



Ostfalia
Hochschule für angewandte
Wissenschaften

Handel und Soziale Arbeit

Prof. Dr. Christian Rafflenbeul-Schaub

Personalrecruiting im Großhandel - Ergebnisbericht

unterstützt vom



BGA

Bundesverband
Großhandel, Außenhandel,
Dienstleistungen e.V.

März 2019

Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften
– Hochschule Braunschweig/Wolfenbüttel

Editorial

Die Arbeitsmarktsituation ist zurzeit angespannt wie nie zuvor. Die Arbeitslosen-Stellen-Relation ist auf den niedrigsten Stand im wiedervereinigten Deutschland gefallen. Dies bedeutet, dass die Unternehmen verstärkt um die bereits in einem Beschäftigungsverhältnis stehenden Arbeitskräfte konkurrieren und das Recruiting immer mehr zu einer echten Herausforderung wird.

Mit der vorliegenden Studie wird zum ersten Mal in einer Studie die Situation im Großhandel näher beleuchtet. Dabei standen drei Fragestellungen im Vordergrund:

- In welchem Ausmaß treten Probleme bei der Personalbeschaffung auf?
- Wie wirken die Unternehmen dem zunehmenden Fachkräftemangel entgegen?
- Welche Rekrutierungskanäle werden für verschiedene Zielgruppen genutzt? Und welche bringen den größten Erfolg?

Die meisten Fragen waren differenziert nach den Zielgruppen kaufmännisch-verwaltende Mitarbeiter, gewerbliche Mitarbeiter¹ und Auszubildende zu beantworten.

Die Studie repräsentiert die Antworten von 125 Großhändlern aller Unternehmensgrößenklassen sowie aus Regionen mit niedrigerer und höherer Arbeitslosigkeit. Bei einigen Fragestellungen ergeben sich deutliche Unterschiede zwischen kleinen, mittleren und großen Unternehmen sowie zwischen Unternehmen an Standorten mit unter- und überdurchschnittlicher Arbeitslosigkeit.

Mein Dank gilt dem Bundesverband Großhandel, Außenhandel und Dienstleistungen e.V. (BGA), der die Untersuchung ideell unterstützt und bei den Arbeitgeberverbände des Groß- und Außenhandels nachdrücklich um Unterstützung geworben hat, darüber hinaus allen Verbänden, die die Einladungs-E-Mail an ihre Mitgliedsunternehmen versendet haben und allen Unternehmen, die sich beteiligt haben und somit diese Studie erst möglich gemacht haben. Nicht zuletzt möchte ich Lena Köllner (Ostfalia Hochschule) für die Programmierung des Online-Fragebogens und die Erstellung der Grafiken danken.

Ich wünsche Ihnen hilfreiche Anregungen für Ihr Recruiting.

¹ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird stets die männliche Form verwendet, was die weibliche Form jeweils miteinbezieht.

Management Summary

- Kraftfahrer für LKW sind Engpassfaktor:** Neben Stellen für hochqualifizierte Fach- und Führungskräfte sind Kraftfahrerstellen im Großhandel besonders schwer zu besetzen. Beim sukzessiven Renteneintritt der Babyboomergeneration in den nächsten Jahren wird sich dieser Trend noch weiter verschärfen. Mögliche Lösungsansätze sind die Rekrutierung von Kraftfahrern im europäischen Ausland oder die Ausbildung von Migranten zu Berufskraftfahrern.
- Große Unternehmen sind beim Recruiting teilweise im Vorteil:** Allgemein gilt, dass größere Unternehmen potenziellen und aktuellen Arbeitnehmern attraktivere Arbeitsbedingungen bieten aus denen ein Vorteil bei der Gewinnung und Haltung von Arbeitnehmern erwächst. Dieser Zusammenhang besteht im Großhandel jedoch nur in Bezug auf die Gruppe der kaufmännisch-verwaltenden und nicht in Bezug auf die gewerblichen Mitarbeiter
- Steigerung der Arbeitgeberattraktivität und Forcierung der Aus- und Weiterbildung sind Top-Strategien im „War for Talent“:** Am häufigsten nennen Großhändler diese beiden Ansätze, um dem Arbeitskräftemangel entgegenzuwirken. Da die Besetzung von Ausbildungsstellen auch zunehmend schwieriger wird, gerät dieser Ansatz jedoch unter Druck. Die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität ist daher in diesem Zusammenhang ein folgerichtiger Ansatz. Mittelfristig werden die Unternehmen jedoch auch bisher weniger genutzte Ansätze, wie die Erschließung alternative Zielgruppen, verfolgen müssen.
- Vereinfachung des Bewerbungsprozesses wird bei niedriger Arbeitslosigkeit häufiger umgesetzt:** Die Strategie, den Bewerbungsprozess für potenzielle Bewerber zu vereinfachen und damit Hürden für eine Bewerbung zu senken, wird zwar bisher von relativ wenigen Unternehmen genutzt, aber signifikant häufiger, wenn die Arbeitslosigkeit niedrig ist.
- Top-Recruiting-Kanäle sind Mitarbeiterempfehlungen/persönliche Kontakte und die eigene Ausbildung:** Diese beiden Kanäle werden im Großhandel besonders häufig genutzt und sind zugleich sehr erfolgreich. Für die Zielgruppen kaufmännisch-verwaltende Mitarbeiter und Auszubildenden zählen auch Anzeigen in Online-Stellenbörsen zu den Top-Kanälen.
- Aktive Suche in Lebenslaufdatenbanken spielt noch keine Rolle:** Bisher wird dieser Kanal im Großhandel wenig und mit geringem Erfolg genutzt. Dies liegt zum Teil daran, dass der Kanal eher für hochqualifizierte Zielgruppen prädestiniert ist, die bei

den Rekrutierungen im Großhandel nur einen geringen Anteil ausmachen. Für die erfolgreiche Nutzung dieses Kanals ist allerdings auch eine gewisse Professionalität erforderlich, die bei wenigen Rekrutierungsfällen nur schwer intern aufgebaut werden kann. Hier sollte man sich im Zweifelsfall externe Unterstützung holen.

7. **Private Online-Stellenbörsen werden eher von großen Unternehmen und eher für kaufmännisch-verwaltende Mitarbeiter genutzt:** Während die Jobbörse der Agentur für Arbeit von Unternehmen aller Größenklassen über alle Beschäftigtengruppen mit gleicher Häufigkeit genutzt wird, erfolgt die Nutzung privater Online-Stellenbörsen vornehmlich durch größere Unternehmen und vornehmlich für die Zielgruppe kaufmännisch-verwaltende Mitarbeiter.
8. **Probearbeit ist beliebtes Instrument zur Beurteilung von Bewerbern:** Neben der Auswertung von Bewerbungsunterlagen und Vorstellungsgesprächen ist die Probearbeit das am häufigsten genutzte Instrument zur Beurteilung von Bewerbern und zwar nicht nur bei gewerblichen sondern auch bei kaufmännisch-verwaltenden Mitarbeitern.
9. **Recruiting-Controlling wird stiefmütterlich vernachlässigt:** Selbst große Unternehmen haben nur zu einem geringen Anteil ein Recruiting-Controlling implementiert. Hier besteht Nachholbedarf.

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|-----------|
| Editorial | I |
| Management Summary..... | II |
| Inhaltsverzeichnis..... | IV |
| Abbildungsverzeichnis..... | V |
| 1 Recruiting-Bedarf | 1 |
| 2 Schwierigkeiten der Stellenbesetzung | 3 |
| 3 Strategien gegen den Arbeitskräftemangel..... | 6 |
| 4 Recruiting-Kanäle..... | 9 |
| 4.1 Kanalnutzung..... | 9 |
| 4.2 Kanalerfolg | 13 |
| 4.3 Zusammenführung von Kanalnutzung und Kanalerfolg..... | 15 |
| 4.4 Genutzte Online-Stellenbörsen..... | 19 |
| 4.5 Kanäle zur Präsentation des Unternehmens als Arbeitgeber | 22 |
| 5 Recruiting-Prozess..... | 24 |
| 5.1 Bewerbungsmöglichkeiten..... | 24 |
| 5.2 Instrumente zur Beurteilung von Bewerbern | 25 |
| 6 Recruiting-Controlling..... | 27 |
| Anhang zur Statistik | V |
| Zur Ostfalia Hochschule..... | IX |
| Kontakt | X |

Abbildungsverzeichnis

| | |
|---|------|
| Abbildung 1: Rekrutierungsbedarf bei gewerblichen Mitarbeitern nach Bereich und Anforderungsniveau | 2 |
| Abbildung 2: Schwierigkeit der Stellenbesetzung nach Beschäftigtengruppen | 3 |
| Abbildung 3: Häufigkeit des Auftretens von Kompromissen bei der Stellenbesetzung | 4 |
| Abbildung 4: Strategien gegen den Arbeitskräftemangel..... | 6 |
| Abbildung 5: Strategien gegen den Arbeitskräftemangel nach Arbeitslosenquote | 7 |
| Abbildung 6: Recruiting-Kanäle nach Beschäftigtengruppen..... | 10 |
| Abbildung 7: Recruiting-Kanäle kaufmännisch-verwaltende Mitarbeiter nach Unternehmensgrößenklasse | 11 |
| Abbildung 8: Recruiting-Kanäle gewerbliche Mitarbeiter nach Unternehmensgrößenklasse | 11 |
| Abbildung 9: Recruiting-Kanäle Auszubildende nach Unternehmensgrößenklasse | 12 |
| Abbildung 10: Anzahl genutzter Kanäle | 13 |
| Abbildung 11: Erfolg der Kanäle bei kaufmännisch-verwaltenden Mitarbeitern..... | 14 |
| Abbildung 12: Erfolg der Kanäle bei gewerblichen Mitarbeitern | 14 |
| Abbildung 13: Erfolg der Kanäle bei Azubis..... | 15 |
| Abbildung 14: Nutzungshäufigkeit und Kanalerfolg bei kaufmännisch-verwaltenden Mitarbeitern. | 16 |
| Abbildung 15: Nutzungshäufigkeit und Kanalerfolg bei gewerblichen Mitarbeitern | 18 |
| Abbildung 16: Nutzungshäufigkeit und Kanalerfolg bei Azubis..... | 19 |
| Abbildung 17: Genutzte Online-Stellenbörsen für die Zielgruppe kaufmännisch-verwaltende Mitarbeiter | 20 |
| Abbildung 18: Genutzte Online-Stellenbörsen für die Zielgruppe gewerbliche Mitarbeiter..... | 20 |
| Abbildung 19: Genutzte Online-Stellenbörsen für die Zielgruppe Auszubildende | 21 |
| Abbildung 20: Kanäle zur Präsentation des Unternehmens als Arbeitgeber | 23 |
| Abbildung 21: Bewerbungsmöglichkeiten | 24 |
| Abbildung 22: Instrumente zur Beurteilung von Bewerbern..... | 26 |
| Abbildung 23: Unternehmen mit Recruiting-Controlling..... | 27 |
| Abbildung 26: Teilnehmer nach Arbeitslosenquote am Standort..... | VI |
| Abbildung 24: Teilnehmer nach Bundesländern | VII |
| Abbildung 25: Teilnehmer nach Beschäftigtenzahl..... | VIII |

1 Recruiting-Bedarf

In diesem Abschnitt geht es darum, wie häufig Personalbeschaffungsprozesse im Verhältnis zur Stellenzahl vorkommen und wie sich die Personalbeschaffungsvorgänge nach Anforderungsniveau und Bereichen verteilen, wobei dies nach Beschäftigtengruppen differenziert dargestellt wird.

Als Beschäftigtengruppen werden kaufmännisch-verwaltende und gewerbliche Mitarbeiter sowie Auszubildende unterschieden. Kaufmännisch-verwaltende Mitarbeiter sind im Rahmen der Studie definiert als Arbeitnehmer, die überwiegend kaufmännische, verwaltende oder organisatorische Tätigkeiten ausüben (ehemals „Angestellte“ oder Gehaltsempfänger), wobei Führungskräfte ausgegrenzt werden, da für diese Gruppe eigene Gesetzmäßigkeiten im Recruiting gelten. Im Unterschied dazu sind gewerbliche Mitarbeiter Arbeitnehmer, die überwiegend körperliche Arbeit erledigen, z.B. Mitarbeiter in der Lagerlogistik, Kraftfahrer und Handwerker (ehemals „Arbeiter“ oder Lohnempfänger).

Die Studienteilnehmer hatten im Jahr 2018 bzw. in den letzten 12 Monaten 11% aller vorhandenen Stellen (besetzte und unbesetzte Stellen) bei den kaufmännisch-verwaltenden Mitarbeitern, 14% bei den gewerblichen Mitarbeitern und 38% der Ausbildungsstellen (neu) zu besetzen.² Aufgrund der Erkenntnisse aus der Arbeitsmarktforschung zum Einfluss der Unternehmensgröße auf die Fluktuationsrate war zu erwarten, dass der Stellenumschlag bei größeren Unternehmen niedriger ist. Dies trifft hier nur auf die kaufmännisch-verwaltenden Mitarbeiter zu, bei den gewerblichen gibt es keine signifikanten Unterschiede.

Von den offenen Stellen bei den kaufmännisch-verwaltenden Mitarbeitern in 2018 hatten 71% das Anforderungsniveau „Fachkraft“, 23% das Anforderungsniveau „Experte“ oder „Spezialist“ und 6% „Hilfskraft“. Die Abbildung zeigt die etwas differenziertere Verteilung der offenen Stellen bei den gewerblichen Mitarbeitern nach Bereich und Anforderungsniveau.

² Der quantitative wie der qualitative Recruiting-Bedarf wird durch die Anteile pro Unternehmen gemessen.

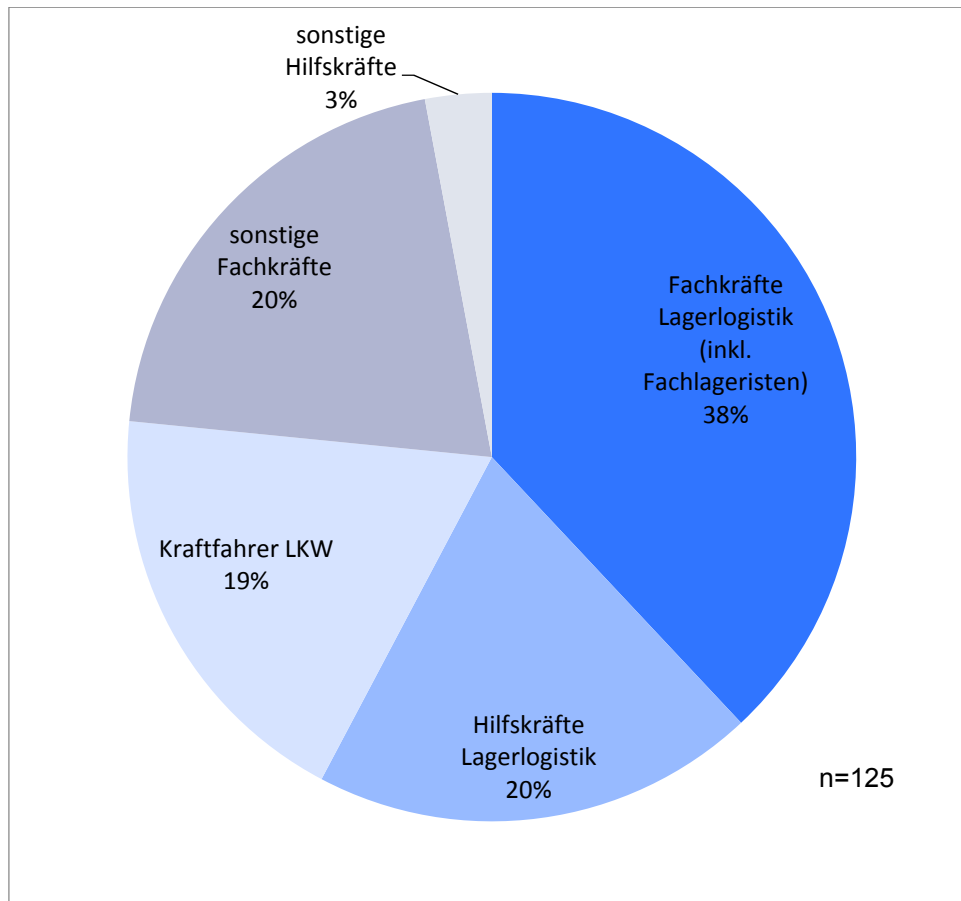


Abbildung 1: Rekrutierungsbedarf bei gewerblichen Mitarbeitern nach Bereich und Anforderungsniveau

Fasst man jeweils die Fach- und Hilfskräfte der drei gewerblichen Bereiche zusammen ergibt sich ein Verhältnis von Fachkräften zu Hilfskräften von 58% zu 42%.³

Auch wenn in beiden Beschäftigungsgruppen Fachkräfte überwiegen, zeigt sich, dass das Anforderungsniveau bei den gewerblichen Mitarbeitern in der Gesamtbetrachtung erwartungsgemäß deutlich geringer ausfällt als bei den kaufmännisch-verwaltenden Mitarbeitern (geringerer Anteil von Fachkräften, deutlich höherer Anteil von Hilfskräften, keine Experten und Spezialisten) und auch im Vergleich zu gewerblichen Mitarbeitern in Industrieunternehmen.

