

---

**Deloitte.Mittelstandsinstitut**  
an der Universität Bamberg



---

Univ.-Professor Dr. Dr. habil. Wolfgang Becker

---

**Empirische Studie zum  
Absolventenverhalten 2010**

von

Wolfgang Becker,  
Johannes Krämer, Michaela Staffel und Patrick Ulrich



**Otto-Friedrich-Universität Bamberg**

**Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge 176**

**ISBN 978-3-942099-09-7**

## **Impressum**

### *Herausgeber*

Univ.-Professor Dr. Dr. habil. Wolfgang Becker  
Deloitte Mittelstandsinstitut an der Universität Bamberg (i. G.)

Otto-Friedrich-Universität Bamberg  
Feldkirchenstrasse 21  
D-96052 Bamberg

Fon +49.(0)951.863.2507

Fax +49.(0)951.39705

Mail [dmi@uni-bamberg.de](mailto:dmi@uni-bamberg.de)

Internet [www.professorwbecker.de](http://www.professorwbecker.de)

### *Druck*

Copyright © by Univ.-Professor Dr. Dr. habil. Wolfgang Becker, Universität Bamberg.  
Diese Publikation ist urheberrechtlich geschützt. Respect Creativity!

Bamberg 2011, Printed in Germany.



## Inhaltsverzeichnis

|   |             |
|---|-------------|
| <b>Inhaltsverzeichnis .....</b>   | <b>IV</b>   |
| <b>Abbildungsverzeichnis .....</b>  | <b>V</b>    |
| <b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>  | <b>VII</b>  |
| <b>1 Einführung.....</b>  | <b>1</b>    |
| <b>2 Executive Summary.....</b>   | <b>3</b>    |
| <b>3 Erwartungen mittelständischer Unternehmen.....</b>   | <b>5</b>    |
| 3.1 Charakterisierung der Befragungsteilnehmer .....  | 5           |
| 3.1.1 Wirtschaftsbereiche der befragten Unternehmen.....  | 8           |
| 3.1.2 Umsatz der befragten Unternehmen .....  | 8           |
| 3.1.3 Mitarbeiterzahl der befragten Unternehmen.....  | 9           |
| 3.1.4 Position bzw. Funktion der Interviewpartner.....  | 11          |
| 3.2 Bedarf an Absolventen.....  | 11          |
| 3.3 Anforderungen an und Beurteilung von Absolventen aus den<br>Bereichen Controlling, Finance & Accounting ..... | 14          |
| 3.4 Zufriedenheit der befragten Unternehmen.....  | 17          |
| <b>4 Erwartungen befragter Absolventen.....</b>   | <b>19</b>   |
| 4.1 Charakterisierung der Befragungsteilnehmer .....  | 19          |
| 4.2 Einflussfaktoren auf das Bewerberverhalten .....  | 26          |
| 4.3 Art und Standort des Unternehmens .....   | 28          |
| 4.4 Betriebswirtschaftlich-methodische Aspekte.....   | 30          |
| 4.5 Monetäre Aspekte .....  | 32          |
| 4.6 Kulturell-führungsbezogene Aspekte .....  | 33          |
| 4.7 Karriere-Aspekte .....  | 35          |
| 4.8 Wünsche bezüglich des ersten Arbeitgebers.....  | 37          |
| 4.8.1 Wunschunternehmen der Befragungsteilnehmer.....   | 37          |
| 4.8.2 Wunschposition/-funktion der Befragungsteilnehmer.....  | 38          |
| 4.9 Besonders wichtige Eigenschaften von Arbeitgebern .....   | 39          |
| <b>5 Fazit.....</b>   | <b>42</b>   |
| <b>Literaturverzeichnis .....</b>   | <b>VIII</b> |
| <b>Die Autoren .....</b>  | <b>XI</b>   |
| <b>Die Schriftenreihe.....</b>  | <b>XIII</b> |

## Abbildungsverzeichnis

|   |    |
|---|----|
| Abbildung 1: Wirtschaftsbereiche der befragten Unternehmen .....        | 8  |
| Abbildung 2: Umsatz der befragten Aussteller .....                      | 9  |
| Abbildung 3: Mitarbeiterzahl der befragten Aussteller .....             | 10 |
| Abbildung 4: Position/Funktion der Interviewpartner.....                | 11 |
| Abbildung 5: Offene Stellen in Controlling, Finance und Accounting..... | 12 |
| Abbildung 6: Möglichkeiten der Bedarfsdeckung .....                     | 12 |
| Abbildung 7: Art der offenen Stellen.....                               | 13 |
| Abbildung 8: Geforderte Qualifikationen .....                           | 15 |
| Abbildung 9: Einschätzung der Qualifikationen.....                      | 16 |
| Abbildung 10: Zufriedenheit der Aussteller .....                        | 18 |
| Abbildung 11: Motiv des Messebesuchs .....                              | 19 |
| Abbildung 12: Art der Hochschule.....                                   | 20 |
| Abbildung 13: Studienrichtung .....                                     | 21 |
| Abbildung 14: Studienschwerpunkte .....                                 | 22 |
| Abbildung 15: Jahr des Studienabschlusses.....                          | 23 |
| Abbildung 16: Notendurchschnitt der Teilnehmer .....                    | 23 |
| Abbildung 17: Alter der Teilnehmer.....                                 | 24 |
| Abbildung 18: Geschlecht der Teilnehmer .....                           | 25 |
| Abbildung 19: Einflussfaktoren auf das Bewerberverhalten.....           | 26 |
| Abbildung 20: Kategorien von Einflussfaktoren.....                      | 27 |
| Abbildung 21: Art und Standort des Unternehmens.....                    | 29 |
| Abbildung 22: Betriebswirtschaftlich-methodische Aspekte.....           | 31 |
| Abbildung 23: Monetäre Aspekte .....                                    | 32 |
| Abbildung 24: Kulturell-führungsbezogene Aspekte .....                  | 35 |
| Abbildung 25: Karriere-Aspekte .....                                    | 36 |
| Abbildung 26: Wunsunternehmen .....                                     | 38 |

|   |    |
|---|----|
| Abbildung 27: Wunschposition/-funktion .....                | 39 |
| Abbildung 28: Wichtige Eigenschaften von Arbeitgebern ..... | 40 |

## Abkürzungsverzeichnis

|      |   |
|------|---|
| CFA  | Controlling, Finance & Accounting           |
| HGB  | Handelsgesetzbuch                           |
| IFRS | International Financial Reporting Standards |

## 1 Einführung

Nach der Wirtschaftskrise, die zu einem verhältnismäßig kurzen Abwärtstrend auf dem deutschen Arbeitsmarkt geführt hat<sup>1</sup>, besteht aktuell bereits wieder ein Fachkräftemangel. Dieser betrifft in erster Linie Ingenieursberufe. Aber auch in anderen wirtschaftlichen Schlüsselbereichen, wie etwa im Controlling und Accounting, ist klar ein Bedarf an qualifizierten Fachkräften erkennbar. Dies bedeutet jedoch im Umkehrschluss, dass sich Unternehmen im Wettlauf um die besten Köpfe verstärkt mit den Anforderungen von Absolventen und deren Vorstellungen zu einem attraktiven Arbeitsplatz auseinandersetzen müssen. Teamarbeit und eine angemessene Work-Life-Balance zählen dabei zu den wichtigsten Entscheidungsfaktoren für Berufseinsteiger.

Auf der anderen Seite legen selbstverständlich auch Arbeitnehmer spezifische Kriterien an ihre potenziellen Mitarbeiter an. Neben hohen fachlichen Qualifikationen spielen vor allem soziale und persönliche Kompetenzen eine wichtige Rolle für eine erfolgreiche Unternehmenskarriere.

Die vorliegende Untersuchung des Deloitte Mittelstandsinstituts beleuchtet die aktuelle Arbeitsmarktsituation für Hochschulabsolventen aus beiden Perspektiven: Zum einen werden die **Erwartungen** der Absolventen an ihren zukünftigen Arbeitgeber dargestellt. Im gleichen Zuge bietet sie einen Überblick über die **Anforderungen**, die Arbeitgeber an die junge Generation von Jobeinsteiger stellen.

Die vorliegende Studie hat einen überwiegend deskriptiven Charakter: Die gewonnenen empirischen Erkenntnisse werden ausführlich beschrieben und anschließend jeweils mit Hilfe ausgewählter Literaturbeiträge diskutiert und interpretiert.

---

<sup>1</sup> Vgl. Zapf/Brehmer (2010), S.1.

Die Untersuchung fand im Jahr 2010 auf der akademika in Nürnberg statt. Die akademika ist Süddeutschlands größte und wichtigste Job-Messe und gilt bei Ausstellern wie Besuchern als eine der beliebtesten Personalmessen Deutschlands. Schwerpunkte der akademika sind die Fachrichtungen Ingenieurwesen, Wirtschaftswissenschaften und Informatik.<sup>2</sup> An zwei aufeinanderfolgenden Messetagen konnte das Interviewteam insgesamt **243 Absolventen** und **31 Aussteller** befragen. Dabei handelt es sich um eine persönliche Befragung auf Basis strukturierter Interviewleitfäden, die offene und geschlossene Fragen miteinander verknüpfen.

Die Autoren möchten sich an dieser Stelle bei allen Teilnehmern der Befragung bedanken. Die auf der Messe vertretenen Unternehmen und Absolventen haben einen wesentlichen Beitrag zur erfolgreichen Durchführung des Forschungsprojektes geleistet. Danken möchten wir auch den Interviewern, die die Interviews vor Ort durchführten. Insbesondere gilt unser Dank Alexandra Melzer, Julia Monika Müller sowie Isabell Breiter. Zusätzlicher Dank im Rahmen der Erstellung dieses Beitrags gilt unseren studentischen Hilfskräften Almuth Lange, Valentin Melzer und Astrid Marschall. Wir hoffen, dass dieser Ergebnisbericht nicht nur aus Sicht der Unternehmen, sondern auch aus Sicht der Absolventen einen wertvollen Einblick in die Anforderungen von potentiellen **Arbeitgebern** an Absolventen einerseits und die Anforderungen von **Hochschulabsolventen** an ihre zukünftigen Arbeitgeber andererseits ermöglicht.

Bamberg, im April 2011

Die Autoren

---

<sup>2</sup> Vgl. *akademika – Die Jobmesse* (2010a), <http://www.akademika.de>.

## 2 Executive Summary

Kaum ein auf der akademika vertretenes mittelständisches Unternehmen weist an seinem Stand explizit auf seinen **Mittelstandsbezug** hin. Eine mögliche Erklärung hierfür mag der Umstand sein, dass sich der deutsche Mittelstand im Vergleich zu Großkonzernen bislang kaum als attraktiver Arbeitgeber für Hochschulabsolventen positionieren konnte<sup>3</sup>. Knapp 60 Prozent der befragten Aussteller, also doppelt so viele wie im Vorjahr, weisen **offene Stellen** in den Bereichen Controlling, Finance & Accounting auf. Als mögliche Erklärungen hierfür kann die rasch wieder angesprungene deutsche Wirtschaft sowie der damit assoziierter Mangel an hoch qualifiziertem Personal gesehen werden. Der Großteil der offerierten Stellen richtet sich an Generalisten und weniger an Spezialisten im Bereich Controlling, Finance & Accounting.

Im Hinblick auf die geforderten Qualifikationen messen die Unternehmensvertreter den **fachlichen** und den **persönlichen Qualifikationen** in etwa die gleiche Bedeutung zu. Die Einschätzung ebendieser Kompetenzen bei den Absolventen aus dem Bereich Controlling, Finance & Accounting fällt ebenfalls fast identisch aus. Sowohl die fachlichen, als auch die persönlichen Qualifikationen werden weitgehend als gut beurteilt.

Von den befragten Ausstellern zeigten sich rund 70 Prozent zufrieden bis sehr zufrieden mit der Ausstellung, bzw. der **Resonanz** durch die Absolventen auf der akademika.

Auf der Seite der Absolventen wurde ein starker Fokus auf die Untersuchung der **Einflussfaktoren** auf das Bewerberverhalten gelegt. Hierfür wurden Daten in folgenden Kategorien erhoben: Art und Standort des Unternehmens, betriebswirtschaftlich-methodische Aspekte, monetäre Aspekte, kulturell-

---

<sup>3</sup> Vgl. *employerbranding*,  
[http://www.employerbranding.org/downloads/publikationen/DEBA\\_004\\_EB\\_Mittelstand.pdf](http://www.employerbranding.org/downloads/publikationen/DEBA_004_EB_Mittelstand.pdf).

führungsbezogene Aspekte sowie Karriere-Aspekte. Für die Absolventen stehen vor allem monetäre und kulturell-führungsbezogene Aspekte im Vordergrund, wenn es darum geht, sich um eine Stelle in einem Unternehmen zu bewerben. Aber auch Standortfaktoren, wie etwa die Nähe zu einem Ballungsgebiet spielen eine zentrale Rolle für das Bewerbungsverhalten. In Bezug auf **betriebswirtschaftlich-methodische Aspekte** legen Absolventen gesteigerten Wert auf adäquate Planungsmethoden und -systeme sowie moderne Instrumente der BWL. Im Hinblick auf die **monetären Aspekte** werden vor allem eine positive finanzielle Situation des Unternehmens und eine faire Vergütung im Vergleich zu Kollegen als zentral angesehen. Abwechslungsreiche Teamarbeit, ein guter Ruf des Unternehmens, internationale Einsatzmöglichkeiten und eine angemessene Work-/Life-Balance zählen zu den wichtigsten Elementen der **kulturell-führungsbezogenen Faktoren**. Bezogen auf **Karriere-Aspekte** sind in erster Linie strategische Aufgaben und Projekte, schnelle Aufstiegsmöglichkeiten sowie das Vorhandensein eines Trainee-Programms für die Absolventen von Bedeutung.

Die Frage nach dem **Wunschunternehmen** für den Jobeinstieg beantworten nur circa 56 Prozent der befragten Absolventen. Dabei führt die Automobilbranche im Allgemeinen sowie Siemens und Bosch im Speziellen die Liste mit den beliebtesten Arbeitgebern an. Im Hinblick auf ihre **Wunschposition** nach Abschluss des Studiums haben 58 Prozent der befragten Absolventen bereits konkrete Vorstellungen. Besonders begehrt sind Stellen in den Bereichen Marketing, Personal, Projektmanagement und Consulting. Auch Trainee-Programme oder Führungspositionen werden als interessante Einstiegsmöglichkeiten gewertet.

### 3 Erwartungen mittelständischer Unternehmen

In Kapitel 3.1 dieser Studie werden zunächst die befragten Aussteller der akademika näher charakterisiert. Die Charakterisierung bezieht sich dabei auf die folgenden Merkmale: Branche, Umsatz, Mitarbeiterzahl sowie Position bzw. Funktion der Interviewpartner. Im Anschluss erfolgt in einem weiteren Unterkapitel eine Analyse des **Bedarfs** an **Absolventen** aus Sicht der befragten Aussteller-Unternehmen. Darüber hinaus wird aufgezeigt, welche **Anforderungen** diese Praxisvertreter an Absolventen aus den Bereichen Controlling, Finance & Accounting stellen. Am Ende des dritten Kapitels wird kurz aufgezeigt, wie zufrieden die Unternehmensvertreter, die in diesem Teil des vorliegenden Forschungsberichts im Mittelpunkt der Betrachtungen stehen, mit der Resonanz auf der akademika sind.

#### 3.1 Charakterisierung der Befragungsteilnehmer

Die **Grundgesamtheit**, auf die sich die folgenden Auswertungen beziehen, umfasst insgesamt 130 Unternehmen, die an der akademika 2010 teilgenommen haben. Davon sind **26 Unternehmen** dem **Mittelstand** zuzuordnen. Die Entscheidung, ob ein Aussteller als mittelständisches Unternehmen anzusehen ist oder nicht, erfolgte durch ein Matching der frei auf der jeweiligen Homepage verfügbaren Unternehmensdaten mit der Mittelstandsdefinition des Deloitte Mittelstandsinstituts.

