 401-409
- Gilly, M. C./Wolfenbarger, M. (1998):** Advertising's internal audience, in: Journal of Marketing, Nr. 62/1998, S. 69-88
- Goman, C. K. (2006):** Communicating For A New Age, in: Strategic Communication Management, Nr. 10/2006, S. 8-9
- Grobe, E. (2003):** Corporate Attractiveness, Eine Analyse der Wahrnehmung von Unternehmensmarken aus der Sicht von High Potentials, in: HHL-Arbeitspapier, Nr. 50/2003, o.S.

- Gronroos, C. (1990):** Relationship Approach to Marketing in Service Contexts, The Marketing and Organizational Behavior Interface, in: Journal of Business Research, Nr. 20/1990, S. 3-11
- Haufe Online Redaktion (2014):** Karen Parkin ist neue Personalchefin bei Adidas, URL: http://www.haufe.de/personal/personalszene/personalie-karen-parkin-ist-neue-personalchefin-bei-adidas_74_279926.html [Stand: 07.12.2015]
- Held, B. (2010):** Excel-VBA, Mit über 1000 Makros für Excel 2000 bis 2010, München
- Highhouse, S., u.a. (1998):** Get 'em while they last, Effects of scarcity information in job advertisements, in: Journal of Applied Social Psychology, Nr. 28/1998, S. 779-795
- Highhouse, S., u.a. (2003):** Measuring attraction to organizations, in: Educational and Psychological Measurement, Nr. 63/2003, S. 986-989
- Howe, N./Strauss, W. (2008):** Millennials Go to College Survey and Analysis, American Association of Collegiate Registrars and Admissions Officers, Washington, D.C.
- Jacob, R., u.a. (2011):** Umfrage, Einführung in die Methoden der Umfrageforschung, München
- Kirchgeorg, M./Günther, E. (2006):** Employer Brands zur Unternehmensprofilierung im Personalmarkt, in: HHL-Arbeitspapiere, Nr. 74/2006, S. 6-18
- Lancaster, L. C./Stillman, D. (2003):** When Generations Collide, Who They Are, Why They Clash, How to Solve the Generational Puzzle at Work, New York
- Landratsamt Erlangen-Höchstadt (2014):** Einwohnerzahlen, URL: <http://www.kreis-erh.de/unser-landkreis/einwohnerzahlen.html> [Stand: 24.09.2015]
- Lippe, P. v. d. (2011) :** Verlaufsanalysen (Panellerhebungen) in der Statistik: Warum und wie?, Diskussionsbeitrag aus der Fakultät Wirtschaftswissenschaften der Universität Duisburg-Essen, Campus Essen, No. 186, URL: <http://www.econstor.eu/bitstream/10419/45625/1/657930857.pdf> [Stand: 26.11.2015]

- Loll, A. (2009):** Unternehmenskultur, Botschafter aus Leidenschaft, URL:
http://www.faz.net/aktuell/beruf-chance/arbeitswelt/unternehmenskultur-botschafter-aus-leidenschaft-1921393-p2.html?printPagedArticle=true#pageIndex_2 [Stand: 21.09.2015]
- Maher, K. (2008):** Economics driving up number of part-time workers, in: The Wall Street Journal, Nr. 11/2008, o.S.
- manager magazin online (2016):** Henkel-Chef wechselt zu Adidas, Kasper Rorsted löst Herbert Hainer ab, URL: <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/henkel-chef-wechselt-zu-adidas-kasper-rorsted-loest-herbert-hainer-ab-a-1072556.html> [Stand: 18.01.2016]
- McGlynn, A. P. (2008):** Millennials in College, How Do We Motivate Them?, in: Education Digest, Nr. 73/2008, S. 19-22
- Meffert, A. (1986):** Marketing, 7. Aufl., Wiesbaden
- Münz, R. (2013):** Fertilität und Geburtenentwicklung, URL: http://www.berlin-institut.org/fileadmin/user_upload/handbuch_texte/pdf_Muenz_Fertilitaet_und_Geburtenentwicklung_2013.pdf [Stand: 10.12.2015]
- Nunnally, C. J. (1978):** Psychometric Methods, New York
- Ostfalia (2015):** Studienangebot, URL:
<http://www.ostfalia.de/cms/de/k/studieninteressierte/studienangebot/#> [Stand: 28.12.2015]
- Parment, A. (2013):** Die Generation Y, Mitarbeiter der Zukunft motivieren, integrieren, führen, 2. Aufl., Wiesbaden
- Pedersen, P. M./Thibault, L. (2010):** Contemporary Sport Management, 5. Aufl., Champaign, Illinois
- Pingle, S. S./Sodhi, H. K. (2011):** What Makes an Attractive Employer, Significant Factors from Employee Perspective?, in: Anvesha, Nr. 4/2011, S. 18-25

