



Familienunternehmen als Arbeitgeber

Empirische Untersuchung der Sicht junger Akademiker



Impressum

Herausgeber:



Stiftung Familienunternehmen

Prinzregentenstraße 50

80538 München

Tel.: +49 (0) 89 / 12 76 400 02

Fax: +49 (0) 89 / 12 76 400 09

E-Mail: info@familienunternehmen.de

www.familienunternehmen.de

Bearbeitet von:



Prof. Dr. Alwine Mohnen

Dipl.-Kffr. Sabrina Falk

Technische Universität München

Lehrstuhl für Unternehmensführung

Arcisstraße 21

80333 München

Tel.: +49 (0) 89 / 289 24072

Fax: +49 (0) 89 / 289 24075

E-Mail: officemohnen.wi@tum.de

www.cm.wi.tum.de

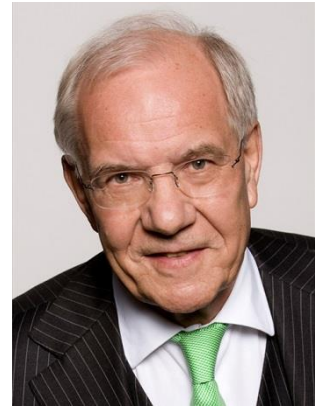
© Stiftung Familienunternehmen

Abdruck und Auszug mit Quellenangabe

ISBN: 978-3-942467-27-8

Vorwort

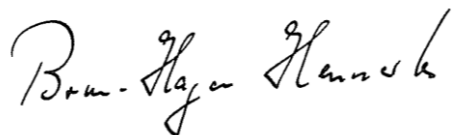
Familienunternehmen konkurrieren im Schatten multinationaler Großkonzerne um Nachwuchstalente. Dies stellt eine Herausforderung dar, die mit dem demographischen Wandel wächst. Doch Familienunternehmen sind erfinderisch. Statt einzeln in den Kampf um die besten Köpfe zu ziehen, setzten sie auf Gemeinsamkeit: Bereits 2006 haben sie mit der Stiftung Familienunternehmen und dem Entrepreneurs Club den „Karrieretag Familienunternehmen“ ins Leben gerufen, um ihr Profil als Arbeitgeber für Fach- und Führungskräfte zu schärfen.



In den vergangenen Jahren hat sich der Arbeitsmarkt stark verändert und zu einem Bewerbermarkt entwickelt. Die Einstellungen der Aspiranten waren einem deutlichen Wandel unterworfen, aber auch ihre Haltung gegenüber Familienunternehmen. Die Studie geht auch der Frage nach, wie sich die Anforderungen von weiblichen und männlichen Fach- und Führungskräften an ihren künftigen Arbeitsplatz unterscheiden.

Die Technische Universität München hat die Antworten der Bewerber wissenschaftlich ausgewertet und analysiert. Die vorliegende Studie des Autorenteam um Prof. Dr. Alwine Mohnen, Inhaberin des Lehrstuhls für Unternehmensführung an der TU München, gehört aufgrund der Stichprobengröße von 1.466 Befragten und der großen Zeitspanne, die sie abdeckt, zu den tiefendsten im deutschsprachigen Raum. Die Ergebnisse zeigen, welche Erwartungen diese stark umworbene Klientel an ihren Wunscharbeitgeber stellt – und gibt damit wertvolle Hinweise, die Familienunternehmen für ihre Recruiting-Maßnahmen nutzen können.

Wir wünschen eine anregende Lektüre.



Prof. Dr. Dr. h.c. Brun-Hagen Hennerkes
Vorstand der Stiftung Familienunternehmen

Inhalt

Vorwort	I
Executive Summary	III
A Die Bedeutung von Arbeitsplatzpräferenzen für die Arbeitgeberwahl	1
B Ergebnisse der Teilnehmerbefragungen auf dem Karrieretag Familienunternehmen	4
1. Datenerhebung und Teilnehmerstruktur.....	4
2. Ergebnisse der Befragungen der Karrieretage Familienunternehmen im Zeitverlauf von 2008 bis 2013	5
a) Arbeitsplatzpräferenzen und Arbeitgeberattraktivität im Zeitverlauf (2008-2013)	6
b) Arbeitsplatzpräferenzen und Bewertung von Arbeitsplatzcharakteristika in Familienunternehmen im Vergleich zu Publikumsgesellschaften im Zeitverlauf (2008 – 2013)	9
3. Ergebnisse der Befragungen auf den Karrieretagen Familienunternehmen 2013	10
a) Allgemeine Gründe für die Teilnahme am Karrieretag und Nutzung von Informationskanälen für die Stellensuche	10
b) Arbeitsplatzpräferenzen und Bewertung von Arbeitsplatzcharakteristika in Familienunternehmen im Vergleich zu Publikumsgesellschaften.....	11
c) Karriereziele und Mobilität von Bewerbern.....	16
d) Vergleichbarkeit der Ergebnisse	18
C Zusammenfassung	21
D Anhang	24
Tabellenverzeichnis	44
Abbildungsverzeichnis	45
Literaturverzeichnis	47
Über den Autor	50

Executive Summary

I. Auswertung der Befragungsergebnisse zwischen 2008 und 2013

- Attraktive Vergütung und Sozialleistungen werden für hochqualifizierte Fach- und Führungskräfte immer wichtiger. Das zeigt die Auswertung der Antworten auf die Frage nach den drei wichtigsten Kriterien bei der Wahl des zukünftigen Arbeitgebers. Besonders für Frauen gewinnt dieser Aspekt an Bedeutung: Im Jahr 2008 zählten nur 12,7 Prozent der Frauen eine attraktive Vergütung zu den drei wichtigsten Merkmalen bei der Arbeitgeberwahl, im Jahr 2013 hatte sich der Anteil auf 38,1 Prozent verdreifacht. Bei den Männern lässt sich ebenfalls ein Anstieg beobachten, wenn auch in geringerem Maß: von 33,9 Prozent im Jahr 2008 auf 46,8 Prozent im Jahr 2013.
- Die Möglichkeit zu eigenverantwortlichem Arbeiten tritt für die Bewerber in der Bedeutung etwas zurück: Im Jahr 2008 waren es noch 38 Prozent der Befragten, für die dieser Aspekt zu den wichtigsten Arbeitsplatzcharakteristika zählte, 2013 waren es nur noch knapp 31 Prozent.
- Gute Karriereperspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten, gute Arbeitsatmosphäre/ Teamgeist sowie die Möglichkeit zum eigenverantwortlichen Arbeiten belegen die ersten drei Plätze im Ranking der 14 Antwortoptionen auf die Frage, welche Faktoren für die Wahl des zukünftigen Arbeitgebers am wichtigsten sind.
- Reputation, CSR oder eine sichere Anstellung gehören zu den Schlusslichtern im Ranking der ausschlaggebenden Faktoren bei der Arbeitgeberwahl. Nur 4 Prozent, 8 Prozent bzw. 9 Prozent der Antworten entfielen auf diese Optionen.
- Bei den 14 verschiedenen Anforderungen an den künftigen Arbeitsplatz werden die Familienunternehmen auf insgesamt zehn Feldern von den Bewerbern als besser im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen bewertet: Eine „gute Arbeitsatmosphäre und Teamgeist“, die Möglichkeit zum eigenverantwortlichen Arbeiten sowie flache Hierarchien stehen an der Spitze. Es folgen „kooperativer Führungsstil“, „Zukunftsfähigkeit/ Innovationsstärke“, „CSR/ Unternehmensethik“, „Unterstützung von Work-Life-Balance“, „gute Karriereperspektiven/ Entwicklungsmöglichkeiten“, „sichere Anstellung“ sowie „Weiterbildungsmöglichkeiten“. Schwächer im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen werden sie nur in den Bereichen „Standort“, „Internationalität“, „Attraktive Vergütung und Sozialleistung“ sowie „Reputation“ eingestuft.

II. Auswertung der Befragungsergebnisse aus den Karrieretagen 2013

- Nicht soziale Netzwerke wie Facebook, XING oder LinkedIn, sondern Unternehmens-Websites, Internet-Stellenbörsen sowie Jobmessen und Karrieretage gehören zu den bevorzugten Informationskanälen von Fach- und Führungskräften bei der Suche nach einem (neuen) Arbeitsplatz.
- Die Arbeitsplatzpräferenzen ändern sich mit zunehmender Berufserfahrung: Für Studenten und Absolventen ist eine gute Arbeitsatmosphäre wichtiger als für Fach- und Führungskräfte mit mehrjähriger Berufserfahrung. Bei Studenten rangiert die gute Arbeitsatmosphäre mit 49,3 Prozent auf Platz 1 in der Wunschliste, bei Professionals ist dieses Kriterium auf Platz 5 zu finden (33,3 Prozent), ihnen sind dagegen „gute Karriereperspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten“ (49,1 Prozent) am wichtigsten.
- Männer und Frauen unterscheiden sich in ihren Anforderungen an den Arbeitgeber: Für Frauen sind „gute Arbeitsatmosphäre und Teamgeist“ (55,7 Prozent), gefolgt von „guten Karriereperspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten“ (46,4 Prozent) und „attraktiver Vergütung und Sozialleistungen“ (38,1 Prozent) bei der Wahl des Arbeitsplatzes wichtig. Männer hingegen nennen an erster Stelle gute Karriereperspektiven (47,9 Prozent), an zweiter die Höhe der Vergütung (46,8 Prozent), erst an dritter Stelle wünschen sie eine gute Arbeitsatmosphäre (37,9 Prozent).
- Männer und Frauen differieren sehr stark in Bezug auf ihre Karriereziele: Frauen streben signifikant häufiger als Männer die Position „Projektleiter(in)“ an (22,6 Prozent der Frauen, 7,8 Prozent der Männer), während deutlich mehr Männer als Frauen eine Tätigkeit als selbständiger Unternehmer(in) (22,8 Prozent der Männer, 7,9 Prozent der Frauen) oder als Vorstand (8,5 Prozent der Männer, 4,2 Prozent der Frauen) als künftige Position angeben.
- Fach- und Führungskräfte zeichnen sich durch eine große Bereitschaft aus, für den Beruf den Wohnort zu wechseln: 42,1 Prozent gaben an, weltweit einsatzfähig zu sein. Bei den Männern gaben knapp 49 Prozent an, sich weltweit für ihren Job niederzulassen, bei den Frauen waren es 32,2 Prozent.

III. Kontrollbefragung

- Die Stichprobe der Studie ist nicht repräsentativ für die Gesamtheit aller Arbeitssuchenden. Die akkreditierten Kandidaten der Karrieretags sind u.a. höher qualifiziert. Um herauszufinden, ob die Antworten evtl. auch durch ein Vorinteresse an dem Unternehmenstypus „Familienunternehmen“ verfälscht werden, wurde eine Kontrollgruppe befragt. Die Ergebnisse der Befragung von 437 Personen unterscheiden sich jedoch nur unwesentlich. Das zeigt, dass die Gesamtaussagen der vorliegenden Studie plausibel sind.

Einleitung

Die Suche nach qualifizierten Fachkräften stellt für Unternehmen in den nächsten Jahren eine zentrale Herausforderung dar. Neben dem Fachkräftengpass, der durch den demografischen Wandel zu erwarten ist, erfordern dabei auch die zunehmende Internationalisierung und Digitalisierung eine größere Flexibilität und entsprechende Fähigkeiten der Mitarbeiter.

Das Ziel der vorliegenden Studie ist es, die Bedeutung verschiedener Arbeitsplatz- und Unternehmenscharakteristika für Bewerber zu ermitteln. Von 2008 bis 2013 wurden auf den Karrieretagen Familienunternehmen dazu fast 1500 Bewerber nach ihren Arbeitsplatzpräferenzen befragt sowie die Wahrnehmung von Familienunternehmen im Vergleich zu großen Publikumsgesellschaften untersucht. Dabei zeigte sich, dass „gute Karriereperspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten“, eine „gute Arbeitsatmosphäre/ Teamgeist“ sowie eine „attraktive Vergütung und Sozialleistungen“ bei der Arbeitgeberwahl die größte Bedeutung besitzen, wobei jedoch Unterschiede in den Arbeitsplatzpräferenzen zwischen verschiedenen Teilnehmergruppen sowie Frauen und Männern zu beobachten sind. Während die Arbeitsatmosphäre dabei von fast allen Bewerbern in Familienunternehmen als besser eingeschätzt wird als in Nicht-Familienunternehmen, werden insbesondere die Vergütung, der Standort und die Internationalität von Familienunternehmen überwiegend schlechter beurteilt.

Ein weiterer Schwerpunkt der Befragungen im Jahr 2013 lag zudem auf den Karrierezielen und der Mobilitätsbereitschaft von Bewerbern. Dabei zeigte sich, dass ein Großteil der Bewerber langfristig eine Position mit Führungsverantwortung anstrebt und im Allgemeinen eine sehr hohe Bereitschaft besitzt, für eine Arbeitsstelle den Wohnort zu wechseln.

A Die Bedeutung von Arbeitsplatzpräferenzen für die Arbeitgeberwahl

Sowohl in der Unternehmenspraxis als auch in der wissenschaftlichen Forschung wird im Zusammenhang mit der Suche nach qualifizierten Arbeitskräften immer wieder vom „War for Talents“ gesprochen. Geprägt wurde dieser Begriff durch eine Studie der Unternehmensberatung McKinsey, die Ende der Neunziger Jahre in einer Befragung von mehr als 6000 Führungskräften zunehmende Schwierigkeiten bei der Rekrutierung und Bindung von Fachkräften identifizierte (Chambers, Foulon, Handfield-Jones, Hankin, & Michaels, 1998). Auch mehr als ein Jahrzehnt später ist dieser „War for Talents“ immer noch präsent und stellt eine bedeutsame Herausforderung für das Personalmanagement von Unternehmen dar. Auch wenn in Deutschland insgesamt noch von keinem generellen Fachkräftemangel gesprochen werden kann, lässt sich bereits ein Fachkräftengpass in einigen Branchen und Berufsgruppen beobachten, wie z.B. bei Ingenieuren und Fertigungsberufen sowie bei Gesundheits- und Pflegeberufen (Heidemann, 2012; Tivig, Henseke, & Neuhaus, 2013). Für die nächsten Jahre ist dabei zu erwarten, dass dieser Fachkräftengpass noch weiter zunimmt (Heidemann, 2012). Die Prognos AG rechnet beispielsweise mit einem voraussichtlichen Mangel von 4 Millionen Arbeitskräften im Jahr 2035, wobei vor allem bei Personen mit Berufsausbildung ein Fachkräftengpass zu erwarten ist (Prognos AG, 2012).

Der zunehmende Engpass an qualifizierten Fachkräften wird dabei von verschiedenen Faktoren beeinflusst. Zum einen lässt sich durch den demografischen Wandel eine Verschiebung der Altersstrukturen erkennen (Tivig, Henseke, & Neuhaus, 2013). Die Alterung der Bevölkerung im erwerbstätigen Alter beeinflusst dabei auch das Arbeitskräfteangebot auf dem Arbeitsmarkt (Beechler & Woodward, 2009) und erfordert von Unternehmen ein demografieorientiertes Personalmanagement. Zum anderen bestehen Herausforderungen für Unternehmen jedoch auch in der zunehmenden Internationalisierung und Digitalisierung, die sowohl von Unternehmen als auch von Mitarbeitern eine höhere Flexibilität verlangen. Durch den technologischen Fortschritt werden die Tätigkeiten in Unternehmen immer komplexer und erfordern höhere kognitive Fähigkeiten (Beechler & Woodward, 2009). Mitarbeiter müssen konstant weitergebildet werden, damit sie produktiver und flexibler einsetzbar sind, um sich schnell mit neuen Produkten, Technologien und Märkten zu Recht finden zu können. Mit der Weiterentwicklung der Informationstechnik müssen somit auch die Kenntnisse und Fähigkeiten der Mitarbeiter angepasst werden, wobei eine zunehmende Flexibilität auch auf unteren Hierarchieebenen erforderlich ist.

Für Unternehmen ist die erfolgreiche Rekrutierung und Bindung qualifizierter Mitarbeiter dabei ein wichtiger Bestandteil zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit. Insbesondere für kleine und mittelständische Unternehmen, zu denen auch über 90 Prozent der Familienunternehmen zählen (Stiftung Familienunternehmen, 2012), ist dieser Aspekt von großer Relevanz, da kleinen

Unternehmen weniger personalpolitische Instrumente und Ausgleichsmöglichkeiten zur Verfügung stehen als großen Unternehmen (Kay, Suprinović, & Werner, 2010). Auch Großunternehmen können zwar oftmals nicht alle offenen Stellen besetzen, jedoch wird die Rekrutierung qualifizierter Mitarbeiter insgesamt durch strukturelle Vorteile im Vergleich zu mittelständischen Unternehmen deutlich erleichtert (Kay, 2007). So haben mittelständische Unternehmen in vielen Fällen einen geringeren Bekanntheitsgrad, keine professionelle Personalabteilung und finanziell nicht die Möglichkeit, monetäre und materielle Anreize im selben Ausmaß zu nutzen wie Großunternehmen.

Eine Vielzahl empirischer Studien konnte in den vergangenen Jahren allerdings zeigen, dass nicht nur monetäre Aspekte bei der Arbeitgeberwahl wichtig sind, sondern auch Arbeitsbedingungen und weitere Arbeitsplatzcharakteristika eine entscheidende Rolle einnehmen. Neben dem Gehalt wurden dabei auch eine Reihe an „weichen“ Arbeitsplatzcharakteristika identifiziert, die die Arbeitsplatzwahl von Bewerbern beeinflussen, wie beispielsweise die Arbeitsatmosphäre und die Arbeitsplatzsicherheit (Bartels, Holtze, Müller, Gorholt, Henke, & Ull, 2012; Grund, 2009; Kirchgeorg & Lorbeer, 2002). Aber auch familienfreundliche Maßnahmen können die Attraktivität eines Unternehmens signifikant beeinflussen (Bourhis & Mekkaoui, 2010). Dabei werden die Arbeitsbedingungen in Großunternehmen nicht unbedingt immer besser eingeschätzt als in kleinen und mittelständischen Unternehmen (Backes-Gellner, Freund, Kay, & Kranzusch, 2000). Eine kürzlich erschienene Studie zur Innovationstätigkeit in Familienunternehmen konnte zudem zeigen, dass Familienunternehmen ihren Personalbestand sogar seltener verringern als Nicht-Familienunternehmen (Werner, Schröder, & Mohr, 2013).

Die Schwierigkeit besteht allerdings darin, dass viele Arbeitsplatzcharakteristika, die für Bewerber bei der Arbeitgeberwahl wichtig sind, vor Beginn des Arbeitsverhältnisses nur schwer beobachtet und daher schlecht eingeschätzt werden können. Durch die Wahl von Personalbeschaffungsmaßnahmen, die beispielsweise eine Interaktion mit Bewerbern erlauben oder Bewerbern die Möglichkeit bieten, sich einen genaueren Eindruck von dem Unternehmen zu verschaffen, kann dieses Informationsdefizit jedoch reduziert werden (Falk, Hammermann, Mohnen, & Werner, 2013). Karrieremessen wie der Karrieretag Familienunternehmen stellen daher eine wertvolle Möglichkeit für Unternehmen dar, um Bewerbern Informationen über sonst nur schwer beobachtbare Arbeitsplatzcharakteristika zu vermitteln und die Attraktivität des Unternehmens dadurch zu steigern (Falk & Mohnen, 2014).

Für die Entwicklung einer zielgruppenorientierten Rekrutierungsstrategie in Familienunternehmen ist es jedoch wichtig zu wissen, auf welche Aspekte Bewerber bei der Wahl ihres zukünftigen Arbeitgebers Wert legen. Diese Frage soll in der vorliegenden Studie genauer betrachtet werden. Der Fokus liegt dabei auf der Frage, welche Aspekte bei der Arbeitgeberwahl von Bewerbern relevant sind. Neben der Bedeutung allgemeiner Arbeitsplatzcharakteristika soll dabei auch auf langfristige Karriereziele und die Mobilitätsbereitschaft der Bewerber eingegangen werden, die aufgrund der zunehmenden Internationalisierung immer mehr an Bedeutung gewinnt.

Ein weiterer Untersuchungsgegenstand der Studie ist zudem die Wahrnehmung von Familienunternehmen. Welche Arbeitsplatzcharakteristika werden eher Familienunternehmen zugesprochen, welche Nicht-Familienunternehmen? Familienunternehmen sind insbesondere in Bezug auf verschiedene Arbeitsplatzcharakteristika oftmals mit Vorurteilen auf Seiten der Bewerber konfrontiert. Diese Vorurteile beeinflussen das Entscheidungsverhalten der Bewerber, sie sind jedoch in vielen Fällen nicht immer zutreffend. So hat Backes-Gellner (2001) beispielsweise zeigen können, dass das klassische Vorurteil eines autoritär führenden Patriarchen in Familienunternehmen heute nicht mehr zutrifft. Weiterhin kamen Werner et al. (2013) auch hinsichtlich der Innovationstätigkeit zu dem Ergebnis, dass keine Unterschiede zwischen Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen festzustellen sind. Auch in der erklärten Zielsetzung, Rendite und Gewinn einzufahren, unterscheiden sich Familienunternehmen nicht von Nicht-Familienunternehmen, wie eine Studie des ifm Mannheim (Woywode et al., hrsg. von der Stiftung Familienunternehmen, 2014) zeigt.

Die Untersuchung der Arbeitsplatzpräferenzen von Bewerbern und deren Wahrnehmung von Familienunternehmen erfolgt in dieser Studie auf Basis der Teilnehmerbefragungen auf dem Karrieretag Familienunternehmen, der seit dem Jahr 2006 ein- bis zweimal jährlich an wechselnden Orten in Deutschland stattfindet. Die Zielgruppe des Karrieretags Familienunternehmen sind Absolventen (keine Berufserfahrung), Young Professionals (bis 2 Jahre Berufserfahrung) und Professionals (ab 2 Jahren Berufserfahrung) unterschiedlicher Fachrichtungen. Da die Befragung bereits seit mehreren Jahren durchgeführt wird, weist der vorliegende Datensatz zwei wesentliche Vorteile auf. Zum einen liegt eine sehr große Datenbasis vor, die eine umfangreiche Untersuchung der Arbeitsplatzpräferenzen von Bewerbern ermöglicht. Zum anderen können jedoch auch Veränderungen und Entwicklungen in den Arbeitsplatzpräferenzen über mehrere Jahre untersucht werden.

B Ergebnisse der Teilnehmerbefragungen auf dem Karrieretag Familienunternehmen

Die vorliegende Studie bezieht sich auf die Befragungen auf den Karrieretagen Familienunternehmen ab dem Jahr 2008 und beinhaltet insgesamt knapp 1500 Beobachtungen. Zusätzlich zu den Fragen über Arbeitsplatzpräferenzen und der Wahrnehmung von Familienunternehmen wurden im Jahr 2013 weitere Fragen zu den Karrierezielen und der Mobilitätsbereitschaft der Bewerber in den Fragebogen aufgenommen, um weitere Informationen über die Ziele und Präferenzen der Bewerber zu erlangen. Die Ergebnisse der Studie sollen Erkenntnisse darüber generieren, welche Aspekte Bewerbern wichtig sind, um daraus Implikationen für die Unternehmenspraxis und die Rekrutierungsstrategie von Familienunternehmen abzuleiten.