Bei acht der Aussteller ist äußerlich anhand der Unternehmenspräsentation auf der Absolventenmesse akademika 2010 erkennbar, dass es sich um ein **mittelständisches**

**Unternehmen** handelt. So legen diese Unternehmen großen Wert auf ihren regionalen Bezug sowie ihre Firmentradition, bzw. bezeichnen sich mit Blick auf die eigene Besitz- und Leitungsstruktur als ‚umsichtig geführtes Familienunternehmen‘.

Während das Thema ‚Personal‘ in Deutschland lange eine eher randständige Rolle einnahm, wird die Suche nach qualifizierten Fachkräften immer mehr zu einem Wettlauf der Unternehmen um eine wertvolle Ressource<sup>4</sup>. Dabei agieren Unternehmen gleichzeitig in einem immer komplexer werdenden Umfeld, das durch permanente Dynamik gekennzeichnet ist: Märkte werden größer und internationale und stellen somit neue Herausforderungen an die Unternehmen<sup>5</sup>. Die hohe Frequenz an technologischen Entwicklungen verkürzt Produktlebenszyklen drastisch und sorgt für eine höhere Produktvielfalt. Um diesen vielfältigen Anforderungen angemessen begegnen zu können bzw. um diese bereits zu antizipieren, benötigen Unternehmen fähige Mitarbeiter, die diesen dynamischen Prozess der beständigen Veränderung mitgestalten können und wollen.<sup>6</sup>

Auf der akademika 2010 waren insgesamt 130 Aussteller vertreten<sup>7</sup>. Davon konnten **26 Unternehmen** dem **Mittelstand** zugeordnet werden. Dies entspricht somit einem Anteil von circa 20 Prozent an der Gesamtzahl der ausstellenden Unternehmen. Die Kriterien, nach denen ein Unternehmen als mittelständisch klassifiziert wurde, sind der Mittelstandsdefinition des Deloitte Mittelstandsinstituts entlehnt.<sup>8</sup> Die Aussteller-Befragung auf der akademika 2010 stellt aus statistischer Sicht eine **einfache Stichprobe ohne Zurücklegen** dar, die sich wiederum auf eine Zufallsauswahl zurückführen lässt. Insgesamt wurden

---

<sup>4</sup> Vgl. *Knoblauch/Kurz* (2009), S.18.

<sup>5</sup> Vgl. *Schenk* (2005), S. 104.

<sup>6</sup> Vgl. *Braun* (2008), S. 65.

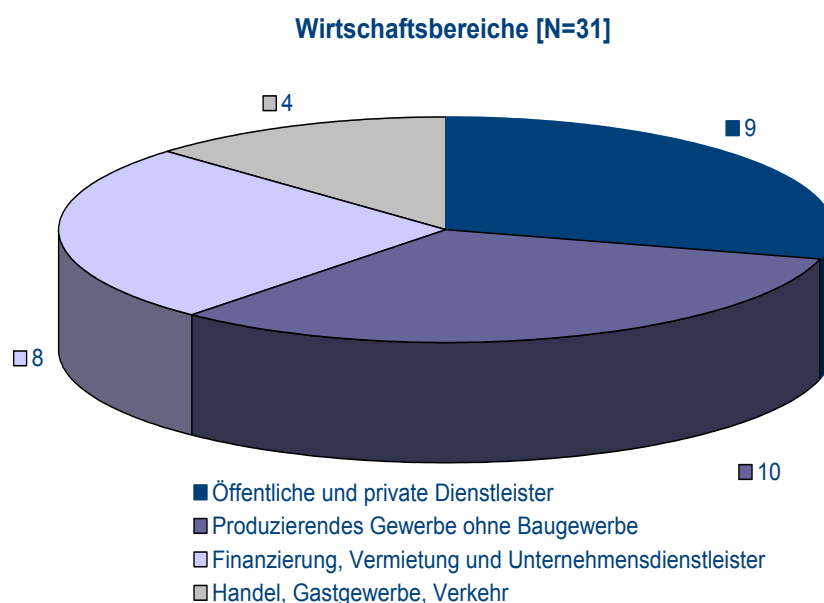
<sup>7</sup> *Akademika – die Job-Messe* (2010b), <http://www.akademika.de/index.php?id=167>.

<sup>8</sup> Vgl. *Becker/Staffel/Ulrich* (2008), S.14.

31 Unternehmen befragt, von denen sich zwölf nach eigenen Angaben als mittelständische Unternehmen bezeichnen.

### 3.1.1 Wirtschaftsbereiche der befragten Unternehmen

Von den befragten Unternehmen sind neun Aussteller den öffentlichen und privaten Dienstleistern, zehn Unternehmen dem produzierenden Gewerbe ohne Baugewerbe, acht Unternehmen dem **Wirtschaftsbereich** Finanzierung, Vermietung und Unternehmensdienstleister und vier dem Bereich Handel, Gastgewerbe und Verkehr zuzuordnen. (vgl. *Abbildung 1*).



**Abbildung 1: Wirtschaftsbereiche der befragten Unternehmen**

### 3.1.2 Umsatz der befragten Unternehmen

13 der befragten Unternehmen weisen einen **jährlichen Umsatz** von einer Milliarde Euro oder mehr auf (vgl. *Abbildung 2*). Sieben Probanden verzeichnen mindestens 100 Millionen Euro und weniger als eine Milliarde Euro Jahresumsatz. Neun befragte Aussteller geben an, jährlich weniger als 100 Millionen Euro Umsatz zu erwirtschaften.

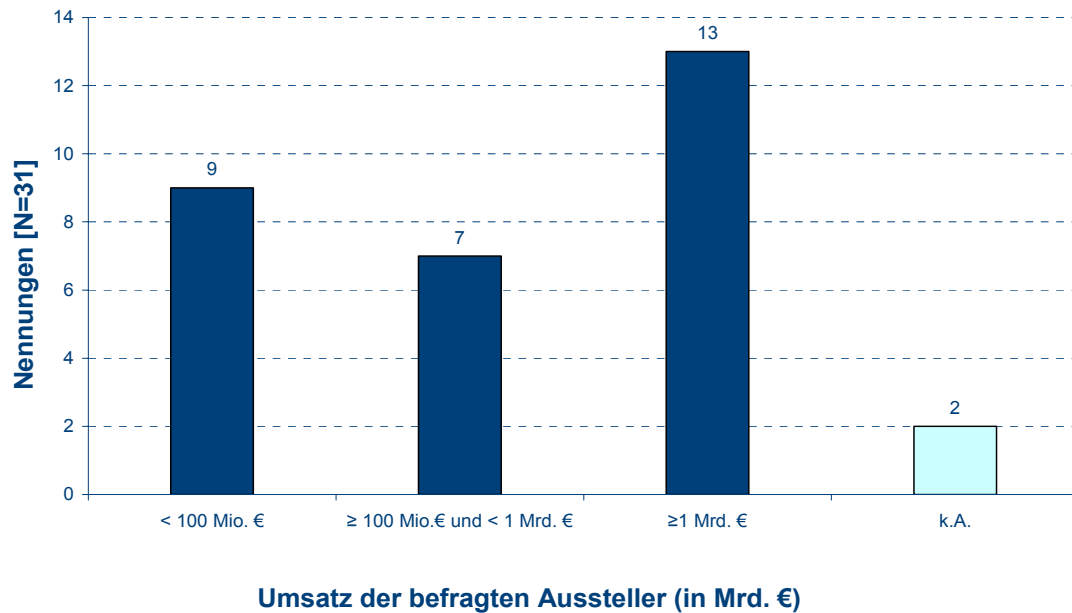
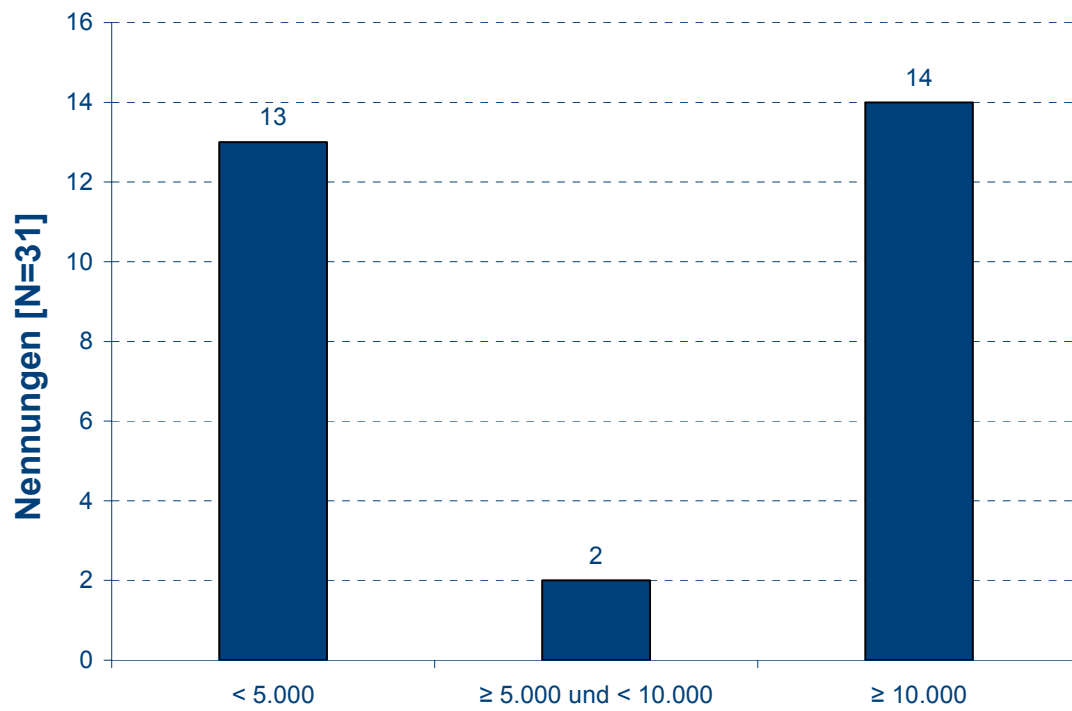


Abbildung 2: Umsatz der befragten Aussteller

### 3.1.3 Mitarbeiterzahl der befragten Unternehmen

13 Unternehmen beschäftigen weniger als 5.000 **Mitarbeiter**. Die Mitarbeiteranzahl von zwei der befragten Unternehmen liegt zwischen 5.000 und 10.000 und 14 Unternehmen geben an, mehr als 10.000 Mitarbeiter zu beschäftigen (vgl. *Abbildung 3*).



### Mitarbeiterzahl der befragten Aussteller

Abbildung 3: Mitarbeiterzahl der befragten Aussteller

### 3.1.4 Position bzw. Funktion der Interviewpartner

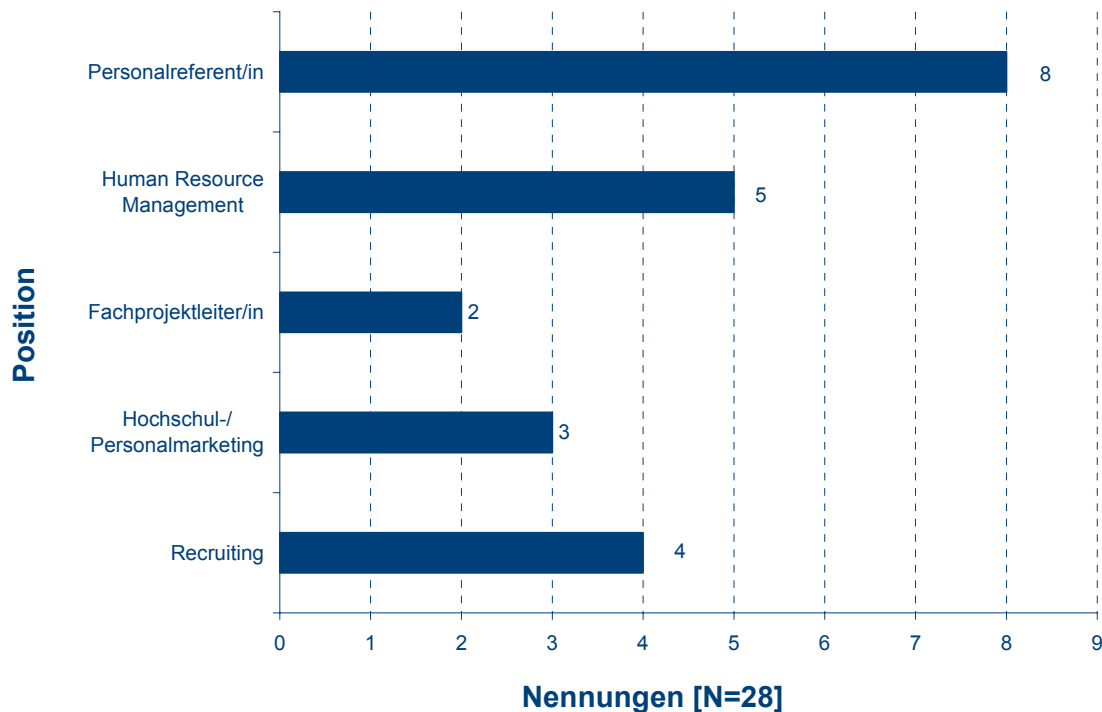


Abbildung 4: Position/Funktion der Interviewpartner

Acht der befragten Mitarbeiter arbeiten als Personalreferent/-in, fünf sind im Bereich Human Resource Management sowie vier im Bereich Recruiting tätig. Drei Befragte entstammen der Funktion Hochschul- und Personalmarketing und zwei weitere Mitarbeiter sind Fachprojektleiter. Die sonstigen Positionen umfassen mit jeweils einer Nennung: Senior Consultant, Senior Partner, Kundenbetreuung und Geschäftsführung (vgl. *Abbildung 4*).

### 3.2 Bedarf an Absolventen

In Bezug auf die Frage, ob die Unternehmen **offene Stellen** in den Bereichen Controlling, Finance & Accounting (CFA) aufweisen, geben elf Probanden an, in diesen Bereichen Bedarf an Absolventen zu sehen (vgl. *Abbildung 5*).

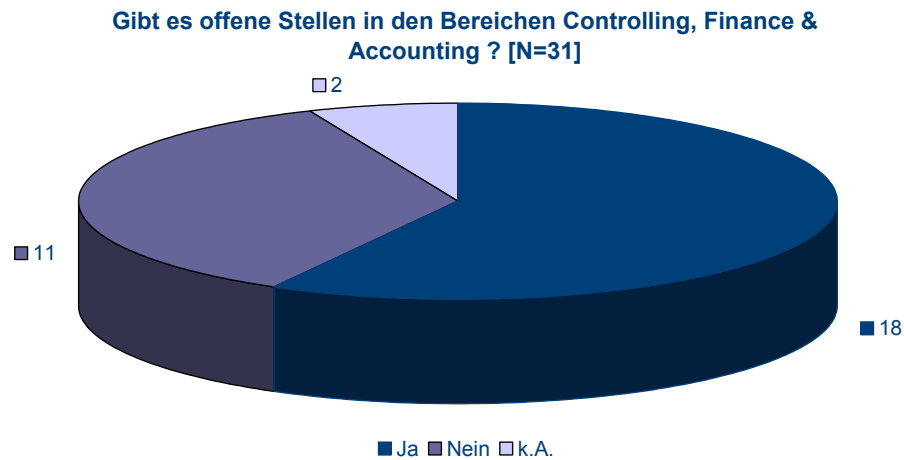


Abbildung 5: Offene Stellen in Controlling, Finance und Accounting

15 Unternehmen, die zum Probandenkreis der vorliegenden Studie zählen, zeigen sich zuversichtlich, den Bedarf an **offenen Stellen** im CFA-Bereich decken zu können. Elf befragte Aussteller haben diesbezüglich Bedenken und gehen davon aus, dass sie ihren Bedarf nicht decken können. Fünf Gesprächspartner machen keine Angabe (vgl. *Abbildung 6*).

