

Andreas Over

Die Kommunikation der Arbeitgeberattraktivität und der Nutzen für die Talente

Eine empirische Analyse der DAX- und
MDAX-Unternehmen

Bachelorarbeit

BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei www.GRIN.com hochladen
und kostenlos publizieren



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

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

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Impressum:

Copyright © 2013 GRIN Verlag
ISBN: 9783656395607

Dieses Buch bei GRIN:

<https://www.grin.com/document/211465>

Andreas Over

Die Kommunikation der Arbeitgeberattraktivität und der Nutzen für die Talente

Eine empirische Analyse der DAX- und MDAX-Unternehmen

GRIN - Your knowledge has value

Der GRIN Verlag publiziert seit 1998 wissenschaftliche Arbeiten von Studenten, Hochschullehrern und anderen Akademikern als eBook und gedrucktes Buch. Die Verlagswebsite www.grin.com ist die ideale Plattform zur Veröffentlichung von Hausarbeiten, Abschlussarbeiten, wissenschaftlichen Aufsätzen, Dissertationen und Fachbüchern.

Besuchen Sie uns im Internet:

<http://www.grin.com/>

<http://www.facebook.com/grincom>

http://www.twitter.com/grin_com

Die Kommunikation der Arbeitgeberattraktivität und der Nutzen für die Talente

**- Eine empirische Analyse der DAX- und
MDAX-Unternehmen -**

Bachelorarbeit

Hochschule Koblenz

Fachbereich Wirtschaftswissenschaften

6. Bachelor-Semester

Business Administration

Wintersemester 2012/13

Koblenz, den 18.01.2013

Vorgelegt von:

Andreas Over

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Inhaltsverzeichnis.....	I
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis.....	II
1. Kommunikation auf „Sparflamme“	1
2. Arbeitgeberpräferenzen	2
2.1 Präferenzbildung	2
2.2 Präferenzforschungen.....	4
3. Kommunikation der Arbeitgebermarke	5
4. Nutzen für die Talente	10
4.1 Einordnung der Attraktivitätsfaktoren	10
4.2 Risikoreduktion	12
5. Analyse.....	14
5.1 Untersuchungsdesign	14
5.1.1 Auswahl der Attraktivitätsfaktoren	14
5.1.2 Berechnung des Nutzens für die Talente	15
5.1.3 Bewertungsbogen.....	16
5.1.4 Durchführung.....	18
5.2 Ergebnisse	18
5.3 Auswirkungen	24
5.4 Interpretation.....	27
6. Fazit und Handlungsempfehlungen	29
Literatur- und Quellenverzeichnis.....	31
Anhangsverzeichnis	33
Anhänge.....	37

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1 - Präferenzbildungsprozess.....	3
Abbildung 2 - Einordnung der Attraktivitätsfaktoren nach Herzberg.....	11
Abbildung 3 - Bewertungssystem.....	16
Abbildung 4 - Bewertungsbogen (Ausschnitt)	17
Abbildung 5 - DAX und MDAX im Vergleich.....	18
Abbildung 6 - Kommunikation der Arbeitgeberattraktivität (1-42).....	19
Abbildung 7 - Kommunikation der Arbeitgeberattraktivität (43-80).....	20
Abbildung 8 - Nutzenansprache durch die Unternehmen.....	21
Abbildung 9 - Kommunikation der Attraktivitätsfaktoren.....	22
Tabelle 1 - Kommunikationsrangliste pro Attraktivitätsfaktor.....	23
Tabelle 2 - Mögliche Szenarien.....	24

1. Kommunikation auf „Sparflamme“

Im Jahre 2020 werden voraussichtlich zwei Millionen Fachkräfte fehlen.¹ Der Fachkräftemangel ist für die Unternehmen bereits jetzt spürbar, wodurch für sie die wachsende Notwendigkeit entsteht, sich vom Wettbewerb zu differenzieren. Studierende und Absolventen hingegen haben die Möglichkeit aus einer Vielzahl von potenziellen Arbeitgebern zu wählen und daher die schwierige Aufgabe, sich in absehbarer Zeit für einen der vielen Arbeitgeber zu entscheiden. Für die Entscheidungsfindung entwickelt jeder Bewerber seine eigenen Präferenzen (Kapitel 2).²

Aber wodurch können sich Arbeitgeber von Wettbewerbern abheben und wie tragen sie ihr Differenzierungspotenzial nach außen? Sie sollten es kommunizieren, um die Entscheidungsfindung der Bewerber positiv zu beeinflussen (Kapitel 3). Um dies zu ermöglichen stellt sich jedoch die Frage, was die Talente³ von potenziellen Arbeitgebern erwarten und wie die Unternehmen den Erwartungen gerecht werden können (Kapitel 4).