1. Datenerhebung und Teilnehmerstruktur

Die Befragungen auf den Karrieretagen Familienunternehmen erfolgten in allen Jahren durch eine direkte Befragung der Teilnehmer am Veranstaltungstag. Die Teilnehmer wurden dabei gebeten, einen Fragenbogen mit verschiedenen Fragen zu ihren Arbeitsplatzpräferenzen sowie demografischen Charakteristika auszufüllen. Insgesamt nahmen seit 2008 1.466 Personen an der Befragung teil, davon allein 477 auf den Karrieretagen Familienunternehmen im Jahr 2013¹. Somit liegt auch für die im Jahr 2013 neu aufgenommenen Fragen zu den Karrierezielen und der Mobilitätsbereitschaft von Bewerbern eine ausreichend große Datenbasis für differenzierte Auswertungen nach Teilnehmergruppen (Studenten/Absolventen, Young Professionals, Professionals) und nach Geschlecht vor.

Die Teilnehmerstruktur der Befragungen ist bei allen Karrieretagen Familienunternehmen vergleichbar und weist nur geringe Unterschiede zwischen den einzelnen Karrieretagen auf. Zu beachten sind jedoch die unterschiedlichen Fallzahlen in den verschiedenen Jahren, die von 135 Befragten im Jahr 2011 bis 477 Befragte im Jahr 2013 reichen. Insbesondere bei der Betrachtung der Arbeitsplatzpräferenzen im Zeitverlauf sollte dies bei der Interpretation der Ergebnisse berücksichtigt werden. Die größte Teilnehmergruppe bildete in allen Jahren mit ca. 60 Prozent der Befragten die Gruppe der Studenten/Absolventen. Der Frauenanteil lag im Schnitt bei 35 Prozent (siehe Tabellen 4 und 5 im Anhang). Im Jahr 2013 wurden auf den Karrieretagen Familienunternehmen zudem weitere Informationen über demografische Charakteristika der Teilnehmer erfragt, um eine bessere Einschätzung der Qualifikationen der Teilnehmer zu ermöglichen (detaillierte Ergebnisse zu den demografischen Charakteristika sowie den Durchschnittsnoten der Befragten auf den Karrieretagen Familienunternehmen im Jahr 2013 finden sich in den Tabellen 6 bis 8 im Anhang).

¹ Eine genaue Übersicht über die Teilnehmerzahlen auf allen Karrieretagen findet sich in den Tabellen 4 und 5 im Anhang.

Tabelle 1: Struktur der auswertbaren Fragebögen der Karrieretage Familienunternehmen

Jahr	Anzahl auswertbare Fragebögen (Gesamt)	Anteil Frauen	Anteil Studenten/ Absolventen	Anteil Young Professionals	Anteil Professionals
2008	192	39,58%	62,50%	13,02%	24,48%
2009	238	28,15%	54,20%	17,65%	28,15%
2010	160	30,00%	52,50%	15,63%	31,87%
2011	135	34,07%	54,81%	16,30%	28,89%
2012	264	32,58%	57,95%	12,50%	29,55%
2013	477	40,67%	67,09%	9,01%	23,90%

Insgesamt zeigt sich, dass die Teilnehmer des Karrieretags Familienunternehmen über sehr hohe Qualifikationen verfügen. Neben sehr guten Noten können über 90 Prozent der Teilnehmer bereits studienbezogene Praktika vorweisen sowie fast 70 Prozent einen Auslandsaufenthalt im Rahmen eines Auslandsstudiums oder Auslandssemesters. Die Teilnehmer des Karrieretags Familienunternehmen sind daher als überdurchschnittlich qualifiziert einzustufen. Dies lässt sich mit der Vorauswahl der Teilnehmer durch den Entrepreneurs Club erklären, um besonders qualifizierten und geeigneten Kandidaten eine Teilnahme am Karrieretag Familienunternehmen zu ermöglichen. Damit sind die Ergebnisse dieser Studie zwar nicht repräsentativ, jedoch werden wertvolle Erkenntnisse insbesondere über die Gruppe hoch qualifizierter Akademiker gewonnen.

Um die Arbeitsplatzpräferenzen der Teilnehmer der Karrieretage Familienunternehmen mit den Präferenzen sonstiger Bewerber zu vergleichen, wurde weiterhin auch eine Online-Befragung externer Studenten, Absolventen, Young Professionals und Professionals durchgeführt (Belcredi, 2014). Die Ergebnisse dieser Befragung, bei der die Gruppe der Befragten keine explizite Präferenz für Familienunternehmen aufweist, sind dabei den Ergebnissen dieser Studie sehr ähnlich, was den Aussagegehalt der Teilnehmerbefragungen auf dem Karrieretag Familienunternehmen noch weiter stützt.

2. Ergebnisse der Befragungen auf den Karrieretagen Familienunternehmen im Zeitverlauf von 2008 bis 2013

Ein großer Vorteil des vorliegenden Datensatzes im Vergleich zu anderen Befragungen besteht darin, dass die Arbeitsplatzpräferenzen der Bewerber über mehrere Jahre erfragt wurden und somit nicht nur ein Eindruck darüber gewonnen werden kann, welche Arbeitsplatzcharakteristika für Bewerber wichtig sind, sondern auch, welche Aspekte in den vergangenen Jahren an Bedeutung gewonnen oder

verloren haben. Im Folgenden soll daher eine nähere Betrachtung der Bedeutung und Wahrnehmung verschiedener Arbeitsplatzcharakteristika im Zeitverlauf erfolgen. Seit dem Jahr 2008 beinhaltet der Fragebogen eine Frage zu den Arbeitsplatzpräferenzen der Bewerber („Kreuzen Sie bitte die für Sie drei wichtigsten Faktoren für die Wahl Ihres zukünftigen Arbeitgebers an.“) sowie zur Wahrnehmung von Familienunternehmen („Bitte schätzen Sie für die folgenden Faktoren ein, inwiefern Familienunternehmen im Vergleich zu großen Publikumsgesellschaften in der Lage sind, Ihnen diese zu bieten.“). Da diese Fragen über alle Befragungen unverändert geblieben sind, ist auch eine Vergleichbarkeit der Ergebnisse im Zeitverlauf gegeben.

a) Arbeitsplatzpräferenzen und Arbeitgeberattraktivität im Zeitverlauf (2008-2013)

In empirischen Studien wurde bisher eine Vielzahl von Arbeitsplatzcharakteristika untersucht und die Bedeutung für die Arbeitgeberwahl ermittelt. Als wichtiger Einflussfaktor auf die Bewerbungsabsicht von Absolventen und Arbeitnehmern wurde dabei das Gehalt ermittelt. Beispielsweise konnten Aiman-Smith, Bauer und Cable (2001) das Gehalt als stärksten Einflussfaktor auf die Attraktivität eines Unternehmens und die Bewerbungsabsicht identifizieren. Allerdings haben auch eine Reihe weiterer Arbeitsplatzcharakteristika einen signifikanten Einfluss auf die Bewerbungsabsicht, darunter auch eine Vielzahl nicht-monetärer Arbeitsplatzmerkmale. Beispielsweise hat Sutherland (2012) in diesem Zusammenhang in einer Befragung von mehr als 4000 Arbeitnehmern in Großbritannien ermittelt, dass neben dem Gehalt auch die Arbeitsplatzsicherheit sowie eine gute Arbeitsatmosphäre wichtige Aspekte für Arbeitnehmer sind. In weiteren Studien konnten zudem Weiterbildungsmöglichkeiten (z.B. Aiman-Smith, Bauer, & Cable, 2001), Corporate Social Responsibility (z.B. Turban & Greening, 1996) und die Reputation eines Unternehmens (Lemmink, Schuijf, & Streukens, 2003) als wichtige Kriterien bei der Arbeitgeberwahl identifiziert werden. In diesem Zusammenhang ist zudem interessant, dass sich die Relevanz der einzelnen Aspekte im Verlauf des Bewerbungsprozesses verändern kann. So sind zu Beginn des Bewerbungsprozesses beispielsweise die Vergütung sowie Weiterbildungs- und Karrieremöglichkeiten für Bewerber von Bedeutung, während im weiteren Verlauf Unternehmenscharakteristika wie die Reputation, die Branche und die Unternehmensgröße an Relevanz gewinnen (Boswell, Roehling, LePine, & Moynihan, 2003). Bei den Befragungen auf dem Karrieretag Familienunternehmen stehen die Bewerber in den meisten Fällen am Anfang des Bewerbungsprozesses und es ist unter diesen Voraussetzungen zu erwarten, dass für die Befragten insbesondere arbeitsplatzspezifische Aspekte als wichtig angesehen werden.

Bei den Befragungen auf dem Karrieretag Familienunternehmen wurden die Teilnehmer gebeten, die für sie drei wichtigsten Kriterien bei der Wahl ihres zukünftigen Arbeitgebers anzukreuzen. Am häufigsten wurden von den Bewerbern dabei „Gute Karriereperspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten“, eine „Gute Arbeitsatmosphäre/Teamgeist“, die „Möglichkeit zum eigenverantwortlichen Arbeiten“, „Internationalität“ des Unternehmens sowie eine „Attraktive

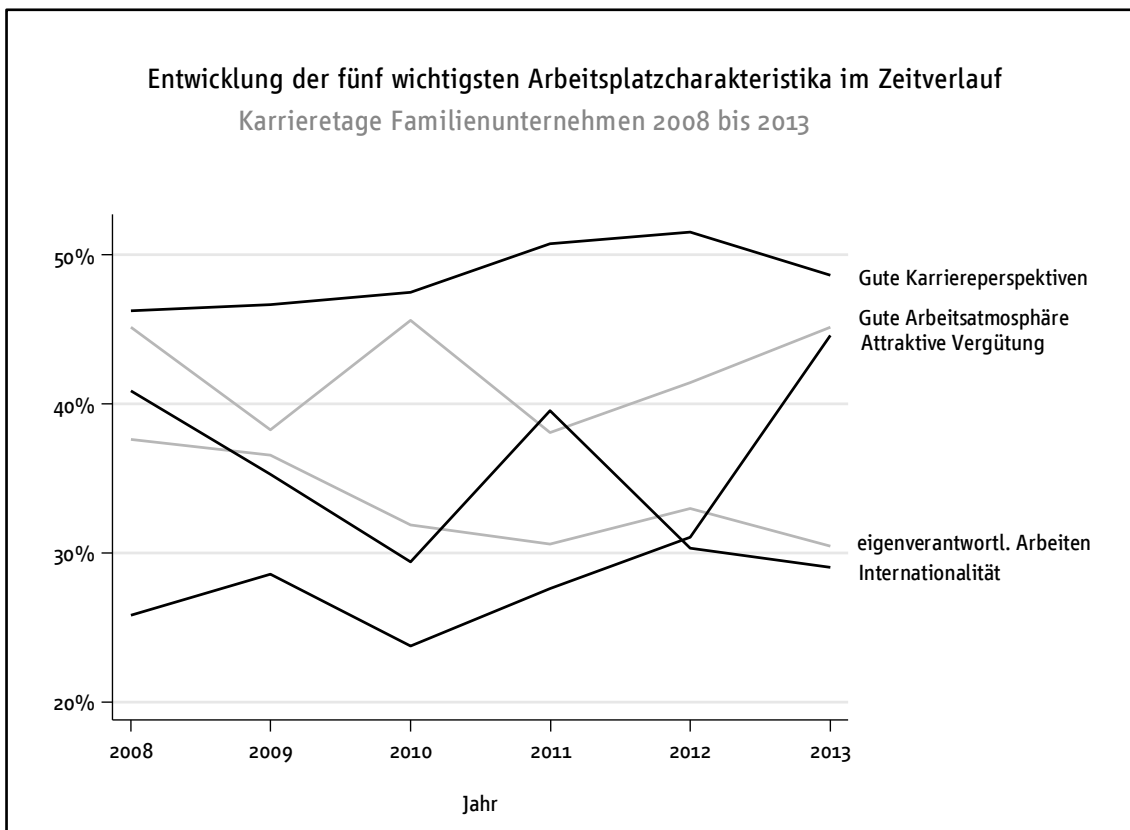
Vergütung und Sozialleistungen“ genannt (siehe Abbildung 1). Hervorzuheben ist dabei, dass die Bedeutung „Guter Karriereperspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten“ sowie von „Gute Arbeitsatmosphäre/Teamgeist“ über die Jahre in ihrer Bedeutung für Bewerber nahezu unverändert wichtig geblieben ist (siehe Abbildung 2)². Dagegen hat eine „Attraktive Vergütung und Sozialleistungen“ seit 2008 signifikant an Bedeutung gewonnen, wobei ein Anstieg insbesondere im Jahr 2013 zu verzeichnen ist ($p=0,000^3$), was möglicherweise auch durch die bessere wirtschaftliche Lage beeinflusst ist. Besonders interessant an den Ergebnissen ist weiterhin, dass es sich bei den vier wichtigsten Arbeitsplatzcharakteristika in allen Fällen um nicht-monetäre Aspekte handelt und eine „Attraktive Vergütung und Sozialleistungen“ erst auf Rang fünf zu finden ist. Anzumerken ist hierbei jedoch, dass die Ergebnisse für alle Jahre aggregiert sind. Eine Übersicht über die Ergebnisse der Befragungen aus dem Jahr 2013 erfolgt in Kapitel 3.

Abbildung 1: Wichtige Arbeitsplatzcharakteristika für die Arbeitgeberwahl von Bewerbern (Befragungen von 2008 bis 2013)



- 2 Eine Übersicht über die Relevanz aller Arbeitsplatzcharakteristika im Zeitverlauf ist in den Abbildungen 10 bis 23 im Anhang dargestellt.
- 3 Ergebnis eines zweiseitigen T-Tests. Im weiteren Verlauf dieses Berichts beziehen sich die angegebenen p-Werte in den Klammern ebenfalls auf die Ergebnisse eines zweiseitigen T-Tests, der eine Aussage über die Signifikanz der Unterschiede ermöglicht.

Abbildung 2: Die fünf wichtigsten Arbeitsplatzcharakteristika im Zeitverlauf von 2008 bis 2013



Für eine genauere Untersuchung der Bedeutung verschiedener Faktoren bei der Arbeitgeberwahl ist weiterhin eine differenzierte Betrachtung der Teilnehmer erforderlich. Dabei finden sich auch bei einer getrennten Betrachtung von Männern und Frauen die bereits beschriebenen Entwicklungen der Arbeitsplatzpräferenzen im Zeitverlauf wieder: Während die Bedeutung einer guten Arbeitsatmosphäre und guter Karriereperspektiven über die Jahre für Männer und Frauen ebenfalls nahezu unverändert geblieben ist, hat eine attraktive Vergütung im Jahr 2013 deutlich an Bedeutung gewonnen, wobei dieser Aspekt insbesondere für Frauen bei der Wahl ihres zukünftigen Arbeitgebers wichtiger geworden ist⁴. Wo im Jahr 2008 erst 12,68 Prozent der Frauen eine attraktive Vergütung unter den für sie drei wichtigsten Faktoren für die Arbeitgeberwahl nannten, betrug der Anteil im Jahr 2013 bereits 38,14 Prozent. Bei Männern lässt sich zwar ebenfalls ein Anstieg von 33,91 Prozent im Jahr 2008 auf 46,79 Prozent im Jahr 2013 beobachten, jedoch ist diese Veränderung im Vergleich zu der Veränderung in der Gruppe der Frauen deutlich geringer. Weitere Unterschiede lassen sich ebenfalls bei dem Aspekt „Möglichkeit zum eigenverantwortlichen Arbeiten“ sowie „Internationalität“ beobachten. Während diese Aspekte für Männer in ihrer Bedeutung bei der Arbeitgeberwahl über die Jahre nahezu unverändert geblieben sind, lässt sich beobachten, dass diese Aspekte bei Frauen über die Jahre an Bedeutung verloren haben. Hierbei ist jedoch zu beachten, dass die Zahl an

4 Die Bedeutung der fünf wichtigsten Arbeitsplatzcharakteristika im Zeitverlauf findet sich differenziert nach Geschlecht in den Abbildungen 24 bis 28 im Anhang.

Beobachtungen für Frauen und Männer in einigen Jahren vergleichsweise gering ist, sodass von einer näheren Interpretation der Ergebnisse abzusehen ist.

b) Arbeitsplatzpräferenzen und Bewertung von Arbeitsplatzcharakteristika in Familienunternehmen im Vergleich zu Publikumsgesellschaften im Zeitverlauf (2008 – 2013)

Wie werden Familienunternehmen von Bewerbern im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen wahrgenommen? Im Folgenden soll eine Übersicht gegeben werden, wie Bewerber Arbeitsplatzcharakteristika in Familienunternehmen, wie sie im vorherigen Abschnitt diskutiert wurden, bewerten. Wie in Tabelle 2 zu erkennen ist, wird eine Vielzahl von Arbeitsplatzcharakteristika von Bewerbern bei Familienunternehmen besser als bei Nicht-Familienunternehmen eingeschätzt.

Tabelle 2: Wahrnehmung von Familienunternehmen im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen im Zeitverlauf

von Bewerbern bei Familienunternehmen als besser eingeschätzt (in%)	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Ø	n
Gute Arbeitsatmosphäre / Teamgeist	97,44%	98,68%	97,37%	97,89%	99,43%	99,56%	98,83%	1100
Möglichkeit zum eigenverantwortlichen Arbeiten	98,21%	99,37%	95,50%	96,63%	97,18%	98,23%	97,82%	1100
Flache Hierarchien	97,73%	98,43%	96,84%	91,55%	96,32%	96,90%	96,69%	968
Kooperativer Führungsstil	95,12%	92,19%	92,71%	94,81%	89,63%	95,32%	93,80%	967
Corporate Social Responsibility / Unternehmensethik	96,20%	87,39%	91,11%	87,84%	88,88%	90,56%	90,23%	942
Zukunftsfähigkeit / Innovationsstärke	92,63%	94,04%	90,48%	86,67%	94,38%	88,25%	90,53%	1035
Unterstützung von Work-Life-Balance	84,85%	81,82%	82,65%	90,70%	86,25%	86,76%	85,84%	1017
Gute Karriereperspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten	88,03%	86,55%	84,07%	82,86%	80,83%	77,25%	81,54%	1143
Weiterbildungsmöglichkeiten	65,12%	55,63%	61,39%	54,88%	62,25%	62,23%	60,90%	1005
Sichere Anstellung	-	83,62%	86,96%	87,18%	78,46%	53,85%	68,18%	858
Hohe Reputation	43,48%	41,96%	55,06%	45,95%	44,10%	45,73%	45,80%	904
Attraktive Vergütung und Sozialleistungen	52,04%	32,89%	50,00%	37,63%	38,37%	34,29%	38,18%	1053
Internationalität	48,67%	34,90%	43,81%	39,56%	36,81%	28,67%	35,38%	1057
Standort	-	38,33%	37,36%	23,68%	25,37%	28,51%	29,91%	856

Anmerkung: Eine Einschätzung zu den Aspekten „Sichere Anstellung“ und „Standort“ erfolgte erst ab dem Jahr 2009.

Insbesondere in Bezug auf die Arbeitsatmosphäre weisen Familienunternehmen aus Sicht der Bewerber klare Vorteile gegenüber Nicht-Familienunternehmen auf. Diese Einschätzung ist dabei im Verlauf der Jahre nahezu unverändert geblieben. Dagegen fällt jedoch insbesondere bei den Faktoren „Gute Karriereperspektiven“ und „Standort“ auf, dass diese Aspekte im Verlauf der Jahre tendenziell schlechter eingeschätzt werden. Insbesondere bei dem Aspekt „Gute Karriereperspektiven“ gilt es zu bedenken, dass dieses Merkmal bei der Arbeitgeberwahl von Bewerbern den größten Stellenwert einnimmt. Daher sollten Familienunternehmen der Vermittlung von Informationen über diesen Aspekt besondere Beachtung schenken.

3. Ergebnisse der Befragungen auf den Karrieretagen Familienunternehmen 2013

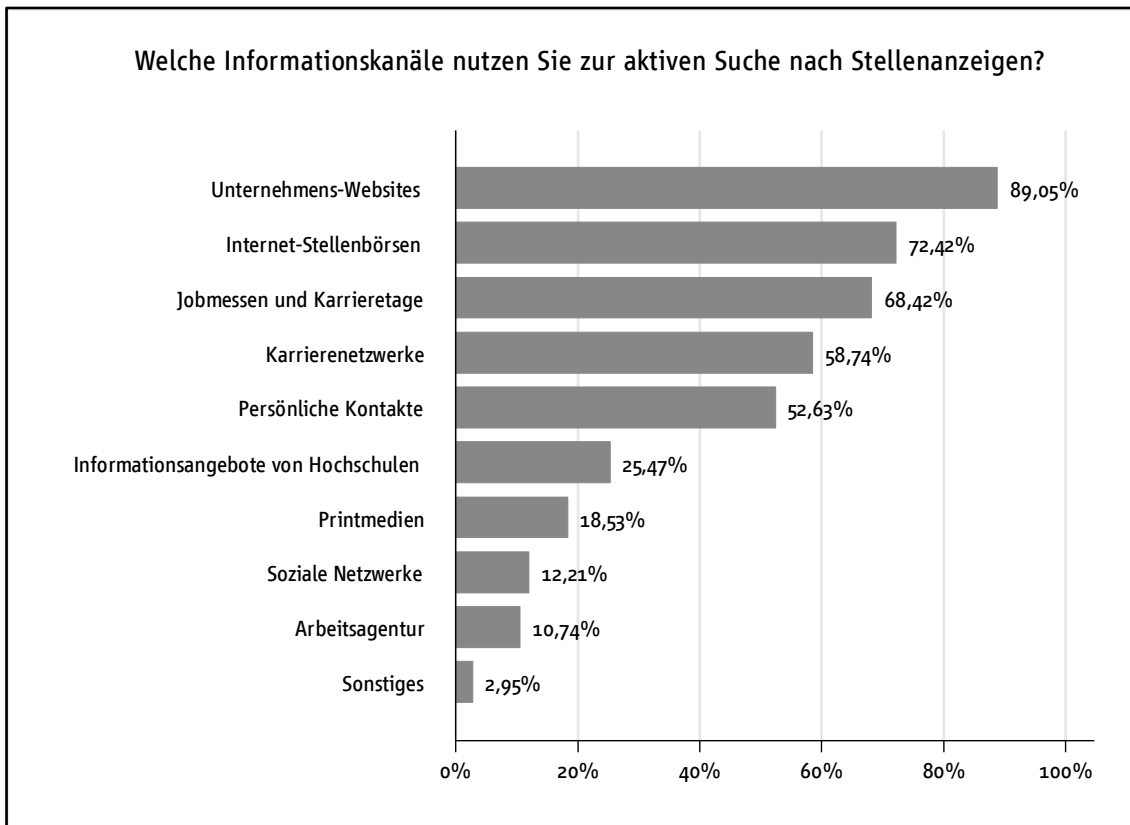
Neben den sich jährlich wiederholenden Fragen zu den Arbeitsplatzpräferenzen von Bewerbern und der Wahrnehmung von Familienunternehmen im Vergleich zu großen Publikumsgesellschaften, wurden im Jahr 2013 noch weitere Fragen in den Fragebogen aufgenommen, die unter anderem Aufschluss über die Karriereziele und Mobilitätsbereitschaft der Bewerber geben sollen. Die Zielsetzung besteht dabei darin, weitere Erkenntnisse zu generieren, aus denen Implikationen für die Rekrutierungsstrategie von Familienunternehmen abgeleitet werden können. Interessant für Unternehmen ist weiterhin auch, warum sich die Befragten für eine Teilnahme am Karrieretag Familienunternehmen entschieden haben und welche Medien die Teilnehmer des Karrieretags Familienunternehmen im Allgemeinen für die Stellensuche nutzen. Darüber hinaus soll in diesem Abschnitt genauer auf die Arbeitsplatzpräferenzen der Befragungen aus dem Jahr 2013 eingegangen und diese im Hinblick auf Unterschiede zwischen den verschiedenen Teilnehmergruppen untersucht werden.

a) Allgemeine Gründe für die Teilnahme am Karrieretag und Nutzung von Informationskanälen für die Stellensuche

Das Ziel einer Teilnahme am Karrieretag Familienunternehmen bestand für die meisten Teilnehmer (66,53 Prozent der Befragten) in der gezielten Kontaktaufnahme mit potenziellen Arbeitgebern, gefolgt von der Möglichkeit, einen allgemeinen Eindruck über potenzielle Arbeitgeber (57,47 Prozent der Befragten) sowie Informationen zu Stellenangeboten und Einstiegsmöglichkeiten zu gewinnen (52,84 Prozent der Befragten). Die hauptsächlichen Gründe für eine Teilnahme am Karrieretag Familienunternehmen lassen sich somit in der Informationsgewinnung und Kontaktaufnahme mit Unternehmen zusammenfassen. Jobmessen und Karrieretage besitzen dabei auch bei der Arbeitssuche im Allgemeinen einen hohen Stellenwert und werden von 68 Prozent der Bewerber genutzt. Abbildung 3 gibt einen Überblick über die von den Befragten genutzten Informationskanäle bei der Stellensuche (siehe auch Tabelle 9 im Anhang). Wenig überraschend ist dabei, dass Bewerber am häufigsten auf Unternehmens-Websites sowie in Internet-Stellenbörsen nach interessanten Stellenangeboten suchen, während Printmedien nur noch eine geringe Bedeutung für die Stellensuche von Absolventen besitzen. Allerdings ist hier auch das relativ geringe Durchschnittsalter

der Befragten von 28 Jahren zu beachten. Die geringe Nutzung von Printmedien kann somit zum Teil auch darauf zurückgeführt werden, dass ein Großteil der Befragten zu einer sehr internetaffinen Generation gehört und möglicherweise aus diesem Grund zur Stellensuche eher internetbasierte Suchmedien nutzt.

