
1. Einleitung

1.1 Problemstellung

Unternehmen der Ernährungsindustrie sind zunehmend mit Rekrutierungsproblemen konfrontiert. Ein Viertel aller Suchprozesse (25,2 %) nach passendem Personal werden bereits abgebrochen, weil kein geeigneter Kandidat für die Stelle gefunden wurde. Innerhalb der erfolgreichen Stellenbesetzungsprozesse nimmt die tatsächliche Suchdauer im Zeitverlauf signifikant zu, im Schnitt vergehen 71 Tage zwischen dem Beginn der Suche und der Einigung mit dem zukünftigen Mitarbeiter.¹ Verstreicht der geplante Einstellungstermin ohne erzielte Einigung oder rechtzeitige Verfügbarkeit des potentiellen Kandidaten, entstehen Vakanzen, die mit erheblichen betrieblichen Kosten verknüpft sind. Der durch die fehlende Arbeitskraft entstandene Produktivitätsverlust stellt dabei den stärksten Kostentreiber dar.² Rund die Hälfte aller Einstellungsprozesse (48,1 %) innerhalb der Ernährungsindustrie sind bereits mit auftretenden Vakanzen verbunden. Der demografische Wandel führt zu einer Verknappung des Arbeitskräfteangebots. Basierend auf dem Projektionsszenario von FUCHS, SÖHNLEIN UND WEBER (2017) sinkt das Erwerbspersonenpotenzial von 45,8 Mio. Erwerbstätigen im Jahr 2015 auf insgesamt 40,9 Mio. Erwerbspersonen im Jahr 2050.³ Gleichzeitig steigt die Nachfrage nach Arbeitskräften aufgrund der steigenden Einstellungsbereitschaft innerhalb der Branche. Zwischen den Jahren 2010 und 2020 verzeichnete die Ernährungsindustrie einen Beschäftigungszuwachs um 13,4 %.⁴ Beide Faktoren tragen zu einer Verschärfung der Arbeitskräftesituation bei. Von einem umfassenden Fachkräftemangel kann in Deutschland (dennoch) nicht gesprochen werden. Das Verhältnis zwischen dem allgemeinen Arbeitskräfteangebot (Zahl der Arbeitslosen) und der Arbeitskräftenachfrage (Zahl der gemeldeten Stellen) ist ausreichend, regionale und berufsspezifische Engpässe sind jedoch zu verzeichnen.⁵ Basierend auf den gelisteten Engpassberufen der Fachkräfteengpassanalyse der BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT verzeichnet die Ernährungsindustrie innerhalb der Qualifikationsgruppen Spezialisten und Experten bislang keinen Engpass.⁶ Die wachsenden Rekrutierungsprobleme innerhalb der Ernährungsindustrie sind damit nicht ausschließlich auf einen sich verschärfenden Fachkräftemangel zurückzuführen, sondern lassen auch auf ein grundsätzliches Attraktivitätsproblem der Branche schließen.⁷

¹ Vgl. zu den dargelegten Zahlen die Ergebnisse der Sekundärerhebung in Kapitel 3.2.3.

² Vgl. Tracey und Hinkin (2008): 14.

³ Vgl. Fuchs/Söhnlein/Weber (2017): 5.

⁴ Vgl. Statistisches Bundesamt (2021).

⁵ Vgl. Bundesagentur für Arbeit (2020a): 5.

⁶ Vgl. Bundesagentur für Arbeit (2020a): 6ff.

⁷ Vgl. Bundesagentur für Arbeit (2020a): 5.

Stellenbesetzungsprozesse, die einen akademischen Berufsabschluss als Qualifikationsniveau fordern, sind häufiger mit auftretenden Vakanzen verbunden,⁸ die im Schnitt länger andauern.⁹ Gleichzeitig verzeichnet die Suche nach Mitarbeitern mit Hochschulabschluss höher anfallende Suchkosten in Form von Zeit und Geld.¹⁰ Hochqualifizierte Mitarbeiter zeichnen sich durch ein besonders ausgeprägtes Maß an Fähigkeiten, Kernkompetenzen und Wissenskapital aus Ressourcen, die den Unternehmenserfolg determinieren.¹¹ Der Anteil Beschäftigter mit akademischem Berufsabschluss innerhalb der Ernährungsindustrie nimmt stetig zu¹² und damit auch die Zahl der Einstellungsprozesse, die dem geforderten Qualifikationsniveau eines Hochschulabschlusses entsprechen. Die verschärften Rekrutierungsprobleme und Investitionen in die Suche nach hochqualifizierten Mitarbeitern spiegeln die Konkurrenzsituation im Wettbewerb um diese unternehmensspezifische Erfolgsdeterminante wider.