In dieser Arbeit soll untersucht werden, welchen Aufwand die Unternehmen betreiben, um sich im „War for talents“⁴ zu beweisen. Dazu wird in einer empirischen Analyse, durch eine detaillierte Betrachtung der Karrierewebsites der DAX und MDAX Unternehmen, die Kommunikationsleistung bewertet. Die Ergebnisse sollen darüber hinaus zeigen, ob die Unternehmen die Bedürfnisse der Nachwuchskräfte ansprechen (Kapitel 5).

Sofern die Kommunikation auf „Sparflamme“ verlaufen würde und die Unternehmen dadurch Schwierigkeiten hätten, sich als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren, würde sich ein dringender Handlungsbedarf ergeben (Kapitel 6).

¹ Vgl. McKinsey & Company, Inc. (Hrsg.). (2011). *Wettbewerbsfaktor Fachkräfte. Strategien für Deutschlands Unternehmen*. Berlin, S.13

² Vgl. Petkovic, M. (2007). *Employer Branding. Ein markenpolitischer Ansatz zur Schaffung von Präferenzen bei der Arbeitgeberwahl* (Bd. 37). (T. R. Hummel, H. Knebel, D. Wagner, & E. Zander, Hrsg.) München und Mering: Rainer Hampp, S. 1

³ Im Folgenden als akademische Nachwuchskräfte zu verstehen

⁴ Rump, J., Eilers, S., Groh, S., & Schabel, F. (2011). *HR-Report 2011. Schwerpunkt Mitarbeitergewinnung*. Institut für Beschäftigung und Employability IBE. Mannheim: Hays AG (Hrsg.), S. 22

2. Arbeitgeberpräferenzen

2.1 Präferenzbildung

Die Unternehmen sollten zunächst die Entstehung von Arbeitgeberpräferenzen verstehen, um in den Präferenzbildungsprozess gezielt eingreifen zu können.⁵ Nach Petkovic

„(...) soll die Präferenz (...) als die von akademischen Fach- und Führungskräften vorgenommene Bevorzugung eines von mehreren Arbeitgebern im Rahmen der Arbeitgeberwahl verstanden und als Arbeitgeberpräferenz bezeichnet werden.“⁶

Der Präferenzbildungsprozess wird im Folgenden als ein mehrstufiger Prozess dargestellt, der sich aus der verhaltensorientierten Konsumentenforschung herleiten lässt und auf dem Relevant-Set-Konzept von Bisoux & Laroche (1980) basiert (siehe Abbildung 1, S.3).⁷ Hierbei bildet das Total Set alle Unternehmen ab, die auf dem Arbeitsmarkt zu finden sind. Einige Unternehmen des Total Set stehen dem potenziellen Bewerber jedoch, aufgrund ihrer fehlenden Bekanntheit, für seinen weiteren Entscheidungsprozess nicht zur Verfügung (Unawareness Set). Die bekannten Unternehmen bilden das Awareness Set (Phase I). Unternehmen, über die der Bewerber nicht genügend Informationen zur Entscheidungsfindung besitzt, werden ebenfalls nicht weiter berücksichtigt (Foggy Set). Bei den übrigen Unternehmen (Processed Set) kann davon ausgegangen werden, dass der Kandidat über ausreichende Informationen bezüglich der Arbeitgeberattraktivität verfügt (Phase II). Unternehmen, die in dieser Phase die gewünschten Attraktivitätsfaktoren ansprechen, stellen die bewerbungsrelevanten Arbeitgeber dar (Relevant Set). Bei Unternehmen, die möglicherweise später bewerbungsrelevant werden, z.B. durch Anpassen der Personalpolitik (Hold Set), und Unternehmen, die keine positiven Erinnerungen erzeugen (Reject Set), wird sich der potenzielle Kandidat an dieser Stelle nicht bewerben (Phase III). Das Unternehmen mit der höchsten Attraktivität ist schlussendlich der „Employer-of-Choice“ (Phase IV).⁸