Abbildung 3: Zur Stellensuche genutzte Informationskanäle



Prozentualer Anteil der Nennungen, n=475

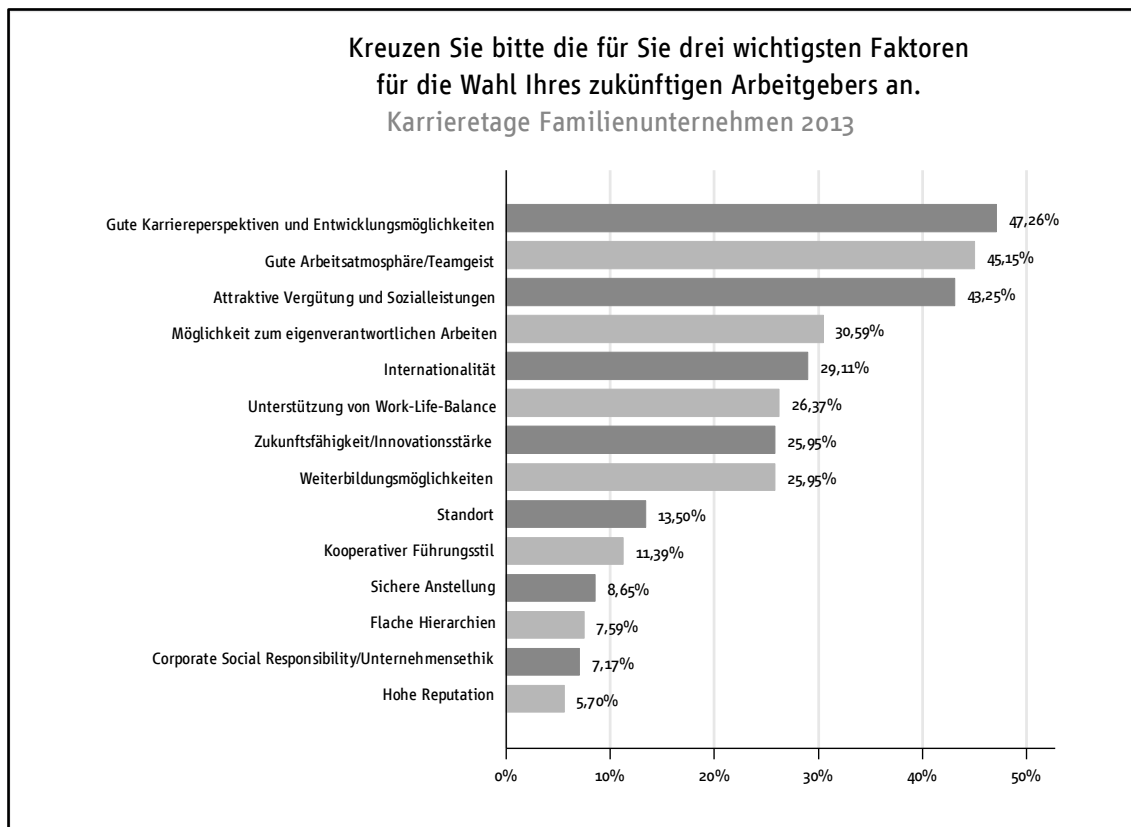
Eine große Relevanz bei der Stellensuche besitzen weiterhin auch Karrierenetzwerke wie Xing und LinkedIn, die von 59 Prozent der befragten Teilnehmer zur Stellensuche genutzt werden. Soziale Netzwerke weisen dagegen mit 12 Prozent nur eine sehr geringe Nutzungshäufigkeit auf. Hier ist zu vermuten, dass soziale Netzwerke möglicherweise eher zur Informationsgewinnung genutzt werden, für die konkrete Stellensuche jedoch eher andere Informationskanäle bevorzugt werden. Unter den sozialen Netzwerken und Karrierenetzwerken wird Xing dabei mit Abstand am häufigsten von den Bewerbern genutzt (siehe Tabelle 10 im Anhang). Wenn Bewerber über Karrierenetzwerke und soziale Netzwerke nach Stellenanzeigen suchen, nutzen 76,50 Prozent der Befragten Xing, während LinkedIn dagegen nur von 27,10 Prozent und Facebook von 15,83 Prozent der Befragten genutzt wird. Daher scheint insbesondere eine Ansprache von Bewerbern über Xing für die Ausschreibung von Stellenanzeigen besonders geeignet zu sein. Facebook kann jedoch ein geeignetes Medium zur Vermittlung von Informationen darstellen, da hier unter anderem durch Kommentarfunktionen ein

direkter Kontakt zwischen Unternehmensvertretern und Bewerbern ermöglicht wird. Dieser Aspekt wurde in dieser Studie jedoch nicht näher betrachtet.

b) Arbeitsplatzpräferenzen und Bewertung von Arbeitsplatzcharakteristika in Familienunternehmen im Vergleich zu Publikumsgesellschaften

Hinsichtlich der Arbeitsplatzpräferenzen zeigen sich bei den Befragungen im Jahr 2013 nur geringe Unterschiede zu den Befragungen auf den vorherigen Karrieretagen. Am wichtigsten sind für Bewerber wie in den Jahren zuvor „Gute Karriereperspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten“ sowie eine „Gute Arbeitsatmosphäre/Teamgeist“. Wie im vorherigen Abschnitt erwähnt, hat insbesondere eine „Attraktive Vergütung und Sozialleistungen“ in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen. Dies spiegelt sich auch in den Befragungen aus dem Jahr 2013 wider, wo eine attraktive Vergütung als dritt wichtigster Faktor genannt wurde.

Abbildung 4: Wichtigste Faktoren bei der Arbeitgeberwahl



Prozentualer Anteil der Nennungen, n=475

Für eine genauere Untersuchung der Bedeutung verschiedener Arbeitsplatzcharakteristika ist weiterhin eine differenzierte Betrachtung nach Teilnehmergruppen und Geschlecht erforderlich, da sich hier zum Teil deutliche Unterschiede in den Ergebnissen zeigen. Während beispielsweise für Studenten und Absolventen eine gute Arbeitsatmosphäre signifikant wichtiger ist als für Professionals

($p=0.0028$), legen Professionals signifikant mehr Wert auf die Möglichkeit zum eigenverantwortlichen Arbeiten (siehe Abbildung 5 sowie Abbildungen 29 bis 31 im Anhang).

Unterschiede in den Arbeitsplatzpräferenzen zeigen sich zudem auch zwischen Männern und Frauen. Während für Frauen bei der Arbeitgeberwahl eine „Gute Arbeitsatmosphäre/Teamgeist“ am wichtigsten ist, besitzen für Männer „Gute Karriereperspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten“ die größte Bedeutung (siehe Abbildung 32 im Anhang). Abbildung 6 gibt einen Überblick über die Relevanz der fünf wichtigsten Faktoren bei der Arbeitgeberwahl für Männer und Frauen. Männern sind dabei eine „Attraktive Vergütung und Sozialleistungen“ ($p=0,0000$) sowie die „Zukunftsfähigkeit/Innovationsstärke“ eines Unternehmens ($p=0,0022$) signifikant wichtiger als Frauen. Dagegen sind eine „Gute Arbeitsatmosphäre/Teamgeist“ ($p=0,0001$) und die „Unterstützung von Work-Life-Balance“ ($p=0,0016$) für Frauen von signifikant größerer Bedeutung als für Männer.

Weiterhin stellt sich die Frage, ob die für Bewerber wichtigen Arbeitsplatzcharakteristika bei Familienunternehmen besser oder schlechter eingeschätzt werden als bei Nicht-Familienunternehmen. Abbildung 7 zeigt die Ergebnisse der Teilnehmerbefragungen auf den Karrieretagen Familienunternehmen im Jahr 2013. Wie im vorherigen Abschnitt bereits beschrieben, zeigt sich, dass eine Vielzahl von Aspekten in Familienunternehmen besser eingeschätzt wird als in Nicht-Familienunternehmen.

Die Mehrzahl der Befragten gab dabei an, dass sie in Familienunternehmen eine bessere Arbeitsatmosphäre sowie bessere Möglichkeiten zum eigenverantwortlichen Arbeiten erwarten. In Anbetracht der Tatsache, dass diese Faktoren für die Arbeitgeberwahl von Bewerbern sehr wichtige Aspekte sind, verfügen Familienunternehmen diesbezüglich über sehr gute Voraussetzungen im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen. Insgesamt fällt zudem auf, dass Familienunternehmen aus Sicht der Befragten insbesondere bei den „weichen“ Arbeitsplatzcharakteristika als besser eingeschätzt werden. Dies spiegelt sich ebenfalls in den Antworten auf die Frage wider, welche Vor- und Nachteile Familienunternehmen aus Sicht der Teilnehmer bieten. Zusätzlich zu der Einschätzung von 14 verschiedenen Arbeitsplatzcharakteristika in Familienunternehmen im Vergleich zu großen Publikumsgesellschaften wurden im Fragebogen allgemeine Vor- und Nachteile von Familienunternehmen aus Sicht von Bewerbern erfragt, wobei den Befragten dabei keine Antwortmöglichkeiten vorgegeben wurden⁵. Unter den Vorteilen von Familienunternehmen wurde dabei häufig eine gute Arbeitsatmosphäre, ein persönlicher Umgang, verantwortungsvolles Handeln, Mitgestaltung und ein Zusammengehörigkeitsgefühl genannt, was die Bedeutung „weicher“ Arbeitsplatzmerkmale noch weiter verdeutlicht.

5 Die Fragen lauteten: „Welche Vorteile bieten Arbeitsstellen in Familienunternehmen aus Ihrer Sicht?“ sowie „Welche Nachteile kennzeichnen Arbeitsstellen in Familienunternehmen aus Ihrer Sicht?“.

Abbildung 5: Die fünf wichtigsten Arbeitsplatzpräferenzen nach Teilnehmergruppen

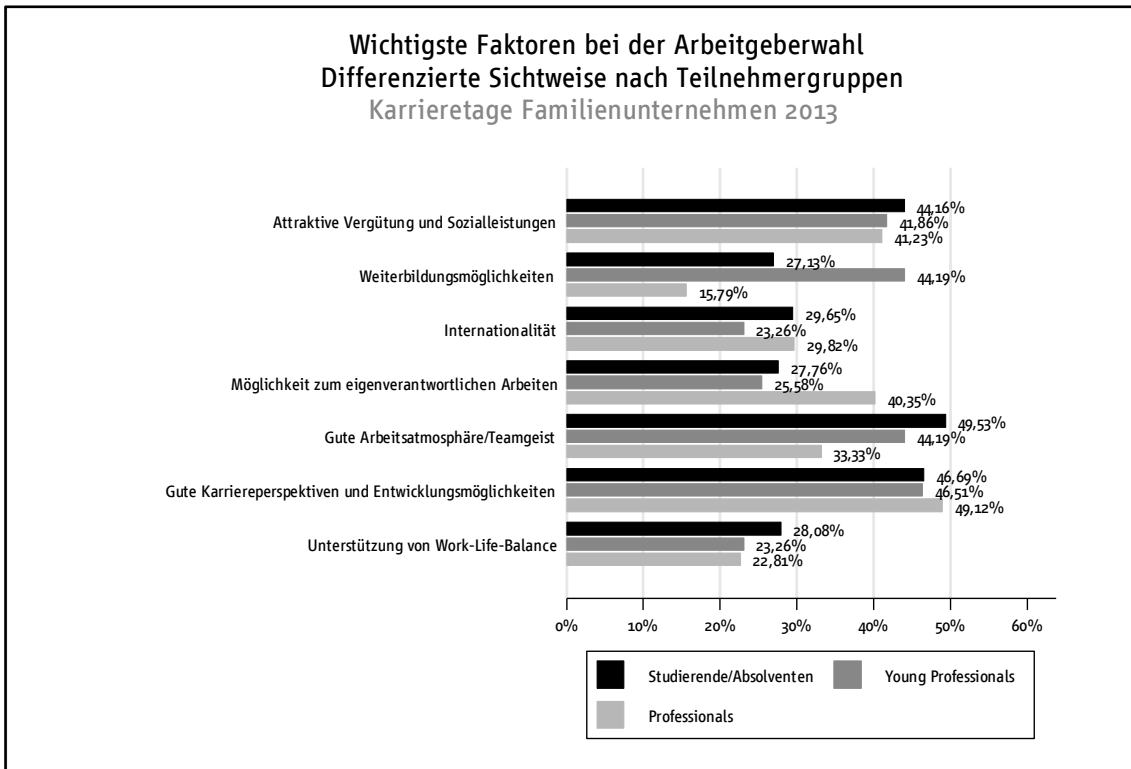


Abbildung 6: Die fünf wichtigsten Arbeitsplatzpräferenzen nach Geschlecht

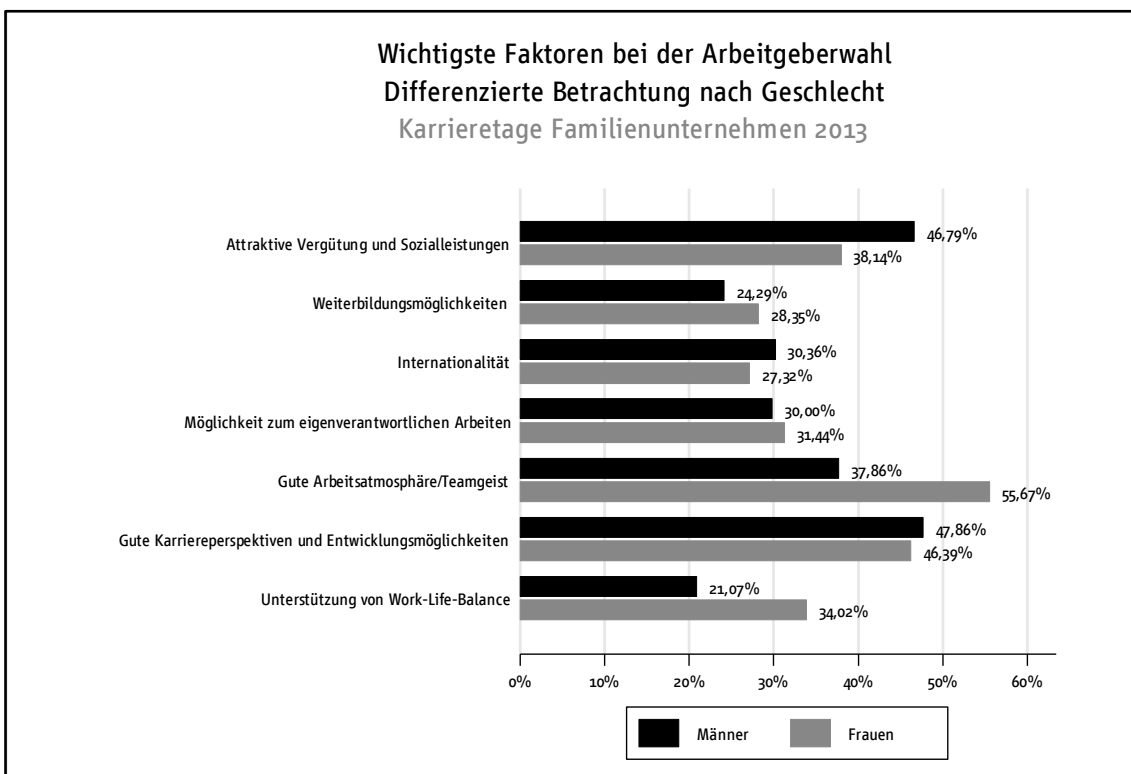
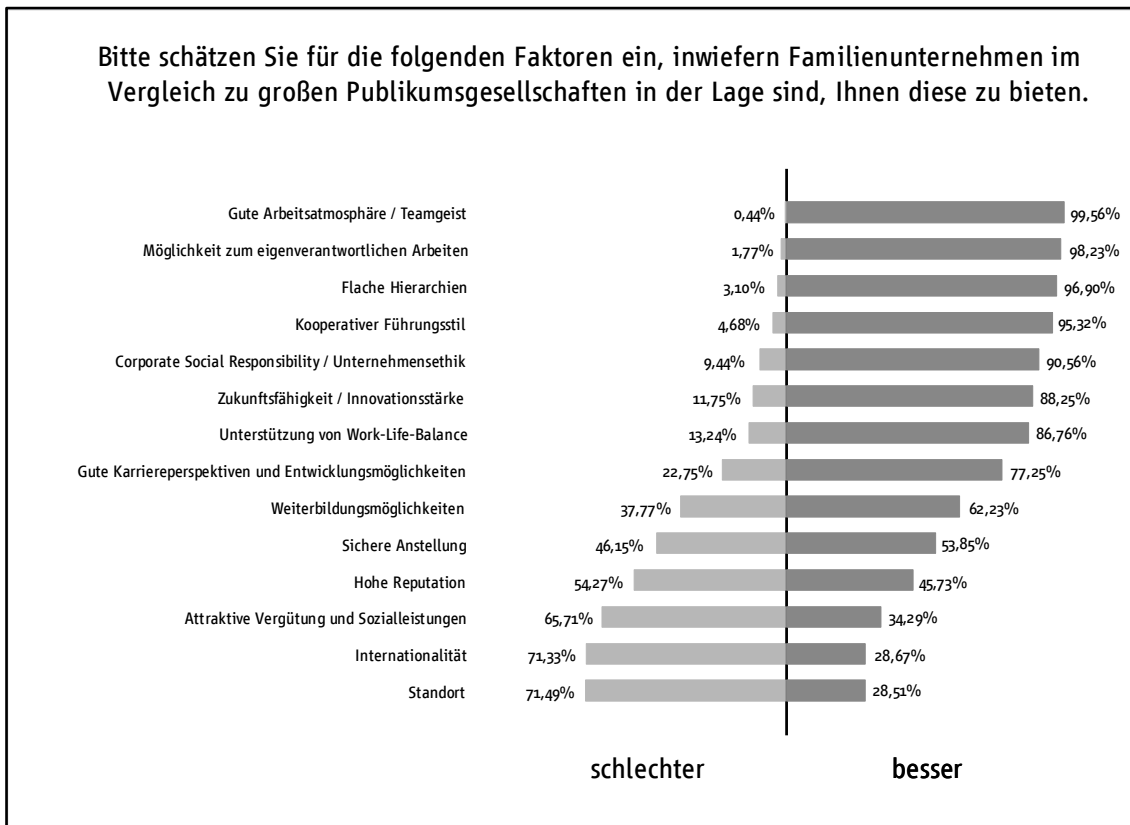


Abbildung 7: Einschätzung von Familienunternehmen im Vergleich zu großen Publikumsgesellschaften der Teilnehmer an den Karrieretagen Familienunternehmen 2013



Prozentualer Anteil der Nennungen, n=445

Schlechter werden Familienunternehmen dagegen insbesondere hinsichtlich einer attraktiven Vergütung, der Internationalität und des Standorts des Unternehmens eingeschätzt. Eine attraktive Vergütung und Sozialleistungen werden nur von 34 Prozent der Befragten in Familienunternehmen als besser bewertet als in großen Publikumsgesellschaften. Ein Grund hierfür kann unter anderem sein, dass Familienunternehmen in der Regel eher mit kleinen Unternehmen assoziiert werden und die Einschätzung der Befragten daher zum Teil auch einen Größeneffekt widerspiegeln könnte. So liegen die Bruttolöhne in kleinen und mittleren Unternehmen signifikant unter denen großer Unternehmen (KfW, Creditreform, IfM, RWI, & ZEW, 2010). „Klein aufgestellt“ und „kleinere Unternehmen“ wurde von vielen Befragten auch oft unter den Nachteilen von Familienunternehmen genannt, was diesen Erklärungsansatz stützt. Eine deutlich schlechtere Wahrnehmung haben Familienunternehmen zudem bezüglich der Internationalität und der Lage des Unternehmensstandortes. Weiterer Handlungsbedarf ist ebenfalls bei dem für Bewerber wichtigsten Faktor „Gute Karriereperspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten“ zu sehen, den 23 Prozent der Befragten bei Familienunternehmen als schlechter einschätzen. Auch wenn die Wahrnehmung hier im Vergleich zu den vorherigen Aspekten noch verhältnismäßig positiv ist, sollte dieser Punkt besondere Beachtung finden, da dieser Aspekt für Bewerber das wichtigste Merkmal bei der Arbeitgeberwahl darstellt. Jedoch ist auch hier anzumerken, dass das Antwortverhalten erneut Größeneffekte