Die Differenzierungsbildung bietet Möglichkeiten, um sich im Arbeitgeberwettbewerb zu behaupten. Über die Generierung eines einzigartigen Wettbewerbsvorteiles kann sich der Arbeitgeber von der Konkurrenz abgrenzen.¹³ Ein potentieller Ansatzpunkt zur Differenzierungsbildung stellt das (Arbeitgeber-)Image dar. Das Arbeitgeberimage, definiert als Vorstellungsbild eines Arbeitgebers in den Köpfen der Zielgruppe, stellt ein mehrdimensionales Konstrukt dar. In diesem mehrdimensionalen Raum gilt es sich zu positionieren (Imagepositionierung). Die Differenzierungsbildung steht häufig mit der Markierung im Einklang. Über die (Arbeitgeber-)Marke wird der Wettbewerbsvorteil nach außen transferiert. Damit stellt die Arbeitgebermarke ein zentrales Schlüsselkonstrukt innerhalb des bestehenden Arbeitgeberwettbewerbs dar.¹⁴ Unternehmen der Ernährungsindustrie bewerten ihre eigenen Arbeitgebermarkenbildungsmaßnahmen mit der Durchschnittsnote ‚befriedigend‘, eine Verbesserung zeichnet sich im Zeitverlauf aktuell nicht ab.¹⁵ Es scheint, als wäre den Unternehmen der Ernährungsindustrie (immer) noch nicht bewusst, dass es nicht nur Anstrengungen innerhalb des Produktwettbewerbs bedarf, sondern ebenfalls im Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter.

Neben dem fehlenden Bewusstsein rund um die Implementierung einer zielgruppendifinierten Arbeitgebermarkenbildungs-Strategie, gestaltet sich das Personalmarketing aufgrund verschiedener Grundgegebenheiten schwierig. Der

⁸ Vgl. Heckmann/Noll/Rebien (2013): 127.

⁹ Vgl. van Ours und Ridder (1992): 152.

¹⁰ Vgl. hierzu Kapitel 3.2.3.3.

¹¹ Vgl. Teece/Pisano/Shuen (1997): 524.

¹² Vgl. Bundesagentur für Arbeit (2020b; 2014).

¹³ Vgl. Diller (2001): 299.

¹⁴ Vgl. Gmür/Martin/Karczynski (2002): 12f.

¹⁵ Vgl. Elles et al. (2020): 33.

Arbeitsmarkt ist durch unvollkommene und asymmetrisch verteilte Informationen gekennzeichnet.¹⁶ Die Berufseinstiegsentscheidung auf Seiten des Arbeitnehmers ist durch Unsicherheit und ein hohes wahrgenommenes Risiko charakterisiert.¹⁷ Dem Abbau von Unsicherheiten in Form der aktiven Informationssuche steht die Hürde im Weg, dass das Gut Arbeitsplatz überwiegend durch Vertrauenseigenschaften geprägt ist. Verlässliche Information über entscheidungsrelevante Kriterien, wie etwa das Arbeitsklima, erhält der Arbeitnehmer erst nach Antritt der Stelle. Informationskosten für potentielle Bewerber fallen damit vergleichsweise hoch aus.¹⁸ Entsprechend wichtig erscheinen für potentielle Bewerber vom Unternehmen ausgesendete Signale (Informationssubstitute), die Rückschlüsse auf die Qualität des Unternehmens als Arbeitgeber zulassen.¹⁹