Von den in 2018 zu besetzenden Ausbildungsstellen entfielen 62% auf kaufmännische Ausbildungsberufe, 30% auf logistische Ausbildungsberufe (Fachkraft für Lagerlogistik, Fachlagerist und Berufskraftfahrer) und 8% auf handwerkliche, technische und sonstige Ausbildungsberufe.

³ Die Kraftfahrer werden den Hilfskräften zugerechnet, da für diesen Beruf nur ein LKW-Führerschein, aber keine Berufsausbildung erforderlich ist. Seit neuerer Zeit gibt es allerdings auch einen Ausbildungsberuf, dessen Absolventen bisher aber nur einen geringen Anteil an der Gesamtheit aller Kraftfahrer ausmachen.

2 Schwierigkeiten der Stellenbesetzung

Die Befragungsteilnehmer haben auf einer Einstufungsskala von sehr schwer bis sehr leicht eine subjektive Einschätzung abgegeben, wie schwer Stellen für die oben dargestellten Beschäftigtengruppen in den letzten 12 Monaten zu besetzen sind (Abbildung 2).

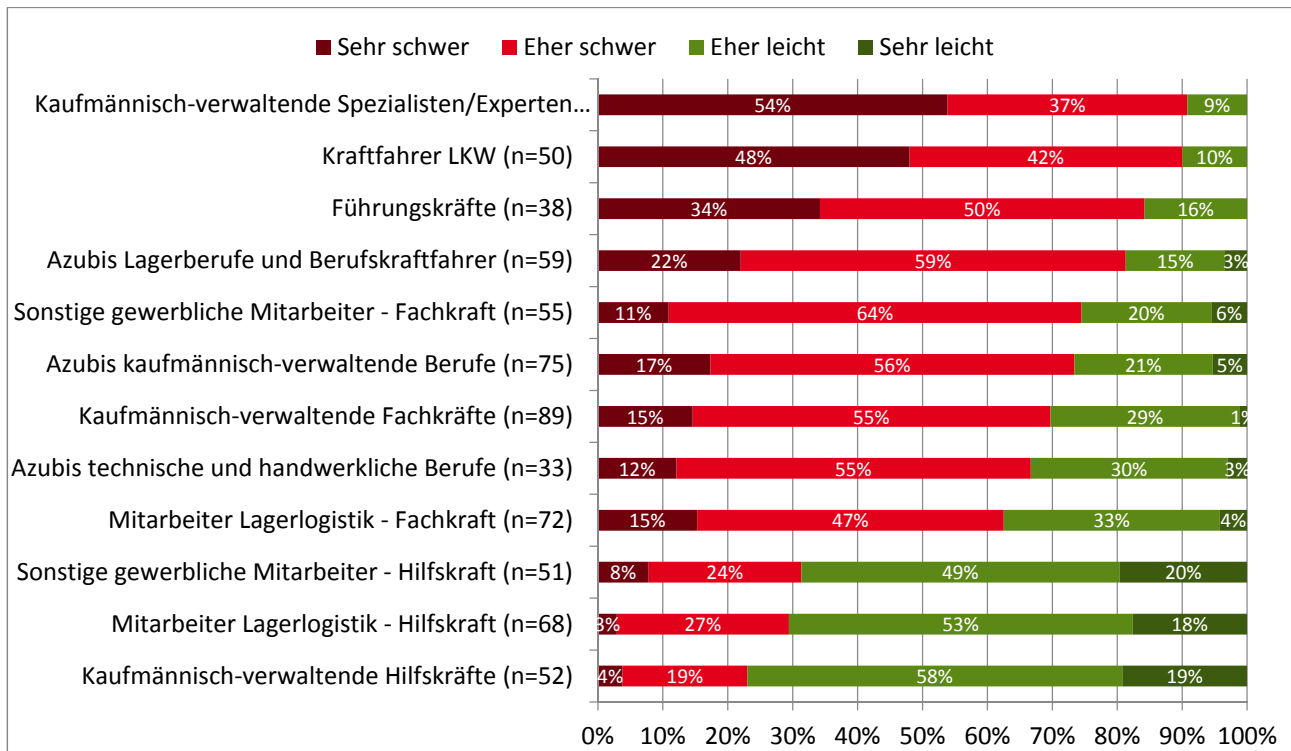


Abbildung 2: Schwierigkeit der Stellenbesetzung nach Beschäftigtengruppen

Es zeigt sich, dass kaufmännisch-verwaltende Mitarbeiter mit dem Anforderungsniveau Experte/Spezialist, gefolgt von Kraftfahrern mit LKW-Führerschein und Führungskräften die am schwersten zu rekrutierende Beschäftigtengruppe sind. Das Mittelfeld des Rankings bilden Auszubildende und Fachkräfte. Am wenigsten schwer ist erwartungsgemäß die Rekrutierung von Hilfskräften (eben mit Ausnahme der Kraftfahrer aufgrund der besonderen Anforderung des LKW-Führerscheins). Dass Kraftfahrer im Ranking weiter oben liegen ist zwar aufgrund der Kenntnisse zu den Engpässen in diesem Beruf durchaus zu erwarten, jedoch nicht dass die Situation so dramatisch ist, dass sie fast gleichauf mit Spezialisten/Experten und noch vor den Führungskräften liegen, zumal Auslieferungstouren des Großhandels typischerweise keine auswärtigen Übernachtungen des Personals erfordern, so dass der Großhandel einen Wettbewerbsvorteil bei Kraftfahrern haben müsste. Bemerkenswert ist auch, dass die logistischen und kaufmännischen Ausbildungsberufe jeweils noch vor den entsprechenden Fachkräften liegen.

Aus der Arbeitsmarktforschung ist bekannt, dass größere Unternehmen eine bessere Position auf dem Arbeitsmarkt haben, da sie höhere Löhne- und Gehälter zahlen, bessere Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten und bessere Karrieremöglichkeiten bieten. Es besteht deshalb die Hypothese, dass auch im Großhandel größere Unternehmen Vorteile gegenüber kleineren Unternehmen haben und daraus geringe Schwierigkeiten der Stellenbesetzung resultieren. Für die Gruppen der kaufmännisch-verwaltenden Fachkräfte und kaufmännischen Auszubildenden kann diese Hypothese bestätigt werden, nicht jedoch für die übrigen Mitarbeitergruppen.

Über die subjektive Einschätzung der Schwierigkeit der Stellenbesetzung hinaus wurde untersucht, wie häufig bei der Stellenbesetzung die Situation eintritt, dass die Stellenbesetzung länger als geplant dauert sowie Kompromisse bei der Vergütung, der Qualifikation und Erfahrung der eingestellten Bewerber eingegangen werden. Die Häufigkeit war von den Teilnehmern auf einer Skala von 0 (nie) bis 10 (immer) zu quantifizieren. Die Ergebnisse sind in Abbildung 3 dargestellt.

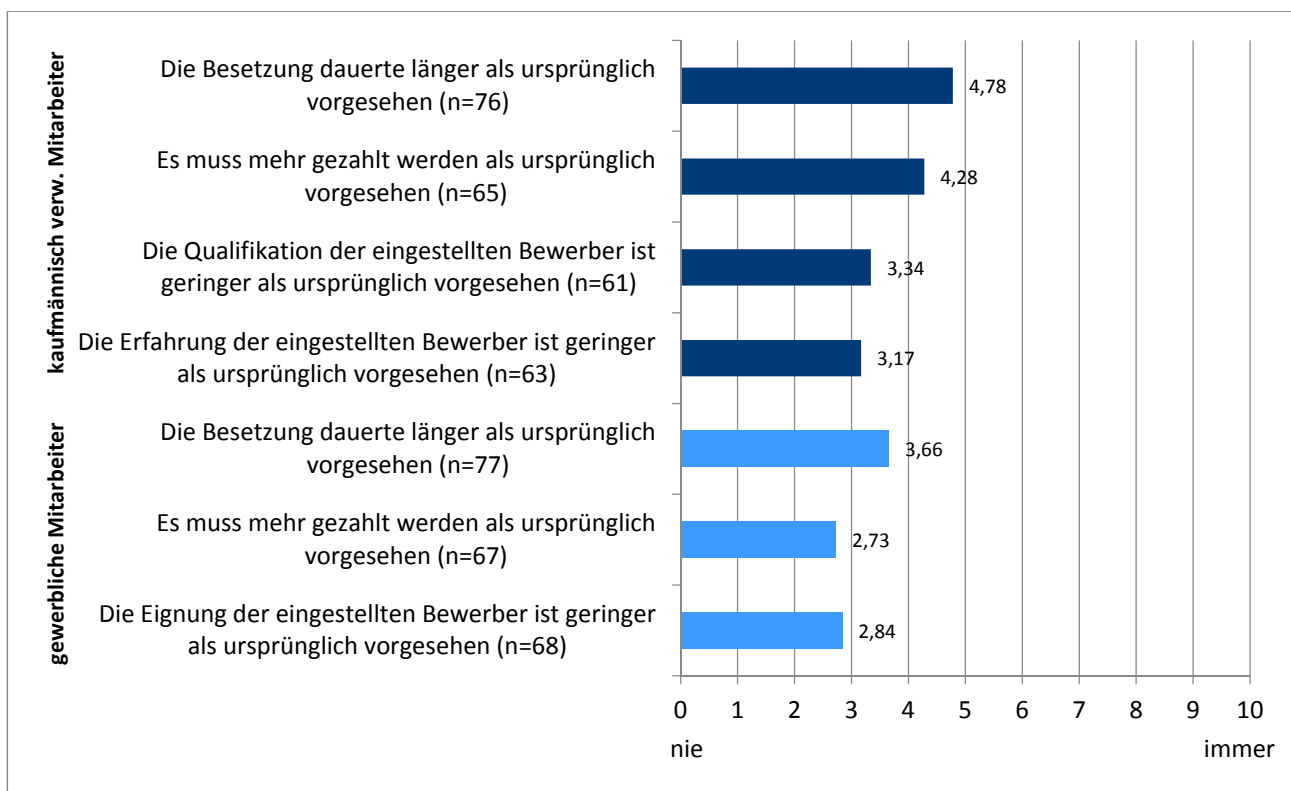


Abbildung 3: Häufigkeit des Auftretens von Kompromissen bei der Stellenbesetzung

Bei beiden Beschäftigtengruppen tritt am häufigsten die Situation auf, dass die Stellenbesetzung länger dauert als ursprünglich geplant. Dahinter folgen bei kaufmännisch-verwaltenden Mitarbeitern die Situation, mehr zahlen zu müssen als ursprünglich vorgese-

hen sowie mit etwas Abstand in etwa gleichrangig die geringere Qualifikation und Erfahrung der eingestellten Bewerber. Bei den gewerblichen Mitarbeitern treten die Kompromisse seltener auf, insbesondere die längere Dauer und höhere Bezahlungen. Bei der Kategorie „Eignung“ (als Zusammenfassung aus Qualifikation und Erfahrung) weicht der Wert dagegen kaum ab.

Wenig überraschend ist, dass Großhändler bei geringer Arbeitslosigkeit im Hinblick auf die kaufmännisch-verwaltenden Mitarbeiter signifikant häufiger den Kompromiss eingehen, mehr zu zahlen als geplant und Bewerber mit einer geringeren Qualifikation zu akzeptieren. Bei den gewerblichen Mitarbeitern besteht ein solcher Zusammenhang nicht.

3 Strategien gegen den Arbeitskräftemangel

Eine weitere besonders interessante Fragestellung ist, mit welchen Strategien die Unternehmen dem Arbeitskräftemangel entgegenwirken (siehe Abbildung 4).

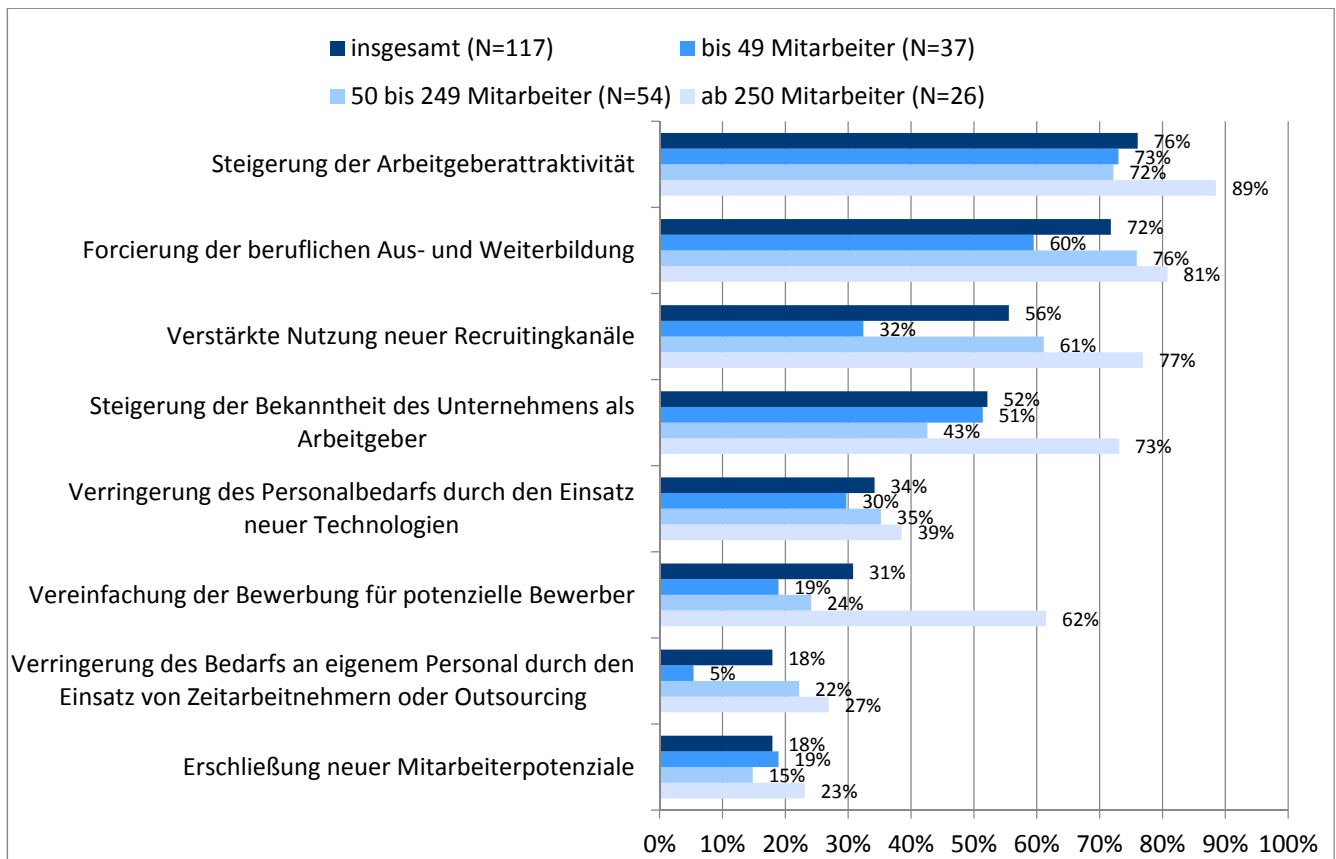


Abbildung 4: Strategien gegen den Arbeitskräftemangel

Die von den Großhändlern mit Abstand am häufigsten verfolgten Strategien sind die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität und der Forcierung der Aus- und Weiterbildung. Am seltensten werden „Verringerung des Bedarfs an eigenem Personal durch Einsatz von Zeitarbeitnehmern oder Outsourcing“ und die „Erschließung neuer Mitarbeiterpotenziale“ (neue Zielgruppen) genannt.