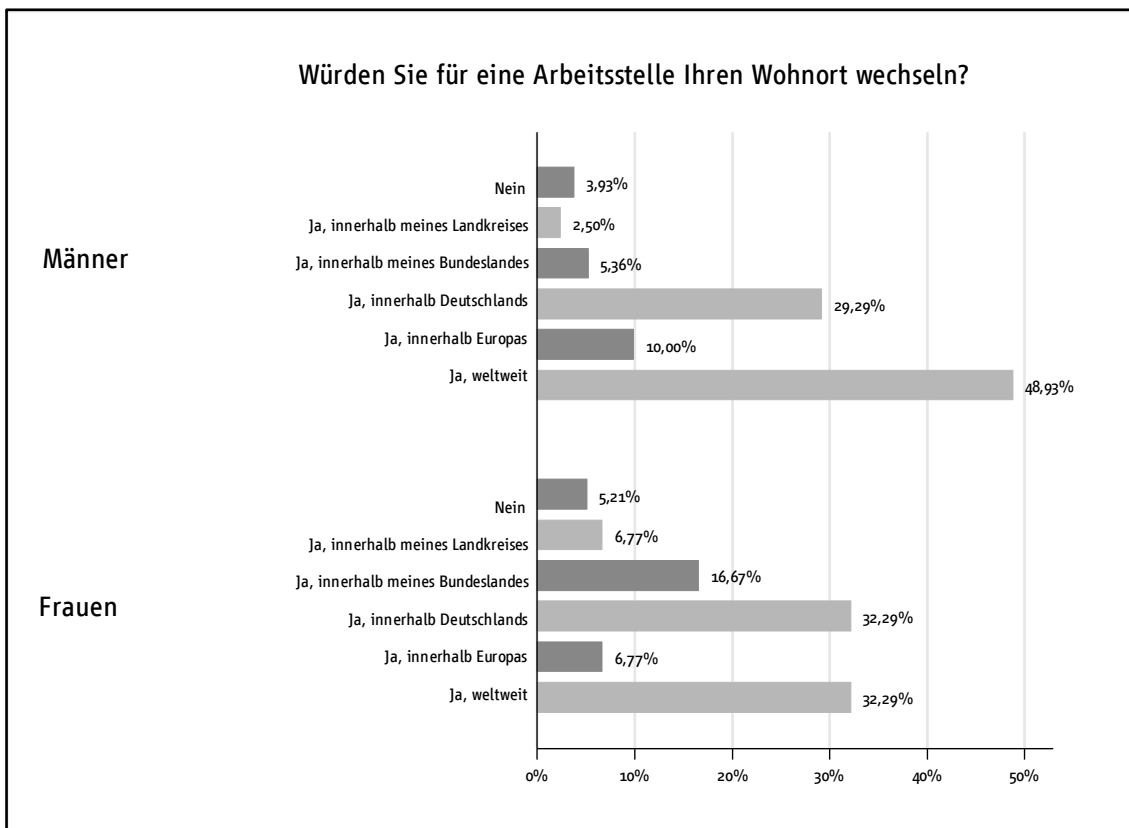
widerspiegeln könnte. Denn wie die Ergebnisse der Studie von KfW et al. (2010) zeigen, werden auch berufliche Aufstiegsmöglichkeiten in kleineren und mittleren Unternehmen als signifikant schlechter eingeschätzt als in Großunternehmen, sodass die Wahrnehmung von Familienunternehmen als eher kleinere Unternehmen das Antwortverhalten der Befragten beeinflusst haben könnte.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass Familienunternehmen hauptsächlich hinsichtlich „weicher“ Arbeitsplatzcharakteristika, wie beispielsweise der Arbeitsatmosphäre, aber auch hinsichtlich einiger weiterer Faktoren wie Innovationsstärke und Weiterbildungsmöglichkeiten als besser eingeschätzt werden als Nicht-Familienunternehmen. Schlechter wird von den Befragten dagegen die Vergütung, Internationalität sowie der Unternehmensstandort von Familienunternehmen eingeschätzt. Familienunternehmen haben hier die Möglichkeit, durch eine gezielte Kommunikation von Informationen zu diesen Aspekten, die Wahrnehmung der Bewerber zu beeinflussen und damit die Arbeitgeberattraktivität noch weiter zu verbessern.

c) Karriereziele und Mobilität von Bewerbern

Um einen besseren Überblick über die beruflichen Ziele und die Mobilitätsbereitschaft von Bewerbern zu erhalten, wurden im Jahr 2013 zusätzliche Fragen zu diesen Themenbereichen in den Fragebogen aufgenommen. Die Teilnehmer des Karrieretags Familienunternehmen wurden dabei gefragt, ob sie bereit wären für eine Arbeitsstelle ihren Wohnort zu wechseln. Das Ergebnis der Befragung zeigt, dass der Großteil der Bewerber innerhalb Deutschlands (30,51 Prozent) und sogar weltweit (42,16 Prozent) mobil sind. Während die Bereitschaft für eine Arbeitsstelle umzuziehen dabei zwischen den Teilnehmergruppen ähnlich ist (siehe Tabelle 12 im Anhang), lassen sich allerdings Unterschiede im Antwortverhalten von Männern und Frauen erkennen. Frauen haben eine signifikant höhere Bereitschaft innerhalb ihres Landkreises ($p=0,0236$) und ihres Bundeslandes ($p=0,0001$) umzuziehen als Männer. Dagegen gaben signifikant mehr Männer als Frauen an, für eine Arbeitsstelle sogar weltweit mobil zu sein ($p=0,0003$). Zum einen könnten diese Unterschiede durch unterschiedliche Arbeitsplatzpräferenzen und andere Ansprüche an eine berufliche Tätigkeit bedingt sein. Zum anderen könnte die geringere Bereitschaft zur weltweiten Mobilität jedoch beispielsweise auch an einer anderen Risikoeinstellung von Frauen liegen. Empirische Studien konnten zum Beispiel zeigen, dass Frauen hinsichtlich finanzieller Aspekte risikoaverser sind als Männer (Charness & Gneezy, 2012), was einen Einfluss auf die Mobilitätsentscheidungen haben könnte, die oftmals auch mit finanziellen Überlegungen verbunden sind. Bis auf die Bereitschaft für eine Tätigkeit weltweit den Wohnort zu wechseln, folgt das Antwortverhalten von Männern und Frauen aber insgesamt ähnlichen Mustern und entspricht damit den Ergebnissen anderer Studien zu der Mobilitätsbereitschaft von Arbeitnehmern (z.B. Haas, 2000).

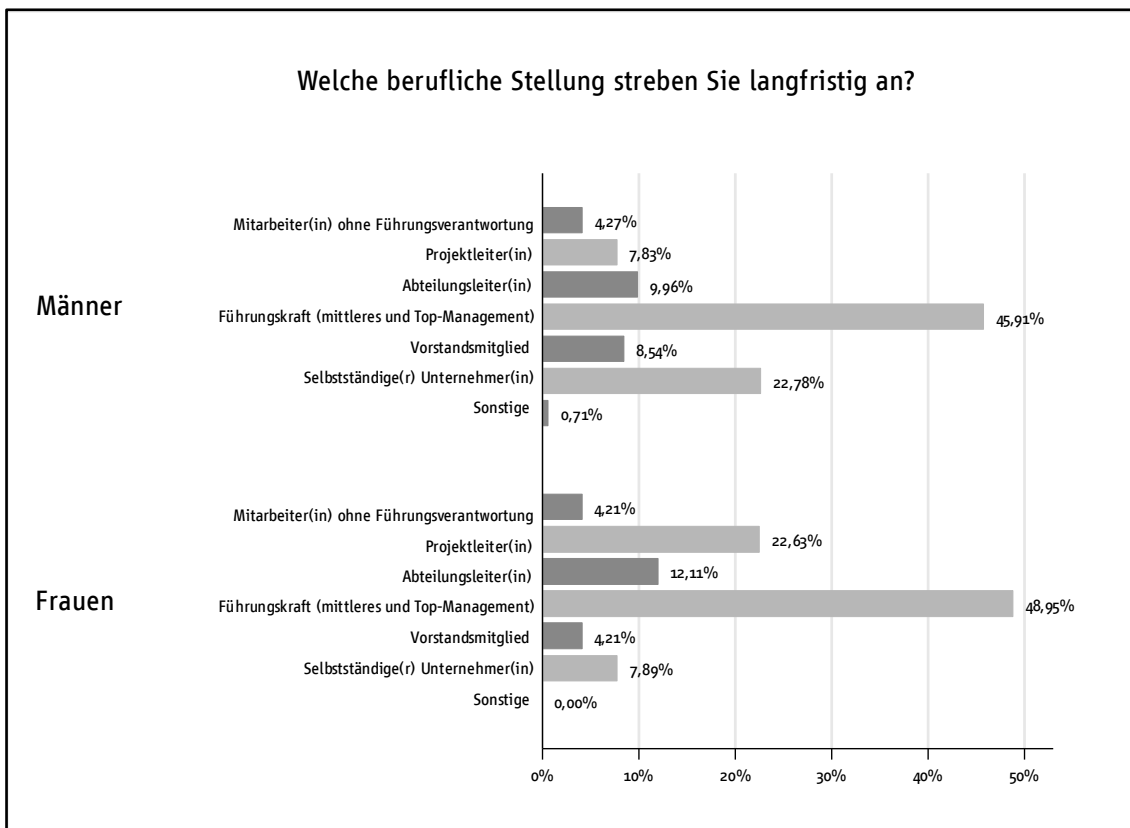
Abbildung 8: Mobilitätsbereitschaft von Männern und Frauen



Männer: n=280, Frauen: n=192

Ein weiterer Aspekt der Befragungen auf den Karrieretagen Familienunternehmen im Jahr 2013 bezog sich auf die Frage, welche berufliche Stellung die Befragten langfristig anstreben. Fast die Hälfte der Befragten möchte langfristig eine Position als Führungskraft im mittleren- und Top-Management erreichen (siehe Abbildung 9). Der hohe Anteil Teilnehmer mit diesem Karriereziel lässt sich dabei unter anderem auch durch die überdurchschnittliche Qualifizierung der Teilnehmer des Karrieretags Familienunternehmen erklären. Bei der differenzierten Betrachtung der Ergebnisse nach Geschlecht fällt zudem auf, dass sich auch im Hinblick auf die beruflichen Ziele erneut wieder Unterschiede zwischen Männern und Frauen zeigen. Die Ergebnisse deuten dabei darauf hin, dass Frauen eher eine Fachlaufbahn anstreben als Männer. So nannten Frauen signifikant häufiger als Männer als Karriereziel die Position Projektleiter(in) ($p=0,0000$), während dagegen mehr Männer als Frauen eine Vorstandsposition ($p=0,0672$) sowie eine Tätigkeit als selbstständiger Unternehmer(in) ($p=0,0000$) als langfristiges Karriereziel anstreben.

Abbildung 9: Karriereziele von Männern und Frauen



Männer: n=280, Frauen: n=192

Empirische Studien bieten eine Vielzahl von Erklärungsansätzen für die hier beobachteten Unterschiede in den Karrierezielen. Neben verschiedenen Risikoeinstellungen von Männern und Frauen, die z.B. bei der Entscheidung für eine Selbstständigkeit von großer Relevanz sein können, können auch Unterschiede in Persönlichkeitsfaktoren und Handlungsmotiven die Wahl herausfordernder Tätigkeiten, wie z.B. einer Vorstandsposition, erklären (De Pater, Van Vianen, Fischer, & Van Ginkel, 2009). Auf Basis der hier vorliegenden Daten ist es jedoch nicht möglich, konkrete Gründe für das unterschiedliche Antwortverhalten von Männern und Frauen zu ermitteln.

d) Vergleichbarkeit der Ergebnisse

Wie bereits in Kapitel 1 beschrieben wurde, sind die Teilnehmer der Karrieretage Familienunternehmen überdurchschnittlich qualifiziert. Dadurch unterscheiden sich die in dieser Studie befragten Bewerber von anderen Bewerbern auf dem Arbeitsmarkt, sodass allgemeingültige Aussagen über die Arbeitsplatzpräferenzen nicht möglich sind. Um dennoch eine Einschätzung über die Vergleichbarkeit der Ergebnisse vornehmen zu können, wurde im Jahr 2013 zusätzlich eine Online-Befragung mit 437 Befragten durchgeführt, in der die Arbeitsplatzpräferenzen von Personen außerhalb des Karrieretags Familienunternehmen untersucht wurden (Belcredi, 2014). Die Fragen bei dieser Online-Befragung waren dabei dieselben, wie sie den Teilnehmern auf dem Karrieretag

Familienunternehmen gestellt wurden, um eine Vergleichbarkeit der Ergebnisse sicherstellen zu können.

Hinsichtlich der Teilnehmerzusammensetzung bei den Befragungen auf dem Karrieretag Familienunternehmen und der Onlinebefragung zeigen sich leichte Unterschiede, was wiederum durch die Vorselektion der Teilnehmer auf dem Karrieretag Familienunternehmen erklärt werden kann. So weisen die Teilnehmer der Online-Befragung etwas schlechtere Abitur- und Studiennoten auf als die Befragten auf dem Karrieretag Familienunternehmen (Durchschnittliche Abiturnote: Online-Befragung: 2,02, Karrieretag Familienunternehmen: 2,00; Durchschnittliche Studiennote: Online-Befragung: 1,87, Karrieretag Familienunternehmen: 1,63). Bezüglich des Anteils der Studenten/Absolventen (71,17 Prozent in der Online-Befragung vs. 67,09 Prozent auf den Karrieretagen Familienunternehmen im Jahr 2013) sowie des Frauenanteils (44,62 Prozent in der Online-Befragung vs. 40,67 Prozent auf den Karrieretagen Familienunternehmen im Jahr 2013) zeigen sich jedoch nur geringe Unterschiede. Insgesamt ist die Teilnehmerstruktur bei der Online-Befragung daher ähnlich der Teilnehmerstruktur auf den Karrieretagen Familienunternehmen.

In Bezug auf die Karriereziele und die Mobilitätsbereitschaft zeigen sich in der Gesamtheit nur geringe Unterschiede zwischen den Befragungen. Die meisten Teilnehmer der Online-Befragung streben ebenfalls eine Position als Führungskraft im mittleren und Top-Management an (42,56 Prozent in der Online-Befragung vs. 49,58 Prozent auf den Karrieretagen Familienunternehmen). Ebenso zeigen die Teilnehmer eine ähnliche Bereitschaft, für eine Arbeitsstelle ihren Wohnort zu wechseln (Weltweit: 47,14 Prozent (Online-Befragung) vs. 40,25 Prozent (Karrieretage Familienunternehmen), Europa: 10,07 Prozent (Online-Befragung) vs. 5,39 Prozent (Karrieretage Familienunternehmen), Deutschland: 14,65 Prozent (Online-Befragung) vs. 35,27 Prozent (Karrieretage Familienunternehmen), Bundesland: 16,25 Prozent (Online-Befragung) vs. 9,96 Prozent (Karrieretage Familienunternehmen)).

Bei den Arbeitsplatzpräferenzen der Befragten zeigen sich leichte Unterschiede im Antwortverhalten, insbesondere bei der Relevanz der Arbeitsatmosphäre und der Work-Life Balance. Diese erscheinen für die Teilnehmer der Online-Befragung geringfügig wichtiger. Die Einschätzung der Arbeitsplatzcharakteristika bei Familienunternehmen im Vergleich zu großen Publikumsgesellschaften ist dagegen ähnlich dem in unserer Studie beobachteten Antwortverhalten. Insbesondere eine gute Arbeitsatmosphäre (von 96 Prozent der Befragten in der Online-Befragung als besser eingeschätzt), die Möglichkeit zum eigenverantwortlichen Arbeiten (von 91 Prozent der Befragten in der Online-Befragung als besser eingeschätzt) sowie ein kooperativer Führungsstil (von 85 Prozent der Befragten in der Online-Befragung als besser eingeschätzt) werden auch bei den Teilnehmern der Online-Befragung in Familienunternehmen besser eingeschätzt als in Nicht-Familienunternehmen. Schlechter werden dagegen Internationalität (von 93 Prozent der Befragten in der Online-Befragung als schlechter eingeschätzt), eine hohe Reputation (von 72 Prozent der Befragten in der Online-

Befragung als schlechter eingeschätzt), Weiterbildungsmöglichkeiten (von 70 Prozent der Befragten in der Online-Befragung als schlechter eingeschätzt) und die Vergütung bei Familienunternehmen (von 70 Prozent der Befragten in der Online-Befragung als schlechter eingeschätzt) im Vergleich zu großen Publikumsgesellschaften gesehen. Interessanterweise wird bei der Online-Befragung der Standort nur von 54 Prozent der Teilnehmer schlechter eingeschätzt, während der Anteil bei den Befragungen auf den Karrieretagen Familienunternehmen bei 71 Prozent lag. Hier ist jedoch zu vermuten, dass sich die Teilnehmer des Karrieretags Familienunternehmen bereits näher mit Familienunternehmen auseinandergesetzt haben und daher den Standort von Familienunternehmen im Vergleich zu großen Publikumsgesellschaften anders bewerten.

Insgesamt lassen sich aus dem Vergleich der Antworten von als familienunternehmensaffinen Teilnehmern versus als neutral gegenüber Familienunternehmen einzustufenden Teilnehmern, verschiedene Implikationen und Ansatzpunkte für Familienunternehmen ableiten. So könnten Familienunternehmen beispielsweise stärker kommunizieren, an welchen internationalen Standorten sie aktiv sind oder welche Weiterbildungsmaßnahmen sie anbieten. Solche Maßnahmen würden sicherlich die Attraktivität von Familienunternehmen als (potenzieller) Arbeitgeber noch weiter erhöhen.

C Zusammenfassung

Im Rahmen dieser Studie wurde die Bedeutung verschiedener Arbeitsplatz- und Unternehmenscharakteristika bei der Arbeitgeberwahl von Bewerbern untersucht. Als Grundlage dienten dabei die Befragungen auf den Karrieretagen Familienunternehmen der Jahre 2008 bis 2013, an denen insgesamt 1466 Personen teilnahmen.

Bei den Befragungen auf den Karrieretagen Familienunternehmen im Jahr 2013 ergab sich, dass „Gute Karriereperspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten“, eine „Gute Arbeitsatmosphäre/ Teamgeist“ sowie eine „attraktive Vergütung und Sozialleistungen“ bei der Arbeitgeberwahl die größte Bedeutung aufweisen. Dabei unterscheiden sich die Ergebnisse nur geringfügig zu den Ergebnissen der Vorjahresbefragungen. Zu beachten ist jedoch, dass sich die Bedeutung einzelner Faktoren mit zunehmender Berufserfahrung sowie zwischen Männern und Frauen unterscheiden kann. Da Arbeitsplatz- und Unternehmenscharakteristika eine wichtige Rolle bei der Arbeitgeberwahl spielen, sollten diese Unterschiede bei der Entwicklung einer zielgruppenspezifischen Rekrutierungsstrategie beachtet werden.

Tabelle 3 gibt weiterhin einen Überblick, wie die für Bewerber wichtigen Kriterien bei der Arbeitgeberwahl in Familienunternehmen eingeschätzt werden. Insbesondere die Arbeitsatmosphäre sowie die Möglichkeiten zum eigenverantwortlichen Arbeiten werden in Familienunternehmen als deutlich besser eingeschätzt. Dagegen werden Nachteile von Familienunternehmen in einer geringeren Internationalität sowie im Hinblick auf den Unternehmensstandort gesehen. Handlungsbedarf besteht zudem bei der Kommunikation von Informationen über die Karriereperspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten in Familienunternehmen. Familienunternehmen werden hier im Vergleich zu anderen Arbeitsplatzmerkmalen tendenziell eher schlechter eingeschätzt als große Publikumsgesellschaften. Da dieser Faktor bei der Arbeitgeberwahl jedoch die größte Bedeutung besitzt, sollte dieser Aspekt bei der Kommunikation von Informationen im Rekrutierungsprozess nicht vernachlässigt werden. Eine Schwierigkeit besteht zwar darin, dass es für Bewerber oftmals schwierig ist, Kriterien wie die Karriereperspektiven oder auch die Arbeitsatmosphäre im Vorfeld genau einzuschätzen. Jedoch bieten insbesondere Veranstaltungen wie der ‚Karrieretag Familienunternehmen‘ für Familienunternehmen eine gute Möglichkeit, insbesondere durch die direkte Interaktion zwischen Bewerbern und Unternehmensvertretern Informationen über diese Aspekte zu vermitteln (Falk & Mohnen, 2014).

Tabelle 3: Zusammenfassender Überblick über die wichtigsten Kriterien bei der Arbeitgeberwahl der Befragten auf den Karrieretagen Familienunternehmen im Jahr 2013

	Veränderung zum Vorjahr ⁶	von Bewerbern bei Familienunternehmen als besser eingeschätzt (in %)
1. Gute Karriereperspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten	⇒	77,25%
2. Gute Arbeitsatmosphäre/Teamgeist	⇒	99,56%
3. Attraktive Vergütung und Sozialleistungen	↑	34,29%
4. Möglichkeit zum eigenverantwortlichen Arbeiten	↓	98,23%
5. Internationalität	⇒	28,67%

Interessante Einblicke in die Karriereziele und die Mobilitätsbereitschaft der Bewerber ergaben sich zudem durch die zusätzlichen Fragen, die auf den Befragungen im Jahr 2013 zu diesen Themenbereichen erhoben wurden. Der Großteil der Bewerber weist dabei eine hohe Mobilitätsbereitschaft auf, wobei die Mehrzahl der Befragten für eine Arbeitsstelle auch weltweit den Wohnort wechseln würde. Unter Berücksichtigung der Relevanz weiterer Arbeitsplatzcharakteristika bei der Arbeitgeberwahl ist allerdings anzunehmen, dass für das tatsächliche Entscheidungsverhalten der Bewerber eine Vielzahl von Faktoren relevant ist und die hohe Mobilitätsbereitschaft daher vor diesem Hintergrund bewertet werden muss. Insgesamt passt die von den Bewerbern geäußerte Mobilitätsbereitschaft jedoch auch zu dem Karriereziel der meisten Befragten, langfristig eine Führungsposition im mittleren und Top-Management einnehmen zu wollen, da auch diese Positionen oftmals eine größere Mobilität der Arbeitnehmer erfordern.

Anzumerken ist, dass die Befragten auf den Karrieretagen Familienunternehmen keine repräsentative Gruppe von Bewerbern darstellen und die Ergebnisse daher nicht für alle Bewerbergruppen verallgemeinert werden können. Zum einen ergibt sich eine Verzerrung der Ergebnisse durch die Tatsache, dass sich die Teilnehmer für den Karrieretag Familienunternehmen im Vorfeld bewerben, wobei ein Selbstselektionseffekt von Bewerbern mit einem besonderen Interesse für Familienunternehmen besteht. Zum anderen wurden aus den Bewerbern für den Karrieretag Familienunternehmen diejenigen mit den besten Qualifikationen für eine Teilnahme am Karrieretag ausgewählt, wodurch die in dieser Studie betrachtete Teilnehmergruppe möglicherweise über bessere Qualifikationen verfügt als externe Bewerber. Trotz dieser Einschränkungen geben die Ergebnisse

⁶ Veränderung bezieht sich auf die Arbeitsplatzpräferenzen im Jahr 2012, die aus den Abbildungen 9 bis 22 ersichtlich sind, hier jedoch nicht gesondert ausgewiesen werden.

dieser Studie aufgrund des Erhebungszeitraums über mehrere Jahre sowie der umfangreichen Datenbasis jedoch einen wertvollen Einblick in die Faktoren, die bei der Arbeitgeberwahl von Bewerbern eine entscheidende Rolle spielen.

Der Vergleich mit einer neutralen Kontrollgruppe, d.h. die Teilnehmer der Online-Befragung (n=437), deren Einstellung gegenüber Familienunternehmen als neutral bewertet werden kann, zeigt im Allgemeinen nur wenige Unterschiede zu den Befragungen auf den Karrieretagen Familienunternehmen. Zwar besitzen die Teilnehmer auf dem Karrieretag Familienunternehmen insgesamt ein etwas höheres Qualifikationsniveau, jedoch zeigen sich in Bezug auf die Arbeitsplatzpräferenzen nur wenige Unterschiede. Ein leicht abweichendes Antwortverhalten zeigt sich lediglich in der Bewertung verschiedener Arbeitsplatzcharakteristika bei Familienunternehmen im Vergleich zu großen Publikumsgesellschaften. Hier werden in Familienunternehmen im Vergleich zu großen Publikumsgesellschaften zwar ebenfalls eine geringere Internationalität, eine geringere Reputation, schlechtere Weiterbildungsmöglichkeiten sowie eine niedrigere Vergütung erwartet. Der Standort des Unternehmens wird von den Teilnehmern der Online-Befragung in Familienunternehmen jedoch etwas besser eingeschätzt als es bei den Befragungen auf den Karrieretagen Familienunternehmen der Fall ist.

