

Strutz (Hrsg.) · Strategien des Personalmarketing

Hans Strutz (Hrsg.)

Strategien des Personalmarketing

Was erfolgreiche Unternehmen
besser machen

Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Strategien des Personalmarketing : was erfolgreiche Unternehmen besser machen / Hans Strutz (Hrsg.). –
Wiesbaden: Gabler, 1992
ISBN 978-3-663-05938-7 ISBN 978-3-663-05937-0 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-663-05937-0
NE: Strutz, Hans [Hrsg.]

© Springer Fachmedien Wiesbaden 1992

Ursprünglich erschienen bei Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden 1992

Softcover reprint of the hardcover 1st edition 1992

Lektorat: Ulrike M. Vetter



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Höchste inhaltliche und technische Qualität unserer Produkte ist unser Ziel. Bei der Produktion und Verbreitung unserer Bücher wollen wir die Umwelt schonen: Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorarm gebleichtem Papier gedruckt. Die Einschweißfolie besteht aus Polyäthylen und damit aus organischen Grundstoffen, die weder bei der Herstellung noch bei der Verbrennung Schadstoffe freisetzen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, daß solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Satz: Satzstudio RESchulz, Dreieich-Buchschlag

ISBN 978-3-663-05938-7

Vorwort

„Personalmarketing: Antwort auf die Wachstumsbremse Personal“ – so lauten häufig sehr verheißungsvoll die Ankündigungen von Tagungen, Seminaren oder Vorträgen. In den letzten zwei bis drei Jahren hat kaum ein anderes Thema, kein anderer Begriff aus dem anscheinend unerschöpflich weiten Feld des Personalmanagements so viel Diskussionsstoff innerhalb wie außerhalb des Personalwesens geboten und so vielen Personalabteilungen in Industrie- und Dienstleistungsunternehmen Anlaß zum Nachdenken über ihre Ziele und Aufgaben gegeben wie „Personalmarketing“.

Inzwischen läßt sich im Hinblick auf Einschätzung und Realisierung des Personalmarketing in der praktischen Personalarbeit eine sehr unterschiedliche Rezeption feststellen. Im wesentlichen läßt sie sich auf die folgenden drei Punkte bringen:

1. Personalmarketing wird als neumodisches Wortgeklingel abgetan, das lediglich altbekannte, schon vielfach genutzte Instrumente neu verpackt;
2. Personalmarketing wird gleichgesetzt mit externer Personalwerbung und Personalbeschaffung, als solche dann mehr oder weniger aktiv betrieben;
3. Personalmarketing wird als Personalmanagement und Personalpolitik umgreifende, steuernde neue Denk- und Handlungsweise begriffen, dabei manchmal auch als Leitbild einem „Human Resources Management“ integriert. Ziel ist, das Unternehmen insgesamt zu einem attraktiven Arbeitsplatz und Partner für seine Mitarbeiter und potentiellen Mitarbeiter zu entwickeln.

Vor diesem – etwas diffusen – Hintergrund will der vorliegende Band dazu beitragen, das „Thema Personalmarketing“ besonders Mitarbeitern im Personalwesen von Groß- und Mittelbetrieben aus der Sicht von Unternehmen näherzubringen, die schon über einige Erfahrungen bei Entwicklung und Einsatz von Instrumenten oder Gesamt-Strategien des Personalmarketings verfügen. Wir hoffen, damit dazu beizutragen, Anliegen, Möglichkeiten und Grenzen des Personalmarketing transparenter zu machen sowie Anregungen für die Vorbereitung oder Realisierung eigener Personalmarketing-Aktivitäten zu geben.

Die in diesem Band im folgenden vorgestellten Gedanken, Aktivitäten und Konzepte zum internen und externen Personalmarketing geben einen nach unseren Erfahrungen repräsentativen und aktuellen Überblick zum Stand des *praktizierten* Personalmarketing. Im einzelnen zeigt sich aber auch, daß es neben recht systematischen, überlegten und erfolgversprechenden Ansätzen (z. B. Wiesner-Hager) noch einiger „Hausarbeit“ auf dem Weg zu einem systematischen, strategischen Personalmarketing bedarf.