Glauben Sie, den aktuellen Bedarf an Absolventen für die Bereiche Controlling, Finance & Accounting decken zu können ? [N=31]

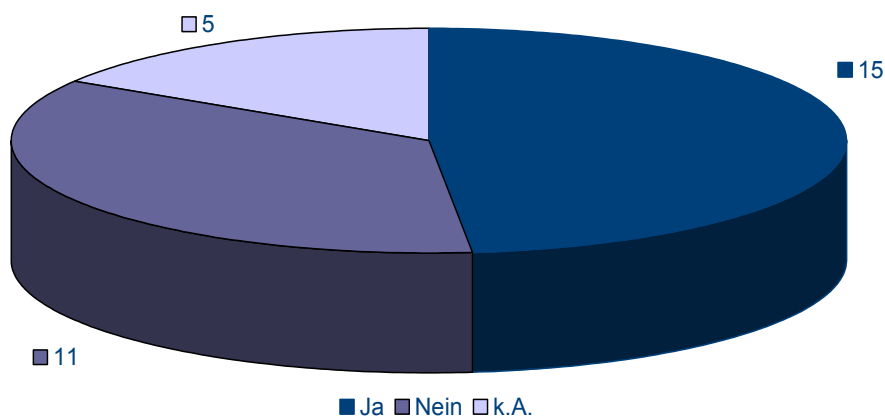
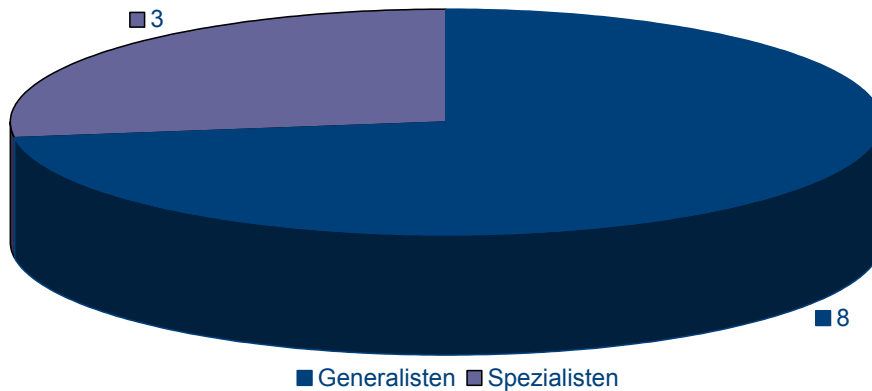


Abbildung 6: Möglichkeiten der Bedarfsdeckung

Hinsichtlich der **Art der offenen Stellen** wird zwischen generalistischen und spezialisierten Stellenbeschreibungen unterschieden.

**Art der offenen Stellen in den Bereichen Controlling, Finance & Accounting [N=11]****Abbildung 7: Art der offenen Stellen**

Als **generalistische Profile** werden von den Interviewteilnehmern beispielsweise Konzernbuchhalter, Personalcontroller, Controller oder Mitarbeiter im Rechnungswesen gesehen. Im Rahmen der **spezialisierten Stellengesuche** wird von den befragten Ausstellern unter anderem ein Mitarbeiter zur Einführung eines mittelstandsspezifischen Rechnungswesens gesucht.

Nur ein geringer Anteil der Unternehmen mit Personalbedarf (N=11) hat **offene Stellen** in den Bereichen Controlling, Finance & Accounting zu vergeben. Acht befragte Unternehmensvertreter geben an, Stellen mit **Generalisten** besetzen zu wollen (vgl. *Abbildung 7*). Beispiele hierfür wären die bereits erwähnten Controller oder Mitarbeiter im Bereich Finanzen. Stellen für **Spezialistentätigkeiten** wie etwa Cost-Engineering oder Finance Strategy werden aktuell kaum besetzt. Letztendlich bestätigen diese Ergebnisse den Trend, dass in vielen Unternehmen Experten (Spezialisten) durch Generalisten ersetzt werden. Allerdings fordern gerade in Zeiten der Krise viele Stimmen in diesem Zusammenhang ein Umdenken. So sagt beispielsweise Claus-Peter Barfeld, Geschäftsführer der Barfeld & Partner GmbH: „Wir brauchen wieder mehr Expertise (...). Nur

dann kann man erfolgreich die Wirtschaftskrise überstehen, (...).<sup>9</sup>

Grundsätzlich lässt sich an der Zahl der neu zu besetzenden Stellen jedoch deutlich der Aufschwung der deutschen Wirtschaft im Jahr 2010 erkennen, der zu einer Entspannung am Arbeitsmarkt führt<sup>10</sup>.

### 3.3 Anforderungen an und Beurteilung von Absolventen aus den Bereichen Controlling, Finance & Accounting

Diejenigen Aussteller, die angeben, offene Stellen in den Bereichen Controlling, Finance & Accounting besetzen zu wollen, werden gefragt, welche Anforderungen sie an die Bewerber stellen. Die verschiedenen Antworten lassen sich folgenden drei Kategorien zuordnen: (1) fachliche Qualifikationen, (2) persönliche und soziale Qualifikationen sowie (3) praktische Qualifikationen.

Am häufigsten werden **fachliche Qualifikationen** (n=19) genannt (vgl. *Abbildung 8*). Fast ebenso bedeutsam scheinen **persönliche** und **soziale Qualifikationen** zu sein, die mit 18 Nennungen nur knapp hinter den fachlichen Qualifikationen liegen. Zu den **praktischen Qualifikationen** erfolgen acht Nennungen. Unter die Kategorie **persönlichen und sozialen Qualifikationen** fallen unter anderem Flexibilität, Belastbarkeit, Mobilität, Teamfähigkeit, persönliches Auftreten und Eigeninitiative. Auch Offenheit für Neues und Internationalität werden als Kriterien hervorgehoben. In Bezug auf die **fachlichen Qualifikationen** sind unter anderem ein guter bis hervorragender Abschluss, Englischkenntnisse, sehr gute MS-Office-Kenntnisse, SAP-Kenntnisse, ein zügiges Studium sowie eine relevante Schwerpunktsetzung im Studium von Bedeutung. Im Bereich der **praktischen Qualifikationen**, die Absolventen mit den

---

<sup>9</sup> *prcenter.de* (2008), <http://www.prcenter.de/Spezialist-versus-Generalist.36155.html>.

<sup>10</sup> Vgl. *OECD* (2010), S. 90-92.

Schwerpunkten Controlling, Finance & Accounting mitbringen sollten, werden neben anderen, einschlägige Berufserfahrung, Bezug zur Bankenbranche, Vorkenntnisse im Bereich Bankwesen oder das Verfassen einer Abschlussarbeit mit Praxisfokus genannt.

Geforderte Qualifikationen [N=47; Mehrfachnennungen möglich]

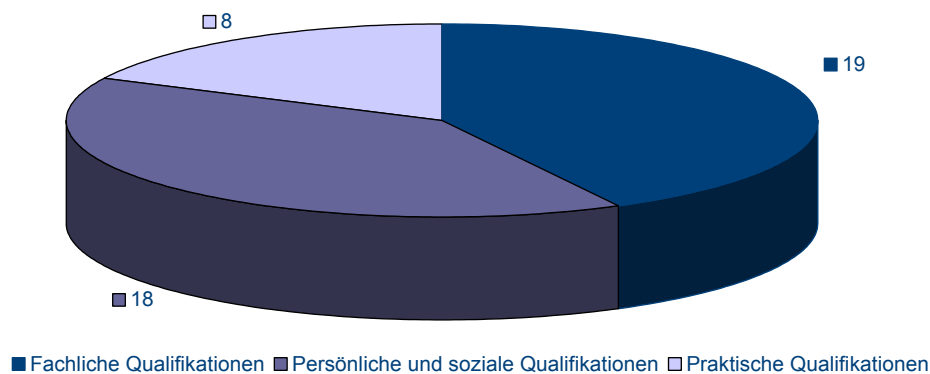


Abbildung 8: Geforderte Qualifikationen

Zusätzlich werden die befragten Aussteller gebeten, eine **Einschätzung** der genannten Qualifikationen vorzunehmen, welche die Absolventen vorzugsweise mitbringen sollten. Die Probanden können das Kompetenzniveau der Studenten und Absolventen anhand einer fünfstufigen Likert-Skala mit den **Möglichkeiten** ‚sehr gut‘, ‚gut‘, ‚befriedigend‘, ‚ausreichend‘, ‚unzureichend‘ und ‚weiß nicht‘ bewerten.

Die **fachlichen Qualifikationen** werden von einem Probanden (vgl. *Abbildung 9*) als sehr gut, von zehn Probanden als gut und von acht Probanden als befriedigend beurteilt. In Bezug auf die **persönlichen und sozialen Qualifikationen** gibt ein Proband das Urteil sehr gut, elf das Urteil gut und fünf das Urteil befriedigend ab. Die **praktischen Qualifikationen** wurden nicht explizit abgefragt, sie wurden jedoch in Form von Anmerkungen seitens der Aussteller erfasst. Dabei lässt sich festhalten, dass diese der Tendenz nach unzufrieden mit den praktischen Qualifikationen der Absolventen sind.

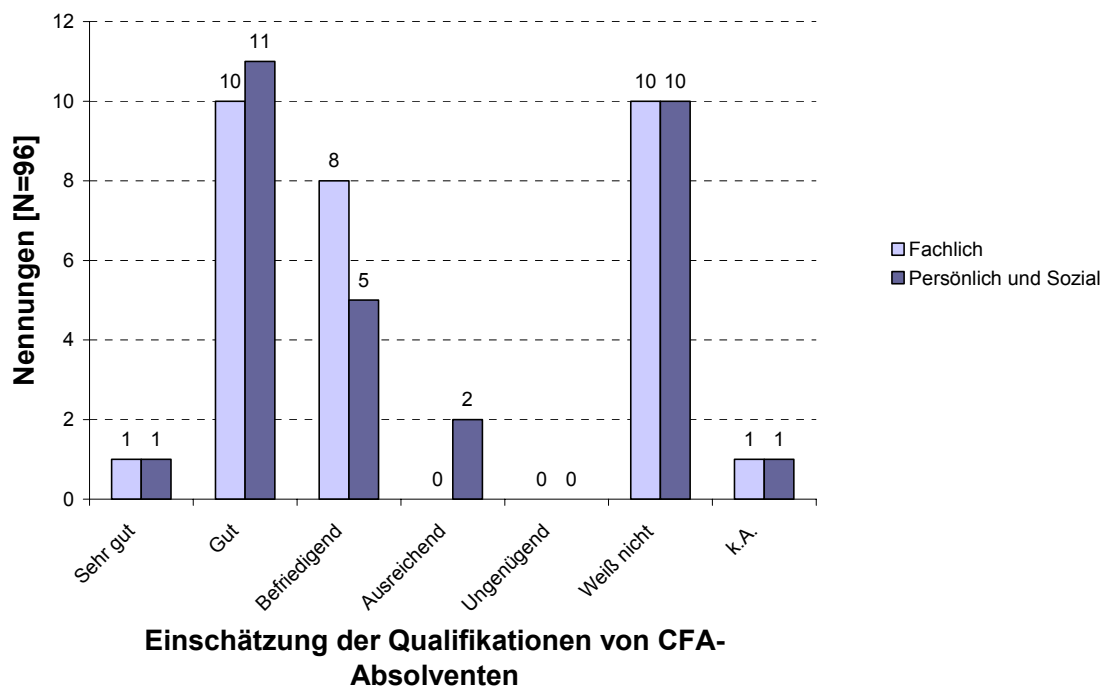


Abbildung 9: Einschätzung der Qualifikationen

Wie bereits dargelegt, legen die Unternehmensvertreter in etwa gleich großen Wert auf **fachliche** und auf **persönliche Qualifikationen**. Auch im Hinblick auf die **Bewertung** der Qualifikationen ergeben sich nur marginale Unterschiede zwischen der Einschätzung der persönlichen/sozialen Fertigkeiten und den fachlichen Qualitäten.

Wie einer Studie des IDW aus dem Jahre 2004 entnommen werden kann, legen Unternehmensvertreter bei der Bewertung der Bachelor- und Masterstudiengänge in erster Linie die **Fachkompetenzen** für einen bestimmten Beruf als Maß für den Erfolg der Studiengänge an. Damit bestätigen die Unternehmen den zentralen Stellenwert von fachlichen Qualifikationen. Darüber hinaus unterstreicht die Studie des IDW die Bedeutung eines breiten Fachwissens, welches für den Einsatz in verschiedenen Bereichen qualifiziert. Als wichtigste Fachkompetenzen identifiziert der IDW ‚Fachkompetenzen für einen bestimmten Beruf‘, ‚Grundlagenwissen eines Studienfachs‘, ‚Fachkompetenzen für ein breites Berufsfeld‘, ‚konkrete Branchenkenntnisse‘, ‚konkrete Produktkenntnisse‘ sowie ‚Spezial-

kenntnisse in verwandten Fachgebieten' genannt.<sup>11</sup> Diese decken sich weitgehend mit den Ergebnissen der vorliegenden Studie.

Wie bereits erwähnt, stellen die Praxisvertreter hohe Anforderungen an die **persönlichen** und **sozialen Qualifikationen** der Bewerber. Gerade diese Kompetenzen gewinnen beständig an Bedeutung. Berufliche Tätigkeiten werden immer komplexer und erfordern Teamarbeit und vielfältige Kommunikationsprozesse zwischen Abteilungen, aber auch zwischen Ländern und somit unterschiedlichen Kulturen. Soziale Sensitivität ist hierfür unerlässlich<sup>12</sup> Überfachliche Kompetenzen beziehen sich dabei jedoch nicht nur auf den sozial-kommunikativen Bereich, sondern erstrecken sich ebenfalls auf **methodisch-analytische Fähigkeiten**, die ebenfalls in ihrer Wichtigkeit zunehmen.<sup>13</sup>

Zwar stellen die befragten Unternehmen an die **praktischen Qualifikationen** eher weniger hohe Anforderungen, dennoch werden zum Teil mangelnde praktische Erfahrungen der Absolventen im CFA-Bereich moniert und können damit durchaus als Schwäche dieser Gruppe von Absolventen gesehen.

### 3.4 Zufriedenheit der befragten Unternehmen

Neben den spezifischen Fragen zu ihren Anforderungen an Hochschulabsolventen, wurden die Aussteller auf der akademika 2010 außerdem gefragt, wie zufrieden sie mit der Resonanz auf der Messe sind.

Zwei der 31 befragten Aussteller zeigen sich mit der **Resonanz** auf der akademika **sehr zufrieden**. Mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen (n=19) gibt an, zufrieden zu sein. Weder zufrieden noch unzufrieden mit dem Erfolg auf der Recruiting-

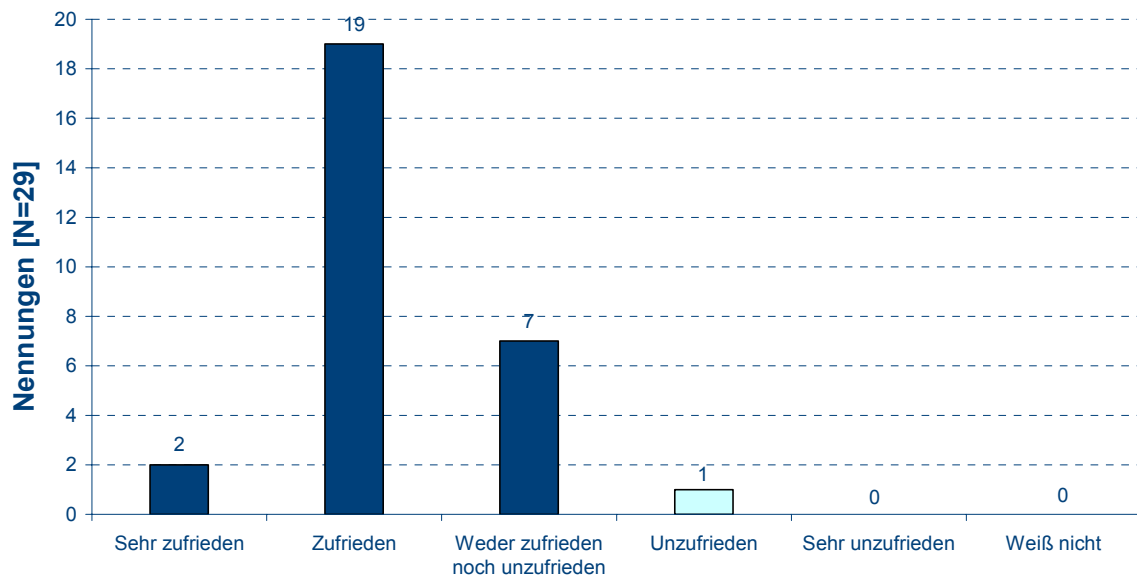
---

<sup>11</sup> Vgl. IDW (2004),  
[http://www.hrk.de/bologna/de/download/dateien/Studie\\_IDW\\_September\\_2004.pdf](http://www.hrk.de/bologna/de/download/dateien/Studie_IDW_September_2004.pdf).