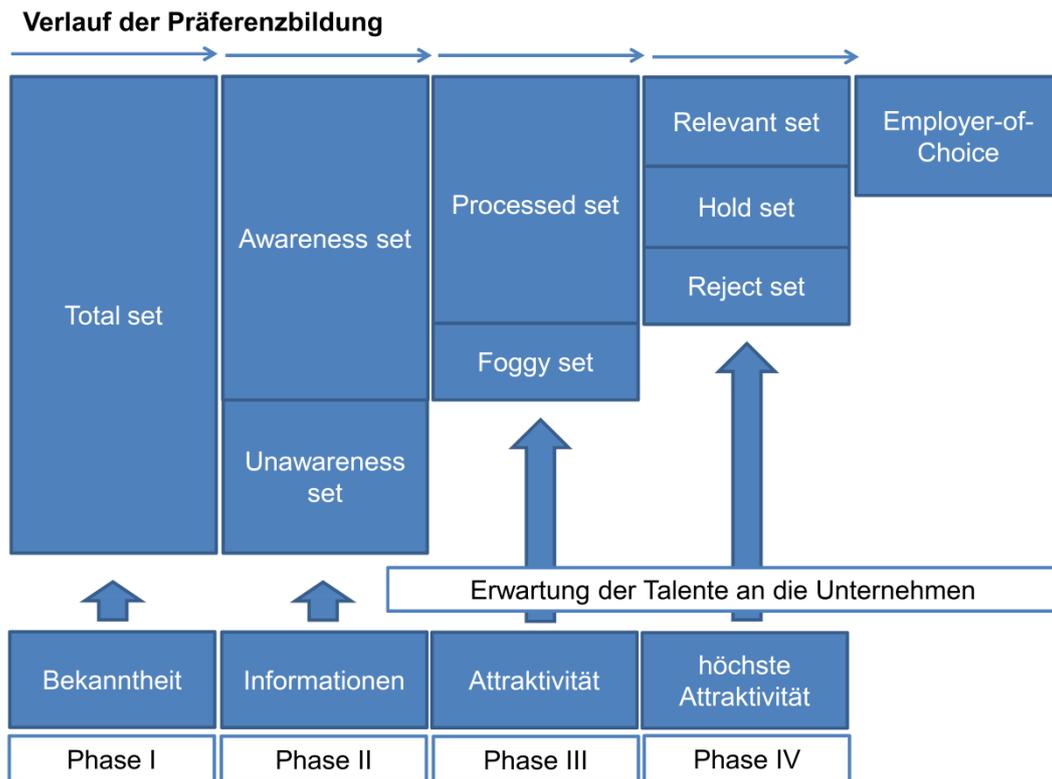
⁵ Vgl. (Petkovic, 2007, S. 1)

⁶ (Petkovic, 2007, S. 10)

⁷ Vgl. (Petkovic, 2007, S. 13)

⁸ Vgl. (Petkovic, 2007, S. 13-15)

Abbildung 1 - Präferenzbildungsprozess



Einfluss auf die Entscheidung der Talente: Unsicherheit, soziale Prozesse, Auswirkungen der Entscheidung sind unbekannt, Subjektivität

Quelle: Eigene Darstellung i.A.a. Petkovic (2007) und Beck (2008)

Das Ziel der Unternehmen muss also sein, als „Employer-of-Choice“⁹ wahrgenommen zu werden. Um dies zu erreichen, können sie ihre Bekanntheit steigern, Informationen bereitstellen und ihre Arbeitgeberattraktivität kommunizieren. Anzumerken ist darüber hinaus, dass die Nachwuchskräfte ihre Entscheidung mit Unsicherheit und ohne Kenntnis der Auswirkungen treffen. Des Weiteren werden die Talente durch soziale Prozesse, wie z.B. das soziale Umfeld oder persönliche Erfahrungen, beeinflusst.¹⁰ Die subjektive Empfindung ist ein weiterer wichtiger Beeinflussungsfaktor, so sind die einzelnen Attraktivitätsfaktoren für jeden potenziellen Bewerber von unterschiedlicher Bedeutung.¹¹

⁹ (Petkovic, 2007, S. 15)

¹⁰ Vgl. Beck, C. (2008). *Personalmarketing 2.0 - Vom Employer Branding zum Recruiting*. (C. Beck, Hrsg.) Köln: Luchterhand, S.25-26

¹¹ Minnig, C. (1991). *Einfluss der computergestützten Informations- und Kommunikationstechnologie auf das menschliche Informationsverhalten: Wirkungsanalyse und organisatorische Reaktionsmöglichkeiten*. Bern: Peter Lang AG, S.136-139