Ein besonderer Dank gilt an dieser Stelle allen Autoren, Unternehmen und Mitgliedsfirmen der Deutschen Gesellschaft für Personalmarketing e. V., die bereit waren, in diesem Buch über ihre Erfahrungen zu berichten – selbst dann, wenn hin und wieder diffigile unternehmensinterne Vorgänge berührt werden.

HANS STRUTZ

Inhaltsübersicht

Vorwort	V
1. Personalmarketing: Alter Wein in neuen Schläuchen?	1
<i>Hans Strutz</i>	
2. Der Einsatz von Marketinginstrumenten im Personalbereich	13
<i>Karl-Heinz Reich</i>	
3. Die Planung Strategischer Personalbeschaffungsprogramme als Grundlage des Personalmarketing	29
<i>Rainer Alfes</i>	
4. Die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber	43
<i>Helmut Hofstetter</i>	
5. Anmerkungen zum „Sprachverhalten“ im Personalwesen	51
<i>Paul Gert von Beckerath</i>	
6. Personalbewerbung heißt heute und in Zukunft: „Bitte bewerben Sie sich bei Ihren potentiellen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ...“	63
<i>Jens Nawrocki</i>	
7. Die erfolgreiche Bewerberansprache	81
<i>Heiko Mell</i>	
8. Bewerberauswahl: Das dynamische Auswahlseminar der Bayerischen Vereinsbank	91
<i>Viveca Kühl</i>	
9. Mitarbeitermotivation	103
<i>Rainer Megerle</i>	
10. Mitarbeiterorientierte Führungsinitiative	117
<i>Klaus Wiedemann</i>	
11. Variable Vergütungssysteme	127
<i>Michael Hörner</i>	
12. Betriebliche Weiterbildung	145
<i>Franz Kolarzik</i>	
13. Personalmarketing für Auszubildende	159
<i>Günter Sauder</i>	
14. Personalmarketing für Frauen in Fach- und Führungspositionen	171
<i>Michel Domsch</i>	

15. Personalmarketing für Frauen bei Hewlett-Packard	183
<i>Roswitha Kriese/Ursula Wiehl-Schlenker</i>	
16. Personalmarketing in der mittelständischen Wirtschaft: Das Beispiel Wiesner-Hager AG	193
<i>Georg Oberhallinger/Erich Schönleitner</i>	
17. Personalmarketing in der Großindustrie: Das Beispiel der Mercedes-Benz AG	207
<i>Dietrich Esbach</i>	
18. Personalmarketing in der Großindustrie: Das Beispiel der Volkswagen AG	217
<i>Birgit van Berk</i>	
19. Personalmarketing im Hotel- und Gaststättengewerbe: Das Beispiel der Mövenpick-Unternehmungen	233
<i>René A. Hoppeler</i>	
20. Personalmarketing im Handel: Das Beispiel des Kaufhof-Konzerns	245
<i>Eberhard Pfeuffer/Dag Kremer-Nehring</i>	
21. Personalmarketing-Strategien im Bankensektor	261
<i>Karl-Heinz Reich/Andreas Schröter</i>	
22. Personalmarketing im Bankensektor: Das Beispiel der Commerzbank	273
<i>Axel Marquis de Pers/Kristina Federau</i>	
23. Personalmarketing in der Versicherungswirtschaft: Das Beispiel des Gerling-Konzern	287
<i>Frank Grund</i>	
Die Autoren	297
Personenregister	299
Sachregister	303