<sup>12</sup> Vgl. Teichler (2003), S. 38.

<sup>13</sup> Vgl. Picot/Reichwald/Wigand (2003), S. 4.

messe sind sieben Aussteller, während ein Befragter angibt, unzufrieden mit der Resonanz der Messe zu sein (vgl. *Abbildung 10*).



#### Zufriedenheit der Aussteller auf der akademika 2010

Abbildung 10: Zufriedenheit der Aussteller

## 4 Erwartungen befragter Absolventen

Im Rahmen der Befragung der Absolventen stehen folgende Aspekte bei der Untersuchung im Mittelpunkt: die **Beweggründe** von Absolventen für den Besuch von Absolventenmessen, die Einschätzung der **Eigenschaften** potentieller **Arbeitgeber** aus Sicht der Absolventen und die **Wünsche** von Studierenden bezüglich ihres ersten Arbeitgebers und ihrer ersten Position innerhalb eines Unternehmens. Wie auch bei den Ausstellern, wird zunächst die Gesamtheit der Befragungsteilnehmer charakterisiert. Anschließend wird das **Bewerberverhalten** an Hand von fünf Kategorien von Einflussfaktoren beleuchtet.

### 4.1 Charakterisierung der Befragungsteilnehmer

Für die durchgeführte Befragung wurden Probanden nach dem Zufallsprinzip ausgewählt. Es liegt eine einfache Stichprobe ohne Zurücklegen vor.

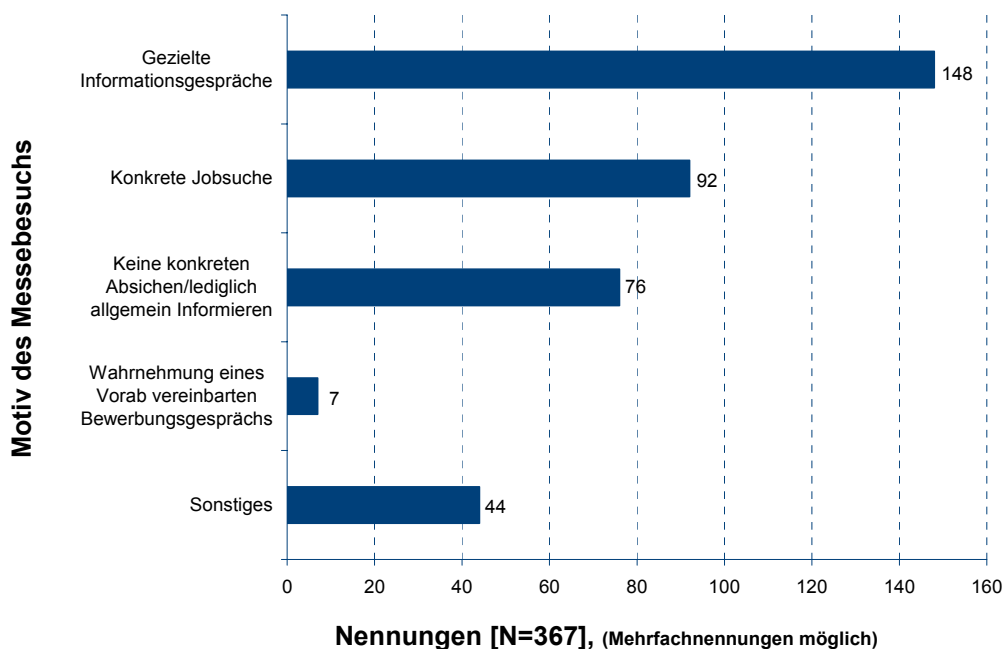
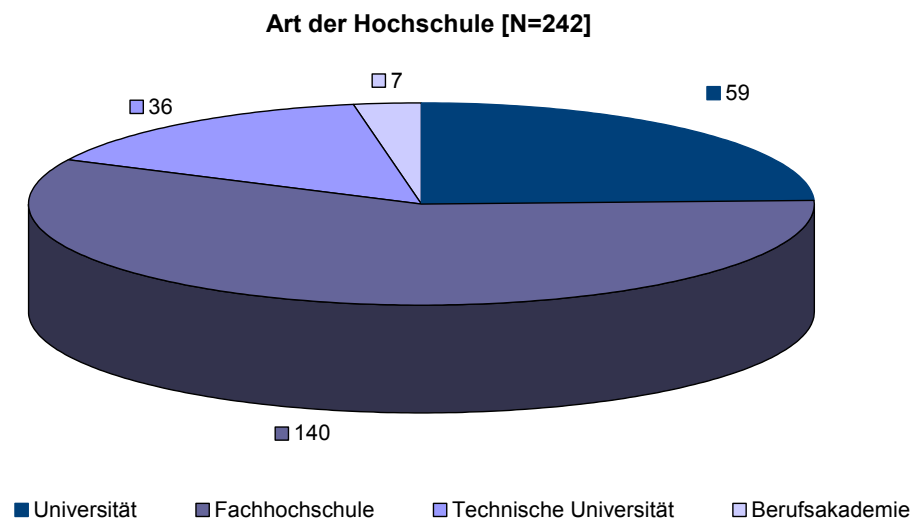


Abbildung 11: Motiv des Messebesuchs

Von den 5.000 Besuchern der Messe wurden 243 befragt. Somit beträgt der **Auswahlsatz 4,86 Prozent**.<sup>14</sup> Von den befragten Absolventen geben 148 an, gezielte Informationsgespräche mit den auf der Messe vertretenen Unternehmen zu suchen. 92 Probanden befinden sich aktuell auf der Suche nach einem Arbeitsplatz und nehmen deshalb an der Messe teil. 76 Befragte verbinden mit dem Besuch auf der akademika **keine konkreten Absichten** und wollen sich ausschließlich allgemein informieren. Lediglich 7 befragte Besucher haben vorab ein Bewerbungsgespräch mit einem Unternehmensvertreter vereinbart (vgl. *Abbildung 11*).

140 der insgesamt 243 Befragten studieren aktuell an einer **Fachhochschule**. 59 Probanden sind Absolventen bzw. Studierende einer **Universität** und 36 besuchen oder besuchten eine Technische Universität. Lediglich sieben der Befragten absolvieren ihr Studium an einer Fach- oder Berufsoberschule bzw. einer Berufsakademie (vgl. *Abbildung 12*).

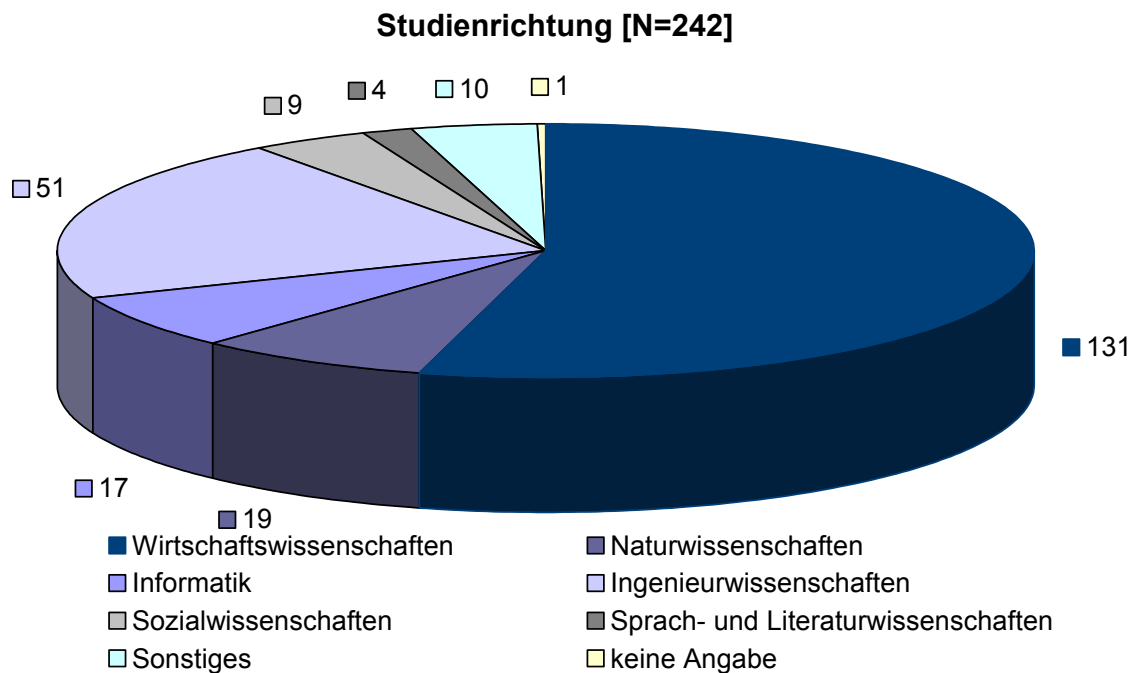


**Abbildung 12: Art der Hochschule**

---

<sup>14</sup> Vgl. *Vogel* (2000), S.163.

Insgesamt können 131 der befragten Studenten und Absolventen mit ihrem Studium den **Wirtschaftswissenschaften** zugeordnet werden (vgl. *Abbildung 13*).



**Abbildung 13: Studienrichtung**

51 der insgesamt 243 Befragten geben an, Ingenieurwissenschaften zu studieren bzw. studiert zu haben. Weitere genannte Studienrichtungen sind: Naturwissenschaften (n=19), Informatik (n=17), Sozialwissenschaften (n=9) sowie Sprach- und Literaturwissenschaften (n=4).

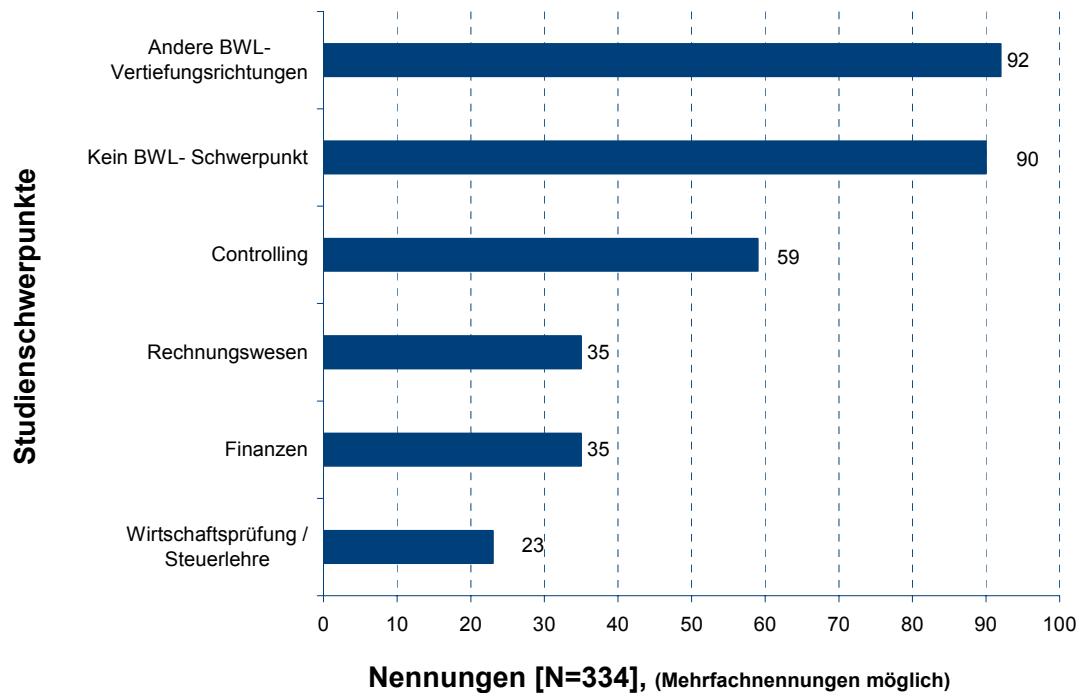


Abbildung 14: Studienschwerpunkte

Rund 38 Prozent (n=92) der Probanden studieren ein Fach mit **betriebswirtschaftlichen Studienschwerpunkt**, der nicht dem Bereich Controlling, Finance und Accounting zuzurechnen ist (vgl. *Abbildung 14*).

In Bezug auf den Studienschwerpunkt CFA belegen die Studenten schwerpunktmäßig die Fächer Controlling (n=59), Accounting (n=35), Finance (n=35) und Steuern/Wirtschaftsprüfung (n=23). 90 befragte Besucher der akademika 2010 geben an, ein Fach ohne betriebswirtschaftlichen Schwerpunkt zu studieren.

Rund 70 Prozent (n=169) der 243 Probanden schlossen ihr Studium im Jahr **2010** (n=93) ab bzw. werden dies im Jahr **2011** (n=76) tun (vgl. *Abbildung 15*).

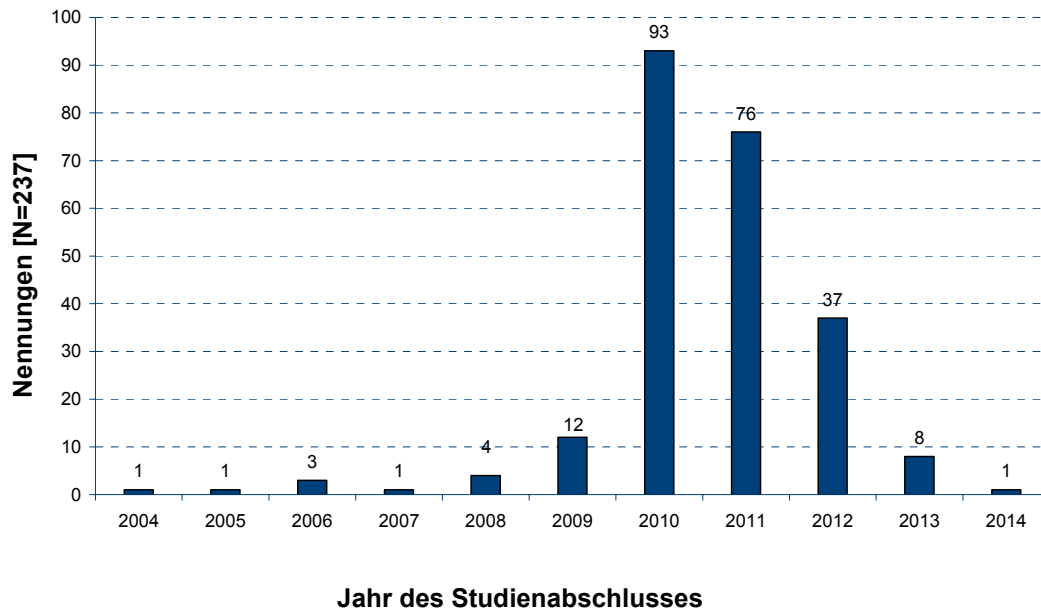


Abbildung 15: Jahr des Studienabschlusses

Rund **91 Prozent** (n=222) der Befragungsteilnehmer werden ihr Studium voraussichtlich mit einem **Prädikatsexamen** (Notendurchschnitt 2,5 und besser) abschließen oder haben dies bereits getan (Abbildung 16).