- Pink, D., (2001):** Free agent nation: the future of working for yourself, New York
- PMSG PersonalMarkt Services (2011):** Gehaltsstatistik Gehalt Automobilindustrie, nach Studienrichtung, Abschluß und Tätigkeitsbereich 2011, Einstiegsgehälter in der Automobilindustrie im Jahr 2011, URL: <http://www.gehalt.de/statistik/Gehalt-Automobilindustrie-nach-Studienrichtung-Abschluss-und-Taetigkeitsbereich-2011> [Stand: 21.09.2015]
- Porter, M. E. (1984):** Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy), 2. Aufl., Frankfurt am Main
- Rasch, B., u.a. (2006):** Quantitative Methoden, Einführung in die Statistik für Psychologen und Sozialwissenschaftler, 2. Aufl., Berlin
- Regnet, E. (2005):** Karriereentwicklung 40 plus, Weitere Perspektiven oder Endstation?, Weinheim u.a.
- Schawbel, D. (2014):** What Generation Z Entrepreneurs Are Like, URL: <http://www.forbes.com/sites/danschawbel/2014/09/02/what-generation-z-entrepreneurs-are-like/> [Stand: 28.11.2015]
- Schröder, A. (2014):** Unternehmenskultur bei Adidas: Jeder unserer Mitarbeiter ist ein Botschafter, URL: <https://embrace.medienfabrik.de/blog/unserer-mitarbeiter-ist-botschafter/> [Stand: 21.09.2015]
- Singer, E., (1998):** Incentives for Survey Participation, When Are They Coercive?, in: American Journal of Preventive Medicine, Nr. 31/2006, S. 411-418
- Singh, R. (1973):** Information integration theory applied to expected job attractiveness and satisfaction, in: Journal of Applied Psychology, Nr. 60/1973, S. 621-623
- Sivertzen A., u.a. (2013):** Employer branding, Employer attractiveness and the use of social media, in: Journal of Product and Brand Management, Nr. 22/2013, S. 473-483
- Smit, B. (2008):** Sneaker wars, The enemy brothers who founded Adidas and Puma and the family feud that forever changed the business of sports, New York

Smola, K./Sutton, C. (2002): Generational differences, Revisiting generational work values for the new millennium, in: Journal of Organizational Behavior, Nr. 23/2002, S.363-383

sport+mode (2015): Under Armour knackt die Milliardenengrenze im dritten Quartal, URL: <https://www.spomo.de/branche/umsaetze/04-11-2015-under-armour-knackt-die-milliardengrenze-im-dritten-quartal/> [Stand: 04.12.2015]

Stadt Herzogenaurach (2015): Zahlen und Fakten, URL: <http://www.herzogenaurach.de/de/stadinfo/zahlen-fakten.html> [Stand: 24.09.2015]

Statista (2015a): Durchschnittliche Lebenserwartung in Industrie- und Entwicklungsländern, URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/199585/umfrage/lebenserwartung-in-industrielaendern-und-entwicklungslaendern/> [Stand: 08.12.2015]

Statista (2015b): Statistiken und Studien zum Markt für Sportartikel in Deutschland und Europa, URL: <http://de.statista.com/themen/1626/sportartikel/> [Stand: 01.12.2015]

Statista (2015c): Umsatz der führenden Sportartikelhersteller weltweit im Jahr 2014, URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/150745/umfrage/groessten-sportartikelhersteller-nach-umsatz/> [Stand: 01.12.2015]

Statista (2015d): Umsatz von Adidas und Puma weltweit in den Jahren 2006 bis 2014, URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/162887/umfrage/umsaetze-von-adidas-und-puma-seit-2006/> [Stand: 03.12.2015]

Statista (2015e): Umsatz von Adidas weltweit in den Jahren 2000 bis 2014, URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/158763/umfrage/umsatzerloese-der-adidas-group-seit-2000/> [Stand: 05.12.2015]

Statista (2015f): Anzahl der Mitarbeiter von Adidas weltweit in den Jahren 2000 bis 2014, URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/158784/umfrage/anzahl-der-mitarbeiter-am-jahresende-der-adidas-group-seit-2000/> [Stand: 07.12.2015]

Statista (2015g): Beschäftigtenstruktur von Adidas im Jahr 2014, URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/250079/umfrage/beschaeftigtenstruktur-von-adidas/> [Stand: 07.12.2015]