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Hans Strutz	
Personalmarketing: Alter Wein in neuen Schläuchen?	1
1. Personalmarketing – Ein Begriff setzt sich durch	1
2. Personalmarketing – Eine personalpolitische Konzeption	2
3. Aktuelle Herausforderungen an das Personalmarketing	4
3.1 Mangel an geeigneten Fach- und Führungskräften	5
3.2 Bevölkerungsstruktur und Bevölkerungsentwicklung	5
3.3 Einseitige Berufswahl- und Studienwahlentscheidungen	6
3.4 Neue Aufgaben- und Anforderungsprofile moderner Arbeitsplätze	7
3.5 Der „Wertewandel“	7
4. Personalmarketing in der Unternehmenspraxis: Defizite und Mängel	8
5. Personalmarketing: Denkweise und Leitbild im Unternehmen	9
Literatur	11
Karl-Heinz Reich	
Der Einsatz von Marketinginstrumenten im Personalbereich	13
1. Personalmarketing – Mehr als eine neue Denkweise im Personalbereich	13
2. Die Vergleichbarkeit von Güter- und Arbeitsmärkten	13
3. Elemente einer Personalmarketing-Konzeption	15
3.1 Analysetechniken als Grundlage zur Strategieentwicklung	15
3.2 Personalmarketing-Ziele	18
3.3 Zielgruppenorientierte Personalmarketing-Strategien	19
3.4 Personalmarketing-Mix	23
4. After-Sales-Service	26
Literatur	27
Rainer Alfes	
Die Planung Strategischer Personalbeschaffungsprogramme als Grundlage des Personalmarketing	29
1. Die Ausgangssituation	30
2. Die Analyse	31
2.1 Der Erhebungsprozeß	31
2.2 Der Auswertungsprozeß	34
2.3 Die Ergebnisse	35

3. Hemmnisse bei der Durchführung	37
4. Auswirkungen auf die Personalmarketing-Aktivitäten an Hochschulen	38
5. Zusammenfassung	41
Literatur	42

Helmut Hofstetter

Die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber	43
1. Die Problemsituation	43
2. Die Strategie	47
3. Die Taktik	49
4. Die Organisation	50
Literatur	50

Paul Gert von Beckerath

Anmerkungen zum „Sprachverhalten“ im Personalwesen	51
1. Zum Sprachgebrauch in unserer Zeit	51
1.1 Der Mensch als Arbeitskraft	51
1.2 Der arbeitende Mensch als Beschäftigter	53
1.3 Vom „Arbeitnehmer“ zum „Mitarbeiter“	55
2. Zum Sprachgebrauch im Personalwesen	55
2.1 Von der „Personalrekrutierung“ zur „Personalpflege“	55
2.2 Anglizismen: Vom „Coaching“	57
2.3 „Sprachhülsen“ in den Betrieben der ehemaligen DDR	58
Literatur	61

Jens Nawrocki

Personalwerbung heißt heute und in Zukunft: „Bitte, bewerben Sie sich bei Ihren potentiellen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ...“	63
1. Der Arbeitsmarkt im Wandel	63
2. Marketing im Personalbereich	64
3. Personal-Werbung – mehr als Stellenanzeigen	65
4. Innensicht und Außensicht	66
5. Sei gut – und rede darüber	67
5.1 Phase A: Situations-Bestimmung	67
5.2 Phase B: Kommunikations-Strategie	68
5.3 Phase C: Werbemittel-Gestaltung und Media-Planung	71
5.4 Phase D: Realisation	78
5.5 Phase E: Kontrolle und Modifikation	79
Literatur	79

X

Heiko Mell

Die erfolgreiche Bewerberansprache:

Wer sich bewerben soll, muß umworben werden	81
1. Wie man aus Interessenten Bewerber macht	81
2. Der Zeitfaktor als erfolgsentscheidendes Instrument	82
3. Im Vorstellungsgespräch stellt sich auch der künftige Arbeitgeber vor	85
4. Die – unvermeidbare – Absage darf nicht negativ wirken	87
5. Manches tut man einfach nicht	90

Viveca Kühl

Bewerberauswahl: Das dynamische Auswahlseminar

der Bayerischen Vereinsbank	91
1. Warum ein Auswahlseminar für den akademischen Nachwuchs?	91
2. Im „Vorfeld“ des Auswahlseminars	91
3. Rahmenbedingungen	92
3.1 Zeit	92
3.2 Ort	92
3.3 Sozialklimatische Aspekte	92
4. Die Konzeption des dynamischen Auswahlseminars der Bayerischen Vereinsbank	94
4.1 Schwachpunkte des herkömmlichen Verfahrens	94
4.2 Dynamisierung von Inhalt und Struktur	95
4.3 Positive Ergebnisse der Dynamisierung	97
5. Beobachtung, Beurteilung und Entscheidung	97
6. Moderation	99
7. Feedback-Gespräch	100
8. Resümee	100
Literatur	101