2.2 Präferenzforschungen

Die Arbeitgeberpräferenzen von Studenten und Absolventen werden jedes Jahr von verschiedenen Institutionen (z.B. trendence¹²) untersucht. Bei den Präferenzforschungen sollen die Talente ihre persönlichen Arbeitgeberpräferenzen darstellen. Für die Unternehmen liefern die Ergebnisse vermeintliche Antworten darauf, wie sie auf dem Arbeitgebermarkt wahrgenommen werden und ob ihr Personalmarketing erfolgreich ist. Fraglich ist jedoch, ob die Ergebnisse wirklich Rückschlüsse auf den Erfolg des Personalmarketings zulassen und wie repräsentativ sie sind.¹³ Kritisch anzumerken ist hierbei, dass die befragten Studenten/Absolventen die Angaben meist nicht aufgrund von beschafften Informationen und persönlichen Erfahrungen treffen, sondern lediglich Vermutungen äußern. Darüber hinaus ist davon auszugehen, dass die Ergebnisse keine Rückschlüsse auf die Qualität der Personalpolitik oder das Personalmarketing zulassen, da die Befragten oft nur gewisse Vorlieben zum Unternehmen (wie z.B. Branche, Produkte/Dienstleistungen, etc.) wiedergeben.¹⁴ Festzuhalten ist, dass Präferenzforschungen durchaus die Bekanntheit der Unternehmen wiedergeben, jedoch nicht die Arbeitgeberattraktivität.¹⁵ Aufgrund der Bedeutung des Bekanntheitsgrades, der die Präferenzbildung maßgeblich beeinflusst, sollten die Aussagen der Präferenzforschungen dennoch nicht unterschätzt werden.¹⁶

¹² trendence institut GmbH (Hrsg.). (2012). *trendence Graduate Barometer 2012*. Berlin

¹³ Vgl. (Beck, 2008, S. 33-34)

¹⁴ Vgl. (Petkovic, 2007, S. 39-40)

¹⁵ Vgl. (Beck, 2008, S. 33-34)

¹⁶ Vgl. (Beck, 2008, S. 35)

3. Kommunikation der Arbeitgebermarke

Der Präferenzbildungsprozess wird in „Phase I“¹⁷ durch den Bekanntheitsgrad des Unternehmens beeinflusst. Sofern man als Arbeitgeber in dieser Phase wahrgenommen wurde, ist es daraufhin für „Phase II-IV“¹⁸ jedoch nicht ausreichend, dem potenziellen Bewerber bekannt zu sein. In diesen Phasen ist es wichtig, den Talenten Informationen bereitzustellen und die Arbeitgeberattraktivität erfolgreich zu kommunizieren. Unter Kommunikation versteht man das Senden von Informationen, um beim Empfänger eine Wirkung zu erzielen.¹⁹

In „Phase II“²⁰ müssen die Arbeitgeber daher zunächst eine Informationsversorgungsfunktion erfüllen.²¹ Dabei ist es wichtig, „(...) alle (...) Informationen in der erforderlichen Genauigkeit und Verdichtung am richtigen Ort und zum richtigen Zeitpunkt bereitzustellen.“²² An dieser Stelle wird das Informationsbedürfnis des Bewerbers bereits dann befriedigt, wenn über die zentralen Eigenschaften des Arbeitgebers informiert wird und der potenzielle Bewerber das Gefühl hat, erste Einschätzungen über die Attraktivität des möglichen Arbeitgebers treffen zu können.²³ So dürften an dieser Stelle die Erwartungen des Bewerbers bereits durch Angaben zu den Produkten/Dienstleistungen, zur Branche, zu den Standorten und zum Erfolg bzw. zur Zukunftsfähigkeit des Unternehmens, erfüllt werden. Jedoch werden die Erwartungen an die Informationsbereitstellung auch hier wieder durch die Subjektivität beeinflusst.²⁴

In „Phase III“²⁵ haben die Unternehmen die Aufgabe ihre Arbeitgeberattraktivität erfolgreich zu kommunizieren. Anders als in „Phase II“²⁶ genügt es an dieser Stelle nicht, nur über zentrale Eigenschaften zu informieren.