Statista (2015h): Umsatz und Gewinn von Adidas weltweit in den Jahren 2000 bis 2014, URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/70511/umfrage/umsatz-und-gewinn-von-adidas-3-quartal-2009-2008/> [Stand: 24.09.2015]

Statista (2015i): Größte Automobilhersteller in Deutschland in den Jahren 2013 und 2014, URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/246827/umfrage/automobilproduktion-deutscher-hersteller/> [Stand: 24.09.2015]

Statista (2015j): Umsatz von Nike weltweit in den Geschäftsjahren 2002/2003 bis 2014/2015, URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/158744/umfrage/umsatzentwicklung-von-nike-weltweit-seit-2004/> [Stand: 24.09.2015]

Statista (2015k): Größte Automobilhersteller weltweit nach Fahrzeugabsatz im Jahr 2014, URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/173795/umfrage/automobilhersteller-nach-weltweitem-fahrzeugabsatz/> [Stand: 24.09.2015]

Statistisches Bundesamt (2014): Geburten, Anstieg der Geburtenziffer 2014 auf 1,47 Kinder je Frau, URL: <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Bevoelkerung/Geburten/Geburten.html> [Stand: 08.12.2015]

Statistisches Bundesamt (2015): Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen, Bruttoinlandsprodukt ab 1970, Vierteljahres- und Jahresergebnisse, URL: https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/VGR/Inlandsprodukt/Tabellen/BruttoinlandVierteljahresdaten_pdf.pdf?__blob=publicationFile [Stand: 04.12.2015]

Stephenson, E./Pandit, A. (2008): How companies act on global trends, A McKinsey global survey, McKinsey, Boston

StepStone (2014): Alle vier Jahre ein neuer Arbeitgeber, URL: <http://www.stepstone.de/Ueber-StepStone/presse/arbeitgeberwechsel-alle-vier-jahre.cfm> [Stand: 04.12.2015]

Stritzke, C. (2010): Marktorientiertes Personalmanagement durch Employer Branding, Theoretisch-konzeptioneller Zugang und empirische Evidenz, Wiesbaden

- Teufer, S. (1999):** Arbeitgeberimage als Instrument zur Reduzierung der Unsicherheit bei der Arbeitgeberwahl von Hochschulabsolventen, Diss., Universität Mannheim
- trendence Institut (2014):** trendence Graduate Barometer 2014 - German Business Edition, URL:
http://www.trendence.com/fileadmin/trendence/content/Unternehmen/Rankings/Embar-go_BUS/tGrad14_Germany_BUS.pdf [Stand: 23.09.2015]
- trendence Institut (2015):** Über trendence, URL:
<http://www.trendence.com/unternehmen/ueber-trendence.html> [Stand: 23.11.2015]
- Trost, A. (o.J.):** Employer Branding, URL: http://content.schweitzer-online.de/static/catalog_manager/live/media_files/representation/zd_std_orig__zd_schw_orig/000/024/115/9783472074854_content_pdf_1.pdf [Stand: 08.11.2015]
- Tung R./Lazarova, M. (2007):** The human resource challenge to outward foreign direct investment aspirations from emerging countries, The case of China, in: International Journal of Human Resource Management, Nr. 18/2007, S. 868-889
- Ulrich, D. (2006):** The talent trifecta, in: Workforce Management, Nr.10/2006, S. 32-33
- Van Dyk, D. (2008):** Who's holding the handbag? A new generation of American luxury consumers is telling mom what to buy, in: TIME Style and Design, 2008, S. 55-59
- VanSlyke, T. (2003):** Digital Natives, Digital Immigrants, Some Thought From the Generational Gap, URL: <http://depd.wisc.edu/html/TSarticles/Digital%20Natives.htm> [Stand: 24.11.2015]
- Verhaagen, D. A. (2005):** Parenting the Millennial Generation: Guiding Our Children Born between 1982 and 2000, Westport, Connecticut
- Verlagsgruppe Handelsblatt (2008):** Sportindustrie, Das große Spiel: Karriere machen bei Adidas und Co, URL: <http://www.karriere.de/karriere/das-grosse-spiel-karriere-machen-bei-adidas-und-co-6907/> [Stand: 21.09.2015]

Verlagsgruppe Handelsblatt (2015a): Das große Spielfeld der Adidas-Mitarbeiter, URL:
<http://www.handelsblatt.com/unternehmen/beruf-und-buero/buero-special/buero-der-zukunft-das-grosse-spielfeld-der-adidas-mitarbeiter/12153880.html> [Stand: 07.12.2015]