Wenn Familienunternehmen ihre Attraktivität auch für die Gruppe an potenziellen Bewerbern erhöhen wollen, die bislang keine Affinität zu Familienunternehmen aufweisen, sollten Familienunternehmen an der Kommunikation dieser Aspekte arbeiten, um so dem teilweise falschen Bild in den Köpfen von Absolventen, Studenten, Young Professionals und Professionals entgegen zu wirken.

D Anhang

Tabelle 4: Struktur der auswertbaren Fragebögen nach Karrieretagen und Geschlecht

Karrieretag	Jahr	Anzahl Gesamt	Anzahl Männer	Anzahl Frauen	Frauenanteil in %
3	2008	125	81	44	35,20%
4	2008	67	35	32	47,76%
5	2009	238	171	67	28,15%
6	2010	160	112	48	30,00%
8	2011	135	89	46	34,07%
9	2012	103	75	28	27,18%
10	2012	161	103	58	36,02%
11	2013	242	136	106	43,80%
12	2013	235	147	88	37,45%
		1466	949	517	Ø 35,27%

Tabelle 5: Struktur der auswertbaren Fragebögen nach Karrieretagen und Qualifikation

Karrieretag	Anzahl Studenten/ Absolventen	Anteil in %	Anzahl Young Professionals	Anteil in %	Anzahl Professionals	Anteil in %
3	80	64,00%	14	11,20%	31	24,80%
4	40	59,70%	11	16,42%	16	23,88%
5	129	54,20%	42	17,65%	67	28,15%
6	84	52,50%	25	15,63%	51	31,87%
8	74	54,81%	22	16,30%	39	28,89%
9	56	54,37%	14	13,59%	33	32,04%
10	97	60,25%	19	11,80%	45	27,95%
11	145	59,92%	43	17,77%	54	22,31%
12	175	74,47%	0	0,00%	60	25,53%
Gesamt	880	Ø 60,03%	190	Ø 12,96%	396	Ø 27,01%

Tabelle 6: Studienrichtungen der Teilnehmer auf den Karrieretagen Familienunternehmen im Jahr 2013

Studiengang	Anzahl	Anteil in %
Wirtschaftswissenschaften	233	51,43%
Ingenieurwesen	62	13,69%
Wirtschaftsingenieurwesen	69	15,23%
Informatik	9	1,99%
Rechtswissenschaften	3	0,66%
Naturwissenschaften	30	6,62%
Geisteswissenschaften	25	5,52%
Sonstige	22	4,86%
	Σ 453	

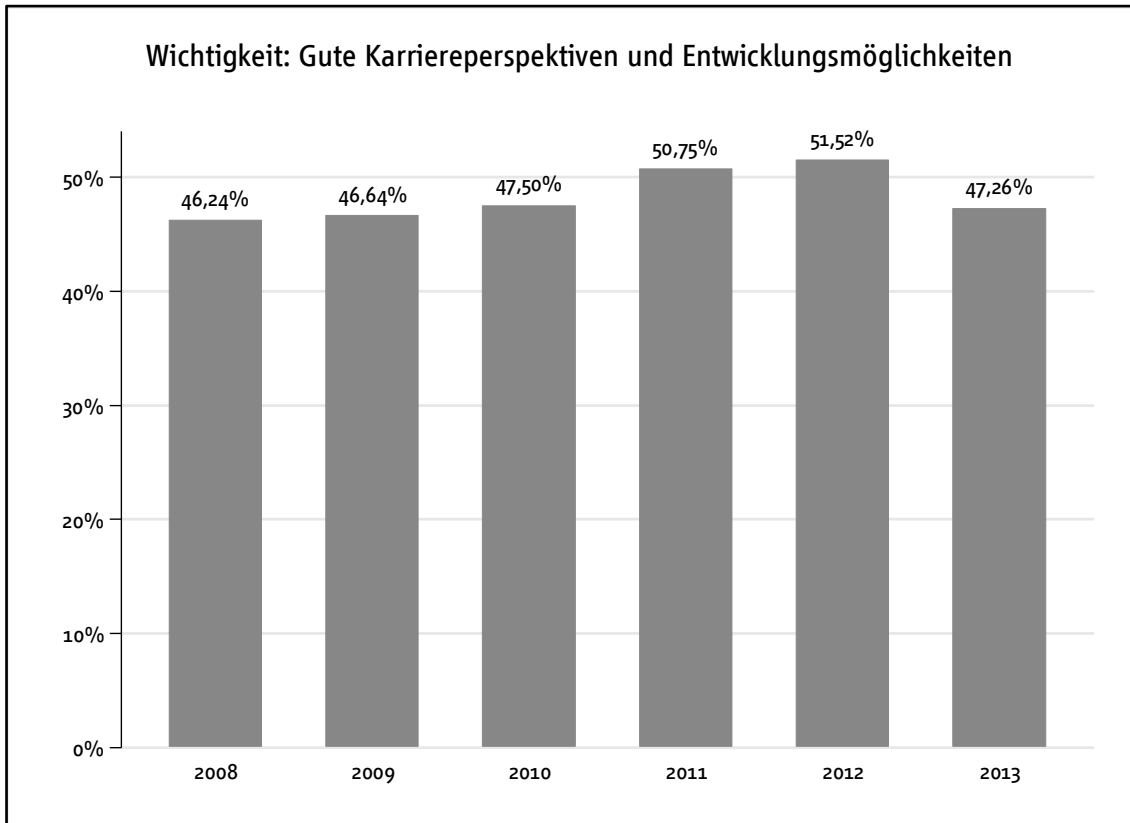
Tabelle 7: Höchster Studienabschluss der Teilnehmer auf den Karrieretagen Familienunternehmen im Jahr 2013

Abschluss	Anzahl	Anteil in %
Bachelor	69	15,27%
Master	223	49,34%
Diplom	118	26,11%
Promotion	40	8,85%
Sonstiger Abschluss	2	0,44%
	Σ 452	

Tabelle 8: Weitere Teilnehmercharakteristika der Teilnehmer auf den Karrieretagen Familienunternehmen im Jahr 2013

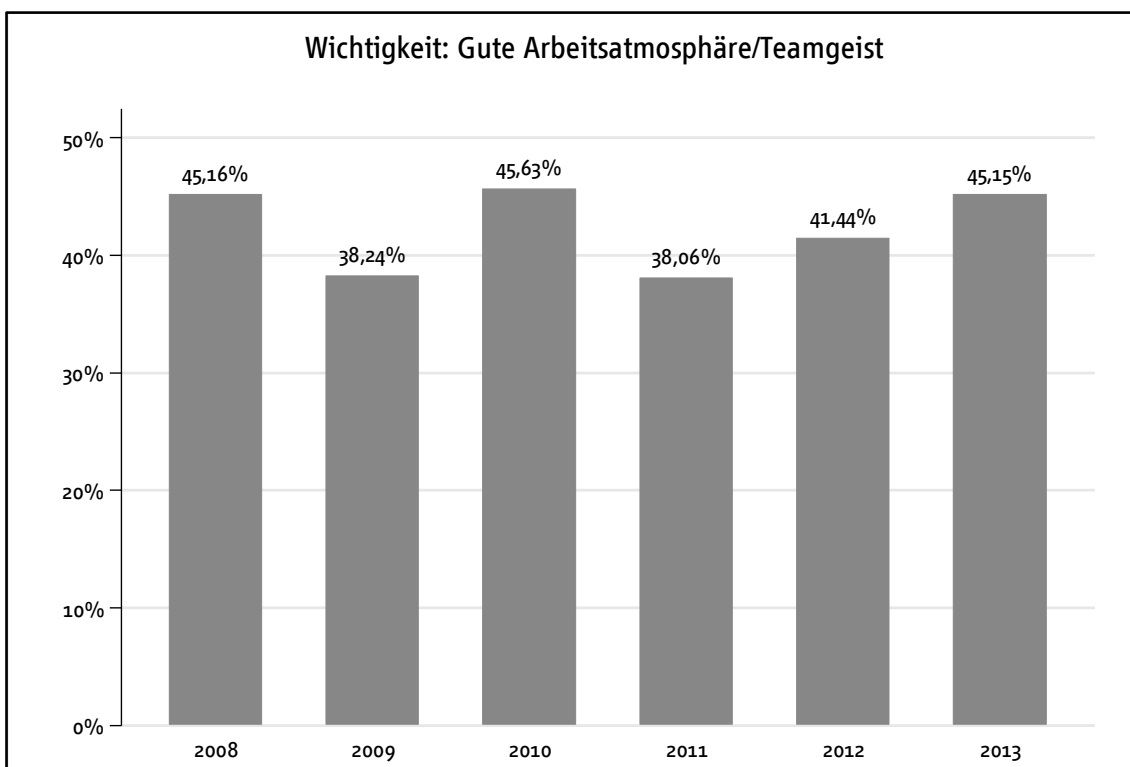
	N	Mittelwert
Alter	436	28,27
Abiturnote (1=sehr gut bis 4=ausreichend)	448	2,00
Abschlussnote Studium (1=sehr gut bis 4=ausreichend)	450	1,63
Bereits studienbezogene Praktika absolviert (1=ja, 0=nein)	450	0,91
Auslandsstudium/Auslandssemester (1=ja, 0=nein)	453	0,68

Abbildung 10: Wichtigkeit von „Gute Karriereperspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten“ im Zeitverlauf



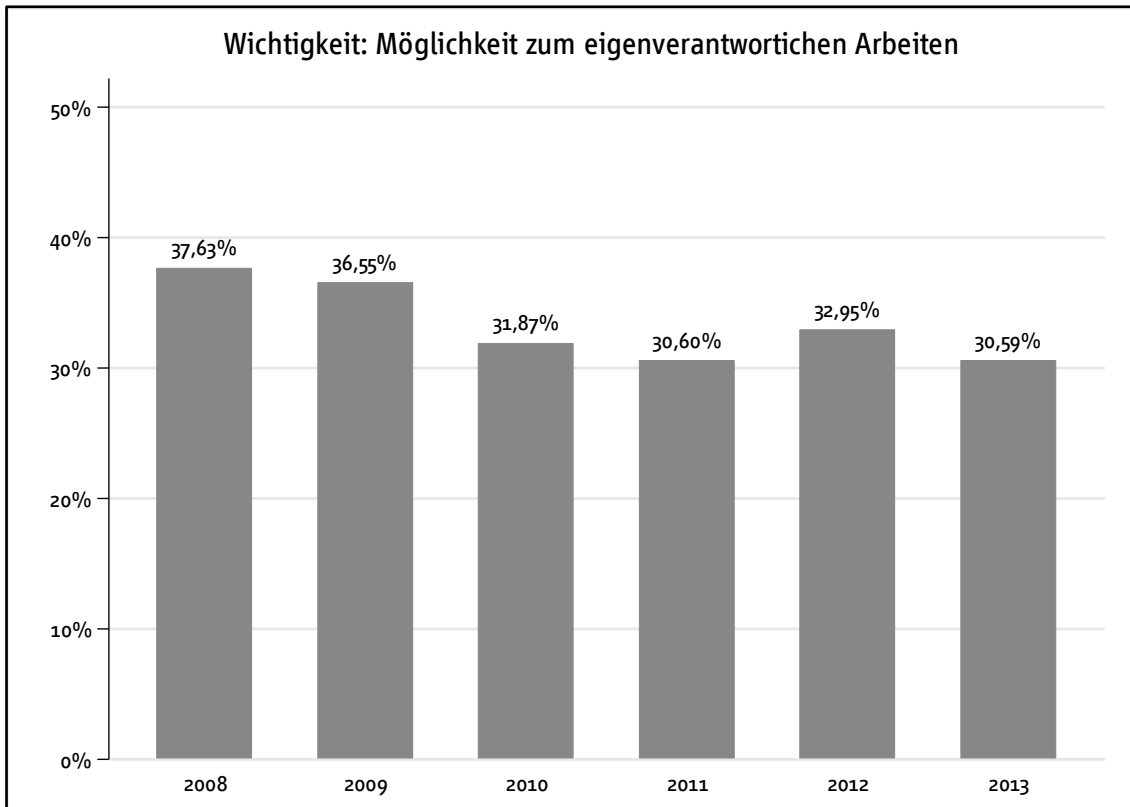
Prozentualer Anteil der Nennungen, Anzahl Beobachtungen pro Jahr: 2008: n=186, 2009: n=238, 2010: n=160, 2011: n=134, 2012: n=264, 2013: n=474

Abbildung 11: Wichtigkeit von „Gute Arbeitsatmosphäre/Teamgeist“ im Zeitverlauf



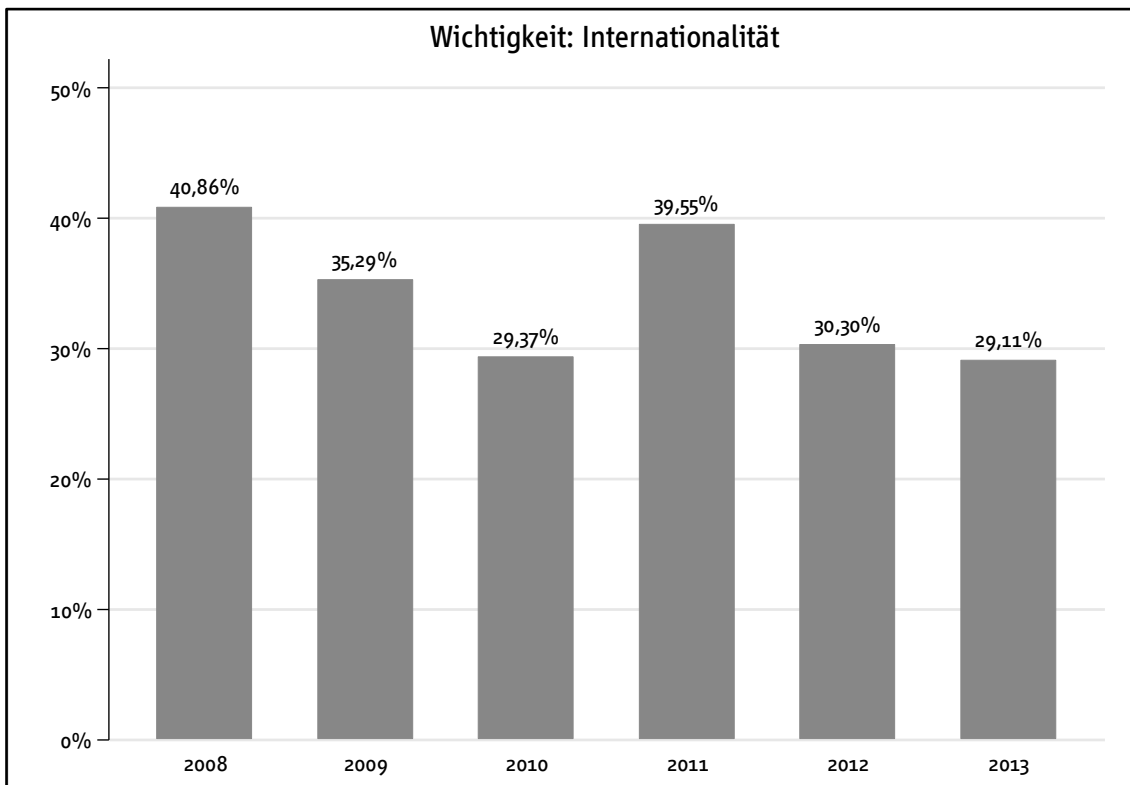
Prozentualer Anteil der Nennungen, Anzahl Beobachtungen pro Jahr: 2008: n=186, 2009: n=238, 2010: n=160, 2011: n=134, 2012: n=263, 2013: n=474

Abbildung 12: Wichtigkeit von „Möglichkeit zum eigenverantwortlichen Arbeiten“ im Zeitverlauf



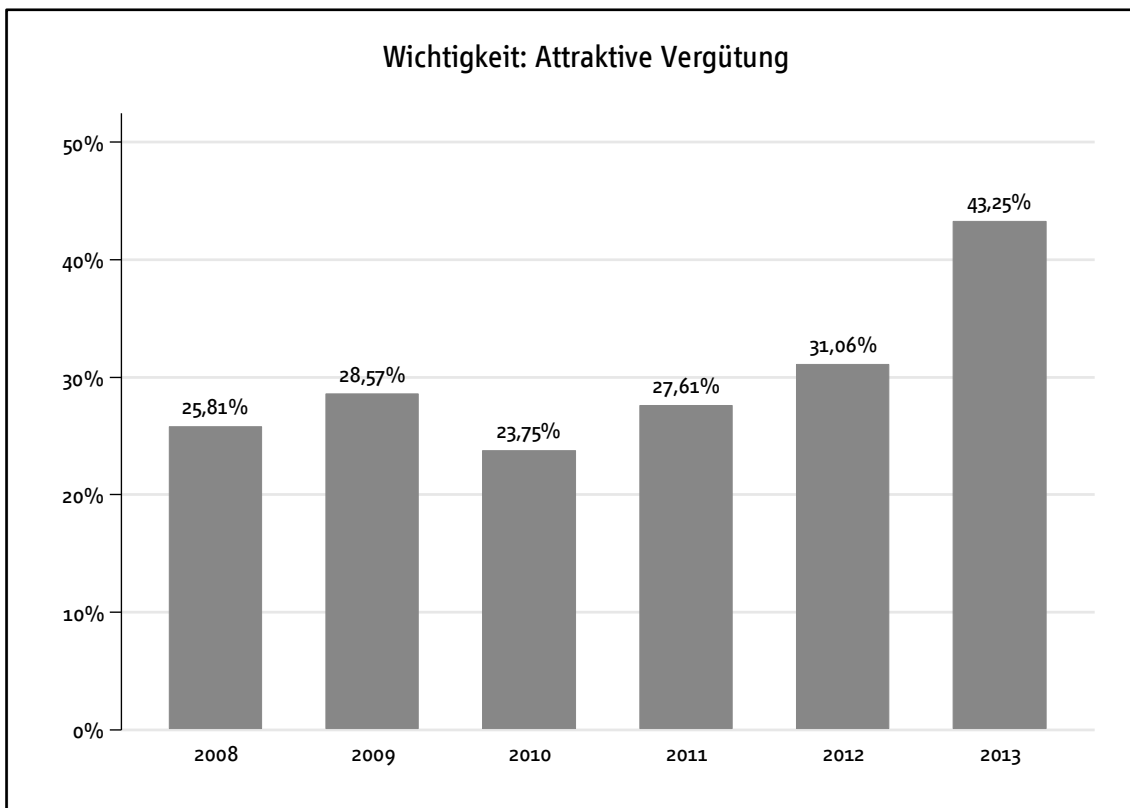
Prozentualer Anteil der Nennungen, Anzahl Beobachtungen pro Jahr: 2008: n=186, 2009: n=238, 2010: n=160, 2011: n=134, 2012: n=264, 2013: n=474

Abbildung 13: Wichtigkeit von „Internationalität“ im Zeitverlauf



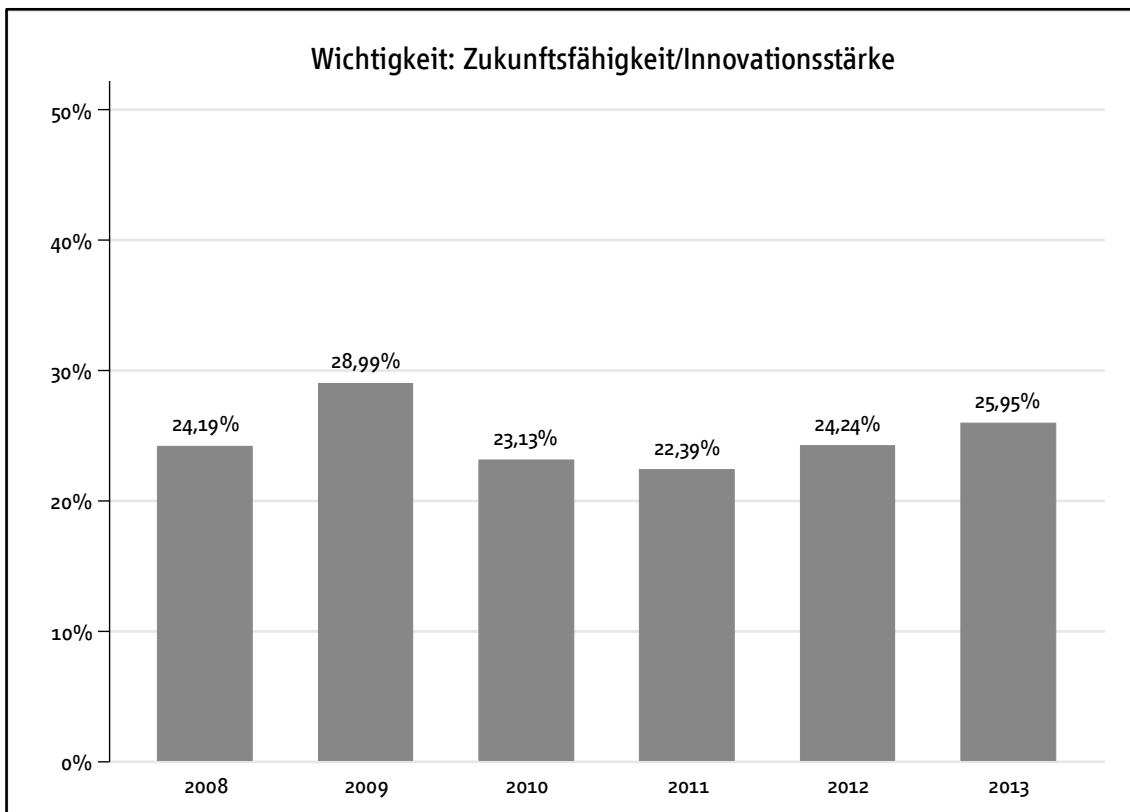
Prozentualer Anteil der Nennungen, Anzahl Beobachtungen pro Jahr: 2008: n=186, 2009: n=238, 2010: n=160, 2011: n=134, 2012: n=264, 2013: n=474

Abbildung 14: Wichtigkeit von „Attraktive Vergütung und Sozialleistungen“ im Zeitverlauf



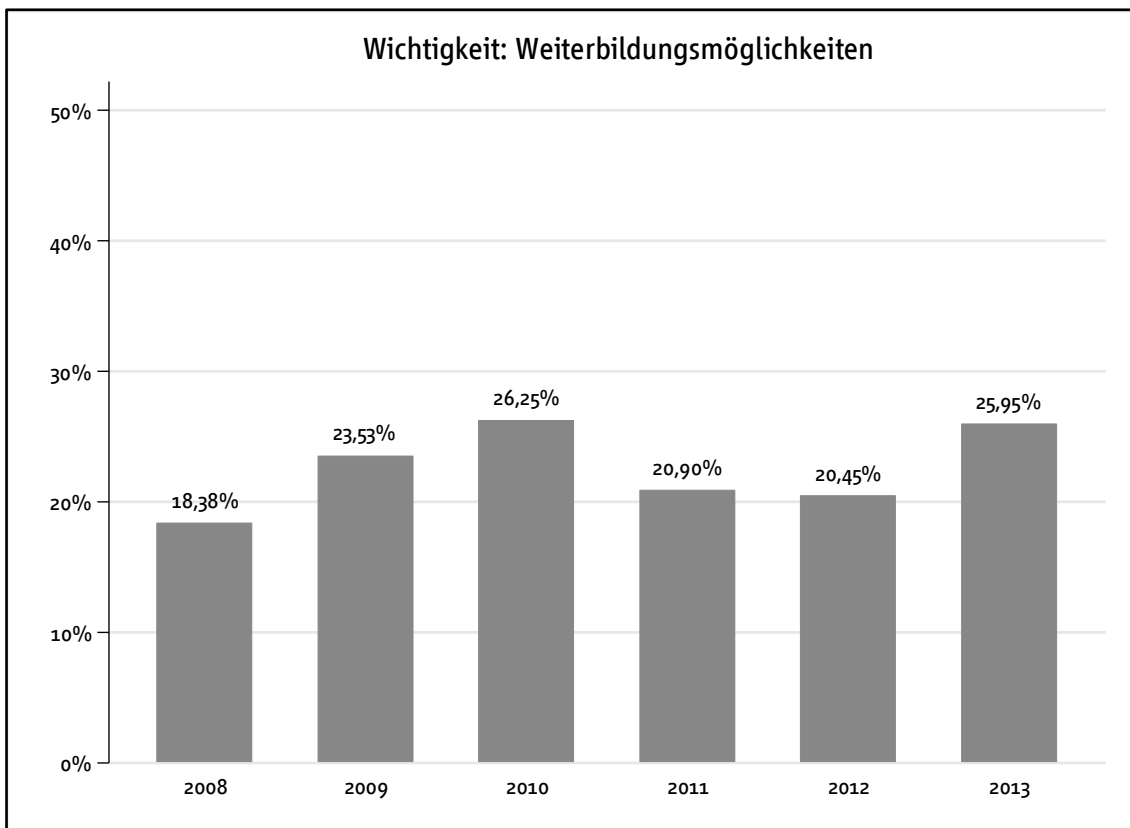
Prozentualer Anteil der Nennungen, Anzahl Beobachtungen pro Jahr: 2008: n=186, 2009: n=238, 2010: n=160, 2011: n=134, 2012: n=264, 2013: n=474