¹⁷ Siehe Abbildung 1 – Präferenzbildungsprozess, S. 3

¹⁸ Siehe Abbildung 1 – Präferenzbildungsprozess, S. 3

¹⁹ Vgl. Vgl. Meffert, H., Burmann, C., & Kirchgeorg, M. (2012). *Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele* (11. Ausg.). Wiesbaden: Gabler, S. 606

²⁰ Siehe Abbildung 1 – Präferenzbildungsprozess, S. 3

²¹ Vgl. Bruhn, M. (2009). *Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis* (9. Ausg.). Wiesbaden: Gabler, S. 296

²² (Bruhn, 2009, S. 296)

²³ Vgl. (Meffert, Burmann, & Kirchgeorg, 2012, S. 606)

²⁴ Vgl. (Minnig, 1991, S. 136-139)

²⁵ Siehe Abbildung 1 – Präferenzbildungsprozess, S. 3

²⁶ Siehe Abbildung 1 – Präferenzbildungsprozess, S. 3

Stattdessen ist es an dieser Stelle wichtig sich von Wettbewerbern abzuheben und die „(...) wahlentscheidenden [Attraktivitätsfaktoren] (...) als Nutzenversprechen zu kommunizieren“.²⁷ Um den Nutzen für die Talente²⁸ anzusprechen und eine Differenzierung vom Wettbewerb zu ermöglichen, ist es notwendig sich auf dem Arbeitgebermarkt, mithilfe einer gut ausgerichteten Personalpolitik, zu positionieren. Die Positionierung sollte durch die Entwicklung einer Arbeitgebermarke unterstützt werden. Petkovic definiert diese wie folgt:

„Die Arbeitgebermarke stellt im Ergebnis ein im Gedächtnis der umworbenen akademischen Fach- und Führungskräfte fest verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild eines Arbeitgebers dar. Dieses Vorstellungsbild umfasst zum einen ein Bündel subjektiv relevanter, personalpolitischer Attraktivitätsmerkmale. Zum anderen umfasst die Arbeitgebermarke entscheidungsrelevante Erfolgsdimensionen wie insb. Orientierung, Vertrauen und Identifikation.“²⁹

Es geht also darum potenziellen Bewerbern in (positiver) Erinnerung zu bleiben, um als Arbeitgeber bei aktuellen oder späteren Entscheidungsprozessen berücksichtigt zu werden. Neben den Attraktivitätsfaktoren³⁰ spielen auch Orientierung, Vertrauen und Identifikation eine Rolle. Den Talenten soll die Orientierung auf dem Arbeitsmarkt durch die Kommunikation der Arbeitgebermarke erleichtert werden, da sie bei deren Vorhandensein von der Erfüllung gewisser Anforderungskriterien ausgehen. Darüber hinaus wird durch die Arbeitgebermarke Vertrauen in die Arbeitgeberqualität erzeugt. Ein gutes Arbeitgeberimage, welches durch ein erfolgreiches „Employer Branding“³¹ hergestellt werden kann, erleichtert die Identifikation mit dem Unternehmen, so dass bei einer möglichen Beschäftigung bei einem Arbeitgeber mit einem guten Image das „Ich“ der Talente gestärkt wird.³² Damit ein unverwechselbares Vorstellungsbild des Arbeitgebers entsteht, muss die Arbeitgebermarke daher geplant, gestaltet, ge-

²⁷ (Petkovic, 2007, S. 23)

²⁸ Siehe 4. Nutzen für die Talente, S. 10-13 und Anhang 5, S. 46

²⁹ (Petkovic, 2007, S. 69)

³⁰ Siehe 4.1 Einordnung der Attraktivitätsfaktoren, S. 10-11

³¹ (Petkovic, 2007, S. 70)

³² Vgl. (Petkovic, 2007, S. 63-67)

führt und kontrolliert werden, was sich als „Employer Branding“³³ bezeichnen lässt.³⁴

„Employer Branding“³⁵ beinhaltet daher:

*„(...) alle Entscheidungen, welche die Planung, Gestaltung, Führung und Kontrolle einer Arbeitgebermarke sowie der entsprechenden Marketingmaßnahmen betreffen mit dem Ziel, die umworbenen Fach- und Führungskräfte präferenzwirksam (Employer-of-Choice) zu beeinflussen.“*³⁶

Das „Employer Branding“³⁷ hat folglich das Ziel, die Präferenzbildung potenzieller Bewerber zu Gunsten des eigenen Unternehmens zu beeinflussen und somit die Arbeitgeberattraktivität bei den Talenten zu steigern.³⁸ Damit dieses Ziel erreicht werden kann, müssen die Arbeitgeber ihre Attraktivität kommunizieren. Die Kommunikationswirkung sollte schließlich die Wahrnehmung als attraktiver Arbeitgeber sein.