Dass die Strategie der Verringerung des eigenen Personalbedarfs durch Einsatz von Zeitarbeitnehmern oder Outsourcing nicht häufiger genutzt wird, ist nachvollziehbar, da der Einsatz von Zeitarbeitnehmern wegen der höheren Kosten nur eine kurzfristige Lösung ist und Outsourcing oft eine unternehmensstrategische Bedeutung hat und daher nicht unbedingt gewollt ist. Überraschend ist jedoch, dass die Strategie zur Erschließung neuer Mitarbeiterpotenziale bislang nicht häufiger verfolgt wird, da sie doch das Reservoir potenzieller Bewerber vergrößert. Von den wenigen Unternehmen, die diesen Ansatz verfolgen,

wird mit Abstand am häufigsten als alternative Zielgruppe „Ältere“ genannt gefolgt von „Migranten“ und der Ansprache von Frauen für männerdominierte Berufe. Aus Gesprächen des Studienautors mit Personal- und Logistikleitern im Großhandel ist bekannt, dass der Ansatz „Frauen in der Logistik“ bei einzelnen Unternehmen großen Erfolg erzielt hat.

Es bestehen zum Teil deutliche Unterschiede nach Unternehmensgrößenklassen. Größeren Unternehmen verfolgen als Strategien signifikant häufiger die Steigerung der Bekanntheit als Arbeitgeber, die verstärkte Nutzung neuer Recruiting-Kanäle, die Vereinfachung der Bewerbung für potenzielle Bewerber sowie die Verringerung des Bedarfs an eigenem Personal durch den Einsatz von Zeitarbeitnehmern oder Outsourcing. Daraus resultiert, dass größere Unternehmen eine signifikant größere Bandbreite bzw. Anzahl von Strategien verfolgen, um dem Arbeitskräftemangel entgegenzuwirken. Hinsichtlich des Einflusses der Arbeitslosigkeit auf die Strategiewahl ist festzustellen, dass bei niedriger Arbeitslosigkeit nicht signifikant mehr Strategien verfolgt werden, sondern tendenziell andere Strategien: Bei niedriger Arbeitslosigkeit wurde tendenziell seltener die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität und die Steigerung der Unternehmensbekanntheit sowie tendenziell häufiger die Nutzung neuer Recruiting-Kanäle und die Erschließung neuen Mitarbeiterpotenziale genannt. Ein Zusammenhang ist jedoch signifikant: Bei niedriger Arbeitslosigkeit wird häufiger die Strategie verfolgt, den Bewerbungsprozess für potenzielle Bewerber zu vereinfachen.

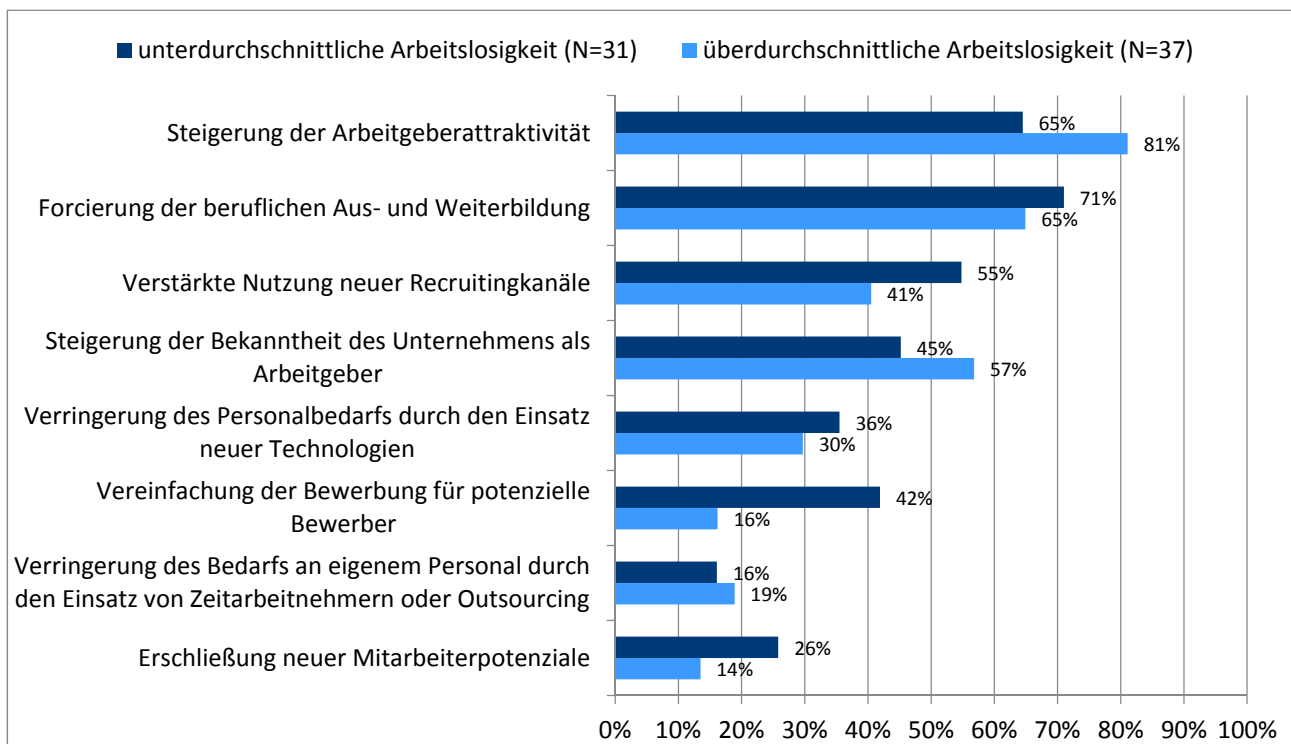


Abbildung 5: Strategien gegen den Arbeitskräftemangel nach Arbeitslosenquote

Ein strategischer Ansatz, die Forcierung der Aus- und Weiterbildung, wurde auch real in der bisherigen Umsetzung seitens der Unternehmen durch die Ausbildungsquote gemessen. Sie lag insgesamt bei 6,4% und unterscheidet sich nicht signifikant zwischen den Auswertungsgruppen nach Unternehmensgröße und Arbeitslosigkeit. Unternehmen, die als Strategie angaben, die Aus- und Weiterbildung zu forcieren, haben jedoch immerhin eine Ausbildungsquote von 7% gegenüber 5,3% bei Unternehmen, die diese Strategie nicht explizit verfolgen.

4 Recruiting-Kanäle

Die zentrale Frage der Studie ist, welche Recruiting-Kanäle für verschiedene Beschäftigtengruppen genutzt werden und welche erfolgreich im Hinblick auf die Generierung von Einstellungen sind. Es wurde zunächst erhoben, welche Kanäle für die jeweiligen Zielgruppen in den vergangenen 12 Monaten genutzt wurden. Eine Bewertung des Kanalerfolgs war den Teilnehmern nur in Bezug auf die genutzten Kanäle möglich. Die Ergebnisse der Kanalnutzung und des Kanalerfolgs werden anschließend in einer Matrix zusammengeführt. Unternehmen, die angaben, Online-Stellenbörsen für eine Zielgruppe zu nutzen, wurden zudem befragt, welche Online-Stellenbörsen genutzt werden. Über die Recruiting-Kanäle hinaus wurde in Erfahrung gebracht, welche digitalen und analogen Kanäle Großhändler nutzen, um sich als Arbeitgeber zu präsentieren.

4.1 Kanalnutzung

Über alle Beschäftigtengruppen sind Mitarbeiterempfehlungen/persönliche Kontakte, Anzeigen in Online-Stellenbörsen und Stellenangebote auf der eigenen Homepage die am häufigsten genutzten Recruiting-Kanäle. Dahinter folgt bei kaufmännisch-verwaltenden und gewerblichen Mitarbeitern die Auswahl aus Azubis und bei allen drei Gruppen Bewerberpool/Initiativbewerbungen. Die noch hohe aber mit 78% bei kaufmännisch-verwaltenden und 59% bei gewerblichen Mitarbeitern etwas abgeschlagene Nutzung der Auswahl aus Azubis spiegelt den Umstand wieder, dass nicht alle Unternehmen ausbilden. Die Nutzung der aktiven Suche in Lebenslaufdatenbanken (Active-Sourcing) ist auch bei kaufmännisch-verwaltenden Mitarbeitern überraschend gering, angesichts des Hypes der in den HR-Fachmedien um diesen Kanal gemacht wird. Die geringe Bedeutung dieses Kanals im Großhandel kann jedoch auch auf den geringen Anteil von Rekrutierungen für das Anforderungsniveau Experte/Spezialist zurückgeführt werden, da der Kanal in erster Linie für diese Zielgruppe prädestiniert ist. Unterteilt man die Stichprobe in zwei Gruppen, mit und ohne Rekrutierung von Experten/Spezialisten in den letzten 12 Monaten, zeigt sich ein tendenzieller Zusammenhang.

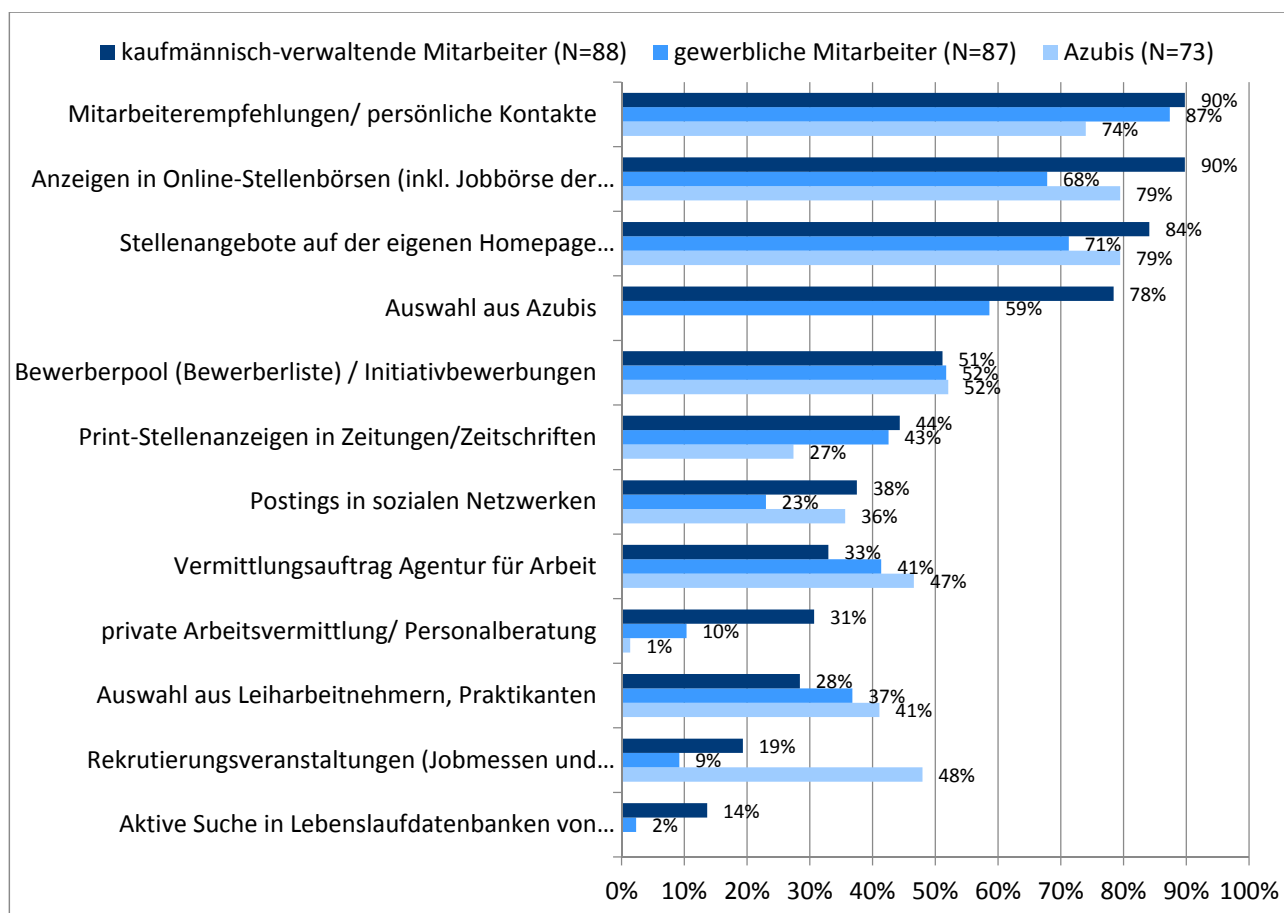


Abbildung 6: Recruiting-Kanäle nach Beschäftigtengruppen

Die Abbildung 6 zeigt, dass sich die Kanalnutzung zwischen den Beschäftigtengruppen bei einzelnen Kanälen unterscheidet: So werden Mitarbeiterempfehlungen/persönliche Kontakte, Print-Stellenanzeigen für kaufmännisch-verwaltende und gewerbliche Mitarbeiter häufiger genutzt als bei Azubis, während für diese Rekrutierungsveranstaltungen erwartungsgemäß eine signifikant größere Rolle spielen. Auch zwischen kaufmännisch-verwaltenden und gewerblichen Mitarbeitern bestehen signifikante Unterschiede: Online-Stellenbörsen, die Auswahl aus Azubis, Postings in sozialen Netzwerken, private Arbeitsvermittlung werden für kaufmännisch-verwaltende Mitarbeiter häufiger genutzt. Die häufigere Nutzung des Kanals „Auswahl aus Azubis“ ist dem Umstand geschuldet, dass der Anteil der Ausbildungsstellen für kaufmännische Berufe deutlich höher als der für gewerbliche Berufe ist. Die übrigen Unterschiede entsprechen den Erwartungen.

Die folgenden Abbildungen zeigen die Kanalnutzung je Beschäftigtengruppe nach Unternehmensgrößenklassen.