1.2 Forschungsfragen und Zielsetzung der Arbeit

Arbeitgeber sehen sich (jedoch) kaum in der Lage, sich erkennbar von der Konkurrenz abzugrenzen.²⁰ Die eindeutige Differenzierung, Positionierung und Markierung eines Unternehmens als Arbeitgeber gestaltet sich im Vergleich zur Produktdifferenzierung grundsätzlich schwierig. Ein Sachgegenstand lässt sich durch einen eigenständigen Produktnamen (Markenzeichen), durch Form und Design sowie über die Verpackung eindeutig kennzeichnen. Die Markierung eines Unternehmens als Arbeitgeber (Arbeitgebermarke) lässt sich nur schwerlich von der Unternehmensmarke trennen. Wird die Arbeitgebermarke als Informationsträger für potentielle Arbeitnehmer auf dem Arbeitsmarkt betrachtet, so stellt sich die Frage, welches Informationsbedürfnis potentielle Arbeitnehmer im Zusammenhang mit der Suche eines Arbeitsplatzes aufweisen.

Basierend auf der Forschungsfrage

(1) Welche Arbeitgebermerkmale tragen zu einer Differenzierung eines Arbeitgebers aus der Ernährungsindustrie im Wettbewerb um Fach- und Führungskräfte bei?

verfolgt die vorliegende Arbeit daher das Ziel, die Attraktivität eines Arbeitgebers der Ernährungsindustrie umfassend zu erklären. Entsprechend können Handlungsempfehlungen für Unternehmen erarbeitet werden, die einen Weg aus dem Differenzierungsproblem im Arbeitgeberwettbewerb aufzeigen.

¹⁶ Vgl. Spence (1973): 356; Wilden/Gudergan/Lings (2010): 59.

¹⁷ Vgl. Teufer (1999): 80.

¹⁸ Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 2.2.2.

¹⁹ Vgl. Teufer (1999): 112f.

²⁰ Vgl. Petkovic (2008): 45.

Im Verlauf des Forschungsprozesses wird das Arbeitgeberimage in verschiedene Facetten zerlegt, die als Determinanten der Arbeitgeberattraktivität einen integralen Bestandteil des Untersuchungsrahmens darstellen. Folglich ergeben sich spezifische Teilfragen, die es zu untersuchen gilt:

Welchen Effekt erzielen

(1a) funktionale,

(1b) symbolische und

(1c) erfahrungsbasierte Arbeitgeberimagemerkmale, um sich im Wettbewerb um Fach- und Führungskräfte von anderen Unternehmen aus der Ernährungsindustrie abzugrenzen?

Vervollständigt wird der Untersuchungsrahmen über die abschließende Berücksichtigung der Produktattraktivität und die korrespondierende Fragestellung

(1d) Welchen Effekt erzielt die Produktattraktivität, um sich im Wettbewerb um Fach- und Führungskräfte von anderen Unternehmen aus der Ernährungsindustrie abzugrenzen?

Das Produktmarketing ist in den Unternehmen fest verankert, wohingegen das Personalmarketing in den Unternehmen häufig nicht den gleichen Stellenwert umfasst. Können Unternehmen ihre Marketing Erfahrung aus dem Produktbereich auf den Personalbereich transferieren oder ergeben sich grundsätzliche Unterschiede in der inhaltlichen Ausrichtung der Arbeitgebermarke im Vergleich zu einer Produktmarke? Zur möglichen Aufdeckung von Gemeinsamkeiten/Unterschieden dient die ergänzende Fragestellung:

(2) Wie bewerbe ich meine Arbeitgebermarke im Vergleich zu einer Produktmarke? Fokussiere ich die Marketingmaßnahmen zur Bildung der Arbeitgebermarke (Produktmarke) verstärkt auf funktionale, symbolische und/oder erfahrungsbasierte Arbeitgeberimagemerkmale?

Die zweite Fragestellung verfolgt damit das Ziel, Handlungsempfehlungen abzuleiten, die eine Abgrenzung zwischen Arbeitgebermarke und Produktmarke innerhalb des Unternehmens möglich macht. Durch eine derartige Abgrenzung soll die Wahrnehmung eines Unternehmens als Arbeitgeber unter externen Zielgruppen verstärkt werden, um sich im Arbeitgeberwettbewerb erfolgreich zu behaupten.