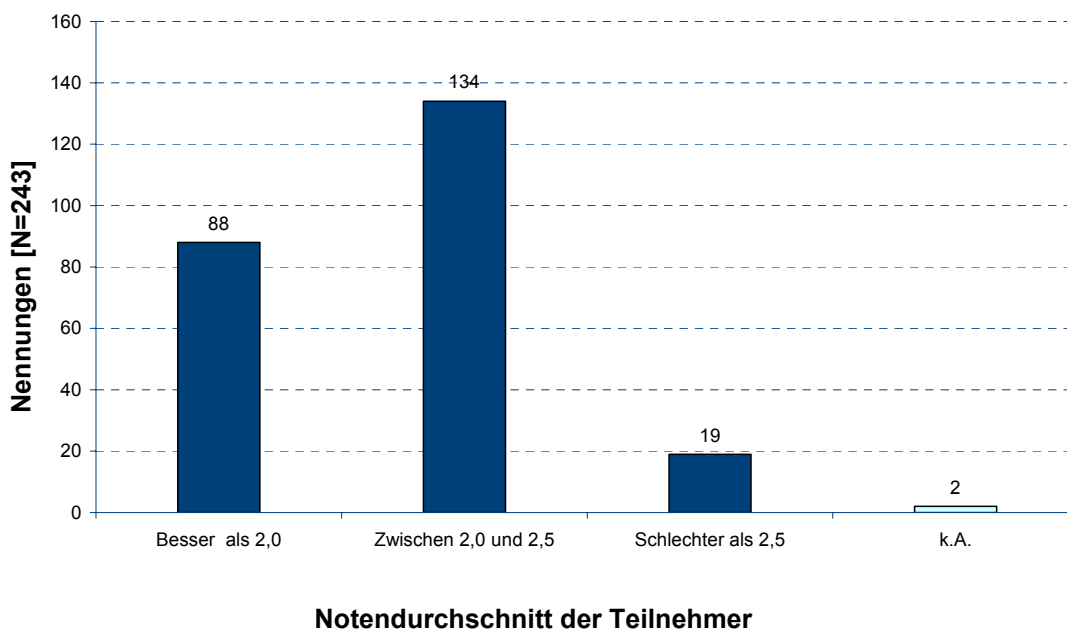
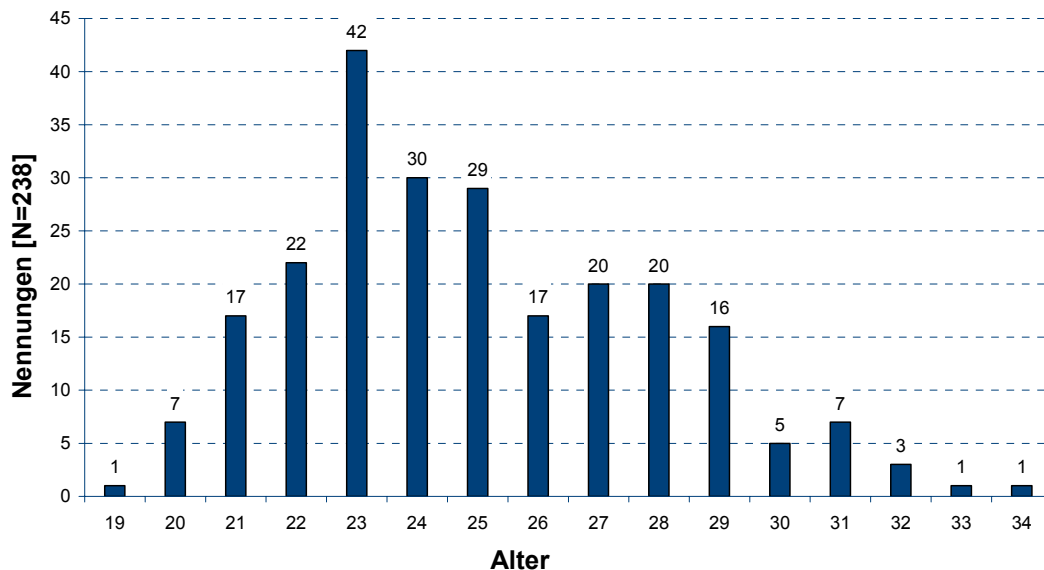


Abbildung 16: Notendurchschnitt der Teilnehmer

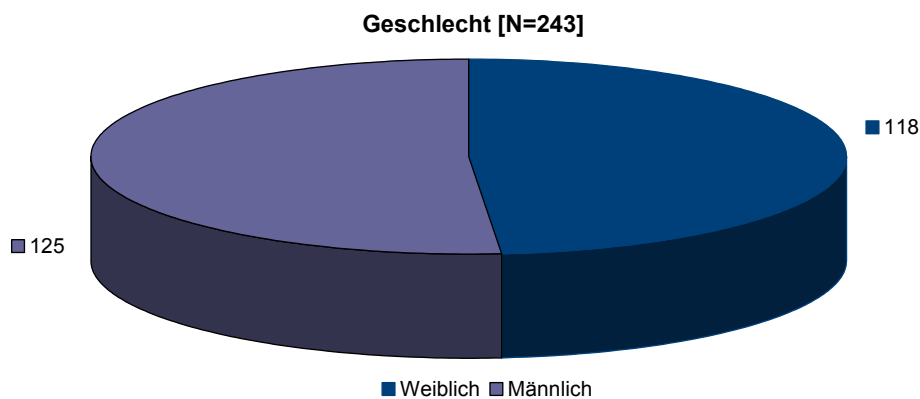
**Neunzehn Befragte** geben an, einen Abschluss gemacht zu haben, der **schlechter als 2,5** ist bzw. erwarten einen Notenschnitt schlechter als 2,5 für ihren Abschluss. Zwei Probanden machen zu dieser Frage keine Angabe.



**Abbildung 17: Alter der Teilnehmer**

Das **Durchschnittsalter** der Probanden ist annähernd symmetrisch verteilt und beträgt **24,6 Jahre** (vgl. *Abbildung 17*). Zum Zeitpunkt der Befragung ist der jüngste Teilnehmer 19 Jahre, der älteste 34 Jahre alt.

Die Geschlechterverteilung der befragten Messebesucher ist fast identisch. So wurden rund **51 Prozent** (n=125) **männliche** Probanden und etwa **49 Prozent** (n=118) **weibliche** Probanden befragt (vgl. *Abbildung 18*).



**Abbildung 18: Geschlecht der Teilnehmer**

Da es nicht möglich ist, das Bewerberverhalten aller Absolventen zu untersuchen, hat sich das Deloitte Mittelstandsinstitut an der Universität Bamberg in Bezug auf das empirische Design der vorliegenden Studie für folgendes Vorgehen entschieden: Die Befragung der 243 Absolventen und Studierenden auf der Jobmesse akademika 2010 in Nürnberg stellt eine **Zufallsstichprobe ohne Zurücklegen** dar, die für die untersuchten Eigenschaften der Grundgesamtheit als repräsentativ angenommen wird. Inwieweit eine Stichprobe repräsentativ ist oder nicht, kann nicht ohne Weiteres anhand klar definierter Merkmale beurteilt werden.<sup>15</sup> Eine Stichprobe ist folglich eher als theoretische Zielvorgabe zu sehen denn als Attribut konkreter Untersuchungen.<sup>16</sup>

---

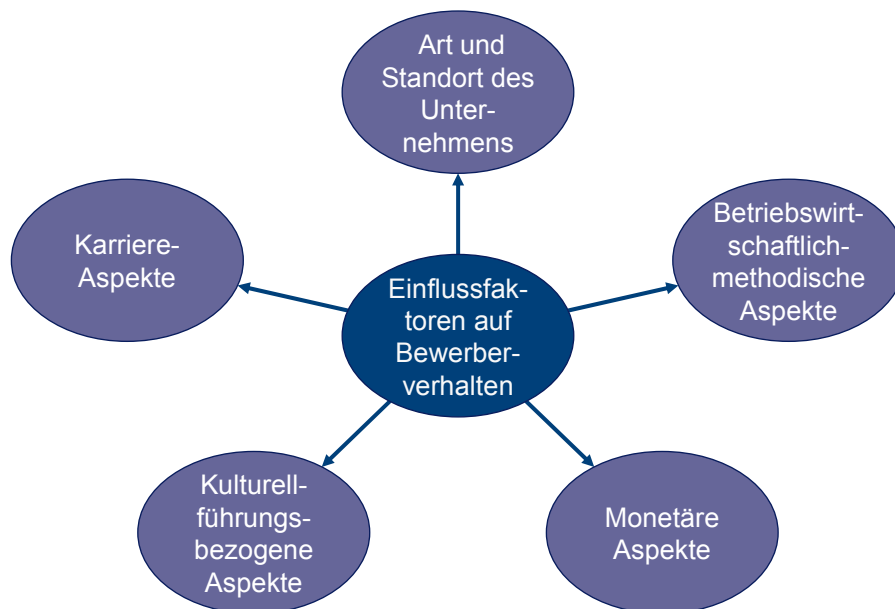
<sup>15</sup> Vgl. *Albers et al.* (2007), S. 11.

<sup>16</sup> Vgl. *Bortz/Döring* (2006), S. 398.

## 4.2 Einflussfaktoren auf das Bewerberverhalten

Um den Einfluss verschiedener Faktoren auf das Bewerberverhalten zu erhellen, wurden die Probanden gebeten, eine Liste von **30 Eigenschaften eines potentiellen Arbeitgebers** auf einer fünfstufigen Likert-Skala (1 = unwichtig', ,2 = eher unwichtig', ,3 = weder wichtig noch unwichtig', ,4 = eher wichtig', ,5 = wichtig' sowie ,weiß nicht') zu beurteilen.

Die 30 zur Bewertung gestellten Eigenschaften werden zu **fünf** inhaltlichen **Kategorien** von Einflussfaktoren verdichtet, um eine aussagekräftige Auswertung der Ergebnisse zu ermöglichen.



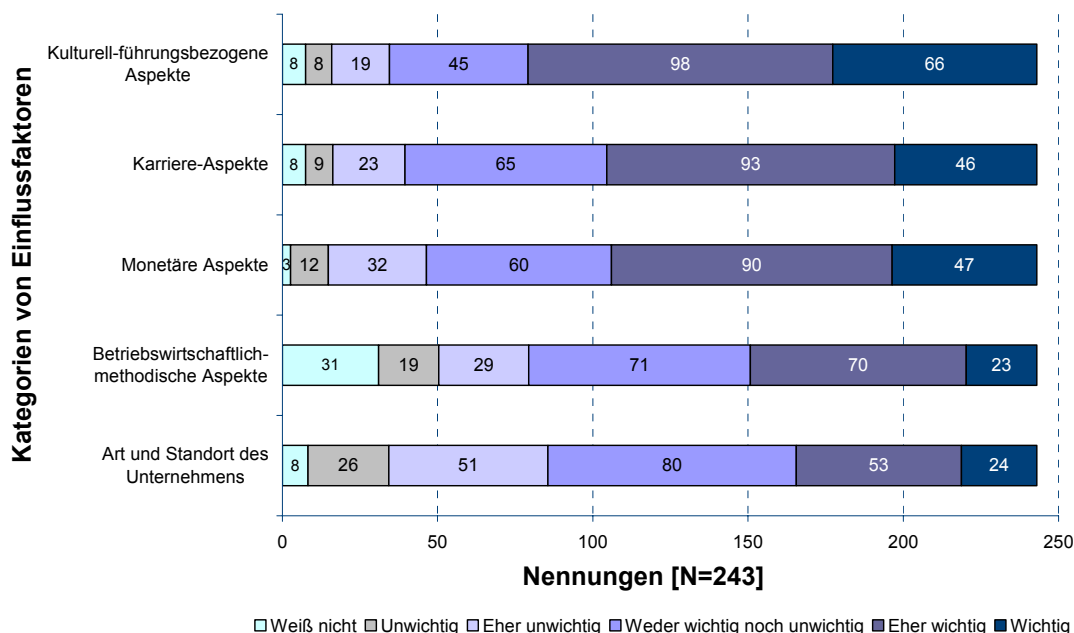
**Abbildung 19: Einflussfaktoren auf das Bewerberverhalten**

Die Kategorien lauten wie folgt (vgl. *Abbildung 19*): ‚Art und Standort des Unternehmens‘ ‚Betriebswirtschaftlich-methodische Aspekte‘, ‚Monetäre Aspekte‘, ‚Kulturell-führungsbezogene Aspekte‘ sowie ‚Karriere-Aspekte‘.

Für jede der fünf Kategorien von Einflussfaktoren werden die Ergebnisse in einem **Diagramm** zusammengefasst. Dabei werden die einzelnen Eigenschaften des potentiellen Arbeitgebers so sortiert, dass sich eine absteigende Reihenfolge in Bezug

auf die Summe der Nennungen der Ausprägungen ‚eher wichtig‘ und ‚wichtig‘ ergibt.

Ein Blick auf die **aggregierten Daten** (vgl. *Abbildung 20*) aus dem Jahr 2010 zeigt deutlich, dass für einen Großteil der Absolventen von rund 67 Prozent (n=164) **kulturell-führungsbezogene Aspekte** bei der Wahl des potenziellen Arbeitgebers eine wichtige oder eher wichtige Rolle spielen. Ähnliches gilt auch für die Eigenschaften aus den Kategorien **Karriere-Aspekte** (n=139) und **monetäre Aspekte** (n=137).



**Abbildung 20: Kategorien von Einflussfaktoren**

Nur etwa 38 Prozent (n=93) der Befragten geben an, **betriebswirtschaftlich-methodische Aspekte** seien für sie wichtige oder eher wichtige Kriterien bei der Wahl des ersten Arbeitgebers. Auffällig ist, dass sich 71 der insgesamt 243 befragten Absolventen im Hinblick auf diese Kategorie indifferent zeigen und mit ‚weder wichtig noch unwichtig‘ antworten. Eine mögliche Erklärung hierfür könnte der große Anteil von Studierenden sein, die kein wirtschaftswissenschaftliches Fach belegen.

Für rund ein Drittel (n=77) der befragten Messebesucher (‚unwichtig‘: n=26; ‚eher unwichtig‘: n=51) spielen die **Art und der**

**Standort des Unternehmens** eine eher untergeordnete Rolle bei der Wahl des ersten Arbeitgebers. Für weitere 77 Absolventen ist diese Kategorie allerdings ‚eher wichtig‘ (n=53) bzw. ‚wichtig‘ (n=24), so dass sich hier kein eindeutiges Bild gezeichnet werden kann.

Das hohe Bedeutungsgewicht der kulturell-führungsbezogenen Aspekte unterstreicht die Notwendigkeit, die Unternehmensführung an Mitarbeiterinteressen auszurichten. Dabei wird der Mitarbeiter als zentraler Wettbewerbsfaktor und als Schlüssel zu langfristigem Unternehmenserfolg gesehen.<sup>17</sup> Eine gemeinsame Unternehmensvision und Unternehmenskultur gewinnen als Handlungsorientierungen für Mitarbeiter und Führungskräfte immer stärker an Bedeutung<sup>18</sup>, was durch die in *Abbildung 20* aufgeführten empirischen Ergebnisse unterstützt wird.

#### 4.3 Art und Standort des Unternehmens

Die vier Eigenschaften ‚Nähe zu einem Ballungsgebiet‘, ‚Kapitalmarkt-Unternehmen‘, ‚mittelständisches Unternehmen‘ sowie ‚Familien-Unternehmen‘, werden zur **Kategorie Art und Standort des Unternehmens** zusammengefasst. Dabei wird im vorliegenden Diagramm (vgl. *Abbildung 21*) in absteigender Reihenfolge nach der Gesamtzahl der Nennungen in den Antwortalternativen wichtig und eher wichtig sortiert.

Für rund 57 Prozent (n=138) der Probanden ist die **Nähe zu einem Ballungsgebiet** ‚wichtig‘ (n=54) bzw. ‚eher wichtig‘ (n=84). Zu ähnlichen Ergebnissen gelangt auch eine Untersuchung der Coach Academy aus dem Jahr 2006: „Auf die Frage, ob der attraktive Arbeitgeber eher in einem Ballungsraum oder in einer Kleinstadt angesiedelt sein sollte, gibt rund die Hälfte (51%) der Befragten an, keine Präferenzen bezüglich des Standorts des Unternehmens zu haben. 9% der Befragten bevorzugen die Kleinstadt als Standort und

---

<sup>17</sup> Vgl. Macharzina/Oechsler (1977), S. 21.

<sup>18</sup> Vgl. Oechsler (2006), S. 138.