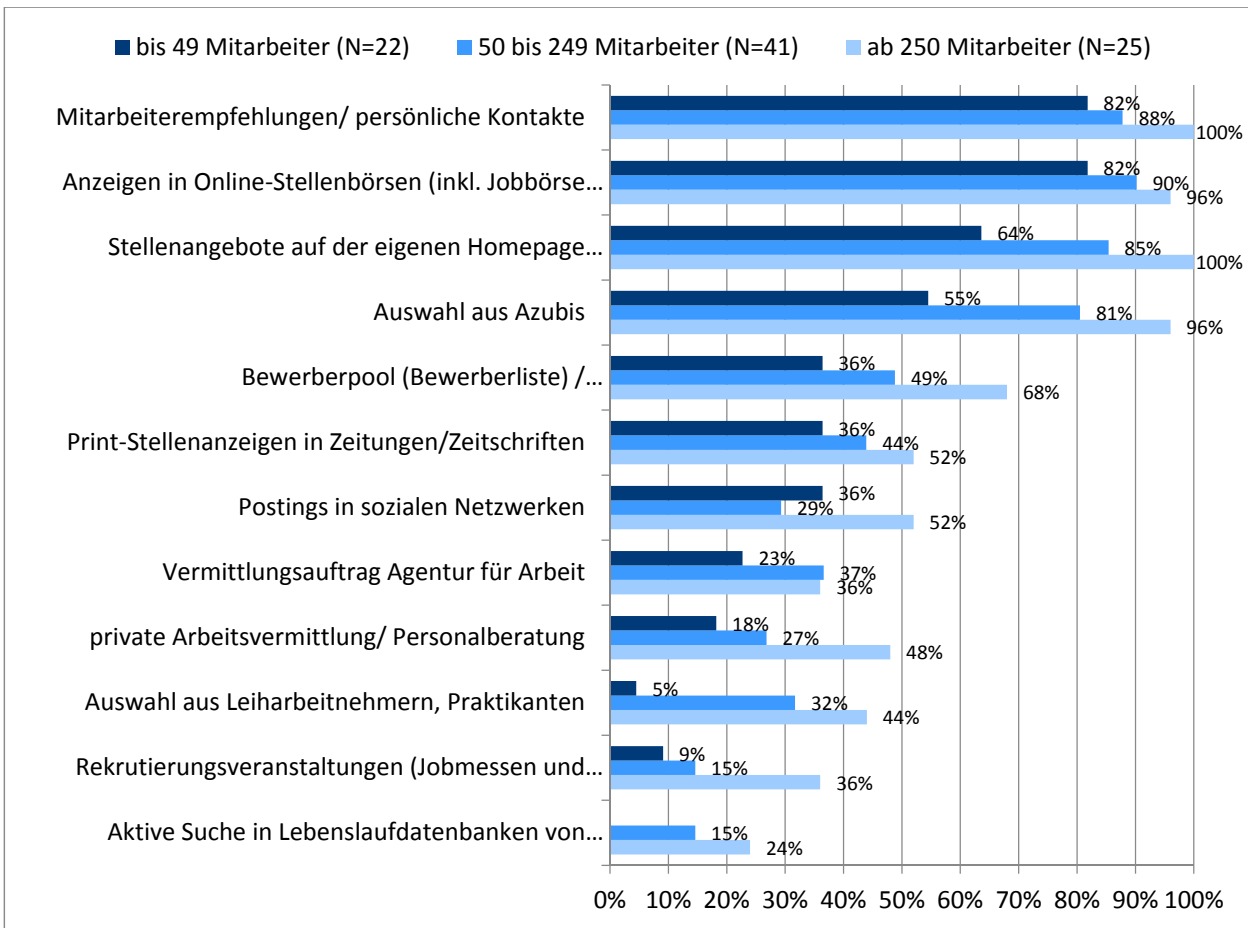


Abbildung 7: Recruiting-Kanäle kaufmännisch-verwaltende Mitarbeiter nach Unternehmensgrößenklasse

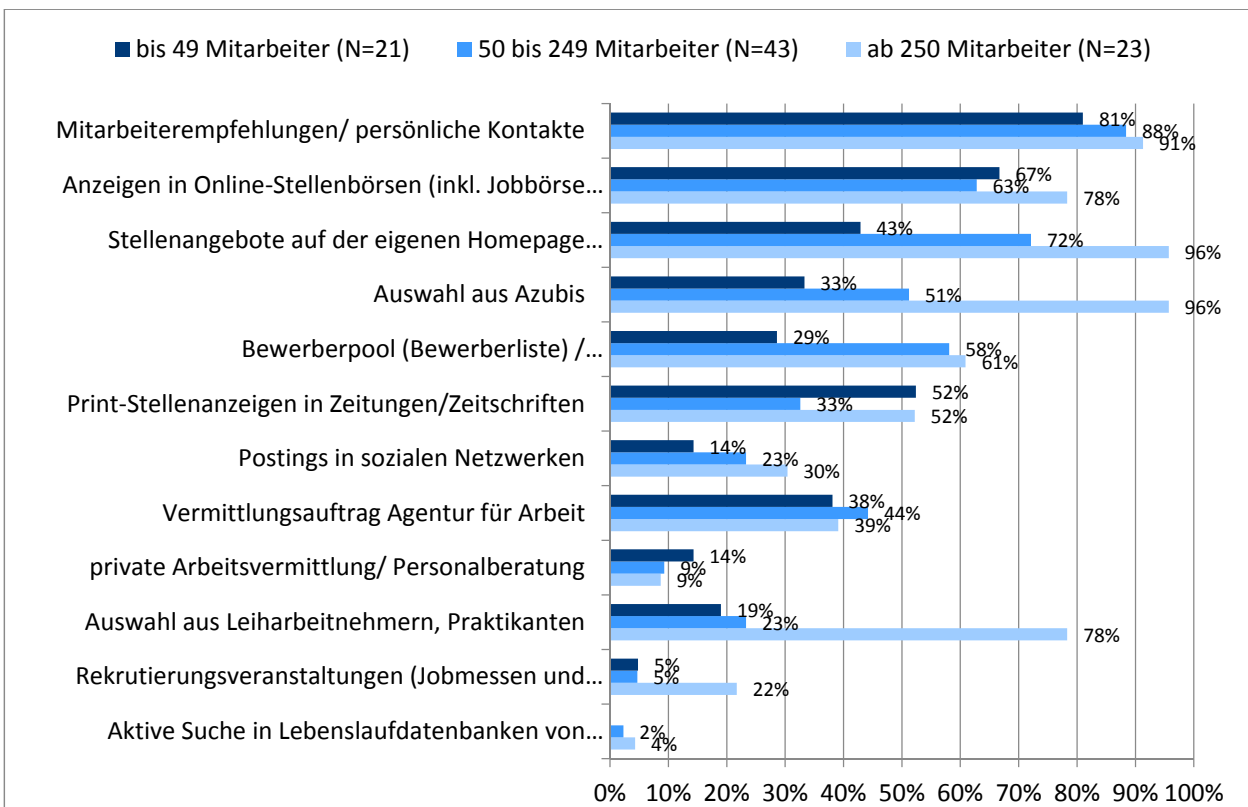


Abbildung 8: Recruiting-Kanäle gewerbliche Mitarbeiter nach Unternehmensgrößenklasse

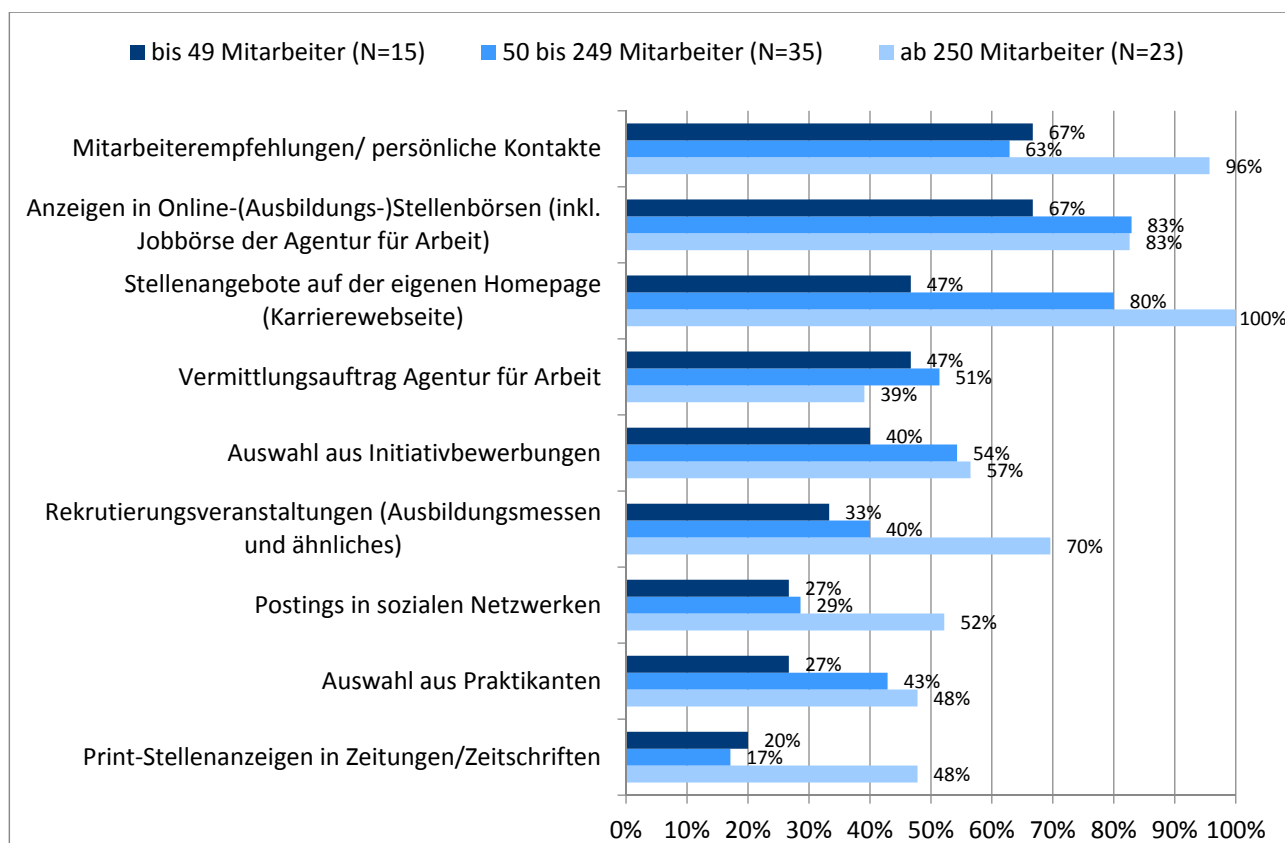


Abbildung 9: Recruiting-Kanäle Auszubildende nach Unternehmensgrößenklasse

Analysiert man die Unterschiede in der Nutzung der Recruiting-Kanäle nach Größenklasse je Beschäftigtengruppe zeigen sich folgende Zusammenhänge: Rekrutierungsveranstaltungen werden über alle Beschäftigtengruppen signifikant häufiger von größeren Unternehmen genutzt. Bei Stellenangeboten auf der eigenen Homepage, Bewerberpool/Initiativbewerbungen und Auswahl aus Leiharbeitnehmern, Praktikanten trifft dies auf kaufmännisch-verwaltenden und gewerblichen Mitarbeiter zu, bei Mitarbeiterempfehlungen/persönlichen Kontakten auf kaufmännisch-verwaltende Mitarbeiter und Azubis, bei privater Arbeitsvermittlung und aktiver Suche in Lebenslaufdatenbanken nur auf kaufmännisch-verwaltende Mitarbeiter und bei Anzeigen in Online-Stellenbörsen und Printstellenanzeigen nur auf Azubis.

In Bezug auf die Arbeitslosigkeit gibt es einen überraschenden Zusammenhang: Bei geringerer Arbeitslosigkeit werden über alle Beschäftigtengruppen signifikant häufiger Print-Stellenanzeigen verwendet. Bzgl. der gewerblichen Mitarbeiter ist dies auch mit einer höheren Einschätzung des Erfolgs verbunden.

Abbildung 10 zeigt, wie viele Kanäle die Unternehmen im Durchschnitt in den letzten 12 Monaten genutzt haben, um nach Kandidaten für die jeweiligen Beschäftigtengruppen zu

suchen. Diese Werte dürfen allerdings nicht dahingehend interpretiert werden, dass bei einem Rekrutierungsvorgang im Durchschnitt eine so große Anzahl von Kanälen verwendet wird, da es sich hier nicht um eine fallbezogene Erhebung handelt. Ergebnisse aus der fallbezogenen IAB-Stellenerhebung deuten darauf hin, dass die durchschnittliche Anzahl von Kanälen je Rekrutierungsfall deutlich geringer ist. Da für kaufmännisch-verwaltende Mitarbeiter viele Kanäle häufiger und nur wenige Kanäle seltener genutzt werden, ist es nicht überraschend, dass für diese Gruppe auch eine signifikant größere Anzahl von Kanälen als für gewerbliche Mitarbeiter und Azubis genutzt wird. Größere Unternehmen nutzen generell, d.h. über alle Beschäftigungsgruppen eine größere Anzahl von Kanälen.

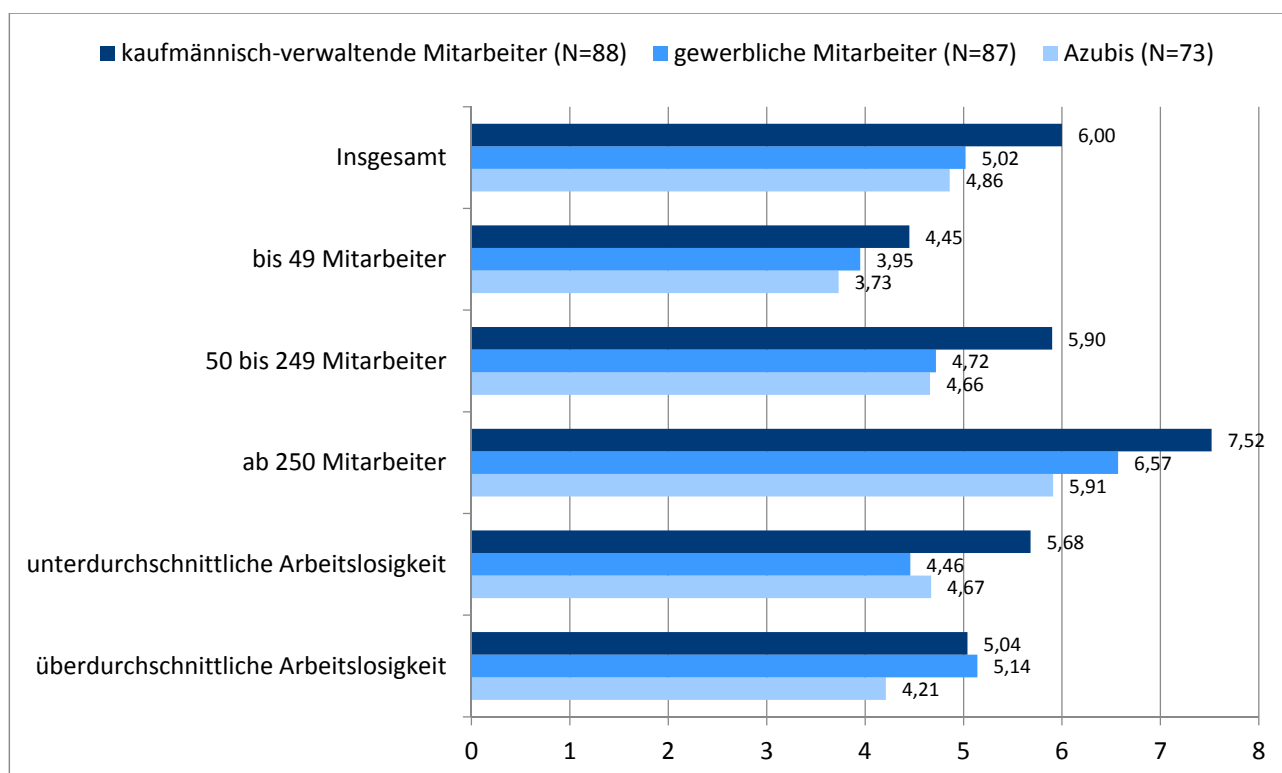


Abbildung 10: Anzahl genutzter Kanäle

4.2 Kanalerfolg

Die folgenden Abbildungen 11 und 12 zeigen den Kanalerfolg je Beschäftigtengruppe.