1.3 Vorgehensweise der Arbeit

Die einführende Darstellung zunehmender Rekrutierungsprobleme innerhalb der Ernährungsindustrie und die spezifisch länger andauernden Vakanz- und Suchzeiten innerhalb höherer Qualifikationsgruppen, die den Erfolg eines Unternehmens maßgeblich determinieren, verdeutlichen die Relevanz des vorliegenden Themengebietes. Kapitel 2 bildet den theoretischen Bezugsrahmen der vorliegenden Untersuchung ab. Erklärungsansätze aus der Informationsökonomie und der Marketingtheorie stehen dabei im Mittelpunkt. Darauf aufbauend wird in Kapitel 3 die im Fokus der vorliegenden Untersuchung stehende Ernährungsindustrie charakterisiert. Basierend auf Sekundärdaten werden branchenspezifische Rekrutierungsprobleme evaluiert. Der aktuelle Forschungsstand wird in Kapitel 4 erörtert und führt zu einer Erweiterung des bislang etablierten funktional-symbolischen Untersuchungsrahmens im Arbeitgebermarketing um die Facette der erfahrungsbasierten Arbeitgebermerkmale. Das Kapitel beinhaltet die ergänzende Aufarbeitung einer durchgeführten Vorstudie zur Ermittlung branchenspezifischer Arbeitgebermerkmale. Die empirische Untersuchung auf Grundlage der Strukturgleichungsmodellierung wird in Kapitel 5 vorgestellt. Die Arbeit schließt mit einer Schlussbetrachtung und resümierenden Handlungsimplicationen.

2. Theoretischer Bezugsrahmen der Untersuchung

2.1 Die Mitarbeiter als zentraler Erfolgsfaktor

Qualifizierte Mitarbeiter stellen den langfristig wichtigsten Erfolgsfaktor eines Unternehmens dar.²¹ Diese Schlussfolgerung lässt sich aus verschiedenen theoretischen Ansätzen zur Ermittlung von unternehmerischen Erfolgsfaktoren ziehen. Während der traditionelle marktorientierte Ansatz (market based view) das externe Umfeld des Unternehmens betrachtet und das Erfolgspotenzial vorrangig aus der vorliegenden Wettbewerbsposition ableitet,²² basiert der ressourcenbasierte Ansatz (resource based view) auf dem Grundgedanken, dass die innerhalb des Unternehmens vorliegenden Ressourcen das Potenzial eines einzigartigen Wettbewerbsvorteils in sich tragen.²³ Die Ressourcen innerhalb eines Industriezweiges sind heterogen verteilt, daraus können manche Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil ziehen, der anderen Unternehmen verwehrt bleibt.²⁴ Mögliche Ressourcen stellen vorhandene Produktionsanlagen (tangible Ressourcen), Patente (intangible Ressourcen), finanzielle Ressourcen oder die Mitarbeiter des Unternehmens (Humanressourcen) dar. In Anlehnung an den VRIO-Untersuchungsrahmen bietet eine Ressource das entsprechende Potenzial eines Wettbewerbsvorteils, insofern diese wertvoll (valuable), selten (rare) und nicht imitierbar (inimitable) ist,²⁵ sowie effizient in unternehmerische Handlungen eingebunden (organized) wird.²⁶ Nach BARNEY UND WRIGHT (1998) treffen diese Charakteristika auch auf die Humanressource zu.²⁷

Aus dem ressourcenbasierten Ansatz gehen weitere theoretische Ansätze hervor bzw. können diese der Denkweise des ressourcenbasierten Ansatzes zugeordnet werden, mit dem Ziel, unternehmerische Wettbewerbsvorteile zu erklären:

- Der Humanressourcen-Management Ansatz (human resource management view),
- der wissensbasierte Ansatz (knowledge based view) und
- der kompetenzbasierte Ansatz (competence based view).

²¹ Vgl. Oechsler (2011): 22; Stotz und Wedel-Klein (2013): 1.

²² Vgl. Burmann und Meffert (2013): 39f.

²³ Vgl. Burmann und Meffert (2013): 40f.

²⁴ Vgl. Oechsler (2011): 20; Penrose und Pitelis (2009): 66.

²⁵ Vgl. Barney (1991): 105f.

²⁶ Vgl. Barney und Wright (1998): 32ff.; Penrose und Pitelis (2009): 60.

²⁷ Vgl. Barney und Wright (1998): 31ff.