Rainer Megerle

Mitarbeitermotivation: Ein zentrales Element des Personalmarketing	103
1. Einführung	103
2. Motivationsmanagement in der Praxis	104
3. Zieltransparenz und Erfolgsvereinbarungen	105
4. Erfolgsfaktoren und Erfolgsmanagement	106
5. Das humanistische Bild von der Welt und dem Menschen	106
6. Das Mitarbeiterrecht auf Kompetenz und Verantwortung	107
7. Das Motivationsmanagement-System	107
7.1 Geborgenheit und Sicherheit	108
7.2 Transparenz von Entscheidungen und Abläufen	108

7.3 Mitsprache und Mitverantwortung	109
7.4 Team-Orientierung und Team-Master	109
7.5 Individuelle Handlungsfreiräume	110
7.6 Individuelle, selbsttaxierte Gehaltsfindung	110
7.7 Beteiligung an Betriebskapital und -ertrag	110
7.8 Flexible Arbeitszeiten	111
7.9 Kontinuierliche Aus- und Weiterbildung und systematische Persönlichkeitsentwicklung	111
7.10 Überdurchschnittliche Sozial- und Sonderleistungen	111
8. Akquisition neuer Mitarbeiter durch Spaß am Leben, an der Arbeit und am Erfolg	113
9. Neue Management-Definitionen und -Handlungsweisen	113
9.1 Mehr Nähe zur Führung durch Offenheit	114
9.2 Einsatz von Beratern	114
9.3 Konfliktfähigkeit und Streitkultur, Frustrationstoleranz	114
10. Öffentlichkeitsarbeit als Motivationselement	115
11. Resümee	115

Klaus Wiedemann

„Mitarbeiterorientierte Führungsinitiative“ als Beitrag zum internen Personalmarketing	117
---	------------

Michael Hörner

Variable Vergütungssysteme als Wettbewerbsvorteil im Personalmarketing ..	127
1. Gründe für variable Vergütungssysteme	127
2. Entwicklungsstufen eines Bonusplanes und praktische Beispiele	130
2.1 Projektplanung und Information	132
2.2 Erhebung und Analyse von Unternehmensdaten	132
2.3 Ausrichtung des Vergütungssystems	132
2.4 Konzeptentwicklung	132
2.5 Abstimmung	133
2.6 Implementierung	133
2.7 Steuerung und Kontrolle	134
3. Schwierigkeiten bei der Entwicklung von Bonusplänen	135
4. Grundstruktur eines Bonusplanes	137
5. Zielvereinbarung	138
6. Finanzierung eines Bonusplanes	139
6.1 Der budgetierte Bonusplan	139
6.2 Der Bonustopf	139
7. Auszahlungsformen	140
8. Langfristige Bonuspläne und strategische Vergütung	141
9. Variable Vergütungsregelungen für Tarifmitarbeiter	142
10. Erfolg und Mißerfolg von Bonusplänen	143

Franz Kolarzik

Betriebliche Weiterbildung Erfolgsfaktor des internen Personalmarketing ..	145
1. Einführung	145
2. Weiterbildung als Teil der Unternehmenskultur und Unternehmensvision	145
3. Weiterbildung als Element der Personalentwicklung	147
4. Ziele und Gliederung der Weiterbildung	150
5. Ermittlung des Weiterbildungs-Bedarfs	153
6. Ablauf eines Weiterbildungsprogramms	154
7. Organisatorische Eingliederung der Weiterbildung im Unternehmen	155
8. Weiterbildungs-Marketing	156
9. Zusammenfassung	157

Günter Sauder

Personalmarketing für Auszubildende	159
1. Der Bewerbermangel verschärft sich	159
2. Vom Absatzmarketing zum Ausbildungsmarketing	159
3. Die Instrumente des Ausbildungsmarketing	160
3.1 Beschaffungsmarktforschung	161
3.2 Werbung	162
3.3 Das Auswahlverfahren	166
3.4 Zwischenphase bis zum Ausbildungsbeginn	167
3.5 Berufsausbildung an sich	167
4. Strategisches Vorgehen	168
Literatur	169