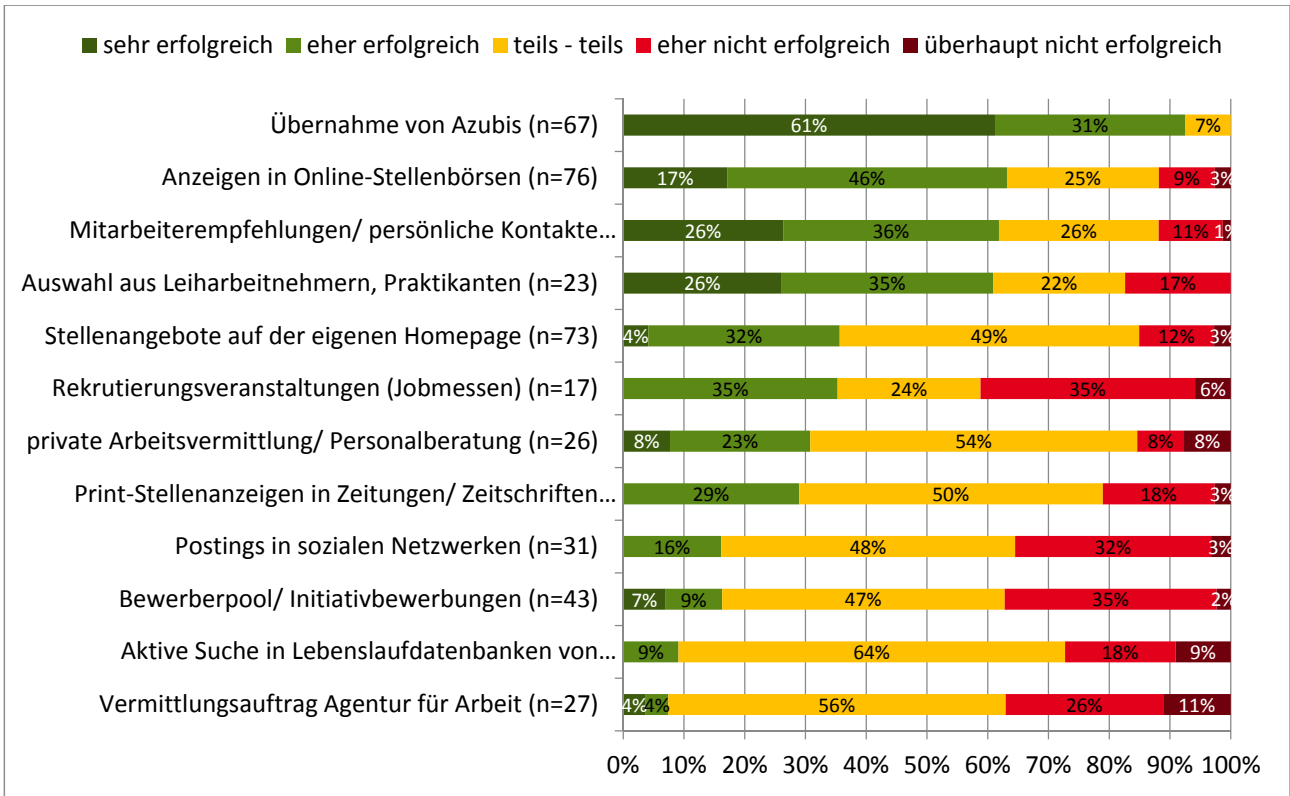


Abbildung 11: Erfolg der Kanäle bei kaufmännisch-verwaltenden Mitarbeitern

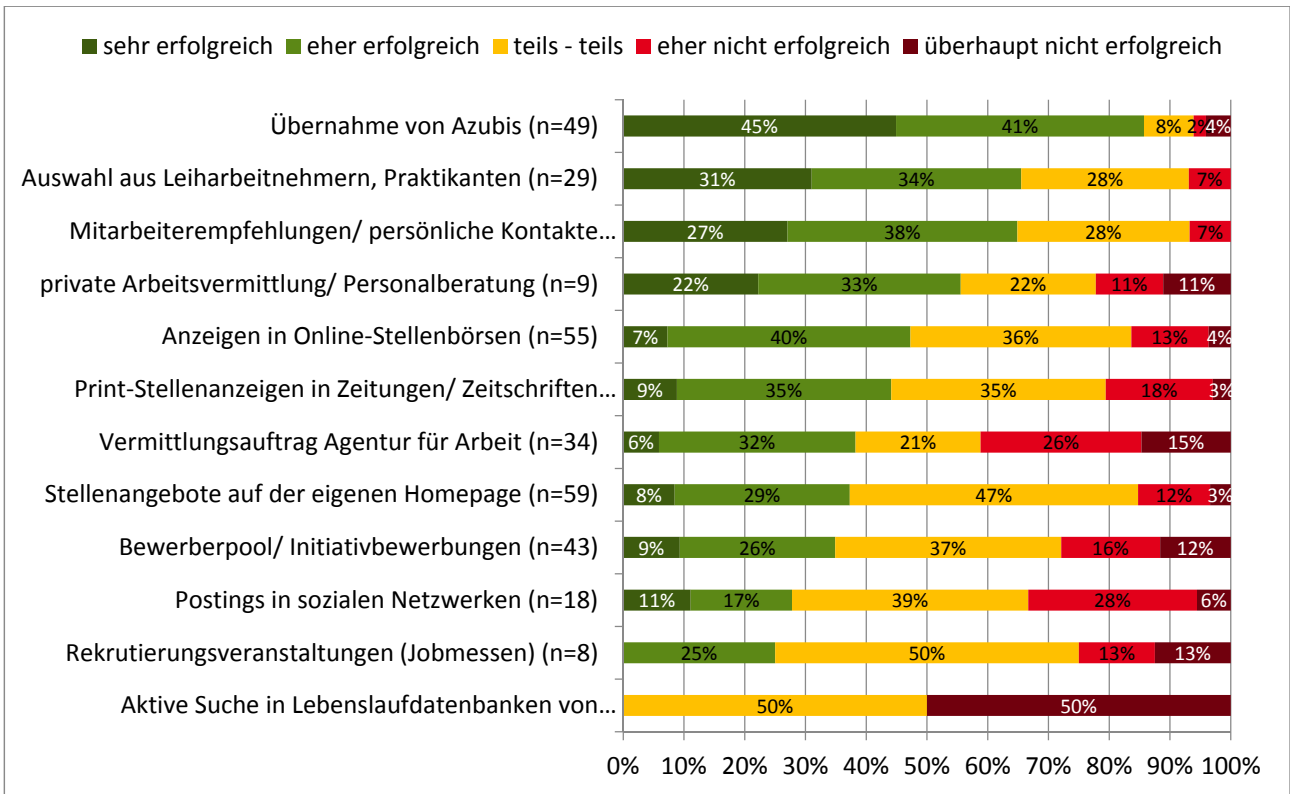


Abbildung 12: Erfolg der Kanäle bei gewerblichen Mitarbeitern

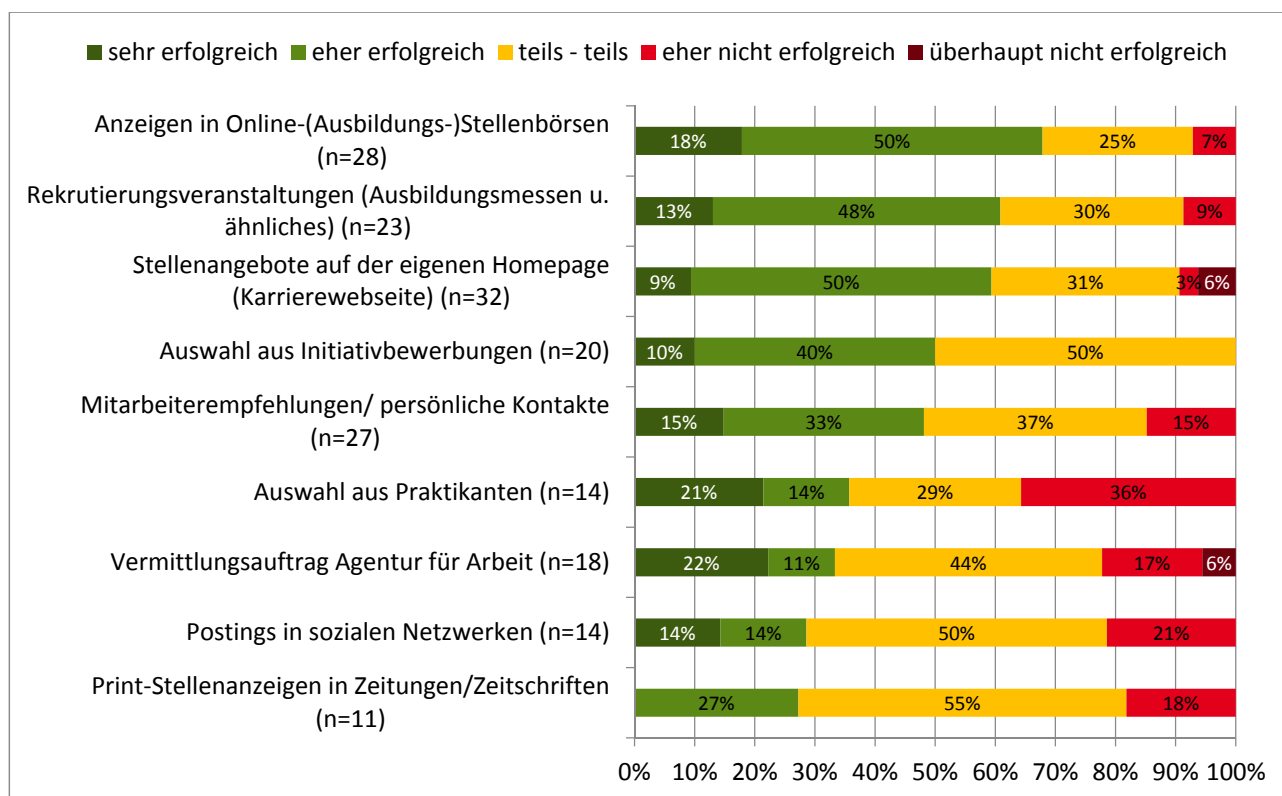


Abbildung 13: Erfolg der Kanäle bei Azubis

Der mit Abstand erfolgreichste Kanal im Hinblick auf die generierten Einstellungen ist für beide Hauptbeschäftigtengruppen die Übernahme von Azubis. Weitere Top-Kanäle sind Mitarbeiterempfehlungen/persönliche Kontakte und die Auswahl aus Leiharbeitern und Praktikanten. Ein großer Erfolg wird Online-Stellenbörsen zumindest für die Gruppen der kaufmännisch-verwaltenden Mitarbeiter und der Azubis attestiert. Bei den Auszubildenden gehören noch Rekrutierungsveranstaltungen und bei den gewerblichen Mitarbeitern die private Arbeitsvermittlung zu den Top-Kanälen. Größere Unternehmen bewerten den Erfolg von Stellenausschreibungen auf der Homepage höher.

4.3 Zusammenführung von Kanalnutzung und Kanalerfolg

Setzt man die Ergebnisse der Nutzungshäufigkeit und des Kanalerfolgs in Beziehung, ergeben sich insgesamt vier Konstellationen, für die unterschiedliche Normstrategien formuliert werden können (vgl. auch Abbildung 14):

- (1) **Kanäle mit einer hohen Nutzungshäufigkeit und einem geringen Erfolg:** Die Nutzung dieser Kanäle bringt nicht viel, aber unschädlich, sofern sich der Aufwand für diese Kanäle in Grenzen hält.

- (2) **Kanäle mit einer hohen Nutzungshäufigkeit und einem hohen Erfolg:** Diese Kanäle sind unverzichtbar. Die Nutzung sollte nach Möglichkeit intensiviert und professionalisiert werden.
- (3) **Kanäle mit einer geringen Nutzungshäufigkeit und einem hohen Erfolg:** Diese Kanäle sind für einen engeren Anwendungsbereich sinnvoll.
- (4) **Kanäle mit einer geringen Nutzungshäufigkeit und einem geringen Erfolg:** Diese Kanäle sind nicht per se schlecht, die Nutzung ist aber nur unter sehr spezifischen Bedingungen zu empfehlen.

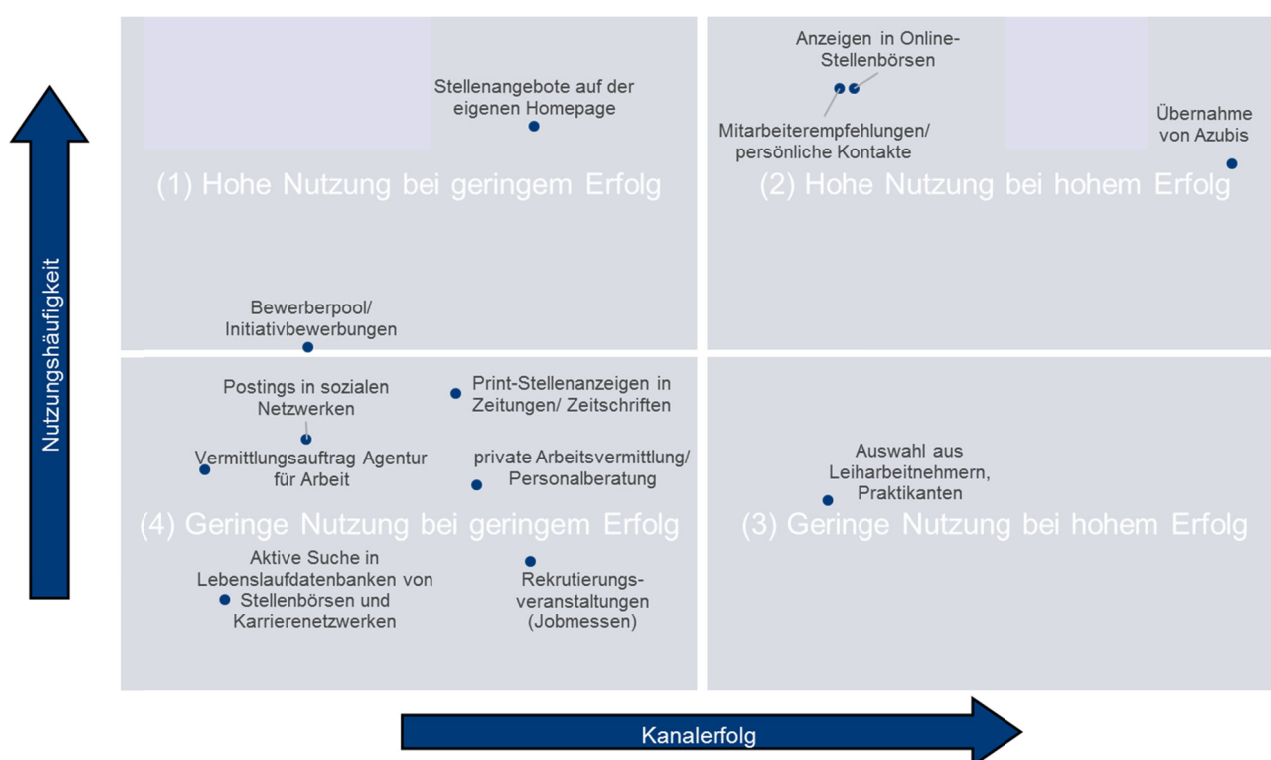


Abbildung 14: Nutzungshäufigkeit und Kanalerfolg bei kaufmännisch-verwaltenden Mitarbeitern

Bei den kaufmännisch-verwaltenden und den gewerblichen Mitarbeiter ergeben sich sehr ähnliche Verteilung (vgl. Abbildungen 14 und 15):

Im Feld (1) befinden sich Stellenangebote auf der eigenen Homepage und der Bewerberpool/Initiativbewerbungen. Der geringe Erfolg ist dadurch zu erklären, dass aufgrund der vergleichsweise geringen Publikumsbekanntheit vieler Großhandelsunternehmen und des allgemein geringen Publikumsverkehrs auf der Internetseite eines typischen Großhandels kaum Traffic auf der Karriereseite mit den Stellenangeboten stattfindet. Ähnlich verhält es sich mit Bewerberpool/Initiativbewerbungen: Der Bewerberpool speist sich aus geeigneten

aber nicht eingestellten Bewerbern früherer Ausschreibungen bzw. aus Initiativbewerbungen. Der Kanal ist dann erfolgreich, wenn es viele qualifizierte (Initiativ-) Bewerbungen gibt. Dies ist in Zeiten einer engeren Bewerbermarktlage bei weniger publikumsbekanntem Großhändlern nicht gegeben. Da für die Nutzung dieser beiden Kanäle keine direkten Kosten anfallen, ist es allgemein unschädlich, diese Kanäle trotz des geringen Erfolgs weiterhin zu nutzen. Bei den gewerblichen Mitarbeitern fallen auch noch die Anzeigen in Online-Stellenbörsen in Feld (1) allerdings, allerdings sind sie sehr nah an der Grenze zu Feld (2).