Dabei ist zu beachten, dass die Wahrnehmung durch drei Faktoren maßgeblich beeinflusst wird: Subjektivität, Aktivierung und Selektivität. So bestimmt der Empfänger (das Talent) der Informationen, durch seine Motivation und Emotion sowie seine Ziele und sein Vorwissen, den Wahrnehmungsprozess (Subjektivität).³⁹ Darüber hinaus ist entscheidend, welches Interesse der Empfänger an der Informationsaufnahme hat (Aktivierung). Der Empfänger ist z.B. besonders aktiviert, wenn er sich im Abschluss seines Studiums befindet und somit der Entscheidungsprozess für einen bestimmten Arbeitgeber auf dem Höhepunkt ist.⁴⁰ Da Empfänger nur eine begrenzte Menge an Informationen aufnehmen und verarbeiten können, versuchen sie die Informationsmenge zu reduzieren (Selektivität). Die Reduktion der Informationsmenge wird wiederum durch das Individuum beeinflusst, so filtert der Empfänger die für ihn bedeutsamen Schlüsselinformationen heraus.⁴¹

³³ (Petkovic, 2007, S. 70)

³⁴ Vgl. (Petkovic, 2007, S. 69-70)

³⁵ (Petkovic, 2007, S. 70)

³⁶ (Petkovic, 2007, S. 70)

³⁷ (Petkovic, 2007, S. 70)

³⁸ Vgl. (Petkovic, 2007, S. 41)

³⁹ Vgl. (Minnig, 1991, S. 137)

⁴⁰ Vgl. (Petkovic, 2007, S. 148)

⁴¹ Vgl. (Petkovic, 2007, S. 148)

Darüber hinaus ist darauf hinzuweisen, dass der Grad der Aufmerksamkeit des Bewerbers von großer Bedeutung ist. Dieser stellt das Involvement des Bewerbers dar und lässt sich wie folgt definieren:

„Involvement bezeichnet den Grad der „Ich-Beteiligung“ bzw. des Engagements einer Person, sich für bestimmte Sachverhalte oder Aufgaben zu interessieren und einzusetzen. Es ist die auf den Informationserwerb und die Informationsverarbeitung gerichtete Aktivität des Nachfragers und damit ein spezielles Sub-Konstrukt der Aktiviertheit.“⁴²

Wie bereits bei der Aktivierung der Talente angesprochen, haben diese ein schwankendes Interesse, Informationen aufzunehmen und zu verarbeiten. Involvement kann aus diesem Grund in „High-Involvement“⁴³ und „Low-Involvement“⁴⁴ unterteilt werden. Low-Involvement liegt vor, wenn z.B. die Arbeitgeberwahl für den potenziellen Bewerber in weiter Ferne liegt. Hierbei zeigt der Kandidat ein passives Informationsverhalten und wird somit keine aktive Informationsbeschaffung betreiben. High-Involvement liegt vor, wenn die Entscheidung für den Kandidaten von großer Bedeutung ist. Diese ist dann auch meist mit einem hohen, empfundenen Risiko verbunden. Der Kandidat wird sich hierbei aktiv Informationen suchen.⁴⁵ Für die Unternehmen ergibt sich daher die Aufgabe das schwankende Informationsinteresse der Talente zu verstehen. Aufgrund dessen sollte die Beeinflussung des Präferenzbildungsprozesses durch unterschiedliche, dem schwankenden Involvement, angepasste Kommunikationsaktivitäten gesteuert werden.⁴⁶

Die verschiedenen Kommunikationsaktivitäten können in unpersönliche und persönliche Kommunikation unterteilt werden. Die unpersönliche Kommunikation (z.B. Personalimagewerbung, Personal Relations, Karrierewebsites etc.) spricht viele Empfänger an, wobei die persönliche Kommunikation (z.B. Hochschulmarketing) an einzelne Empfänger gerichtet ist. Viele Kommunikationsmittel zielen darauf, den Empfängern unauf-

⁴² (Meffert, Burmann, & Kirchgeorg, 2012, S. 111)

⁴³ Homburg, C., & Krohmer, H. (2009). *Grundlagen des Marketingmanagements. Einführung in Strategie, Instrumente, Umsetzung und Unternehmensführung* (2. Ausg.). Wiesbaden: Gabler.

⁴⁴ (Homburg & Krohmer, 2009)

⁴⁵ Vgl. (Homburg & Krohmer, 2009, S. 19)

⁴⁶ Vgl. (Petkovic, 2007, S. 227)