Michel Domsch

Personalmarketing für Frauen in Fach- und Führungspositionen	171
1. Problemstellung	171
2. Elemente einer Personalmarketing-Konzeption	171
2.1 Arbeitsmärkte	171
2.2 Informationsbeschaffung	173
2.3 Informationen an die Arbeitsmärkte	173
2.4 Personalsuche über Stellenanzeigen	177
2.5 Auswahl	181
2.6 Integration	181
3. Zusammenfassung und Ausblick	181
Literatur	182

Roswitha Kriese/Ursula Wiehl-Schlenker

Personalmarketing für Frauen bei Hewlett-Packard	183
1. Personalmarketing – Konzept und Gründe	183
1.1 Personalmarketingkonzept	183
1.2 Warum ist für uns Personalmarketing wichtig?	185
2. Personalmarketing für Frauen bei Hewlett-Packard	186
2.1 Wie kamen wir zu diesem Thema?	186
2.2 Wie arbeiten wir bei Hewlett-Packard daran?	187
2.3 Lösungsansätze	188
3. Ausblick	191
Literatur	192

Georg Ohrhallinger/Erich Schönleitner

Personalmarketing in der mittelständischen Wirtschaft:

Das Beispiel der Wiesner-Hager KG	193
1. „Wachstumsgrenze Personal“ – Realität oder Zukunftsgespinnst?	193
2. Personalmarketing – Eine Eingliederungsproblematik in die moderne Marketingtheorie	194
2.1 Der Begriff „Personalmarketing“	194
2.2 Was hat Personalmarketing mit Dienstleistungsmarketing zu tun?	194
3. Die Ziele des Personalmarketing in der Wiesner-Hager-Unternehmensgruppe	195
4. Personalplanung – Die relevanten personalwirtschaftlichen Funktionen	195
5. Personalmarktforschung	196
5.1 „Wie fühle ich mich bei Wiesner-Hager?“ – Die interne Erhebung zur Messung von Einstellungen und Images	196
5.2 Die externe Erhebung zur Messung des Arbeitgeber-Images von Wiesner-Hager	198
6. Das marketingpolitische Instrumentarium des Personalmarketing – Die Strategiefindung	198
6.1 Die Produktpolitik	198
6.2 Die Leistungspolitik als Gegengeschäft	199
6.3 Die Distributionspolitik	201
6.4 Kommunikationspolitik	202
7. Zielgruppenadäquates Personalmarketing – Am Beispiel der Zielgruppe „Auszubildende“ (Wirtschaftsjahr 1990/91)	205
Literatur	206

Dietrich Esbach

Personalmarketing in der Großindustrie:

Das Beispiel der Mercedes-Benz AG	207
1. Personalmarketing: Personalarbeit mit neuem Etikett	207
2. Personalmarketing bei Mercedes-Benz	208
2.1 Die Konzeption	208
2.2 Die Umsetzung	209
2.3 Personalmarketing, Bewerbungsbearbeitung und Erfolgskontrolle	213
3. Konzern-Personalmarketing	214

Birgit van Berk

Personalmarketing in der Großindustrie:

Das Beispiel der Volkswagen AG	217
1. Bewerber werden zu Umworbenen	217
2. Positionierung des Unternehmens auf dem Personalmarkt	218
3. Hochschulmarketing	219
3.1 Hochschulkontakte	219
3.2 Personalanzeigen	221
3.3 Praktika	224
3.4 Hochschulmarketing als gemeinsame Aufgabe	226
4. Erfolgskontrollen im Personalmarketing	227
4.1 Erfolgskontrollen im Personalmarketing – Ein vernachlässigtes Feld ...	227
4.2 Theoretische Grundlagen der Erfolgskontrolle	227
4.3 Pragmatische Ansätze zur Erfolgskontrolle	229
5. Zukunftstrends im Personalmarketing	231
Literatur	232

René A. Hoppeler

Personalmarketing im Hotel- und Gaststättengewerbe:

Das Beispiel der Mövenpick-Unternehmungen	233
1. Einleitung	233
2. Personalmarketing	233
3. Strategie	234
4. Unternehmenskultur	235
5. Neukonzeption von Ausbildung und Training	237
5.1 Politik	237
5.2 Lerninhalte	238
6. Vermarktung	240
7. Arbeitszeitgestaltung	241
8. Zielsetzungen	242
9. Konkretisierung am praktischen Beispiel	242
Literatur	244

Eberhard Pfeuffer/Dag Kremer-Nehring

Personalmarketing im Handel:

Das Beispiel des Kaufhof-Konzerns	245
1. Die Ausgangslage	245
2. Die Entwicklung des Kaufhof-Konzerns	246
3. Personalmarketing	248
4. Ganzheitliches internes Personalmarketing	248
4.1 Themenorientierte Unternehmenskultur	248
4.2 Chancengerechtigkeit für interne und externe Potentialkräfte	249
4.3 Erfolgreiche Frauenförderung	250
4.4 Effektive Organisations- und Führungsstrukturen	251
4.5 Zielorientierte Personalentwicklung mit bewährten Instrumenten	252
4.6 Mitarbeiterorientierte Möglichkeiten der Arbeitszeitflexibilisierung	253
4.7 Beteiligung am Erfolg durch variable Vergütungssysteme	255
5. Offensives externes Personalmarketing	255
5.1 Zukunftsorientierte neue Ausbildungswege im Handel	255
5.2 Systematisches Hochschulmarketing	257
5.3 Praktika, Diplomarbeiten und Dissertationen	258
5.4 Der Kaufhof-Management-Preis	258
5.5 Maßgeschneiderte Einstiegsvarianten	259
6. Perspektiven und neue Entwicklungen	260
Literatur	260

Karl-Heinz Reich/Andreas Schröter

Personalmarketing-Strategien im Bankensektor	261
1. Verständnis und Bedeutung von Personalmarketing im Bankensektor	261
2. Bausteine der Personalmarketing-Konzept deutscher Banken	262
2.1 Ausgangssituation im Bankbereich	262
2.2 Personalmarketing-Ziele	264
2.3 Personalmarketing-Strategien	264
2.4 Personalmarketing-Mix	265
3. Personalmarketing-Aktivitäten	266
3.1 Internes Personalmarketing	266
3.2 Externe Maßnahmen	269
4. Zukünftige Tendenzen	270
Literatur	271

Axel Marquis de Pers/Kristina Federau

Personalmarketing im Bankensektor:

Das Beispiel der Commerzbank 273

- 1. Das Unternehmen Commerzbank 273
- 2. Personalmarketing 273
 - 2.1 Personalmarketing im engeren Sinn 273
 - 2.2 Entstehung und Einbindung des Personalmarketing
in der Commerzbank 274
- 3. Marktforschung 275
- 4. Operationsfelder 277
 - 4.1 Arbeitsmarktanalyse 277
 - 4.2 Arbeitsplatzanalyse 277
 - 4.3 Interne Personalkommunikation 277
 - 4.4 Externe Personalkommunikation 278
- 5. Projekte 278
 - 5.1 Externe Personalkommunikation 278
 - 5.2 Interne Personalkommunikation 283
 - 5.3 Arbeitsplatzanalyse 283
 - 5.3 Arbeitsmarktanalyse 284
- 6. Personalmarketing im weiteren Sinne 284
- 7. Personalmarketing und Organisationsentwicklung 285
- 8. Der Weg ist das Ziel 285

Literatur 286

Frank Grund

Personalmarketing in der Versicherungswirtschaft:

Das Beispiel des Gerling-Konzern 287

- 1. Situation der Versicherungswirtschaft 287
- 2. Der Gerling-Konzern 287
 - 2.1 Zusammenhänge von Personalmarketing und Personalentwicklung 288
 - 2.2 Aktivitäten des Gerling-Konzern im Bereich
der Hochschulabsolventen 289
- 3. Ausblick 294

Literatur 295

Die Autoren 297

Personenregister 299

Sachregister 303