Abbildung 15: Wichtigkeit von „Zukunftsfähigkeit/Innovationsstärke“ im Zeitverlauf



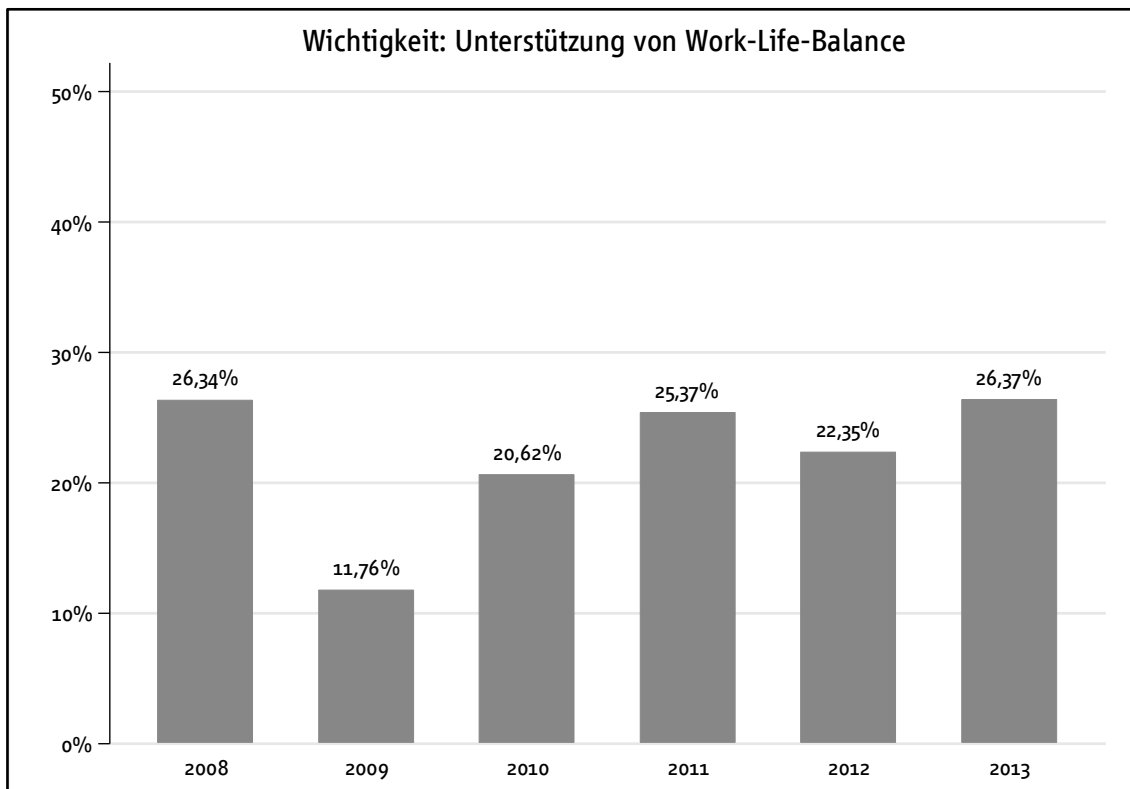
Prozentualer Anteil der Nennungen, Anzahl Beobachtungen pro Jahr: 2008: n=186, 2009: n=238, 2010: n=160, 2011: n=134, 2012: n=264, 2013: n=474

Abbildung 16: Wichtigkeit von „Weiterbildungsmöglichkeiten“ im Zeitverlauf



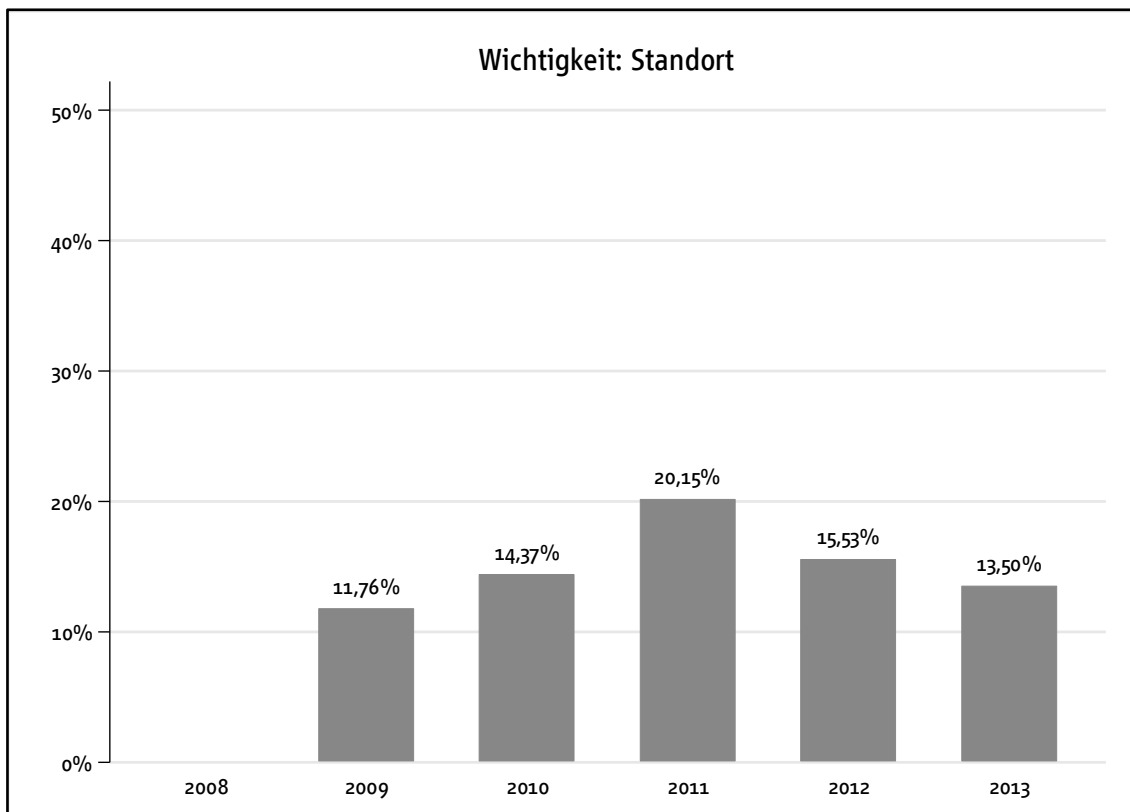
Prozentualer Anteil der Nennungen, Anzahl Beobachtungen pro Jahr: 2008: n=186, 2009: n=238, 2010: n=160, 2011: n=134, 2012: n=264, 2013: n=474

Abbildung 17: Wichtigkeit von „Unterstützung von Work-Life-Balance“ im Zeitverlauf



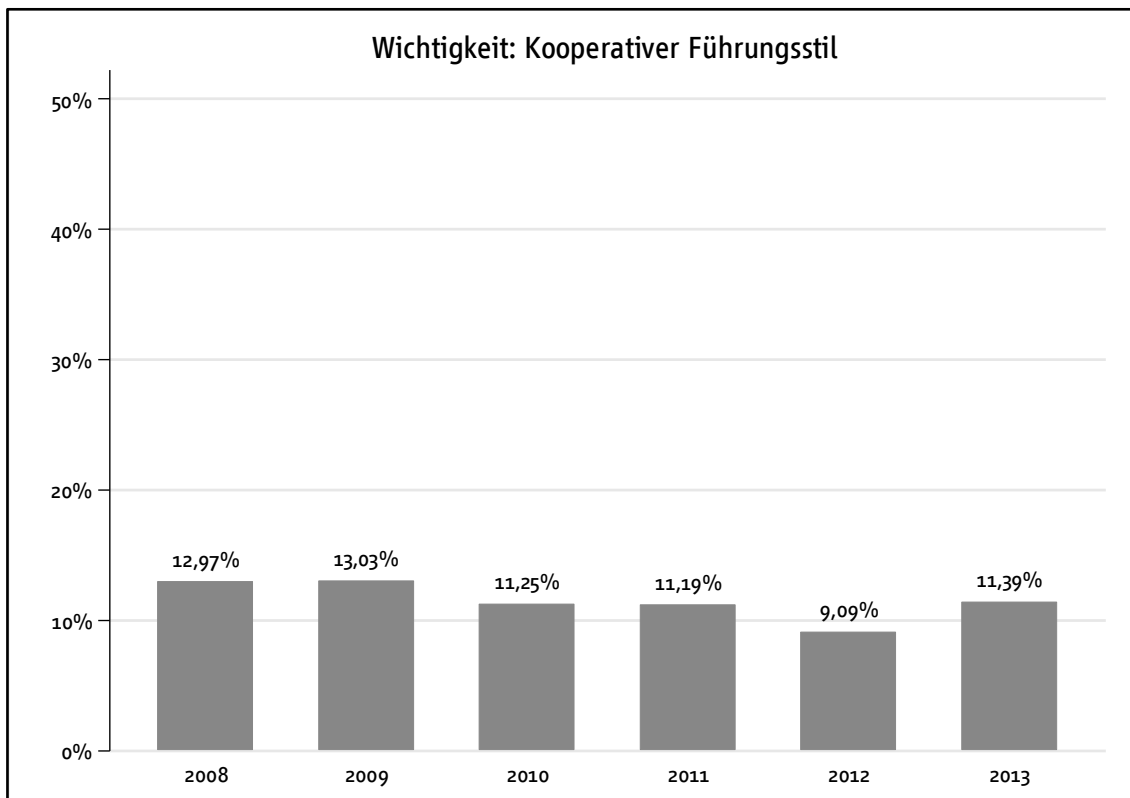
Prozentualer Anteil der Nennungen, Anzahl Beobachtungen pro Jahr: 2008: n=186, 2009: n=238, 2010: n=160, 2011: n=134, 2012: n=264, 2013: n=474

Abbildung 18: Wichtigkeit von „Standort“ im Zeitverlauf



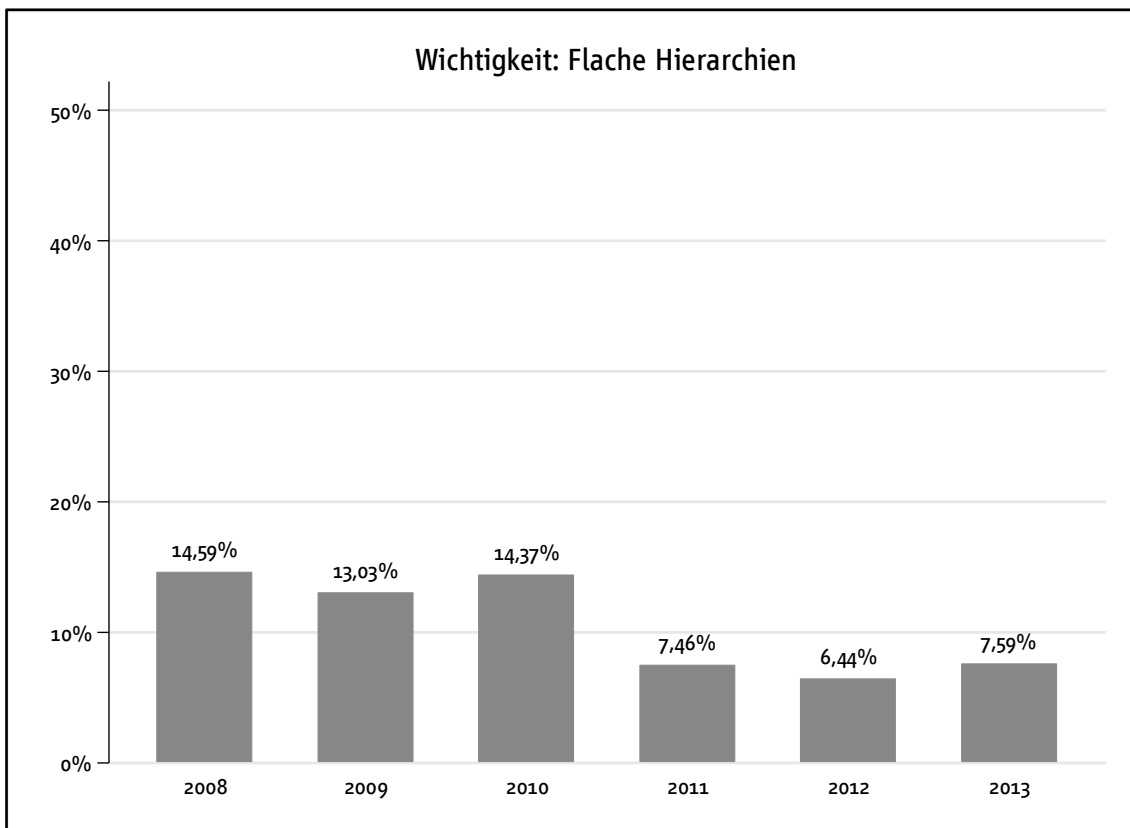
Prozentualer Anteil der Nennungen, Anzahl Beobachtungen pro Jahr: 2009: n=238, 2010: n=160, 2011: n=134, 2012: n=264, 2013: n=474 (Frage im Jahr 2008 nicht erhoben)

Abbildung 19: Wichtigkeit von „Kooperativer Führungsstil“ im Zeitverlauf



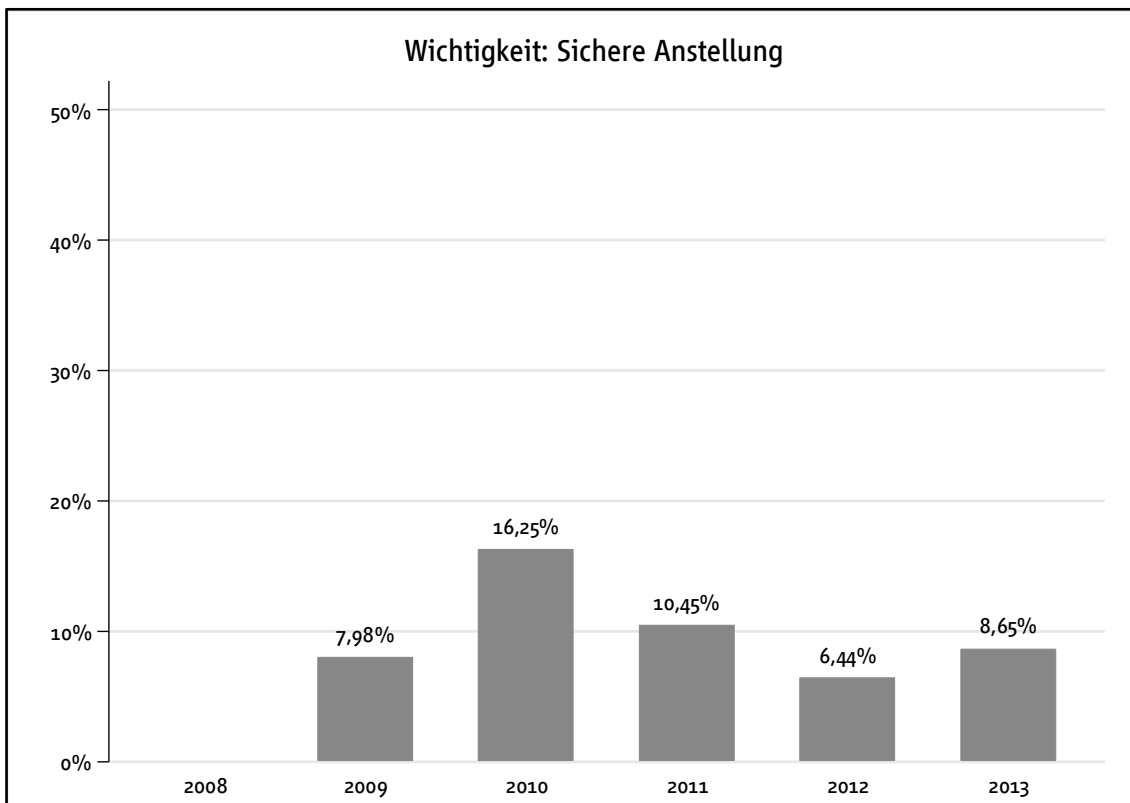
Prozentualer Anteil der Nennungen, Anzahl Beobachtungen pro Jahr: 2008: n=185, 2009: n=238, 2010: n=160, 2011: n=134, 2012: n=264, 2013: n=474

Abbildung 20: Wichtigkeit von „Flache Hierarchien“ im Zeitverlauf



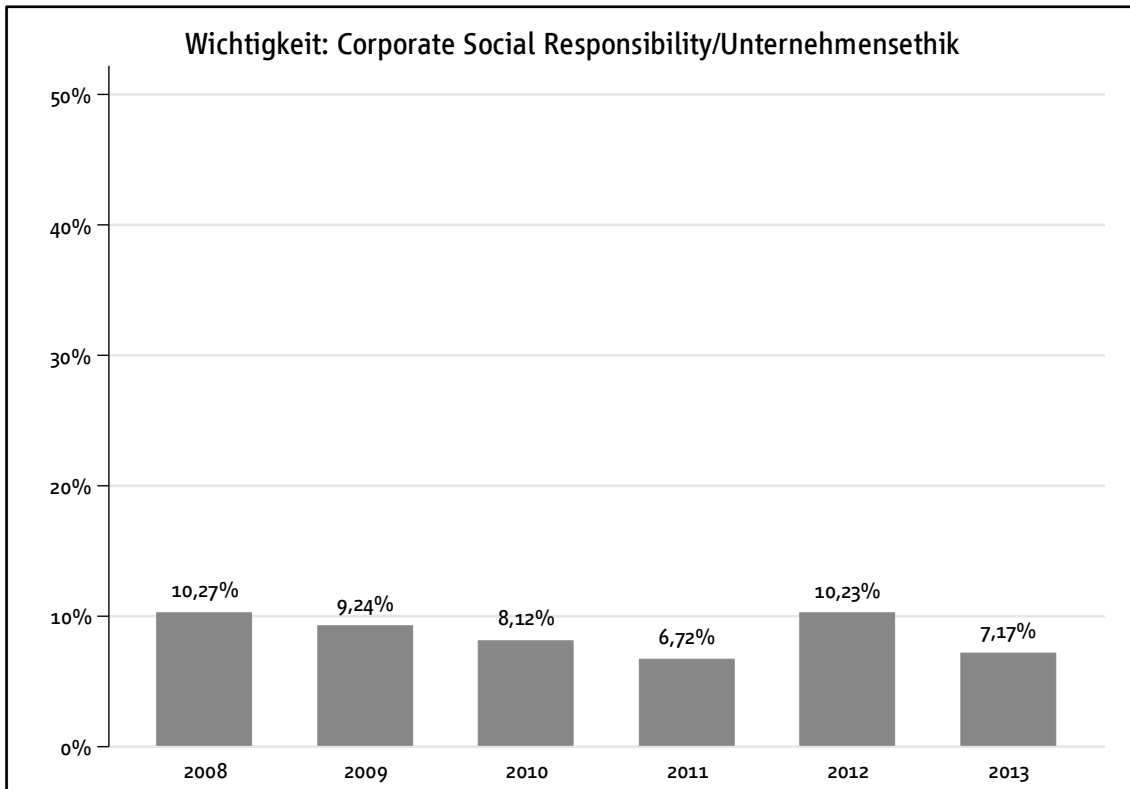
Prozentualer Anteil der Nennungen, Anzahl Beobachtungen pro Jahr: 2008: n=185, 2009: n=238, 2010: n=160, 2011: n=134, 2012: n=264, 2013: n=474

Abbildung 21: Wichtigkeit von „Sichere Anstellung“ im Zeitverlauf



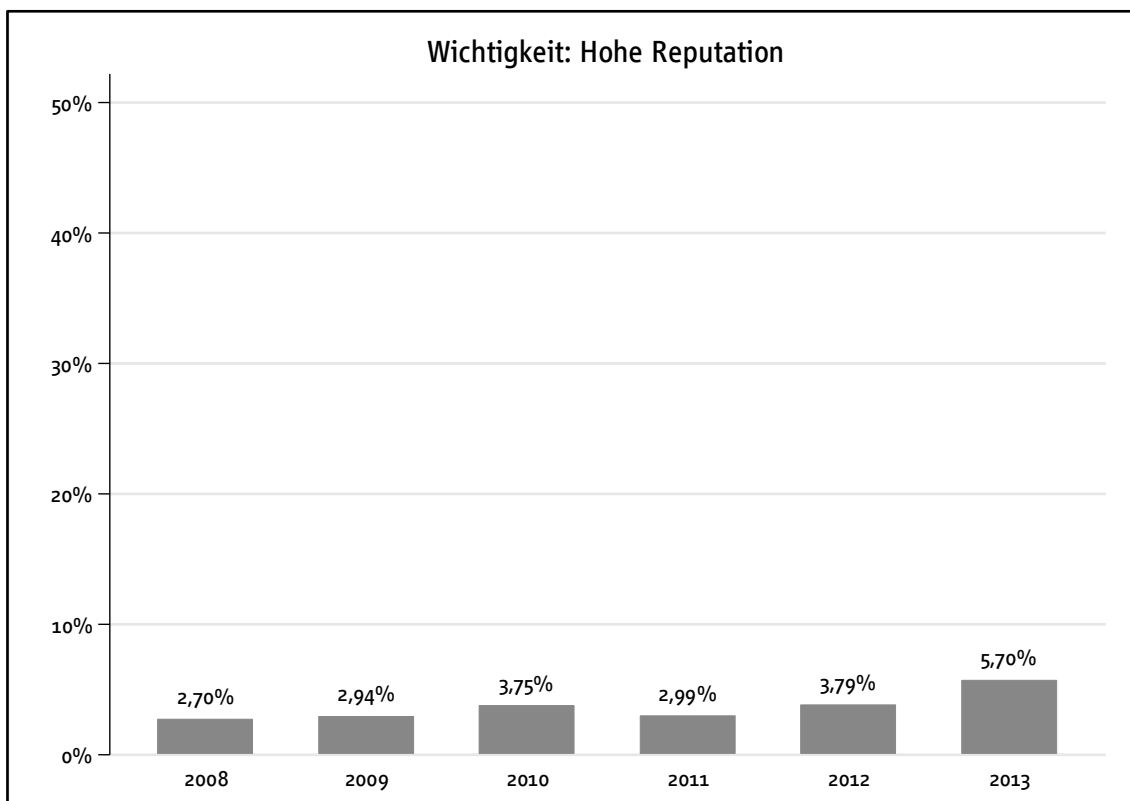
Prozentualer Anteil der Nennungen, Anzahl Beobachtungen pro Jahr: 2009: n=238, 2010: n=160, 2011: n=134, 2012: n=264, 2013: n=474 (Frage im Jahr 2008 nicht erhoben)