40% wünschen sich, dass der zukünftige Arbeitgeber in einem Ballungsgebiet zu finden ist.“<sup>19</sup>

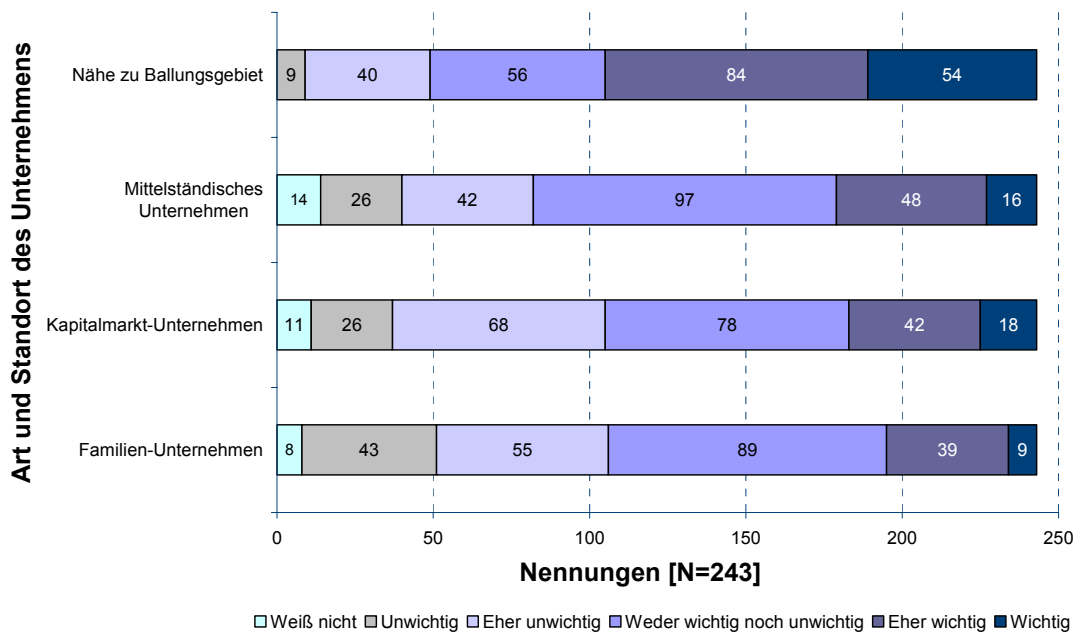


Abbildung 21: Art und Standort des Unternehmens

In Bezug auf die Eigenschaft **Kapitalmarkt-Unternehmen** treffen achtzehn Absolventen bzw. Studenten die Aussage ‚wichtig‘ und 42 eher wichtig. Ähnlich fällt dieses Urteil zum Thema **Mittelständisches Unternehmen** (‚wichtig‘: n=16, ‚eher wichtig‘: n=48) aus. Für lediglich 43 der 243 Befragten ist es ‚wichtig‘ (n=9) bzw. ‚eher wichtig‘ (n=39), dass es sich bei ihrem ersten Arbeitgeber um ein **Familien-Unternehmen** handelt. 40 Prozent der auf der akademika 2010 befragten Teilnehmer messen diesem Tatbestand nur eine geringe Bedeutung zu (‚unwichtig‘: n=43, ‚eher unwichtig‘: n=55). Es fällt auf, dass sowohl die Eigenschaften ‚Familien-Unternehmen‘ (n=89) und ‚Mittelständisches Unternehmen‘ (n=97) als auch ‚Kapitalmarkt-Unternehmen‘ (n=78) von einem

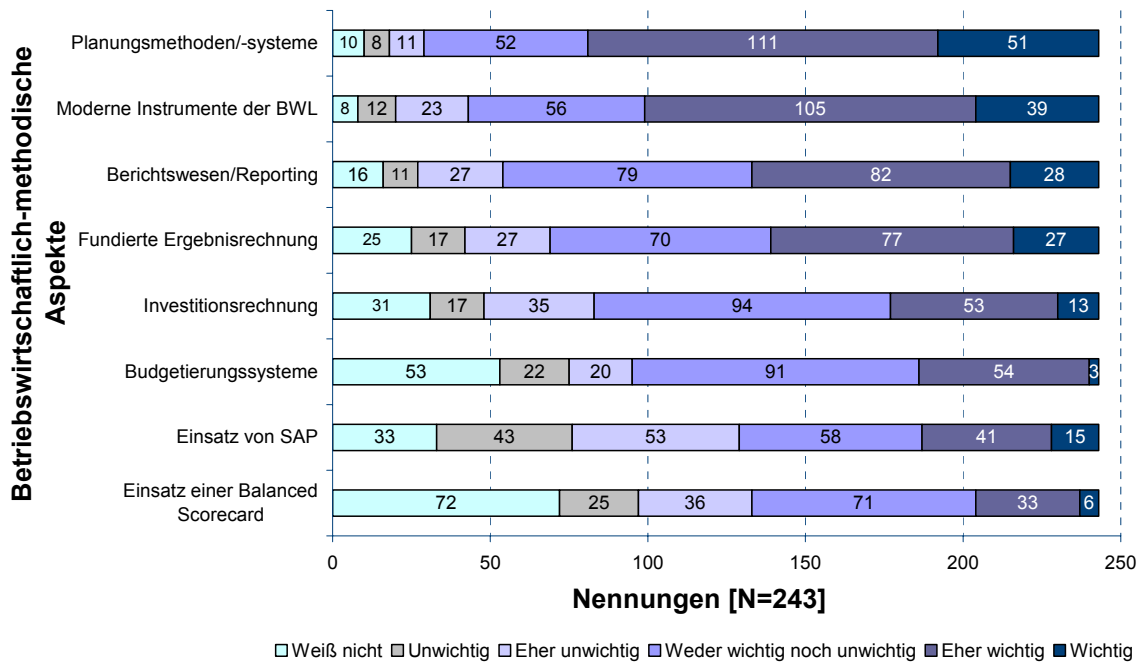
<sup>19</sup> Coach Academy (2009), <http://www.coachacademy.de/de;magazin;besser-bewerben;d:685.htm>.

sehr hohen Anteil von Absolventen bzw. Studenten als ‚**weder wichtig noch unwichtig**‘ bewertet werden. Aus dem Antwortverhalten der Probanden lässt sich keine eindeutige Präferenz, entweder zu einem mittelständischen Unternehmen oder zu einem Kapitalmarktunternehmen, feststellen. In Bezug auf den Standort des Unternehmens wird deutlich, dass die Nähe zu einem Ballungsgebiet wünschenswert ist und im Vergleich zur Art des Unternehmens von höherer Bedeutung ist.

#### 4.4 Betriebswirtschaftlich-methodische Aspekte

Die Aspekte ‚Planungsmethoden/-systeme‘, ‚moderne Instrumente der BWL‘, ‚Berichtswesen/Reporting‘, ‚fundierte Ergebnisrechnung‘, ‚Budgetierungssysteme‘, ‚Investitionsrechnung‘, ‚Einsatz von SAP‘ sowie der ‚Einsatz einer Balanced Scorecard‘ sind unter der Kategorie **betriebswirtschaftlich-methodische Aspekte** zusammengefasst. In dem vorliegenden Diagramm (vgl. *Abbildung 22*) sind die einzelnen Eigenschaften nach der Gesamtzahl der Nennungen der Antwortalternativen ‚eher wichtig‘ und ‚wichtig‘ in abnehmender Reihenfolge sortiert.

Ähnlich den Ergebnissen des Jahres 2009 schätzen Studierende und Absolventen Planungsmethoden/-systeme (n=51), moderne Instrumente der BWL (n=39) sowie Berichtswesen/Reporting (n=28) und fundierte Ergebnisrechnung (n=27) als wichtige **betriebswirtschaftliche Methoden** ein, die ein potentieller Arbeitgeber anwenden sollte. Investitionsrechnung (‚eher unwichtig‘: n=35, ‚unwichtig‘: n=17), der Gebrauch von Budgetierungssystemen (‚eher unwichtig‘: n=20, ‚unwichtig‘: n=22), der Einsatz von SAP (‚eher unwichtig‘: n=53, ‚unwichtig‘: n=43) und der Einsatz einer Balanced Scorecard (‚eher unwichtig‘: n=36 und ‚unwichtig‘: n=25) zählen zu den betriebswirtschaftlich-methodischen Aspekten, die tendenziell eine **eher untergeordnete Rolle** in Bezug auf die Wahl des ersten Arbeitgebers spielen.



**Abbildung 22: Betriebswirtschaftlich-methodische Aspekte**

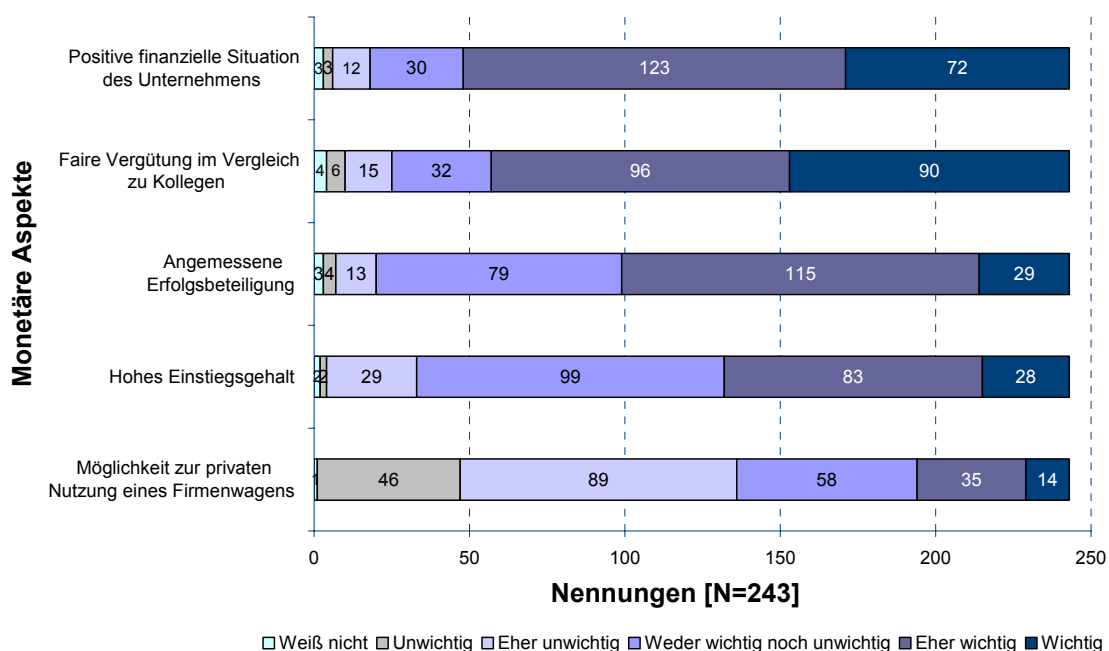
Dabei fällt auf, dass 30 Prozent der Befragten ( $n=72$ ) auf die Frage nach der Wichtigkeit des Einsatzes der **Balanced Scorecard** in einem Unternehmen, das als Arbeitgeber infrage kommt, das Urteil ‚weiß nicht‘ abgeben. Dem gegenüber steht die Tatsache, dass sich die Balanced Scorecard bereits in vielen Unternehmen etabliert hat. Es ist davon auszugehen, dass sich dieser Trend auch in Zukunft fortsetzen wird. Zahlreiche empirische Studien zum Verbreitungsgrad und Implementierungsstand der Balanced Scorecard unterstützen diese These.<sup>20</sup> Hier muss wiederum in Betracht gezogen werden, dass über ein Drittel der befragten Messeteilnehmer keinen wirtschaftswissenschaftlichen Hintergrund besitzt und sich eventuell aus diesem Grund nicht in der Lage sah, eine Einschätzung vorzunehmen.

<sup>20</sup> Vgl. Grüning (2002), S. 76.

#### 4.5 Monetäre Aspekte

„Eine positive finanzielle Situation des Unternehmens“, „faire Vergütung im Vergleich zu Kollegen“, „angemessene Erfolgsbeteiligung“, „hohes Einstiegsgehalt“ sowie „Möglichkeit zur privaten Nutzung eines Firmenwagens“ werden als Eigenschaften eines potentiellen Arbeitgebers zur Kategorie **monetäre Aspekte** zusammengefasst. Für die graphische Darstellung (vgl. *Abbildung 23*) wird erneut nach den Antwortalternativen „eher wichtig“ und „wichtig“ in absteigender Reihenfolge sortiert.

Eine positive finanzielle Situation des Unternehmens (n=195), eine faire Vergütung im Vergleich zu Kollegen (n=186) und eine angemessene Erfolgsbeteiligung (n=144) werden von den befragten Absolventen als **„eher wichtige“** oder **„wichtige“ monetäre Aspekte** eines potentiellen Arbeitgebers aufgefasst.



**Abbildung 23: Monetäre Aspekte**

46 Prozent aller Befragten beurteilen ein **hohes Einstiegsgehalt** in Bezug auf die Wahl des ersten Arbeitgebers als **„wichtige“** (n=28) bzw. **„eher wichtige“** (n=83) Eigenschaft. Mehr als die

Hälfte aller Befragten gibt hingegen an, die Möglichkeit zur privaten Nutzung eines **Firmenwagens** sei ‚eher unwichtig‘ (n=89) bzw. ‚unwichtig‘ (n=46). Lediglich rund 20 Prozent halten diese Option für ‚wichtig‘ (n=14) bzw. ‚eher wichtig‘ (n=35). Der hier aufgeführte Firmenwagen als Beispiel eines objektiv von der Gesellschaft wahrnehmbaren Vergütungsmerkmals wird von einem überwiegenden Teil der befragten Absolventen somit als unwichtig oder eher unwichtig eingeschätzt. Eine mögliche Erklärung hierfür kann in dem Umstand gesucht werden, dass die wenigstens Absolventen erwarten, gleich zu Beginn ihrer beruflichen Karriere einen Firmenwagen zur privaten Nutzung zur Verfügung gestellt zu bekommen.

#### 4.6 Kulturell-führungsbezogene Aspekte

‚Abwechslungsreiche Teamarbeit‘, ‚internationale Einsatzmöglichkeiten‘, ‚ein guter Ruf des Unternehmens/positives Image‘, ‚Work-/Life-Balance‘, ‚ausgeprägte Innovationskultur‘, ‚partizipativer Führungsstil‘, ‚familienfreundliche Arbeitsbedingungen‘ sowie ‚vorheriger Beziehungsaufbau zum Unternehmen‘ werden als potentielle Eigenschaften eines Arbeitgebers zur Kategorie **kulturell-führungsbezogene Aspekte** verdichtet. Die Daten sind nach den Antwortalternativen ‚eher wichtig‘ und ‚wichtig‘ in absteigender Reihenfolge sortiert (vgl. *Abbildung 24*).

Tendenziell spielen bei der Analyse des Antwortverhaltens der 243 befragten Messebesucher die kulturell-führungsbezogenen Aspekte eine wichtige Rolle in Bezug auf die Wahl des ersten Arbeitgebers. Eine **abwechslungsreiche Teamarbeit** wird von über 80 Prozent der Befragten (n=202) als ‚wichtige‘ bzw. ‚eher wichtige‘ Eigenschaft eines potentiellen Arbeitgebers eingeschätzt. Es folgen ein **guter Ruf des Unternehmens** (n=192), eine **gute Work-/Life-Balance** (n=183) und eine **ausgeprägte Innovationskultur** (n=166) und. Als ein weiteres bedeutsames Bewerbungskriterium sehen fast 65 Prozent (n=157) der Probanden das Vorliegen von **familiären Arbeitsbedingungen**. Daraus lassen sich Maßnahmen ableiten, die im Falle einer er-

folgreichen Implementierung einen Wettbewerbsvorteil für Unternehmen im Kampf um die besten Köpfe bieten. Die Einbindung von Teamarbeit in den Arbeitalltag – sofern die Situation dies erlaubt – schafft eine **abwechslungsreichere Arbeitsatmosphäre** und fördert den kreativen Austausch zwischen Mitarbeitern, was sich insgesamt positiv auf die Arbeitszufriedenheit auswirkt<sup>19</sup>. Darüber hinaus sollten Unternehmen einen verstärkten Fokus auf die **Vereinbarkeit von Familie und Beruf** legen. Mögliche Ansatzpunkte hierfür bieten flexible Teilzeitmodelle, Tele-Seminare, Qualifizierungsseminare und Wiedereinstiegsprogramme für ehemalige Mitarbeiter/innen. Da sich immer mehr Männer willens zeigen, einen Teil der Kindererziehung mitzutragen, kommt diesem Aspekt eine besondere Rolle zu<sup>21</sup>. Des Weiteren nehmen internationale Einsatzmöglichkeiten (n=154) sowie ein partizipativer Führungsstil (n=141) innerhalb der Kategorie der **kulturell-führungsbezogenen Aspekte** einen zentralen Platz ein. Der vorherige Beziehungsaufbau spielt zwar ebenfalls für 48 Prozent der Befragten eine wichtige oder eher wichtige Rolle, nimmt damit aber einen vergleichsweise geringen Stellenwert ein. Für rund 26 Prozent der Befragten ist dieser Aspekt sogar ‚eher unwichtig‘ oder ‚unwichtig‘ (n=39 bzw. n=25).