In Feld (2) fallen bei beiden Gruppen die Übernahme von Azubis und Mitarbeiterempfehlungen/persönliche Kontakte sowie bei den kaufmännisch-verwaltenden Mitarbeitern Anzeigen in Online-Stellenbörsen. Dies sind die Kanäle, die die meisten Einstellungen generieren und daher unverzichtbar sind und weiterhin intensiv genutzt werden sollten. Hier ist zu prüfen, ob die Nutzung durch geeignete Maßnahmen intensiviert und professionalisiert werden kann. Beispielsweise ist zu prüfen, ob Mitarbeiterempfehlungen durch Mitarbeiterempfehlungsprogramme noch verstärkt werden können. Bei Online-Stellenbörsen besteht eine hohe Dynamik. Börsen die im letzten Jahr bei Arbeitnehmer noch sehr gefragt waren, können im nächsten Jahr schon wieder out sein. Hier gilt es von Zeit zu Zeit zu überprüfen, ob man noch mit den richtigen Anbietern zusammenarbeitet.

In Feld (3) liegt bei beiden Gruppen die Auswahl aus Leiharbeitnehmern und Praktikanten. Das Prinzip der Arbeitskräfteerprobung jenseits der betrieblichen Ausbildung wird von vornehmlich von größeren Unternehmen genutzt, da diese tendenziell häufiger Leiharbeiter einsetzen und eher Zulauf von Praktikanten bekommen. Kleinere Unternehmen sollten prüfen, ob dieser Kanal in Einzelfällen eine sinnvolle Alternative darstellen kann. Bei den gewerblichen Mitarbeitern liegt auch noch die private Arbeitsvermittlung in diesem Feld. Sie zwar etwas weniger häufig im Vergleich zu den kaufmännisch-verwaltenden Mitarbeitern eingesetzt, dafür wird ihr aber ein größerer Erfolg attestiert. Dies deutet darauf hin, dass sie aufgrund der hohen direkten Kosten nur sehr zielgerichtet bei wenigen Fällen, aber dann mit höherem Erfolg zum Einsatz kommt.

Alle übrigen Kanäle fallen in Feld (4). Diese Kanäle müssen nicht per se schlecht sein, sondern sie sind eben nur unter spezifischen Rahmenbedingungen oder für spezielle Zielgruppen einsetzbar. So hat sich gezeigt, dass Print-Stellenanzeigen häufiger bei niedriger Arbeitslosigkeit als zusätzlicher Kanal genutzt werden, wahrscheinlich um die Aufmerksamkeit von Zielgruppen (z.B. erfahrene ältere Arbeitnehmer) zu erreichen, die nicht aus-

schließlich in Onlinemedien unterwegs sind.⁴ Ähnliches gilt tendenziell für Vermittlungsaufträge an öffentliche oder private Arbeitsvermittlung. Bzgl. der aktiven Suche in Lebenslaufdatenbanken von Stellenbörsen und Karrierenetzen ist aus der praxisorientierten Fachliteratur und Expertengesprächen bekannt, dass dieser Kanal in erster Linie für die Zielgruppen Experten und Spezialisten mit akademischer Bildung genutzt wird, die bei den Rekrutierungen im Großhandel nur mit einem relativ geringen Anteil vertreten sind. Außerdem ergaben Expertengespräche mit Personalleitern, dass man diesen Kanal nicht nebenbei machen kann, sondern dass es einer gewissen Expertise und eines mentalen Wandels bei den Recruitern bedarf, um diesen Kanal erfolgreich zu nutzen. Ähnliches gilt für Postings in sozialen Netzwerken: Auch diese sind nur für bestimmte Zielgruppen geeignet und es bedarf der Erfahrung mit Social-Media-Marketing. Die Teilnahme an Jobmessen eignet sich aufgrund des damit verbundenen Aufwandes eher für die größeren Unternehmen.

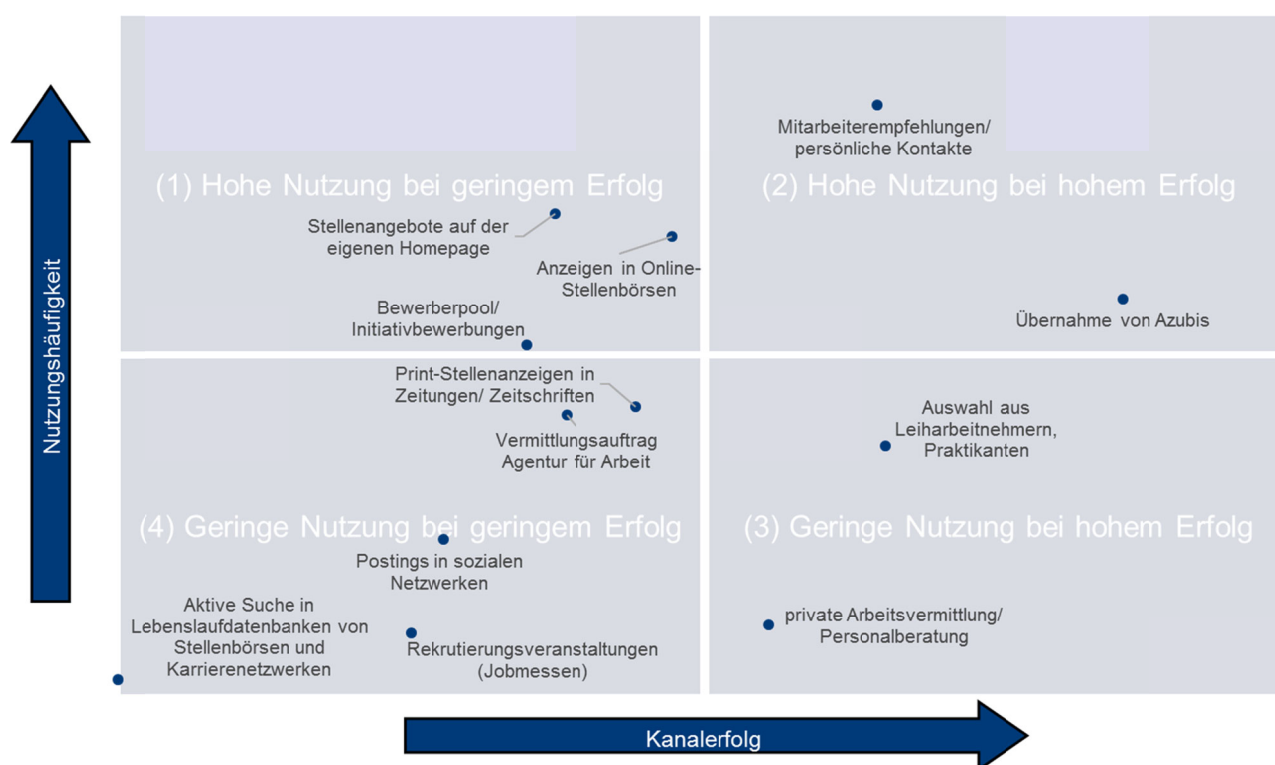


Abbildung 15: Nutzungshäufigkeit und Kanalerfolg bei gewerblichen Mitarbeitern

⁴ Der Erfolg von Print-Stellenanzeigen wird bei niedriger Arbeitslosigkeit allerdings nicht höher als bei hoher Arbeitslosigkeit eingeschätzt.

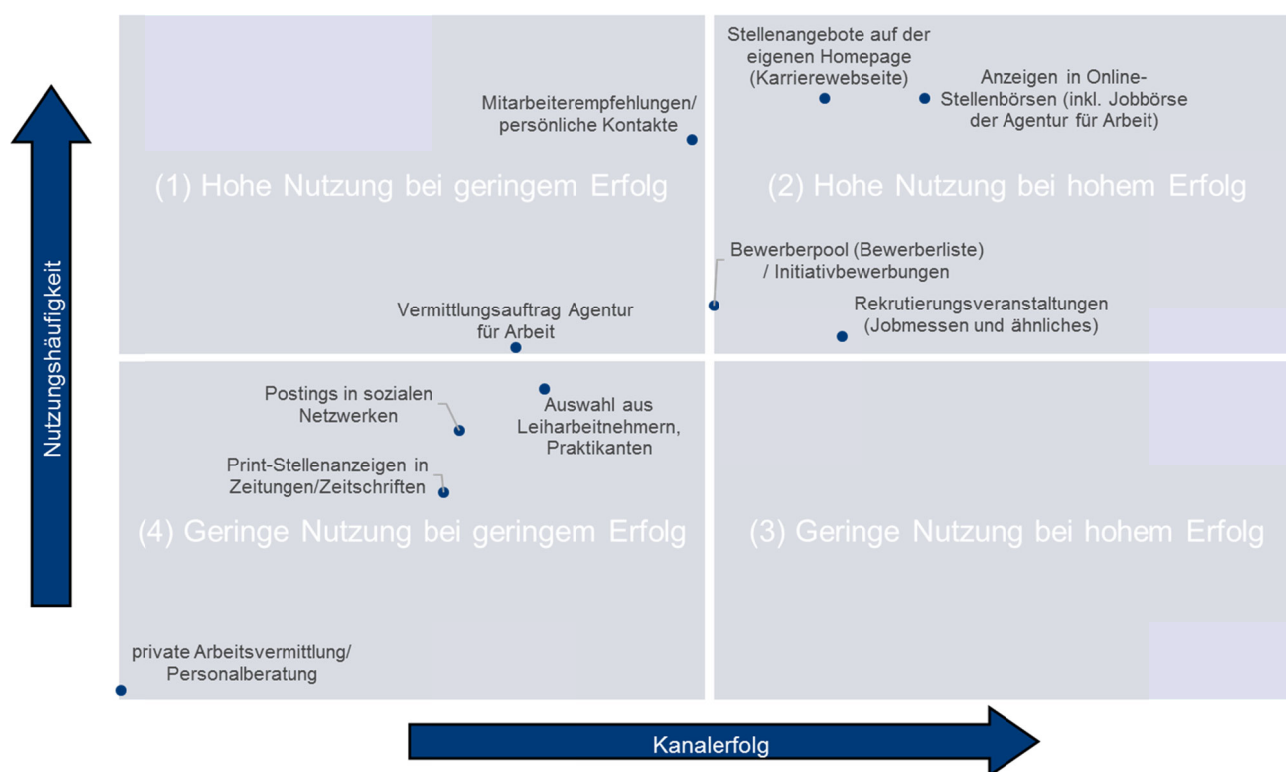


Abbildung 16: Nutzungshäufigkeit und Kanalerfolg bei Azubis

Bei der Zielgruppe Auszubildende ergibt sich ein etwas anderes Bild im Vergleich zu den beiden anderen Gruppen (Abbildung 16): Rekrutierungsveranstaltungen werden deutlich häufiger und erfolgreicher genutzt, da sie für diese Zielgruppe stärker institutionalisiert sind. Stellenangeboten auf der eigenen Homepage wird ein tendenziell höherer und Mitarbeiterempfehlungen ein tendenziell geringerer Erfolg zugeschrieben. Ebenso ist für diese Zielgruppe die Rekrutierung aus Leiharbeitnehmern und Praktikanten erwartungsgemäß weniger erfolgreich.

4.4 Genutzte Online-Stellenbörsen

Die folgenden Abbildungen zeigen, welche Online-Stellenbörsen von den Unternehmen für die jeweiligen Beschäftigtengruppen genutzt werden.

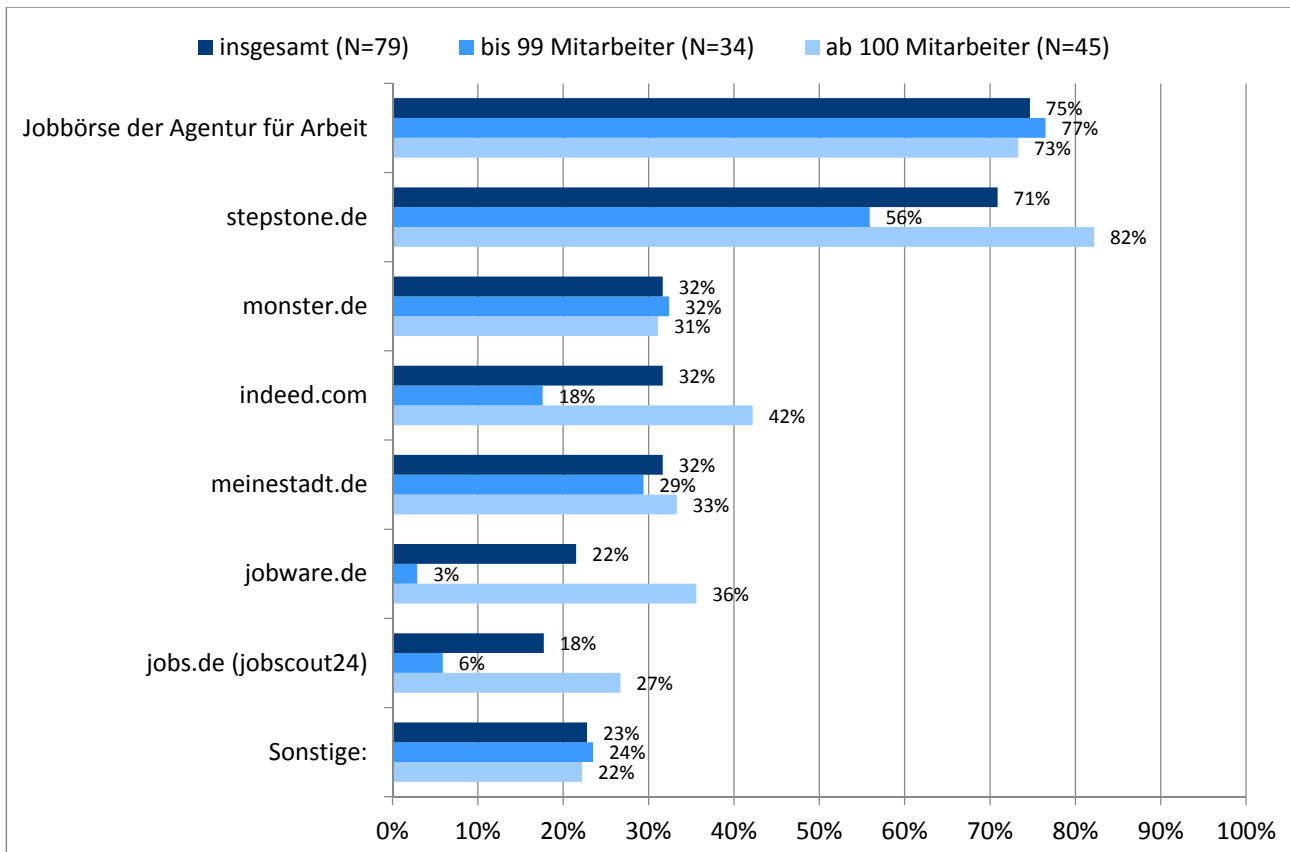


Abbildung 17: Genutzte Online-Stellenbörsen für die Zielgruppe kaufmännisch-verwaltende Mitarbeiter