Der Humanressourcen-Management Ansatz kann der Denkweise des ressourcenbasierten Ansatzes zugeordnet werden und stellt direkt das Humankapital als Unternehmensressource in den Fokus der Betrachtung. Der Ansatz berücksichtigt die strategische Bedeutung der Humanressource bei allen unternehmerischen Entscheidungen und betrachtet den Menschen über die reine Personalfunktion hinaus als Erfolgsfaktor. In Einklang mit den übrigen Ressourcen ist das Personal so zu führen, zu motivieren und zu fördern, dass die Mitarbeiter direkt zu dem Erreichen von Unternehmenszielen beitragen und somit zu dem wichtigsten Wettbewerbsfaktor werden. Die Ressource Mensch ist bei allen Entscheidungen im Unternehmen in irgendeiner Art und Weise beteiligt, darin begründet liegt der ganzheitliche Ansatz des Humanressourcen-Management-Ansatz.²⁸

Ebenso steht der wissensbasierte Ansatz in Zusammenhang mit dem ressourcenbasierten Ansatz und betrachtet alternativ das Unternehmenswissen als wichtigste Unternehmensressource, häufig als vorhandenes Know-how bekannt. Eine Ressource, die letztlich auf das unteilbare Wissen der Arbeitnehmer und deren Erfahrungen zurückzuführen ist. Da sich die Halbwertszeit von Wissen bedingt durch die zunehmende Globalisierung und Internationalisierung zunehmend verkürzt, hat das Konzept des Wissensmanagement Einzug in die Unternehmen gefunden. Aufgabe des Unternehmens ist es, diese Ressource in den Fokus zu stellen und das Wissen der Mitarbeiter nicht nur zu nutzen, sondern es zu erweitern und zu verbreiten.²⁹

Aus dem ressourcenbasierten Ansatz geht schließlich der kompetenzbasierte Ansatz hervor. Demnach begründen nicht nur die Ressourcen, sondern insbesondere die Kompetenzen, die Unterschiedlichkeit von Unternehmen. Während der ressourcenbasierte Ansatz lediglich auf das Vorhandensein effizienter Ressourcen abzielt, wodurch sich Unternehmen A im Vergleich zu Unternehmen B einen Wettbewerbsvorteil verschafft, geht der kompetenzbasierte Ansatz einen Schritt weiter. Demnach kann Unternehmen A nur erfolgreicher sein als Unternehmen B, wenn Unternehmen A die Kompetenz besitzt, diesen Ressourcenvorteil effizient auszuschöpfen.³⁰ In der Literatur finden sich unterschiedliche Kompetenzkonstrukte: Stellvertretend aufgeführt seien an dieser Stelle die Konstrukte Kernkompetenzen (core competencies), Fähigkeiten (capabilities) und Wissenskapital (intellectual capital).

²⁸ Vgl. Oechsler (2011): 22ff.

²⁹ Vgl. Grant (1996): 109ff.; Oechsler (2011): 21.

³⁰ Vgl. Teece/Pisano/Shuen (1997): 524.

- Das Konstrukt Kernkompetenzen kombiniert in sich die Fähigkeiten und Technologien eines Unternehmens, die auf Wissen beruhen.³¹
- Das Konstrukt Fähigkeiten beschreibt die Kompetenz eines Unternehmens, Organisationsstrukturen zu schaffen, mittels derer Wissen strukturiert, koordiniert und kommuniziert wird.³²
- Die Gesamtheit des Wissens und der Fähigkeiten innerhalb des Unternehmens wird durch das Konstrukt Wissenskapital repräsentiert.³³

Schlussfolgernd sind die Mitarbeiter *„die Träger der Kompetenz, des Wissens und der tätigkeitsspezifischen Erfahrung, ohne die kein Unternehmen langfristig auf einem Markt erfolgreich bestehen kann.“*³⁴ Weitere Erfolgsfaktoren stellen in der Regel ein Ergebnis der vorhandenen Kompetenzen der Mitarbeiter dar, bspw. werden Marken, die einen bedeutenden Vermögenswert des Unternehmens darstellen,³⁵ von den Mitarbeitern und deren Fähigkeiten kreiert, geführt und weiterentwickelt. Insbesondere (hoch-)qualifizierte Bewerber zeichnen sich durch besondere Fähigkeiten und Kompetenzen aus, die im Wesentlichen zur Generierung eines Wettbewerbsvorteils beitragen. Hochqualifizierte Mitarbeiter sind jedoch nur selten auf dem Arbeitsmarkt vertreten.³⁶ Der Aufbau von Humankapital erfordert damit viel Zeit und ein entsprechendes Mitarbeiter-Know-how wird ein immer wichtigerer Wettbewerbsvorteil.³⁷