Abbildung 22: Wichtigkeit von „Corporate Social Responsibility/Unternehmensethik“ im Zeitverlauf



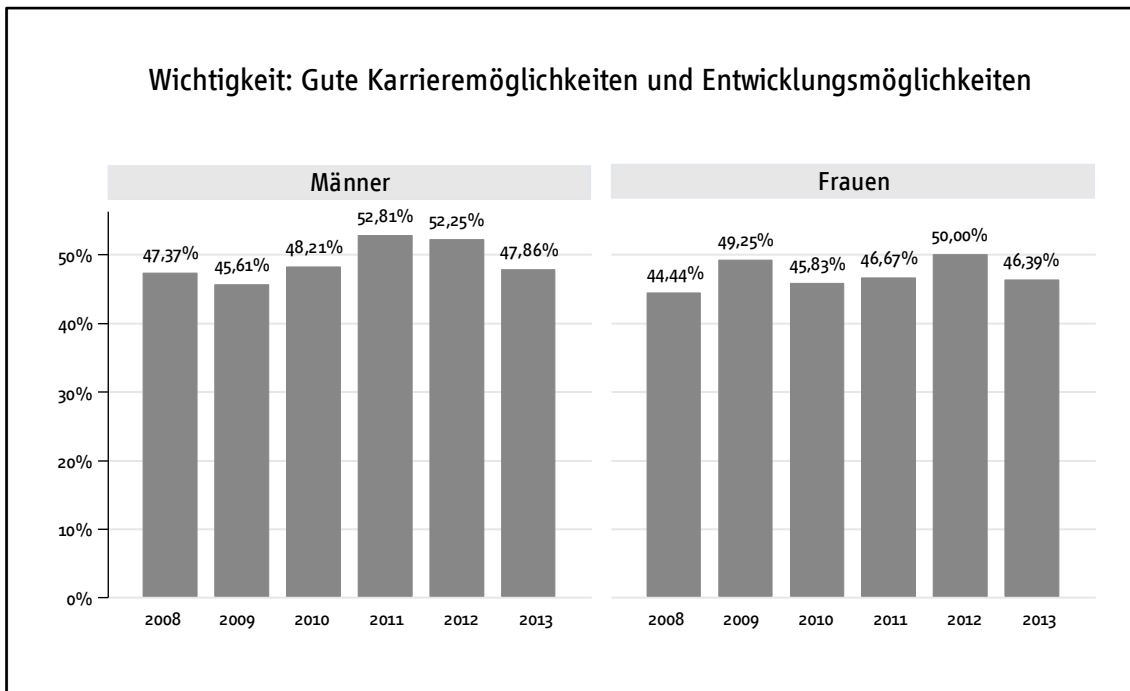
Prozentualer Anteil der Nennungen, Anzahl Beobachtungen pro Jahr: 2008: n=185, 2009: n=238, 2010: n=160, 2011: n=134, 2012: n=264, 2013: n=474

Abbildung 23: Wichtigkeit von „Hohe Reputation“ im Zeitverlauf



Prozentualer Anteil der Nennungen, Anzahl Beobachtungen pro Jahr: 2008: n=185, 2009: n=238, 2010: n=160, 2011: n=134, 2012: n=264, 2013: n=474

Abbildung 24: Wichtigkeit „Gute Karriereperspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten“ im Zeitverlauf differenziert nach Geschlecht

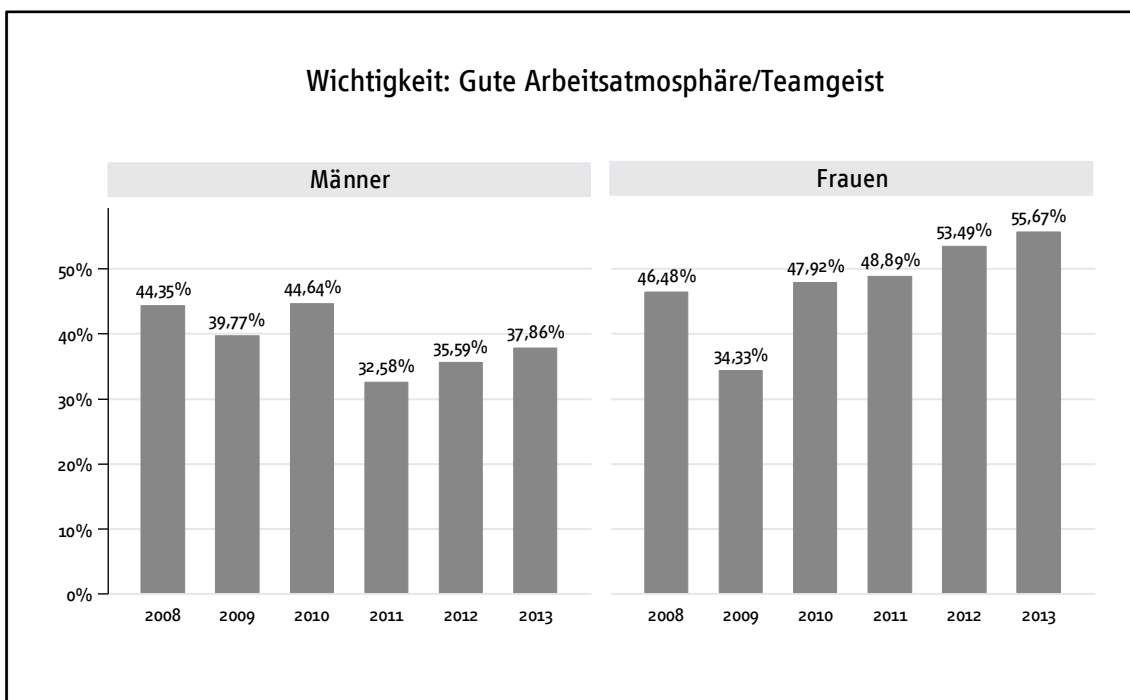


Prozentualer Anteil der Nennungen, Anzahl Beobachtungen pro Jahr:

Männer: 2008: n=114, 2009: n=171, 2010: n=112, 2011: n=89, 2012: n=178, 2013: n=280

Frauen: 2008: n=72, 2009: n=67, 2010: n=48, 2011: n=45, 2012: n=86, 2013: n=194

Abbildung 25: Wichtigkeit „Gute Arbeitsatmosphäre/Teamgeist“ im Zeitverlauf differenziert nach Geschlecht

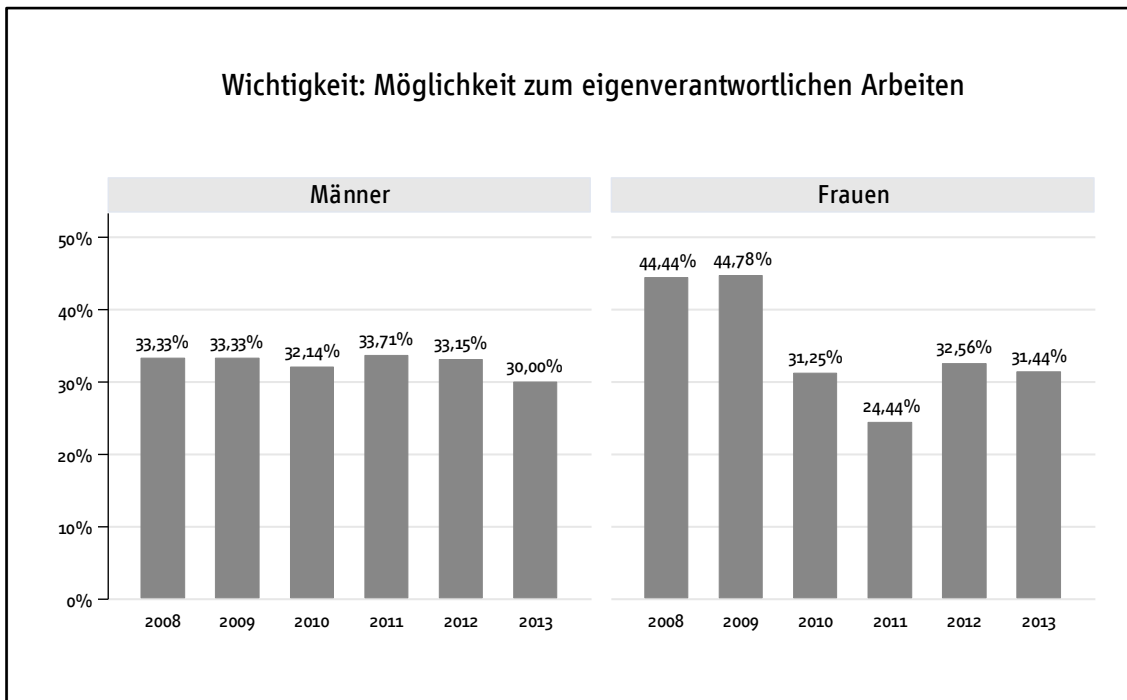


Prozentualer Anteil der Nennungen, Anzahl Beobachtungen pro Jahr:

Männer: 2008: n=115, 2009: n=171, 2010: n=112, 2011: n=89, 2012: n=177, 2013: n=280

Frauen: 2008: n=71, 2009: n=67, 2010: n=48, 2011: n=45, 2012: n=86, 2013: n=194

Abbildung 26: Wichtigkeit „Möglichkeit zum eigenverantwortlichen Arbeiten“ im Zeitverlauf differenziert nach Geschlecht

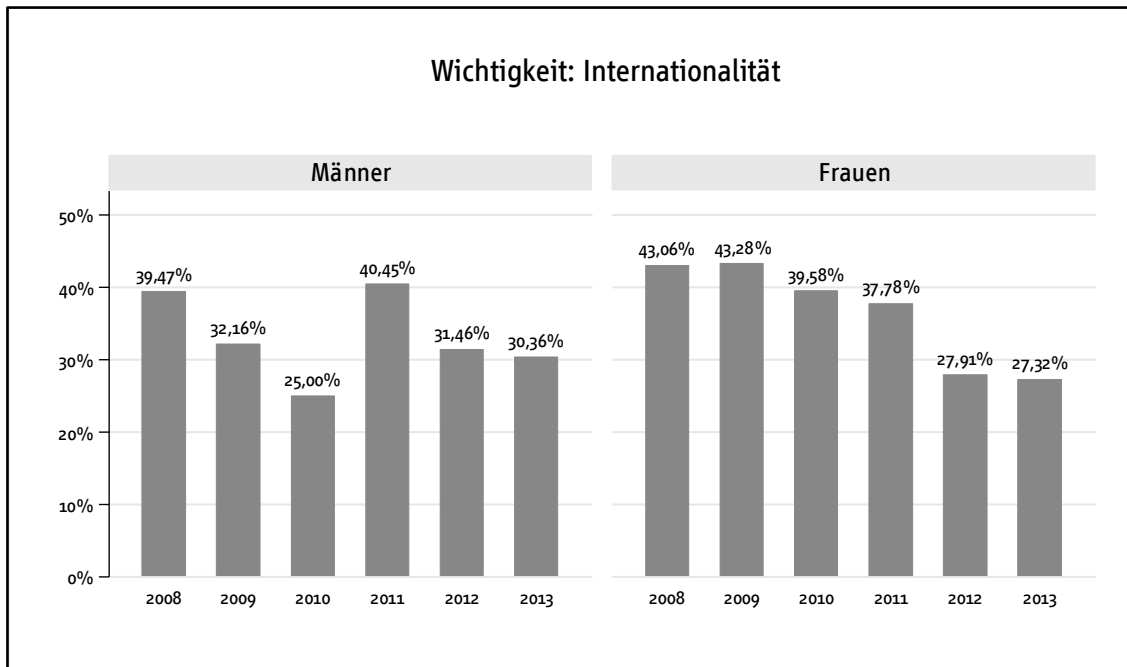


Prozentualer Anteil der Nennungen, Anzahl Beobachtungen pro Jahr:

Männer: 2008: n=114, 2009: n=171, 2010: n=112, 2011: n=89, 2012: n=178, 2013: n=280

Frauen: 2008: n=72, 2009: n=67, 2010: n=48, 2011: n=45, 2012: n=86, 2013: n=194

Abbildung 27: Wichtigkeit „Internationalität“ im Zeitverlauf differenziert nach Geschlecht

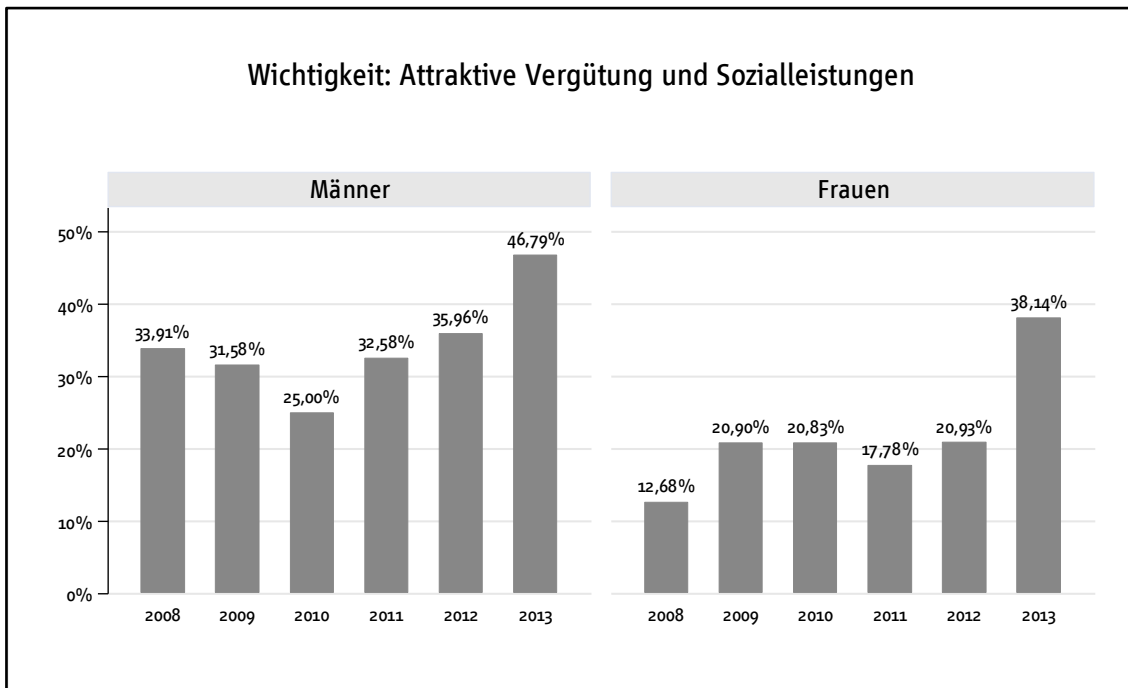


Prozentualer Anteil der Nennungen, Anzahl Beobachtungen pro Jahr:

Männer: 2008: n=114, 2009: n=171, 2010: n=112, 2011: n=89, 2012: n=178, 2013: n=280

Frauen: 2008: n=72, 2009: n=67, 2010: n=48, 2011: n=45, 2012: n=86, 2013: n=194

Abbildung 28: Wichtigkeit „Attraktive Vergütung und Sozialleistungen“ im Zeitverlauf differenziert nach Geschlecht



Prozentualer Anteil der Nennungen, Anzahl Beobachtungen pro Jahr:

Männer: 2008: n=115, 2009: n=171, 2010: n=112, 2011: n=89, 2012: n=178, 2013: n=280

Frauen: 2008: n=71, 2009: n=67, 2010: n=48, 2011: n=45, 2012: n=86, 2013: n=194

Tabelle 9: Nutzung von Informationskanälen zur Stellensuche

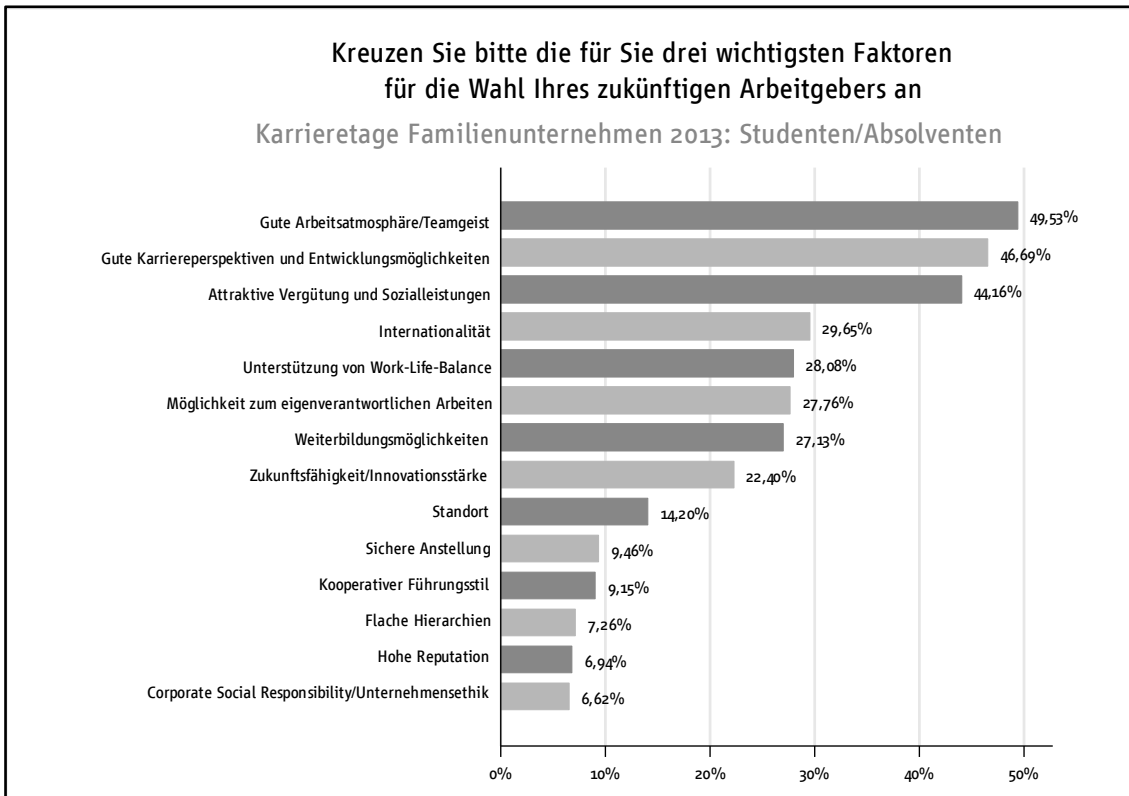
	Anzahl Nennungen	Anteil in %
Unternehmens-Websites	423	89,05%
Arbeitsagentur	51	10,74%
Soziale Netzwerke (z.B. Facebook)	58	12,21%
Karrierenetzwerke (z.B. Xing, LinkedIn)	279	58,74%
Jobmessen und Karrieretage	325	68,42%
Internet-Stellenbörsen (z.B. Monster.de, Stepstone)	344	72,42%
Printmedien (z.B. Tageszeitungen und Zeitschriften)	88	18,53%
Informationsangebote von Hochschulen und Ausbildungsstätten	121	25,47%
Persönliche Kontakte im Bekannten- und Freundeskreis	250	52,63%
Sonstige	14	2,95%

N=475

Tabelle 10: Nutzung von sozialen Netzwerken und Karrierenetzwerken

	Anzahl Nennungen	Anteil in %
Facebook	66	15,83%
Xing	319	76,50%
LinkedIn	113	27,10%
Google+	13	3,12%
Tumblr	1	0,24%
Stayfriends	1	0,24%
Twitter	10	2,40%
Nutze ich nicht zur Stellensuche	65	15,59%
Sonstiges	13	3,12%

Abbildung 29: Wichtigkeit der Arbeitsplatzcharakteristika (Karrieretage Familienunternehmen 2013) für die Teilnehmergruppe Studenten/Absolventen



Prozentualer Anteil der Nennungen, n=317

Abbildung 30: Wichtigkeit der Arbeitsplatzcharakteristika (Karrieretage Familienunternehmen 2013) für die Teilnehmergruppe Young Professionals



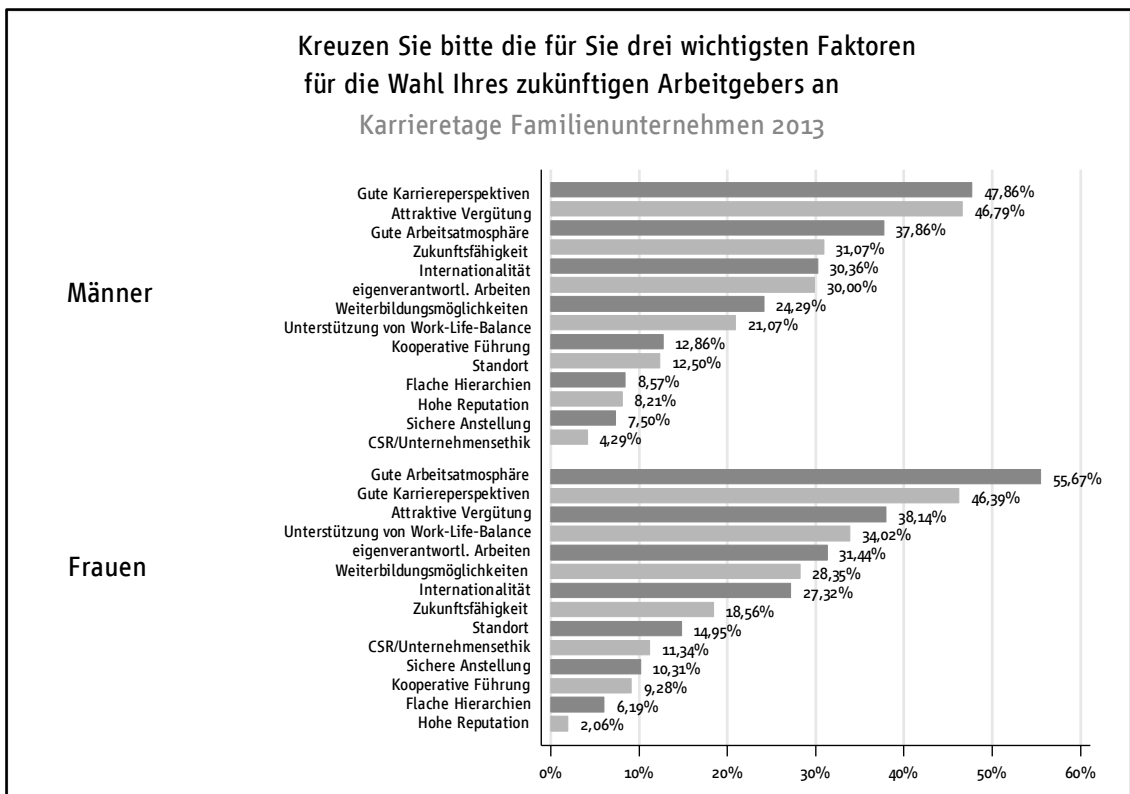
Prozentualer Anteil der Nennungen, n=43

Abbildung 31: Wichtigkeit der Arbeitsplatzcharakteristika (Karrieretage Familienunternehmen 2013) für die Teilnehmergruppe Professionals