---

<sup>21</sup> Vgl. Bruhn/Kirchgeorg/Meier (2007), S. 394.

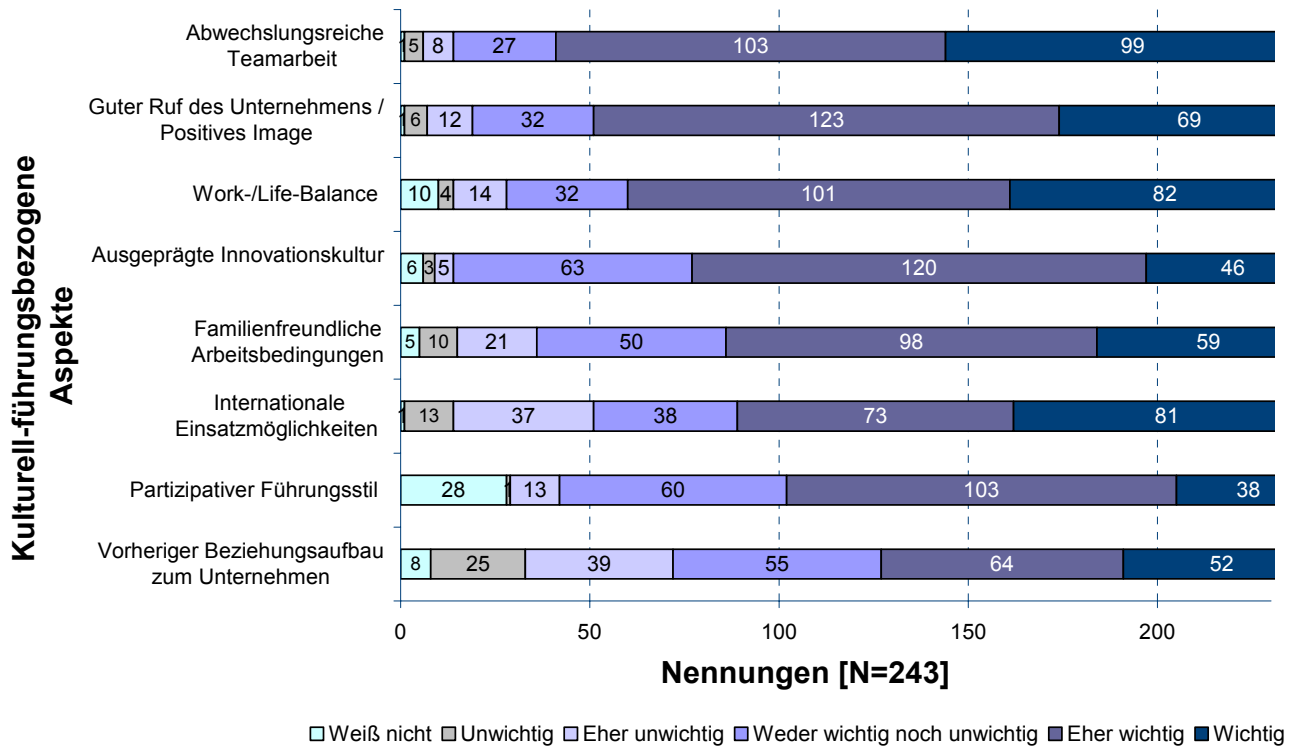


Abbildung 24: Kulturell-führungsbezogene Aspekte

#### 4.7 Karriere-Aspekte

„Schnelle Aufstiegsmöglichkeiten“, „strategische Aufgaben/Projekte“, ein „Trainee-Programm“ sowie ein „Mentoren-Programm“ sind die Eigenschaften, die zur Kategorie **Karriere-Aspekte** zusammengefasst werden. Die Sortierung der Daten (vgl. *Abbildung 25*) erfolgt nach den Antwortalternativen „eher wichtig“ und „wichtig“ in absteigender Reihenfolge.

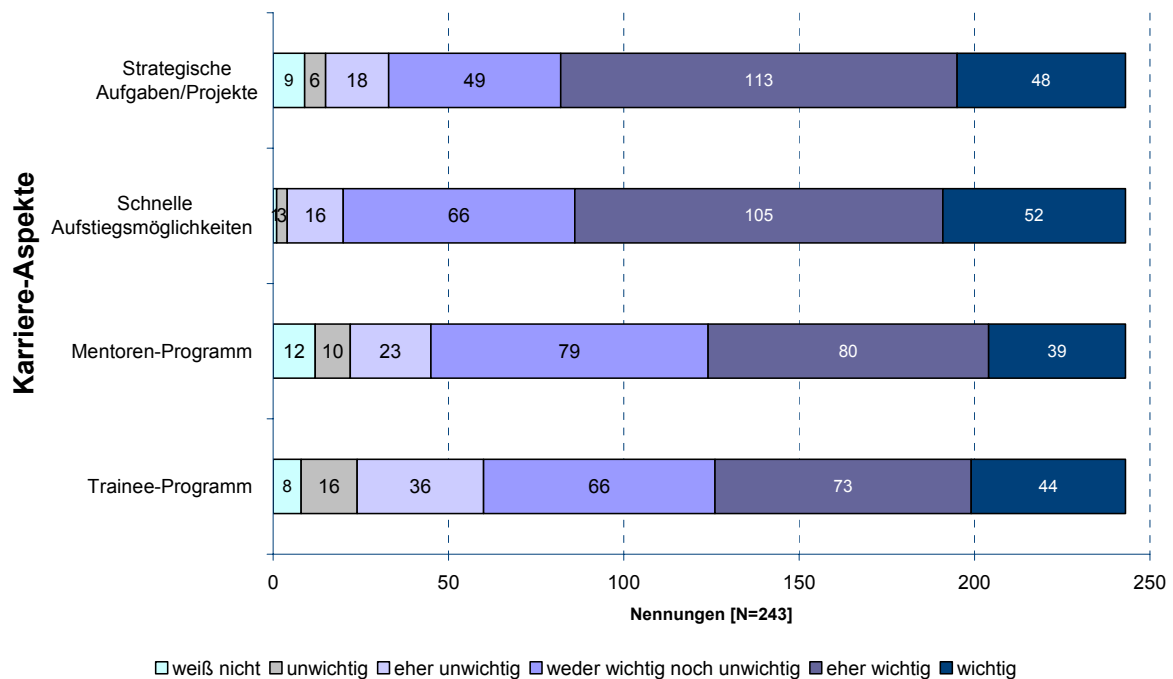


Abbildung 25: Karriere-Aspekte

Insbesondere **Strategische Aufgaben und Projekte** (n=161) sowie **schnelle Aufstiegsmöglichkeiten** (n=157) werden von den befragten Absolventen als bedeutsame Karriere-Aspekte in Bezug auf die Wahl des ersten Arbeitgebers eingeschätzt. Dies empfiehlt eine möglichst frühe Delegation von anspruchsvollen Aufgaben an Neueinsteiger. Auf diese Weise wird die intrinsische Motivation der Mitarbeiter gefördert, sich für die Belange des Unternehmens einzusetzen und den Erfolg voranzutreiben<sup>22</sup> Die Aussicht auf rasche Karriereentwicklungsmöglichkeiten unterstützt diesen Effekt.

Rund die Hälfte der Befragten (n=117) erachtet ein **Trainee-Programm**, das auf die Integration von Absolventen ausgerichtet ist, als ‚wichtigen‘ bzw. ‚eher wichtigen‘ Aspekt. Ähnlich verhält es sich in Bezug auf ein **Mentoren-Programm** (n=119). Hier begleiten erfahrene Mitarbeiter, sogenannte Mentoren, junge Mitarbeiter und teilen mit ihnen ihre im Berufsleben ge-

<sup>22</sup> Vgl. Osterloh/Weibel (2006), S. 73.

wonnenen Erfahrungen, ihr Wissen und ihre Einsichten. Ein besonderes Charakteristikum an diesen Programmen ist die enge, langfristig angelegte Mentoring-Beziehung, die sich sogar über den Berufsausstieg des Mentors hinaus erstrecken kann. Mentoren-Programme werden bevorzugt dann eingesetzt, wenn es sich bei dem Mentee um einen Aspiranten für die Übernahme von komplexer Aufgaben und Schlüsselpositionen handelt<sup>23</sup>.

#### 4.8 Wünsche bezüglich des ersten Arbeitgebers

Der letzte Teil der vorliegenden empirischen Untersuchung beschäftigt sich mit der Frage nach dem **Wunschunternehmen** und den dazugehörigen **Wunschpositionen** bzw. Wunschfunktionen der befragten Absolventen.

##### 4.8.1 Wunschunternehmen der Befragungsteilnehmer

Von den insgesamt 243 Befragten machen 111 eine Angabe zu ihrem **Wunschunternehmen**. Innerhalb aller 111 Nennungen kann eine große Bandbreite unterschiedlichster Einzelangaben beobachtet werden. Aus Gründen der Übersichtlichkeit werden in nachfolgendem Diagramm (vgl. *Abbildung 26*) die 64 häufigsten Nennungen aufgeführt. Platz eins belegen **die Automobilbranche und Siemens** mit jeweils 10 von 111 Nennungen, was einem Anteil von jeweils circa neun Prozent entspricht. Platz zwei belegt mit sieben Nennungen **Bosch**. Weitere häufig genannte Unternehmen sind die GfK (n=6), die Bankenbranche (n=6), ein internationaler Konzern (n=6), Unternehmensberatungsgesellschaften (n=5) und Deloitte (n=4).

---

<sup>23</sup> Vgl. *Stock-Homburg* (2008), S. 197.

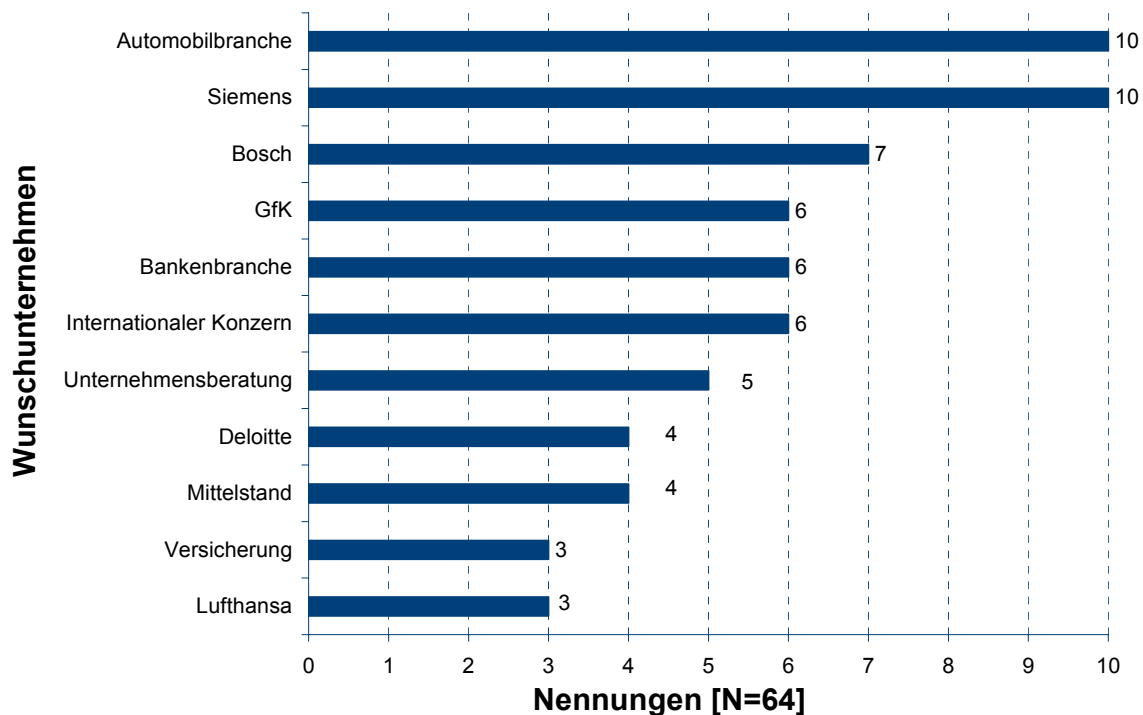


Abbildung 26: Wunschunternehmen

Dieses Ranking entspricht weitgehend den Ergebnissen des Absolventen-Barometers von Trendence, einem führenden europäischen Institut für Personalmarketing<sup>24</sup>.

#### 4.8.2 Wunschposition/-funktion der Befragungsteilnehmer

Rund 58 Prozent der Befragten (n=141) treffen eine Aussage zu ihrer zukünftigen Wunschposition bzw. -funktion bei einem ersten Arbeitgeber. Die häufigsten Nennungen (vgl. *Abbildung 27*) entfallen auf den Bereich **Personal** (n=15). Auf dem zweiten Platz in der Beliebtheit rangieren Trainee-Positionen (n=14), gefolgt von einer Tätigkeit im Projektmanagement (n=12), einer Führungsposition (n=11), einer Stelle im Marketing (n=11) oder im Consulting (n=10).

<sup>24</sup> Vgl. *Trendence Institut für Personalmarketing* (2009), <http://www.trendemployer.de/trendemployer/absolventenbarometer.html>.

Wie bereits in Abschnitt 4.1 der Studie geschildert, können 131 befragte Absolventen bzw. Studierende der Studienrichtung Wirtschaftswissenschaften, 51 der Studienrichtung Ingenieurwissenschaften und 19 der Studienrichtung Naturwissenschaften zugeordnet werden. So kann der hohe Anteil an Absolventen, die sich nach ihrem Studium für eine Position im Bereich Personal (n=15) interessieren, wohl durch den **hohen Anteil** an Absolventen **wirtschaftswissenschaftlicher Studiengänge** (131 von 243 Befragte) erklärt werden.