Verlagsgruppe Handelsblatt (2015b): Die Finalisten 2015, URL: <http://www.der-deutsche-innovationspreis.de/der-preis/finalisten-2015.html> [Stand: 20.09.2015]

Volkswagen (2015a): Presseinformationen der Konzernmarken und weitere Presseseiten, URL: <http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/content/de/press/overview.html> [Stand: 24.12.2015]

Volkswagen (2015b): Wolfsburg, Zentrale des Volkswagen Konzerns, URL:
http://www.volkswagen-karriere.de/de/wie_wir_arbeiten/standorte/wolfsburg.html [24.09.2015]

Volkswagen (2015c): Strategie, Konzernstrategie 2018, URL:
http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/content/de/the_group/strategy.html [Stand: 24.09.2015]

Volkswagen (2015d): Durchstarten als Hochschulabsolvent, Mit StartUp oder Promotion, URL: http://www.volkswagen-karriere.de/de/wie_sie_einsteigen/hochschulabsolventen.html [Stand: 21.09.2015]

Volkswagen (2015e): Hochschulabsolventen, URL:
http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/content/de/human_resources/openings/university_graduates.html [Stand: 21.09.2015]

Volkswagen (2015f): Mentoring bei Volkswagen, URL: http://www.volkswagen-karriere.de/de/dafuer_lohnt_es_sich/entwicklungsprogramme/mentoring.html [Stand: 21.09.2015]

Volkswagen (2015g): Das Mentoring-Programm der Frauenförderung, Programm zur Potenzialförderung für weibliche Talente im Volkswagen Konzern Deutschland, URL:
http://www.volkswagen-karriere.de/content/medialib/vwd4/de_vw_karriere/pdf/vorstellung_mentoringprogramm/_jcr_content/renditions/rendition.file/mentoring-programm_frauenfoerderung.pdf [Stand: 21.09.2015]

- Volkswagen (2015h):** Ehrenamt ist Ehrensache, Volkswagen unterstützt gesellschaftliches Engagement der Mitarbeiter, URL:
http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/content/de/sustainability_and_responsibility/CSR_worldwide/Volunteer.html [Stand: 21.09.2015]
- Vowe, G./Wolling, J. (2001):** Wollen, Können, Wissen, Was erklärt die Unterschiede in der Internetnutzung durch Studierende?, Ein empirischer Theorietest, URL: http://www.phil-fak.uni-duesseldorf.de/fileadmin/Redaktion/Institute/Sozialwissenschaften/Kommunikations-_und_Medienwissenschaft/Vowe/wollen.pdf [Stand: 28.12.2015]
- Vroom, V. H. (1966):** Organizational choice, A study of pre- and post-decision processes, in: Organizational Behavior and Human Performance, Nr. 1/1966, S. 212-226
- Weinberg, T. (2010):** Social Media Marketing, Strategien für Twitter, Facebook und Co, Köln
- Westerbeek, H. (2011):** Global Sport Business, Community Impacts of Commercial Sport, London u.a.
- Wewel, M. C. (2011):** Statistik im Bachelor-Studium der BWL und VWL, Methoden, Anwendung, Interpretation, 2. erw. Aufl., München u.a.
- Wiese, D. (2005):** Employer Branding, Arbeitgebermarken erfolgreich aufbauen, Saarbrücken
- Wolfsburger Allgemeine Zeitung (2015):** Wolfsburg wächst immer weiter, URL:
<http://www.waz-online.de/Wolfsburg/Stadt-Wolfsburg/Wolfsburg-waechst-immer-weiter>
[Stand: 25.12.2015]
- WordPress.com (2013):** Employer Branding Kampagnen, Recruiting-Kampagnen, die für Gesprächsstoff sorgten, URL: <https://employerbrandingkampagnen.wordpress.com/>
[Stand: 08.12.2015]
- Wösthoff, T. (2013):** Make your Move, Adidas motiviert zum Schritt nach Deutschland, URL:
<http://www.intraworlds.de/talent-blog/2013/04/make-your-move-adidas-employer-branding-kampagne/> [Stand: 08.12.2015]

Wübbolt, S. (2013): Sportartikelindustrie, in: Bezold, T., u.a. (Hrsg.): Handwörterbuch des Sportmanagements, Frankfurt am Main, S. 286-292

Zyman, S. (2002): The End of Advertising As We Know It, Hoboken, New Jersey

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit versichere ich eidesstattlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Salzgitter, den 01. Februar 2016

Philipp Lichtenberg

(Unterschrift)