Prozentualer Anteil der Nennungen, n=114

Abbildung 32: Wichtigkeit der Arbeitsplatzcharakteristika (Karrieretage Familienunternehmen 2013) differenziert nach Geschlecht



Prozentualer Anteil der Nennungen, Männer: n=280, Frauen: n=192

Tabelle 11: Mobilitätsbereitschaft von Männern und Frauen

	Männer		Frauen		Gesamt	
	N	Anteil	N	Anteil	N	Anteil
Nein	11	3,93%	10	5,21%	21	4,45%
Ja, innerhalb meines Landkreises	7	2,50%	13	6,77%	20	4,24%
Ja, innerhalb meines Bundeslandes	15	5,36%	32	16,67%	47	9,96%
Ja, innerhalb Deutschlands	82	29,29%	62	32,29%	144	30,51%
Ja, innerhalb Europas	28	10,00%	13	6,77%	41	8,69%
Ja, weltweit	137	48,96%	62	32,29%	199	42,16%
	Σ 280		Σ 192		Σ 472	

Tabelle 12: Mobilitätsbereitschaft nach Teilnehmergruppe

	Studenten/ Absolventen	Young Professionals	Professionals
Nein	3,14%	6,98%	7,21%
Ja, innerhalb meines Landkreises	2,83%	9,30%	6,31%
Ja, innerhalb meines Bundeslandes	11,32%	6,98%	7,21%
Ja, innerhalb Deutschlands	32,08%	34,88%	24,32%
Ja, innerhalb Europas	8,49%	4,65%	10,81%
Ja, weltweit	42,14%	37,21%	44,14%
	n=318	n=43	n=111

Abbildung 33: Mobilitätsbereitschaft nach Teilnehmergruppe

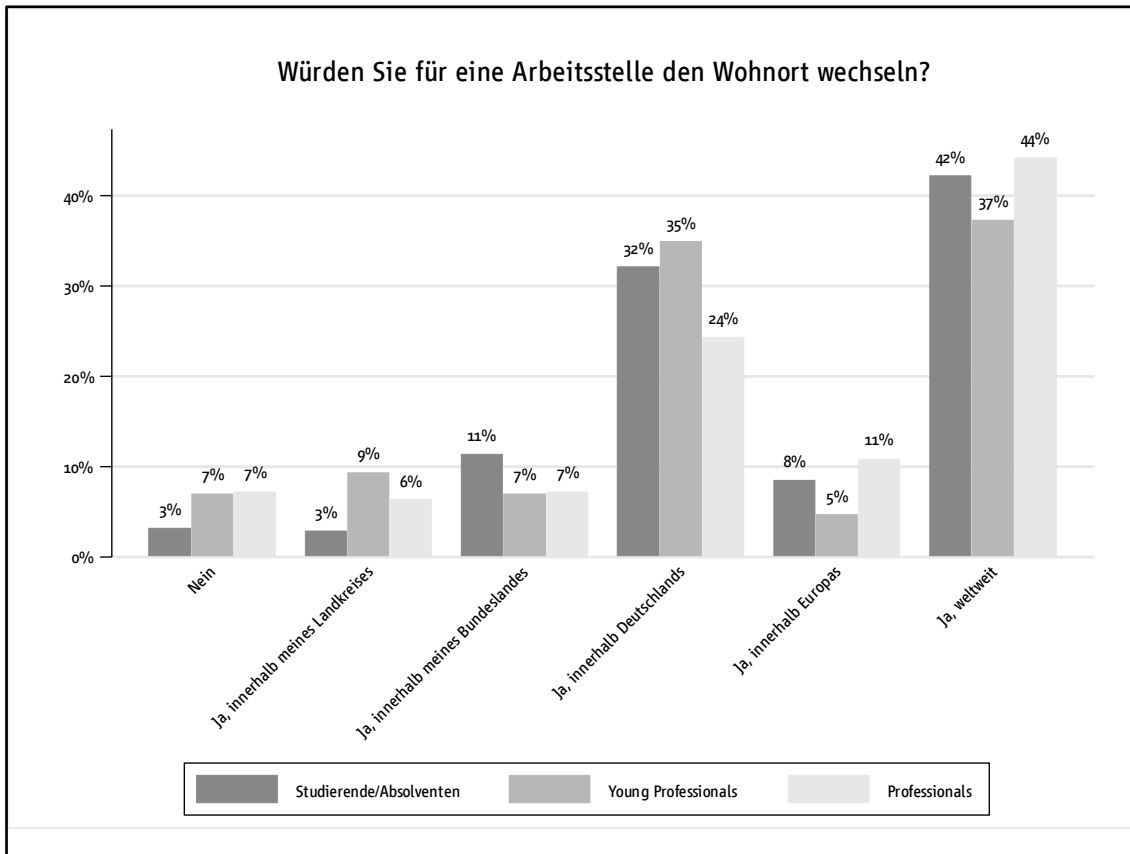


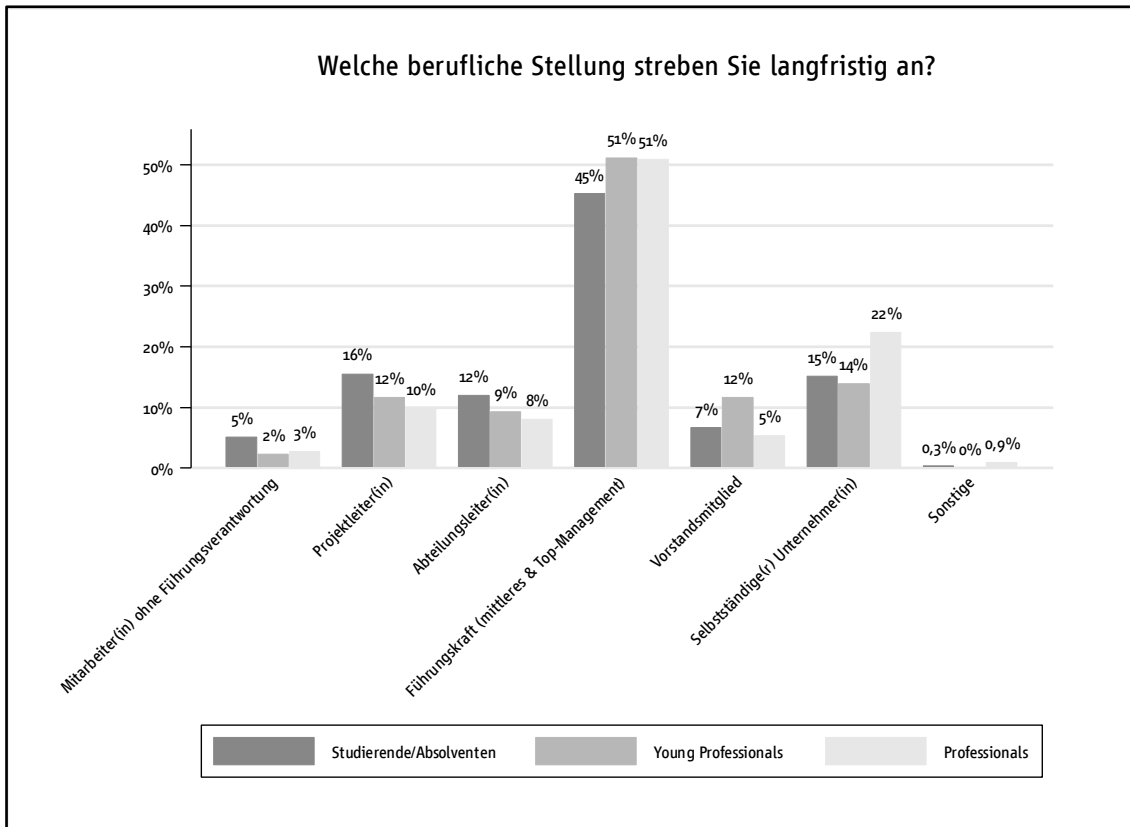
Tabelle 13: Karriereziele von Männern und Frauen

	Männer		Frauen	
	N	Anteil	N	Anteil
Mitarbeiter(in) ohne Führungsverantwortung	12	4,27%	8	4,21%
Projektleiter(in)	22	7,83%	43	22,63%
Abteilungsleiter(in)	28	9,96%	23	12,11%
Führungskraft (mittleres und Top-Management)	129	45,91%	93	48,95%
Vorstandsmitglied	24	8,54%	8	4,21%
Selbstständige(r) Unternehmer(in)	64	22,78%	15	7,89%
Sonstige	2	0,71%	0	0,00%
	Σ 281		Σ 190	

Tabelle 14: Karriereziele nach Teilnehmergruppe

	Studenten/ Absolventen	Young Professionals	Professionals
Mitarbeiter(in) ohne Führungsverantwortung	5,06%	2,33%	2,68%
Projektleiter(in)	15,51%	11,63%	9,82%
Abteilungsleiter(in)	12,03%	9,30%	8,04%
Führungskraft (mittleres und Top-Management)	45,25%	51,16%	50,89%
Vorstandsmitglied	6,65%	11,63%	5,36%
Selbstständige(r) Unternehmer(in)	15,19%	13,95%	22,32%
Sonstige	0,32%	0,00%	0,89%
	n=316	n=43	n=112

Abbildung 34: Karriereziele nach Teilnehmergruppe



Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Teilnehmerstruktur der Karrieretage Familienunternehmen	5
Tabelle 2:	Wahrnehmung von Familienunternehmen im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen im Zeitverlauf	9
Tabelle 3:	Zusammenfassender Überblick über die wichtigsten Kriterien bei der Arbeitgeberwahl der Befragungen auf den Karrieretagen Familienunternehmen im Jahr 2013.....	22
Tabelle 4:	Teilnehmerstruktur nach Karrieretagen und Geschlecht	24
Tabelle 5:	Teilnehmerstruktur nach Karrieretagen und Teilnehmergruppen	24
Tabelle 6:	Studienrichtungen der Teilnehmer auf den Karrieretagen Familienunternehmen im Jahr 2013.....	25
Tabelle 7:	Höchster Studienabschluss der Teilnehmer auf den Karrieretagen Familienunternehmen im Jahr 2013.....	25
Tabelle 8:	Weitere Teilnehmercharakteristika der Teilnehmer auf den Karrieretagen Familienunternehmen im Jahr 2013.....	26
Tabelle 9:	Nutzung von Informationskanälen zur Stellensuche	37
Tabelle 10:	Nutzung von sozialen Netzwerken und Karrierenetzwerken	37
Tabelle 11:	Mobilitätsbereitschaft von Männern und Frauen	40
Tabelle 12:	Mobilitätsbereitschaft nach Teilnehmergruppe	40
Tabelle 13:	Karriereziele von Männern und Frauen.....	42
Tabelle 14:	Karriereziele nach Teilnehmergruppe	42

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Wichtige Arbeitsplatzcharakteristika für die Arbeitgeberwahl von Bewerbern (Befragungen von 2008 bis 2013).....	7
Abbildung 2: Die fünf wichtigsten Arbeitsplatzcharakteristika im Zeitverlauf von 2008 bis 2013.....	8
Abbildung 3: Zur Stellensuche genutzte Informationskanäle	11
Abbildung 4: Wichtigste Faktoren bei der Arbeitgeberwahl.....	12
Abbildung 5: Die fünf wichtigsten Arbeitsplatzpräferenzen nach Teilnehmergruppen	13
Abbildung 6: Die fünf wichtigsten Arbeitsplatzpräferenzen nach Geschlecht	14
Abbildung 7: Einschätzung von Familienunternehmen im Vergleich zu großen Publikumsgesellschaften der Teilnehmer an den Karrieretagen Familienunternehmen 2013	15
Abbildung 8: Mobilitätsbereitschaft von Männern und Frauen	17
Abbildung 9: Karriereziele von Männern und Frauen.....	18
Abbildung 10: Wichtigkeit von „Gute Karriereperspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten“ im Zeitverlauf	27
Abbildung 11: Wichtigkeit von „Gute Arbeitsatmosphäre/Teamgeist“ im Zeitverlauf.....	27
Abbildung 12: Wichtigkeit von „Möglichkeit zum eigenverantwortlichen Arbeiten“ im Zeitverlauf	28
Abbildung 13: Wichtigkeit von „Internationalität“ im Zeitverlauf	28
Abbildung 14: Wichtigkeit von „Attraktive Vergütung und Sozialleistungen“ im Zeitverlauf	29
Abbildung 15: Wichtigkeit von „Zukunftsfähigkeit/Innovationsstärke“ im Zeitverlauf	29
Abbildung 16: Wichtigkeit von „Weiterbildungsmöglichkeiten“ im Zeitverlauf.....	30
Abbildung 17: Wichtigkeit von „Unterstützung von Work-Life-Balance“ im Zeitverlauf.....	30
Abbildung 18: Wichtigkeit von „Standort“ im Zeitverlauf	31
Abbildung 19: Wichtigkeit von „Kooperativer Führungsstil“ im Zeitverlauf	31
Abbildung 20: Wichtigkeit von „Flache Hierarchien“ im Zeitverlauf.....	32
Abbildung 21: Wichtigkeit von „Sichere Anstellung“ im Zeitverlauf	32
Abbildung 22: Wichtigkeit von „Corporate Social Responsibility/Unternehmensethik“ im Zeitverlauf	33
Abbildung 23: Wichtigkeit von „Hohe Reputation“ im Zeitverlauf.....	33
Abbildung 24: Wichtigkeit „Gute Karriereperspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten“ im Zeitverlauf differenziert nach Geschlecht.....	34
Abbildung 25: Wichtigkeit „Gute Arbeitsatmosphäre/Teamgeist“ im Zeitverlauf differenziert nach Geschlecht.....	34
Abbildung 26: Wichtigkeit „Möglichkeit zum eigenverantwortlichen Arbeiten“ im Zeitverlauf differenziert nach Geschlecht.....	35
Abbildung 27: Wichtigkeit „Internationalität“ im Zeitverlauf differenziert nach Geschlecht	35

Abbildung 28: Wichtigkeit „Attraktive Vergütung und Sozialleistungen“ im Zeitverlauf differenziert nach Geschlecht.....	36
Abbildung 29: Wichtigkeit der Arbeitsplatzcharakteristika (Karrieretage Familienunternehmen 2013) für die Teilnehmergruppe Studenten/Absolventen	37
Abbildung 30: Wichtigkeit der Arbeitsplatzcharakteristika (Karrieretage Familienunternehmen 2013) für die Teilnehmergruppe Young Professionals	38
Abbildung 31: Wichtigkeit der Arbeitsplatzcharakteristika (Karrieretage Familienunternehmen 2013) für die Teilnehmergruppe Professionals	39
Abbildung 32: Wichtigkeit der Arbeitsplatzcharakteristika (Karrieretage Familienunternehmen 2013) differenziert nach Geschlecht	39
Abbildung 33: Mobilitätsbereitschaft nach Teilnehmergruppe	41
Abbildung 34: Karriereziele nach Teilnehmergruppe.....	43

Literaturverzeichnis

- Aiman-Smith, L., Bauer, T. N., & Cable, D. M. (2001). Are you attracted? Do you intend to pursue? A recruiting policy-capturing study. *Journal of Business and Psychology, 16*(2), 219-237.
- Backes-Gellner, U. (2001). *Das industrielle Familienunternehmen – Kontinuität im Wandel*. Institut für Mittelstandsforschung, Bonn.
- Backes-Gellner, U., Freund, W., Kay, R., & Kranzusch, P. (2000). *Wettbewerbsfaktor Fachkräfte: Rekrutierungschancen und –probleme von kleinen und mittleren Unternehmen* (Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 85). Online verfügbar unter: <http://www.ifm-bonn.org/publikationen/schriften-zur-mittelstandsforschung/>
- Bartels, P., Holtze, S., Müller, C., Gorholt, A., Henke, S., & Ull, T. (2012). *Innovationskraft ohne Fachkräfte: Wie können Familienunternehmen gegensteuern?* Online verfügbar unter: <http://www.pwc.de/de/mittelstand/pwc-studie-zu-innovationskraft-und-barrieren-von-familienunternehmen.jhtml>
- Beechler, S., & Woodward, I. C. (2009). The global "war for talent". *Journal of International Management, 15*(3), 273-285.
- Belcredi, S. (2014). *Familienunternehmen in Deutschland – Attraktivität als Arbeitgeber in Hinblick auf die Arbeitsplatzpräferenzen und Wertvorstellungen von jungen Arbeitnehmern*. Abschlussarbeit am Lehrstuhl für Unternehmensführung von Prof. Dr. Alwine Mohnen an der Technischen Universität München.
- Boswell, W. R., Roehling, M. V., LePine, M. A., & Moynihan, L. M. (2003). Individual job-choice decisions and the impact of job attributes and recruitment practices: A longitudinal field study. *Human Resource Management, 42*(1), 23-37.
- Bourhis, A., & Mekkaoui, R. (2010). Beyond work-family balance: Are family-friendly organizations more attractive? *Industrial Relations, 65*(1), 98-117.
- Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., & Michaels, E. G., III (1998). The war for talents. *The McKinsey Quarterly, 3*, 44-57.
- Charness, G., & Gneezy, U. (2012). Strong Evidence for Gender Differences in Risk Taking. *Journal of Economic Behavior & Organization, 83*(1), 50-58.

- De Pater, I. E., Van Vianen, A. E. M., Fischer, A. H., & Van Ginkel, W. P. (2009). Challenging experiences: gender differences in task choice. *Journal of Managerial Psychology*, 24(1), 4-28.
- Falk, S., Hammermann, A., Mohnen, A., & Werner, A. (2013). Different Degrees of Informational Asymmetry on Job Markets and Its Impact on Companies' Recruiting Success. *Journal of Business Economics*, 83(4), 1-23.
- Falk, S., & Mohnen, A. (2014). *Why the Career Fair Appearance of Companies Matters: An Empirical Analysis of Applicant Perceptions*. Working Paper.
- Grund, C. (2009). Jobpräferenzen und Arbeitsplatzwechsel. *Zeitschrift für Personalforschung*, 23(1), 66-72.
- Haas, A. (2000). *Arbeitsmarktausgleich – Regionale Mobilität gestiegen* (IAB Kurzbericht Nr. 4). Online verfügbar unter: <http://www.iab.de/de/publikationen/kurzbericht.aspx>
- Heidemann, W. (2012). *Zukünftiger Qualifikations- und Fachkräftebedarf: Handlungsfelder und Handlungsmöglichkeiten*. Online verfügbar unter: www.boeckler.de/pdf/mbf_pb_fachkraeftemangel_heidemann.pdf.
- Kay, R. (2007). *Führungskräfteerekrutierung im Mittelstand: Beschaffungswege, Auswahlverfahren und Entscheidungsprozesse*. In P. Letmathe, J. Eigler, F. Welter, D. Kathan, & T. Heupel (Eds.), *Management kleiner und mittlerer Unternehmen. Stand und Perspektiven der KMU-Forschung*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Kay, R., Suprinovic, O., & Werner, A. (2010). *Deckung des Fachkräftebedarfs in kleinen und mittleren Unternehmen: Situationsanalyse und Handlungsempfehlungen* (IfM-Materialien Nr. 200). Online verfügbar unter: <http://www.ifm-bonn.org/publikationen/ifm-materialien/>
- KfW, Creditreform, IfM, RWI, & ZEW (2010). *Konjunkturelle Stabilisierung im Mittelstand – aber viele Belastungsfaktoren bleiben*. *MittelstandsMonitor 2010 – Jährlicher Bericht zu Konjunktur- und Strukturfragen kleiner und mittlerer Unternehmen*, Frankfurt am Main.
- Kirchgeorg, M., & Lorbeer, A. (2002). *Anforderungen von High Potentials an Unternehmen – eine Analyse auf der Grundlage einer bundesweiten Befragung von High Potentials und Personalentscheidern* (HHL-Arbeitspapier Nr. 49). Leipzig: Handelshochschule Leipzig.

- Lemmink, J., Schuijf, A., & Streukens, S. (2003). The role of corporate image and company employment image in explaining application intentions. *Journal of Economic Psychology*, 24(1), 1–15.
- Prognos AG (2012). *Arbeitslandschaft 2035*. Online verfügbar unter:
<http://www.prognos.com/publikationen/publikationsdatenbank/281/show/3a7fac28f2dba3aabb513905470192092/>
- Stiftung Familienunternehmen (2012). *Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen*. Online verfügbar unter: http://www.familienunternehmen.de/PUBLIKATIONEN---STUDIEN-----_site.site..html_dir.tpl_nav.81_likecms.html
- Sutherland, J. (2012). Job attribute preferences: who prefers what? *Employee Relations*, 34(2), 193–221.
- Tivig, T., Henseke, G., & Neuhaus, J. (2013). *Berufe im Demografischen Wandel – Alterungstrends und Fachkräfteangebot*. Online verfügbar unter: <http://www.inqa.de/DE/Lernen-Gute-Praxis/Publikationen/berufe-im-demografischen-wandel.html>.
- Turban, D. B., & Greening, D. W. (1996). Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees. *Academy of Management Journal*, 40(3), 658–672.
- Wallau, F. (2007). *Internationalisierung des deutschen Mittelstands – Bedeutung und Umfang*. In P. Letmathe, J. Eigler, F. Welter, D. Kathan, & T. Heupel (Eds.), *Management kleiner und mittlerer Unternehmen. Stand und Perspektiven der KMU-Forschung*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Werner, A., Schröder, C., & Mohr, B. (2013). *Innovationstätigkeit von Familienunternehmen* (IfM-Materialien Nr. 225). Online verfügbar unter: <http://www.ifm-bonn.org/publikationen/ifm-materialien/>
- Woywode, M., Keese, D., Rasser, M., Ruffer, N. (2014). *Soziales Wesen oder kalter Zahlenmensch? Ein empirischer Vergleich der Einstellungen von Unternehmenslenkern zu Steuern, Standort und Mitarbeitern*. Studie des ifm Mannheim, hrsg. von der Stiftung Familienunternehmen. Online verfügbar unter:
http://familienunternehmen.de/media/public/pdf/studien/Studie_Stiftung_Familienunternehmen_Soziales-Wesen-versus-Zahlenmensch.pdf

Über den Autor

Univ.-Prof. Dr. Alwine Mohnen ist Inhaberin des Lehrstuhls für Unternehmensführung an der Technischen Universität München. Der Forschungsschwerpunkt von Frau Mohnen liegt im Bereich Unternehmensführung und Personalökonomie, wobei sie sich mit der Wirkungsweise von Anreizsystemen und Entlohnungsformen sowie Fragestellungen zur Performancemessung befasst.

Dipl.-Kffr. Sabrina Falk ist wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin am Lehrstuhl für Unternehmensführung an der Technischen Universität München. In ihrer Dissertation befasst sie sich mit Informationsasymmetrien auf Arbeitsmärkten, der Gestaltung von Personalmarketingmaßnahmen sowie der Wirkungsweise von monetären Anreizen.

Über den „Karrieretag Familienunternehmen“

Seit 2006 gibt es den „Karrieretag Familienunternehmen“, der von führenden Familienunternehmen, dem Entrepreneurs Club und der Stiftung Familienunternehmen gemeinsam ins Leben gerufen wurde. Ziel der Initiative ist es, Familienunternehmen dabei zu unterstützen, Fach- und Führungskräfte zu rekrutieren.

Der „Karrieretag Familienunternehmen“ findet auf dem Firmengelände eines Familienunternehmens statt. In den meisten Fällen sind die Eigentümer der ausstellenden Firmen selbst anwesend.

Stiftung Familienunternehmen

Prinzregentenstraße 50

D-80538 München

Telefon + 49 (0) 89 / 12 76 400 02

Telefax + 49 (0) 89 / 12 76 400 09

E-Mail info@familienunternehmen.de

www.familienunternehmen.de

ISBN: 978-3-942467-27-8