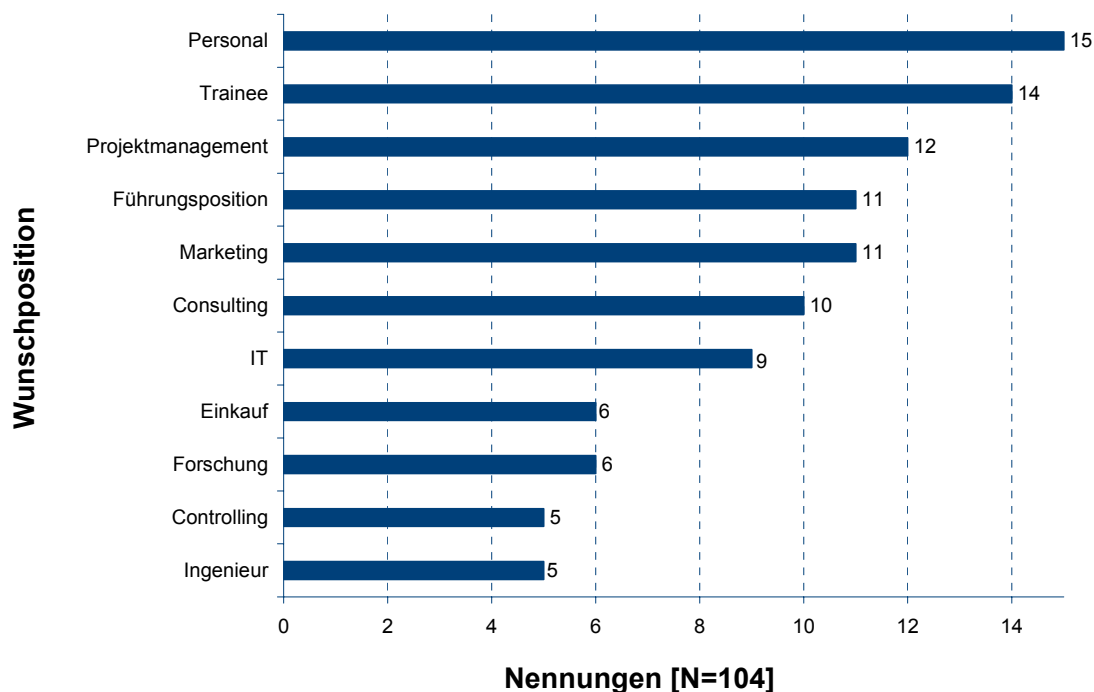


Abbildung 27: Wunschposition/-funktion

#### 4.9 Besonders wichtige Eigenschaften von Arbeitgebern

Betrachtet man die wichtigsten **Kriterien**, die Absolventen an die Wahl ihres **künftigen Arbeitgebers** anlegen, so haben (vgl. *Abbildung 28*) Work-/Life-Balance (Mittelwert = 4,25), abwechslungsreiche Teamarbeit (Mittelwert = 4,19) und eine faire Vergütung im Vergleich zu Kollegen (Mittelwert = 4,12) die höchste Priorität. Der Mittelwert ist stets das arithmetische Mittel über alle Nennungen zwischen 1 und 5 bezogen auf die jeweils un-

tersuchte Eigenschaft.<sup>25</sup> Weitere bedeutende **Charakteristika** von potentiellen **Arbeitgebern** sind eine positive finanzielle Situation des Unternehmens (Mittelwert = 4,10), gut strukturierte Planungsmethoden / Planungssysteme (Mittelwert = 4,01) sowie ein positives Image/guter Ruf des Unternehmens (Mittelwert = 4,00).



**Abbildung 28: Wichtige Eigenschaften von Arbeitgebern**

Über die letzten Jahre hinweg ist deutlicher Wandel im Hinblick auf die Karrierevorstellungen der sogenannten Young Professionals zu beobachten. Beispielsweise gewinnt das Thema Work-Life-Balance zunehmend an Bedeutung und hat mittlerweile vielfach oberste Priorität. Darüber hinaus ist eine veränderte innere Einstellung zur Arbeit erkennbar. Absolventen streben als Arbeitnehmer nach selbstständiger Planung, Steuerung und

<sup>25</sup> Vgl. Sahner (2005), S. 14.

Überwachung der eigenen Tätigkeiten, mit anderen Worten:  
nach mehr Verantwortung.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> Vgl. *Brede*, J.-M. (2008), S. 11.

## 5 Fazit

Die vorliegende Studie bietet einen Überblick über die **Anforderungen**, die mittelständische Unternehmen aktuell an Bewerber aus dem Bereich Controlling, Finance & Accounting formulieren. Sie beleuchtet aber gleichermaßen die **Ansprüche**, die Hochschulabsolventen verschiedener Studiengänge an ihren künftigen Arbeitgeber stellen.

Die dargestellten **Ergebnisse** beziehen sich auf Daten, die im Jahr **2010** im Rahmen einer Befragung auf der Absolventenmesse akademika erhoben wurden. Die Untersuchung wurde in dieser Form bereits zum vierten Mal in Folge vom Deloitte Mittelstandsinstitut durchgeführt. Es handelt sich hierbei um ein Querschnittsdesign. Die Ergebnisse aus den Vorjahren sind in den **Forschungsberichten** ‚Empirische Studie zum Absolventenverhalten 2007‘, ‚Empirische Studie zum Absolventenverhalten 2008‘ und ‚Empirische Studie zum Absolventenverhalten 2009‘ dargestellt. Darüber hinaus fasst das **Absolventenbarometer 2009** die Ergebnisse der drei verschiedenen Erhebungszeitpunkte vergleichend zusammen.

Die Ergebnisse der Erhebung spiegeln deutlich die verbesserte Arbeitsmarktsituation bedingt durch den raschen **wirtschaftlichen Aufschwung** nach der Finanz- und Wirtschaftskrise wider<sup>27</sup>: Die befragten Aussteller hatten im Jahr 2010 doppelt so viele vakante Stellen im Bereich Controlling, Finance & Accounting ausgeschrieben wie im Vorjahr. In diesem Zusammenhang werden allerdings seitens der Unternehmen auch vermehrt Schwierigkeiten bei der Besetzung der entsprechenden Stellen erwartet.

**Fachliche und persönliche Qualifikationen** halten sich in der Beurteilung der Wichtigkeit die Waage, was im Vergleich zum Vorjahr auf eine gestiegene Bedeutung von persönlichen und

---

<sup>27</sup> Vgl. Zapf/Brehmer (2010), S.1.

sozialen Kompetenzen für die Ausübung des Berufs hindeutet. Praktische Qualifikationen spielen nach wie vor eine eher untergeordnete Rolle. Diese Entwicklung veranschaulicht sehr deutlich das erwachte Bewusstsein für sogenannte ‚weiche‘ Faktoren und die Bedeutung des **Person-Job-Fits**. So wurde erkannt, dass neben einem fundierten Fachwissen vor allem Persönlichkeitsfaktoren und ausgeprägte soziale Fähigkeiten maßgeblich sind für eine erfolgreiche Stellenbesetzung<sup>28</sup> sind.

Auf Grundlage der geführten Gespräche mit Job-Interessenten zeigten sich die Aussteller mit der Absolventenmesse insgesamt zufrieden. Betrachtet man die Ansprüche, die die **Absolventen** an die Unternehmen stellen, so sind hier lediglich marginale Veränderungen in den jeweiligen Unterkategorien zu beobachten, während die Haupttendenzen bestehen bleiben. So stellen nach wie vor **kultur- und führungsbezogene Aspekte** das wichtigste Entscheidungskriterium für das Bewerbungsverhalten dar, wobei Elemente wie ‚abwechslungsreiche Teamarbeit‘, eine ‚gute Work/Life-Balance‘ und ‚internationale Einsatzmöglichkeiten‘ eine herausgehobene Stellung einnehmen. Die vorhin erwähnte stärkere Beachtung von sozialen Faktoren durch die Arbeitgeber findet hier ihr Pendant auf der Absolventenseite. Berufseinsteiger legen im Schnitt verstärkt Wert auf firmenkulturspezifische Aspekte.

Daneben gewinnen auch **monetäre Aspekte** wieder stärker an Bedeutung. Zeigten sich die Absolventen noch 2009 etwas zurückhaltender im Hinblick auf dieses Thema, stehen 2010 eine faire Bezahlung im Vergleich mit Kollegen und eine gute finanzielle Situation des Unternehmens wieder deutlicher im Vordergrund. Die optimistischen Prognosen für die deutsche Wirtschaft können hier als ausschlaggebender Faktor angenommen werden.

Von mittlerer Bedeutung für die Absolventen sind **Karriere-Aspekte** sowie **Art und Standort des Unternehmens**. Auch

---

<sup>28</sup> Vgl. *Hossiep/Paschen* (2003), S. 12.

die **betriebswirtschaftlich-methodische** Aufstellung des Unternehmens nimmt eine nach geordnete Position ein. Diese Aspekte scheinen den Absolventen im Durchschnitt zwar durchaus wichtig zu sein, reichen aber in ihrer Bedeutsamkeit nicht an kultur- und führungsbezogene, bzw. monetäre Gesichtspunkte heran. Es steht daher zu vermuten, dass sie viel eher die Rolle von **Hygienefaktoren** einnehmen, jedoch nicht in erster Linie entscheidungskritische Kriterien sind.

Ziel der Studie war es, einen querschnittsartigen Überblick über aktuelle Präferenzen auf dem Arbeitsmarkt aus Sicht der Arbeitgeber und aus Sicht der Hochschulabsolventen zu liefern. Die Untersuchung soll damit sowohl Impulse für weitere Forschung geben, als auch der unternehmerischen Praxis wertvolle Hinweise für die **Gewinnung von Talenten** liefern. Gerade mit Blick auf den Mittelstand, wird dieses Thema in den kommenden Jahren sicher noch stärker an Bedeutung gewinnen.

## Literaturverzeichnis

### **akademika – Die Jobmesse (2010a)**

akademika, <http://www.akademika.de>  
(03.11.2010, 12:36 Uhr)

### **akademika – Die Jobmesse (2010b)**

akademika, <http://www.akademika.de/index.php?id=167>  
(03.11.2010, 13:46 Uhr)

### **Albers, Sönke/Klapper, Daniel/Konrad, Udo/Walter, Achim/Wolf, Joachim (Hrsg.) (2007)**

Methodik der empirischen Forschung, 2. Aufl., Wiesbaden

### **Becker, Wolfgang/Staffel, Michaela/Ulrich, Patrick (2008)**

Mittelstand und Mittelstandsforschung, in: Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge, Nr. 153, Bamberg 2008

### **Bortz, Jürgen/Döring, Nicola (2006)**

Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler, 4. Aufl., Berlin

### **Braun, Sabine (2008)**

Neuere Ansätze des Ausbildungsmarketing für mittelständische Unternehmen unter besonderer Betonung der Berücksichtigung der Employability, München

### **Brede, Johannes-Maximilian (2008)**

Work-Life-Balance und andere Aspekte wechseln je nach Konjunkturlage auf dem Arbeitsmarkt. Gibt es Gesetzmäßigkeiten?, Studienarbeit, München

### **Bruhn, Manfred/Kirchgeorg, Manfred/Meier, Johannes (2007)**

Marktorientierte Führung im wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandel, Wiesbaden

### **Coach Academy (2009)**

<http://www.coachacademy.de/de;magazin;besser-bewerben;d:685.htm>  
(07.08.2009, 17:38 Uhr)

**Deutsche Employer Branding Academy (2011)**

[http://www.employerbranding.org/downloads/publikationen/D\\_EBA\\_004\\_EB\\_Mittelstand.pdf](http://www.employerbranding.org/downloads/publikationen/D_EBA_004_EB_Mittelstand.pdf)  
(07.04.2011, 11:15 Uhr)

**Grüning, Michael (2002)**

Performance-Measurement-Systeme. Messung und Steuerung von Unternehmensleistung, Wiesbaden

**Hossiep, Rüdiger/Paschen, Michael (2003)**

Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (Manual), 2. Aufl., Göttingen

**IDW (2004)**

[http://www.hrk.de/bologna/de/download/dateien/Studie\\_IDW\\_September\\_2004.pdf](http://www.hrk.de/bologna/de/download/dateien/Studie_IDW_September_2004.pdf)  
(16.12.2009, 10:26 Uhr)

**Knoblauch, Jörg/Kurz, Jürgen (2009)**

Die besten Mitarbeiter finden und halten – Die ABC-Strategie nutzen, 2. Aufl., Frankfurt/Main

**Macharzina, Klaus/Oechsler, Walter A. (1977)**

Personalmanagement: Mitarbeiterführung und Führungsorganisation, Band 1, Wiesbaden

**Meier, Rolf (2003)**

Erfolgreiche Teamarbeit. 25 Regeln für Teamleiter und Teammitglieder, Offenbach

**Oechsler, Walter A. (2006)**

Personal und Arbeit. Grundlagen des Human Resource Management und der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung, 8. Aufl., München

**Osterloh, Margit/Weibel, Antoinette (2006)**

Investition Vertrauen. Prozesse der Vertrauensentwicklung in der Organisation, Wiesbaden

**Picot, Arnold/Reichwald, Ralf/Wigand, Rolf T. (2003)**

Die grenzenlose Unternehmung, Information, Organisation und Management, 5. Aufl., Wiesbaden

**Prcenter.de (2008)**

<http://www.prcenter.de/Spezialist-versus-Generalist.36155.html>  
(15.12.2009, 16:21 Uhr)

**Sahner, Heinz (2005)**

Schließende Statistik: Eine Einführung für Sozialwissenschaftler, 6. Aufl., Wiesbaden

**Schenk, Carl-Ernst (2005)**

Komplexität und Selbstorganisation in der Theorie der Wirtschaftsordnung, in: Leipold, Helmut/Wentzel, Dirk (Hrsg.), Ordnungsökonomik als aktuelle Herausforderung, Stuttgart

**Stock-Homburg (2008)**

Personalmanagement: Theorien – Konzepte - Instrumente, Wiesbaden

**Teichler, Ulrich (2003)**

Hochschule und Arbeitswelt: Konzeptionen, Diskussionen, Trends, Frankfurt

**Trendence Institut für Personalmarketing (2009)**

Trendence Absolventenbarometer, Berlin, abzurufen unter:  
<http://www.trendemployer.de/trendemployer/absolventenbarometer.html> (Stand 18. November 2009)

**Vogel, Friedrich (2000)**

Beschreibende und schließende Statistik, 9. korr. Aufl., München

**Zapf, Ines/Brehmer, Wolfram (2010):**

Flexibilität in der Wirtschaftskrise - Arbeitszeitkonten haben sich bewährt. (IAB-Kurzbericht, 22/2010), Nürnberg

## **Die Autoren**

### **Univ.- Professor Dr. Dr. habil. Wolfgang Becker**

E-Mail: [ufc@uni-bamberg.de](mailto:ufc@uni-bamberg.de) (Sekretariat)

Fon: +49.(0)951.863.2507 (Sekretariat)

Wolfgang Becker ist Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre und Inhaber des Lehrstuhls Unternehmensführung & Controlling der Otto-Friedrich-Universität Bamberg sowie Direktor des Deloitte Mittelstandsinstituts an der Universität Bamberg. Seine Forschungsschwerpunkte sind: Wertschöpfungsorientiertes Controlling, Strategisches Performance Management, Kostenmanagement sowie betriebswirtschaftliche Konzepte für mittelständische Unternehmen.

### **Dipl.-Kfm. Johannes Krämer**

E-Mail: [johannes.kraemer@uni-bamberg.de](mailto:johannes.kraemer@uni-bamberg.de)

Fon: +49.(0)951.863.2509

Johannes Krämer ist Doktorand und wissenschaftlicher Mitarbeiter am Deloitte Mittelstandsinstitut an der Universität Bamberg. Seine Forschungsschwerpunkte sind: Interaktivität von Wertschöpfungsprozessen, Führungs-, Organisations- und Anreizsysteme im Mittelstand 2.0, Erfolgspotentiale mittelständischer Unternehmen, Betriebswirtschaftliche Fragestellungen von Mittelstand, KMU und Familienunternehmen.

### **Dipl.-Kffr. Michaela Staffel**

E-Mail: [michaela.staffel@uni-bamberg.de](mailto:michaela.staffel@uni-bamberg.de)

Fon: +49.(0)951.863.2509

Michaela Staffel ist Doktorandin und wissenschaftliche Mitarbeiterin am Deloitte Mittelstandsinstitut an der Universität Bamberg. Ihre Forschungsschwerpunkte sind: Unternehmensführung und Controlling in mittelständischen Unternehmen, insbesondere Fixkostenmanagement sowie verhaltenorientierte Ansätze der Führungskräfteerkrutierung für mittelständische Unternehmen.

**Dr. Patrick Ulrich**

E-Mail: [patrick.ulrich@uni-bamberg.de](mailto:patrick.ulrich@uni-bamberg.de)

Fon: +49.(0)951.863.2744

Patrick Ulrich ist Projektleiter am Deloitte Mittelstandsinstitut an der Universität Bamberg. Seine Forschungsschwerpunkte sind: Governance, Risk Management and Compliance (GRC), Strategische Unternehmensführung, Corporate Governance im Mittelstand sowie betriebswirtschaftliche Fragestellungen von Mittelstand, KMU und Familienunternehmen.

## Die Schriftenreihe

In der Schriftenreihe **Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge** (BBB) werden die Forschungsarbeiten des Deloitte Mittelstands Instituts jeweils als bibliographisch selbständige Titel veröffentlicht.

Alle bislang erschienenen Arbeiten sind auf der Homepage des Deloitte Mittelstands Instituts unter der Rubrik Forschung frei verfügbar:

[www.dmi-bamberg.de](http://www.dmi-bamberg.de)