Die vorgestellten theoretischen Ansätze stellen die Mitarbeiter, insbesondere deren Fähigkeiten und Kompetenzen, in den Fokus der Betrachtung. Daher ist es nur schlüssig, dass der Wettbewerb um die besten Mitarbeiter, der sogenannte ‚war for talents‘³⁸ in vollem Gange ist.

2.2 Erklärungsansätze aus der informationsökonomischen Theorie

Innerhalb der neuen Institutionenökonomie findet eine Abkehr von der ökonomischen Betrachtung vollkommener Märkte (neoklassische Theorie) statt. Die Informationsökonomie beschäftigt sich mit Märkten, in denen die Akteure über unvollkommene Informationen verfügen und befasst sich mit Lösungsvorschlägen zum Abbau asymmetrisch verteilter Informationen.³⁹

³¹ Vgl. Krogh und Venzin (1995): 423; Prahalad und Hamel (1990): 82.
³² Vgl. Krogh und Venzin (1995): 423; Teece/Pisano/Shuen (1997): 515.
³³ Vgl. Edvinsson (1997): 368.
³⁴ Stotz und Wedel-Klein (2013): 1.
³⁵ Vgl. Tomczak et al. (2001): 2.
³⁶ Vgl. Hiltrop (1999): 422.
³⁷ Vgl. Simon et al. (1995): 9f.
³⁸ Vgl. Chambers et al. (1998): 46.
³⁹ Vgl. Kaas (1995a): 2ff.

Der vorliegend betrachtete Arbeitsmarkt ist durch wechselseitige Informationsasymmetrien gekennzeichnet. Unternehmen treten gleichzeitig als Anbieter von Arbeit und Nachfrager von Arbeitskraft auf (vgl. Tabelle 1). Arbeitgeber fordern Zeit, Motivation, Einsatzbereitschaft und verschiedene Kompetenzen eines potentiellen Arbeitnehmers. Zu dem Zeitpunkt der Einstellung ist der Arbeitgeber über die produktiven Fähigkeiten des potentiellen Arbeitnehmers jedoch im Informationsnachteil.⁴⁰ Gleichzeitig ist der angebotene Arbeitsplatz durch verschiedene Merkmale wie bspw. einem zu erzielenden Einkommen, spezifischen Tätigkeitsmerkmalen oder Weiterbildungsmöglichkeiten, gekennzeichnet. Bewerber auf der Suche nach einem Arbeitsplatz, verknüpft mit dem Wunsch einer angemessenen Einkommenserzielung, Arbeitszufriedenheit und beruflicher Selbstverwirklichung, verfügen im Gegenzug über unvollständige Informationen diese Unternehmenscharakteristika betreffend.⁴¹

Tabelle 1: Angebot und Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt⁴²

	Angebot	Nachfrage
Unternehmen	Einkommen Tätigkeitsmerkmale Weiterbildung Arbeitsumfeld Entwicklungsmöglichkeiten	Kompetenz Einsatzbereitschaft Zeit Bildungsstand Motivation
Arbeitssuchende	Kompetenz Einsatzbereitschaft Zeit Bildungsstand Motivation	Einkommenserzielung Arbeitszufriedenheit Selbstverwirklichung

Die vorliegende Arbeit konzentriert sich auf zuletzt genannte Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung, wobei der potentielle Arbeitgeber über einen Wissensvorsprung gegenüber dem potentiellen Arbeitnehmer verfügt. Die Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung wird anhand der nachfolgenden Aspekte in den nächsten Abschnitten evaluiert.

- Die Möglichkeiten für opportunistisches Verhalten auf Grundlage der Prinzipal-Agenten-Theorie zwischen beiden Vertragsparteien werden näher beleuchtet.

⁴⁰ Vgl. Spence (1973): 356.

⁴¹ Vgl. Wilden/Gudergan/Lings (2010): 59.

⁴² Vgl. Simon et al. (1995): 12.