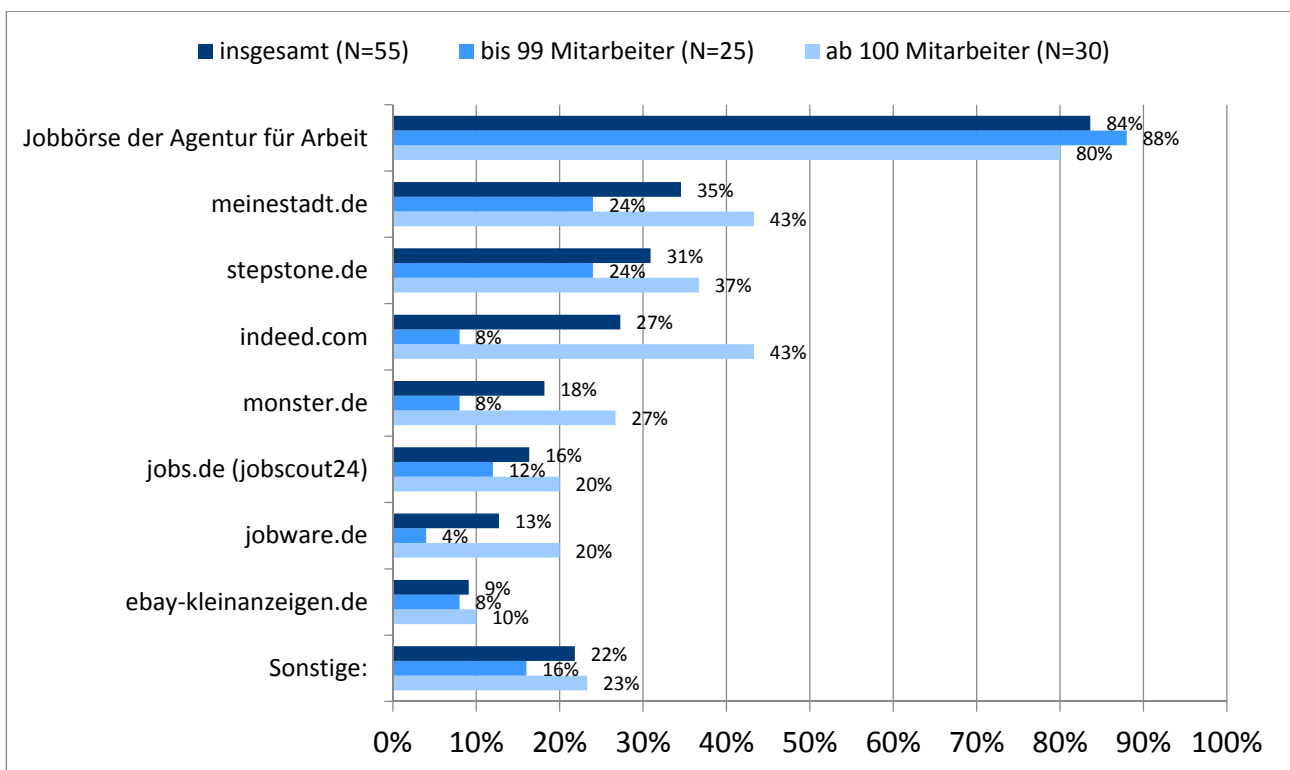


Abbildung 18: Genutzte Online-Stellenbörsen für die Zielgruppe gewerbliche Mitarbeiter

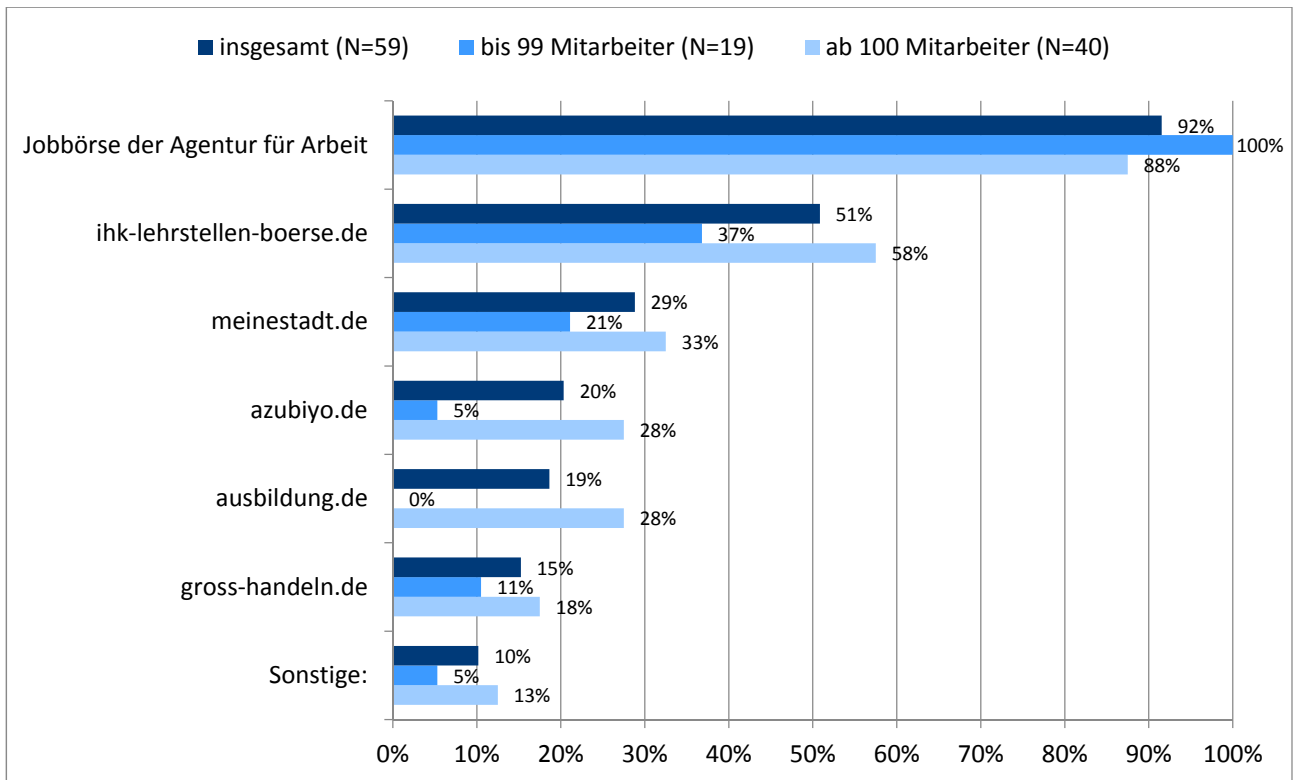


Abbildung 19: Genutzte Online-Stellenbörsen für die Zielgruppe Auszubildende

Die Jobbörse der Agentur für Arbeit wird von Unternehmen aller Größenklassen für alle Beschäftigtengruppen genutzt, dagegen werden private Online-Stellenbörsen stärker für kaufmännisch-verwaltende Mitarbeiter und in erster Line von größeren Unternehmen genutzt. Größere Unternehmen nutzen zumindest in Bezug auf die gewerblichen Mitarbeiter und Azubis eine größere Zahl von Online-Stellenbörsen. Die Nutzung einer größeren Anzahl von Online-Jobbörsen führt allerdings zu keiner besseren Einschätzung des Erfolgs dieses Kanals.

Für die Zielgruppe der kaufmännisch-verwaltenden Mitarbeiter wird von den privaten Online-Stellenbörsen mit Abstand am häufigsten stepstone.de genutzt, dahinter folgen, meinestadt.de, indeed.com und monster.de. Dabei nutzen größere Unternehmen signifikant häufiger jobscout, jobware, indeed und stepstone.

Bei den gewerblichen Mitarbeitern liegt meinestadt.de noch vor stepstone.de und indeed.com. Dabei nutzen größere Unternehmen signifikant häufiger jobware, indeed, und monster. Interessanterweise konnten die bei der Erhebung mitabgefragten Spezial-Stellenbörsen für Kraftfahrer, mobilejob.com, lkw-fahrer-gesucht.com und truck-job.de zusammen nur 5 Nennungen (11%) erzielen und haben damit im Großhandel trotz des Eng-

passes bei Kraftfahrern bislang keine Bedeutung. Auffällig ist, dass für die Zielgruppe in weitaus geringerem Maße private Online-Stellenbörsen genutzt werden, während die Nutzung der Jobbörse der Agentur für Arbeit, in etwas auf demselben Niveau liegt. Dies deutet darauf hin, dass die Zielgruppe über dieses Medium weniger gut zu erreichen ist. Die hohe Nutzung der Jobbörse der Agentur für Arbeit ist dadurch zu erklären, dass sie kostenlos ist und damit das Kosten-Nutzen-Verhältnis stimmt.

Für die Zielgruppe der Auszubildenden ist noch die IHK-Lehrstellenbörse ein relevanter öffentlicher Player. Danach folgen mit weiterem Abstand die privaten Stellenbörsen [meinstadt.de](#), [azubiyo.de](#), und [ausbildung.de](#). Größere Unternehmen nutzen signifikant häufiger [ausbildung.de](#) und [azubiyo.de](#).

Setzt man den Kanalerfolg der Online-Stellenbörsen in Beziehung zu den genutzten Online-Stellenbörsen zeigt sich, dass Unternehmen, die den Kanal Online-Stellenbörse in Bezug auf die kaufmännisch-verwaltenden Mitarbeiter als besonders erfolgreich beurteilen, signifikant häufiger [jobware](#) nutzen. Unternehmen die den Kanal in Bezug auf die gewerblichen Mitarbeiter als besonders erfolgreich beurteilen, nutzen signifikant häufiger [indeed](#). Dies könnte darauf hindeuten, dass diese Stellenbörsen für die jeweiligen Zielgruppen besonders erfolgreich sind. Interessanterweise führt die Nutzung einer größeren Anzahl von Online-Jobbörsen zu keiner besseren Einschätzung des Erfolgs von Online-Stellenbörsen.

4.5 Kanäle zur Präsentation des Unternehmens als Arbeitgeber

Um sich als Arbeitgeber zu präsentieren, nutzten die Großhändler am häufigsten Facebook gefolgt von XING und die Partnerschaft mit Bildungsträgern und Jobmessen.⁵ Kaum genutzt werden bislang Instagram und Twitter. Größere Unternehmen nutzen signifikant häufiger Facebook, YouToube, Twitter, Instagram, XING, Jobmessen und Tage der offenen Tür, und eine signifikant höhere Zahl von (elektronischen) Kanälen.

⁵ Auf die Abfrage der Homepage wurde verzichtet, da dies Standard bei Unternehmen mit Internetauftritt ist.

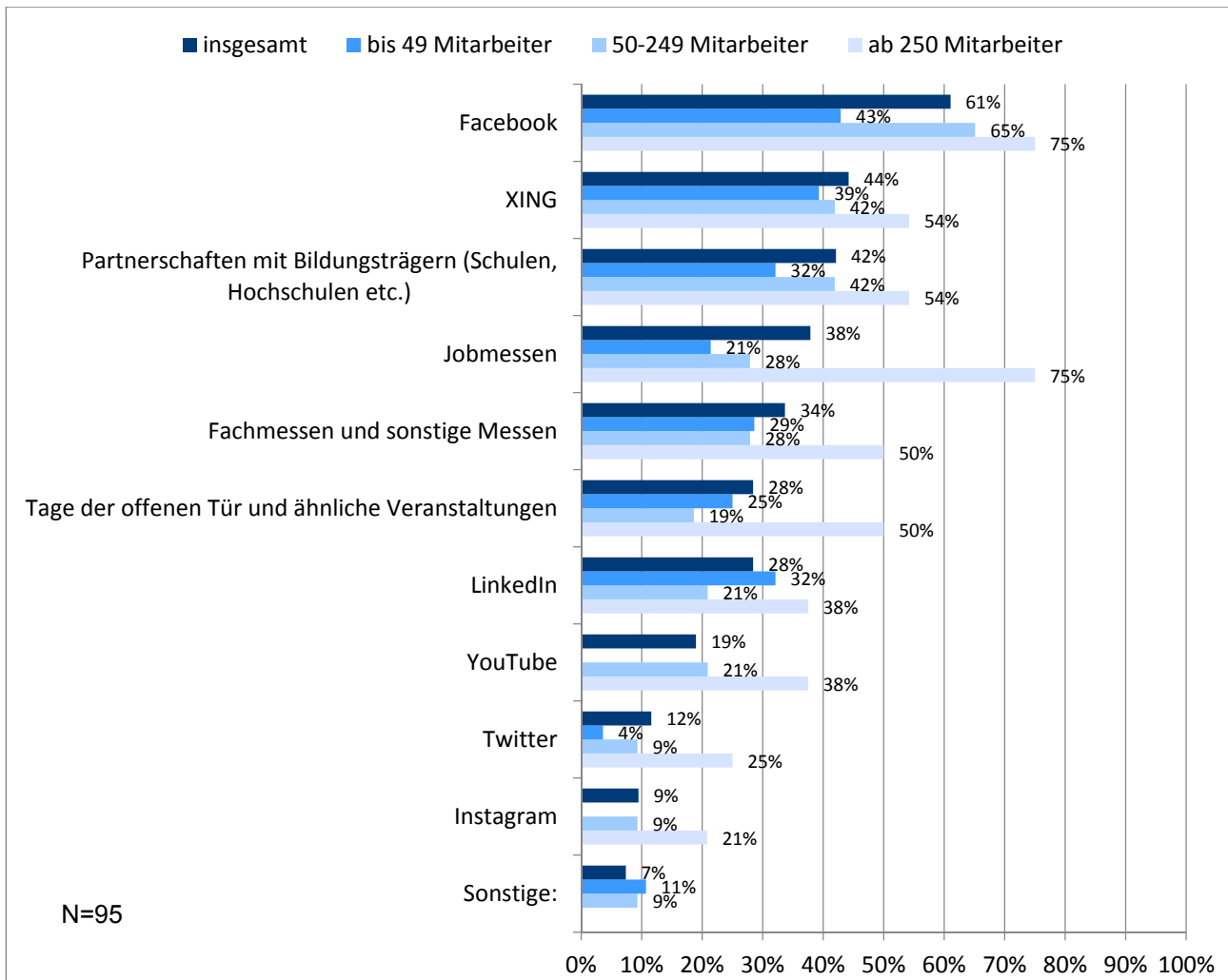


Abbildung 20: Kanäle zur Präsentation des Unternehmens als Arbeitgeber

5 Recruiting-Prozess

In diesem Kapitel wird dargestellt, welche Bewerbungsmöglichkeiten die Unternehmen potenziellen Bewerbern anbieten und welche Instrumente zur Beurteilung von Bewerbern verwendet werden.

5.1 Bewerbungsmöglichkeiten

Aufgrund des Umstandes, dass sich für kleinere Unternehmen mit wenigen Rekrutierungsvorgängen Bewerbermanagementsysteme zur Abwicklung von Recruiting-Prozessen nicht lohnen, unterscheiden sich kleine, mittlere und große Unternehmen signifikant bzgl. der angebotenen Bewerbungsmöglichkeiten: Während bei größeren Unternehmen häufiger die Online-Formularbewerbung auf der Karrierewebseite mittels Bewerbermanagementsystem angeboten wird, fehlt diese Bewerbungsmöglichkeit bei den kleineren Unternehmen, bei denen Post- und E-Mailbewerbung „state of the art“ sind. Trotz der Möglichkeiten der Online-Formular-Bewerbungen zur effizienten Prozessabwicklung bieten 80% der großen Unternehmen noch Post- und E-Mail-Bewerbungen an, um allen Bewerberwünschen gerecht werden zu können.

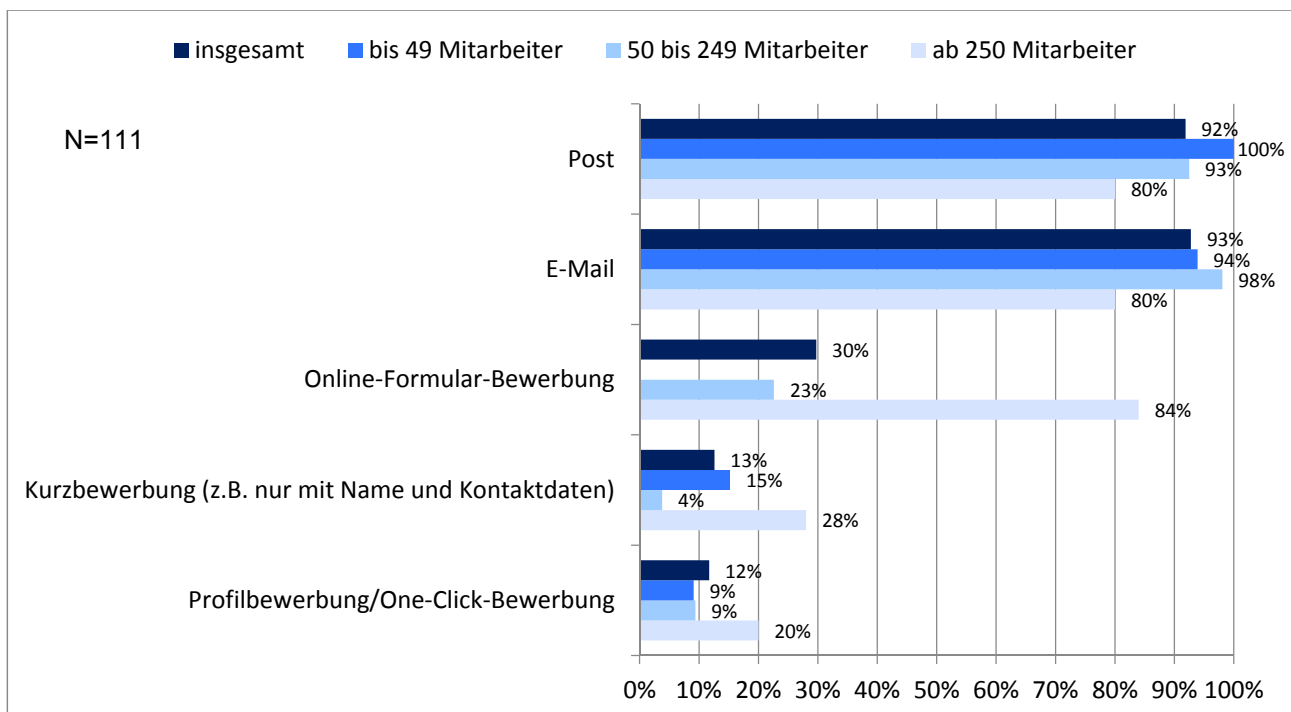


Abbildung 21: Bewerbungsmöglichkeiten

Ein Aspekt, der mit dem Bewerbungskanal eng verknüpft ist, ist die Bewerbungsform. Um bei potenziellen Kandidaten die Bereitschaft zu erhöhen, eine Bewerbung abzugeben, gilt

es Hürden abzubauen, die von einer Bewerbung abhalten könnten, insbesondere bei Bewerbern, die bereits in einem Beschäftigungsverhältnis stehen. Eine solche Hürde ist das Erstellen und Versenden von Bewerbungsunterlagen. Die Profilbewerbung, bei der sich ein Kandidat mit seinem bei einem Karrierenetzwerk hinterlegten Profil mit einem Klick bewerben kann, soll die Bewerbung für potenzielle Kandidaten radikal vereinfachen. Eine nicht internetprofilbasierte Form stellt die Kurzbewerbung dar, mit der sich Bewerber zunächst nur mit Kontaktdaten und ggf. einem Lebenslauf bewerben können, um das Interesse an der angebotenen Stelle zu bekunden.⁶

Diese beiden Möglichkeiten werden bislang nur von einem sehr geringen Anteil der Großhändler angeboten, wobei das Ergebnis mit dem geringen Anteil von Unternehmen, die die Strategie verfolgen, den Bewerbungsprozess zu vereinfachen, korrespondiert. Es ist nicht überraschend, dass auch hier die großen Unternehmen tendenziell die Trendsetter sind.

5.2 Instrumente zur Beurteilung von Bewerbern

Die Abbildung 22 zeigt, dass die Probearbeit für beide Beschäftigtengruppen ein beliebtes Instrument der Personalauswahl ist.⁷ Bei den kaufmännisch-verwaltenden Mitarbeitern ist die Bedeutung der Probearbeit im Vergleich zu den gewerblichen Mitarbeitern etwas geringer, dafür spielen Telefoninterviews, Internetrecherche und standardisierte Testverfahren eine größere Rolle. Während Telefoninterviews von vielen Unternehmen zumindest teilweise genutzt werden, haben Videointerviews bislang noch keine Relevanz. Interessanterweise wird die Internetrecherche zwar von mehr als 60% der Unternehmen bei kaufmännisch-verwaltenden und von mehr als 30% bei gewerblichen Mitarbeitern genutzt, allerdings gibt nur ein sehr geringer Teil an, sie regelmäßig anzuwenden.

⁶ Umfangreichere Unterlagen, wie z.B. Zeugnisse kann der Bewerber, sofern er in die engere Auswahl kommt, zu einem späteren Zeitpunkt nachreichen.

⁷ Die Sichtung von Bewerbungsunterlagen und Vorstellungsgespräche wurden als Standardinstrumente nicht abgefragt.

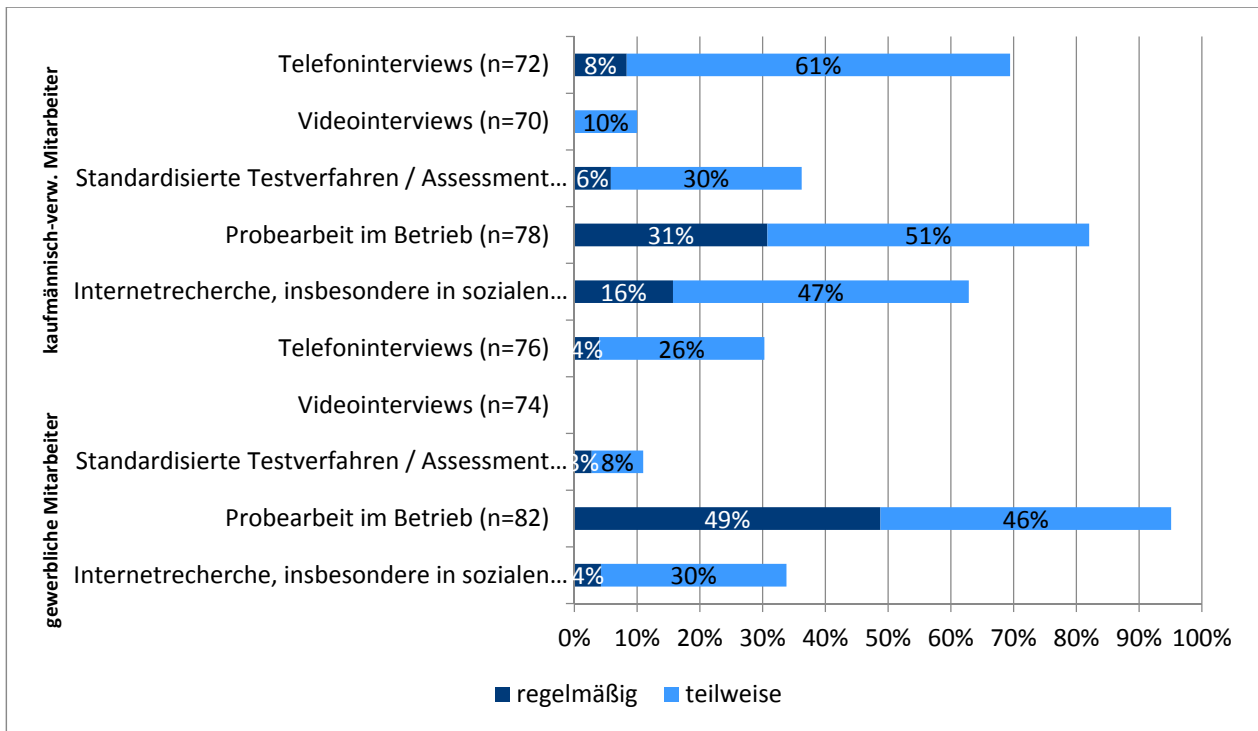


Abbildung 22: Instrumente zur Beurteilung von Bewerbern

Bzgl. der Unternehmensgröße ist feststellbar, dass Telefoninterviews und standardisierte Testverfahren erwartungsgemäß in größeren Unternehmen stärker verbreitet sind. Die Probearbeit wird für kaufmännisch-verwaltende Mitarbeiter in kleinen Unternehmen signifikant häufiger genutzt.

6 Recruiting-Controlling

Obwohl die Gewinnung von Arbeitskräften zunehmend Schwierigkeiten bereitet, analysieren und bewerten nur 18% der Großhändler den Erfolg ihres Recruitings im Sinne eines Controllings (Abbildung 23).

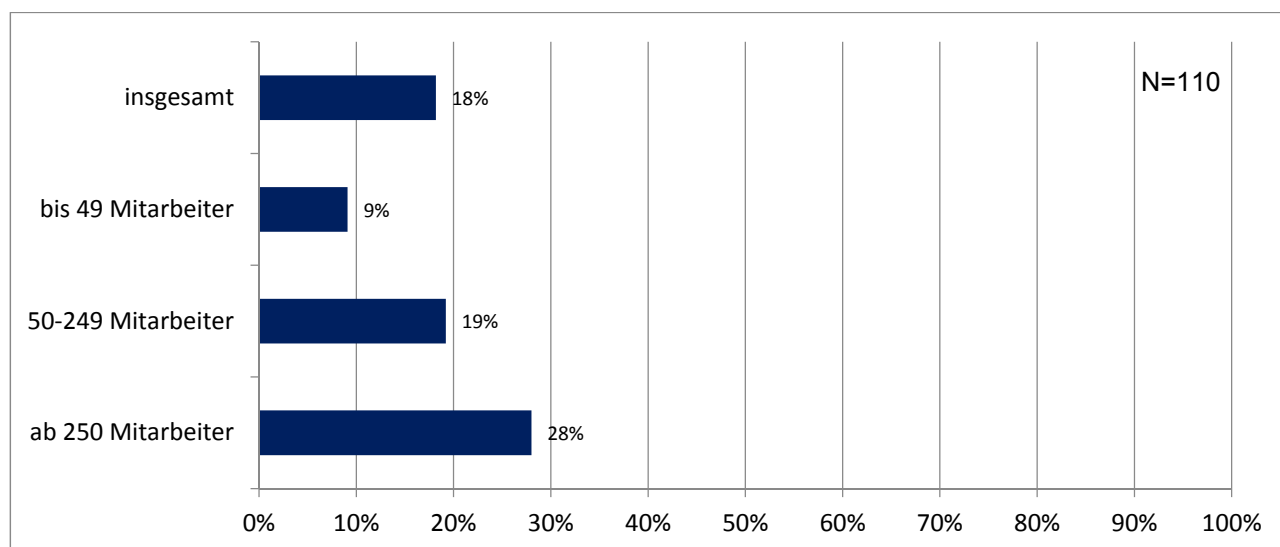


Abbildung 23: Unternehmen mit Recruiting-Controlling

Dass kleine Unternehmen kein systematisches Recruiting-Controlling betreiben, mag nicht überraschen, da es oft nur wenige Rekrutierungsfälle gibt und das Wissen über Erfolge und Misserfolge in den Köpfen der Personalverantwortlichen vorhanden ist. Doch bei großen Unternehmen ist der Implementierung eines Recruiting-Controllings verhältnismäßig selten. Hier besteht Nachholbedarf.

Von den Unternehmen, die ein Recruiting-Controlling implementiert haben, analysieren dreiviertel die Anzahl der Bewerbungen pro ausgeschriebener Stelle und die Trefferquote, zweidrittel den Erfolg der Recruiting-Kanäle und 60% die Dauer der Stellenbesetzung (Time-to-hire). Sonstige Gegenstände des Recruiting-Controllings werden nicht genannt.

Anhang zur Statistik

Die Online-Befragung wurde im Zeitraum 22.11.18 bis 25.01.19 durchgeführt und umfasste 36 Fragen. Die Einladung der Teilnehmer erfolgte zweistufig, d.h. vom BGA wurden die regionalen Arbeitgeberverbände des Großhandels angeschrieben, mit der Bitte die Einladung zur Befragung an die Mitgliedsunternehmen zu versenden. Darüber hinaus wurde die Befragungsteilnahme auch über den Newsletter des BGA „direkt aus Berlin“ beworben.

Am Ende lagen auswertbare Datensätze von 125 Unternehmen vor. Dies entspricht einer Rücklauf- bzw. Auswertungsquote von 1,3 % in Bezug auf das Gesamtpotenzial. Da die Befragung jedoch nicht von allen Verbänden unterstützt wurde, ist die tatsächliche Rücklaufquote deutlich höher. Die Stichprobe hat damit bei einem Konfidenzniveau von 95 % ein Konfidenzintervall von 8,76, was noch als gut bezeichnet werden kann.

Die Branchenzugehörigkeit der Teilnehmer entspricht, in etwa der Verteilung in der Grundgesamtheit des bundesdeutschen Großhandels, wobei der Produktionsverbindungsgroßhandel mit 62% etwas stärker vertreten ist.

Teilnehmer mit mehr als einem Standort hatten die Wahl, die Angaben in der Befragung alternativ auf alle inländischen Standorte oder nur auf einen Standort, z.B. den Hauptstandort, zu beziehen. Unter Berücksichtigung dieser Wahlentscheidung beziehen sich rund 60% aller Teilnehmerdatensätze auf einen Standort. Diese bilden die Grundgesamtheit für differenzierte Auswertungen nach der Arbeitslosenquote am Standort.

Anhand der Postleitzahl konnten die Teilnehmer Landkreisen und kreisfreien Städten zugeordnet werden. Über diese Zuordnung konnte für jeden Teilnehmer die Arbeitslosenquote im Jahresdurchschnitt 2018 am Standort auf Ebene der Kreise und kreisfreien Städte hinzugespielt werden. Die Verteilung der Arbeitslosenquote ist der Abbildung 24 zu entnehmen. Der Mittelwert der Arbeitslosenquote an den Teilnehmerstandorten lag bei 5,9%, der Median bei 5,3%. Im Bundesdurchschnitt lag die Arbeitslosenquote bei 5,2%. Auf Basis des Bundesdurchschnitts werden zwei Teilgruppen mit über- und unterdurchschnittlicher Arbeitslosenquote gebildet, wobei letztere rund 45% der Teilnehmer repräsentiert. Es zeigt sich also im Hinblick auf die Arbeitslosenquote als Indikator der Arbeitsmarktsituation, dass die teilnehmenden Unternehmen die Verhältnisse im gesamtdeutschen Arbeitsmarkt widerspiegeln.

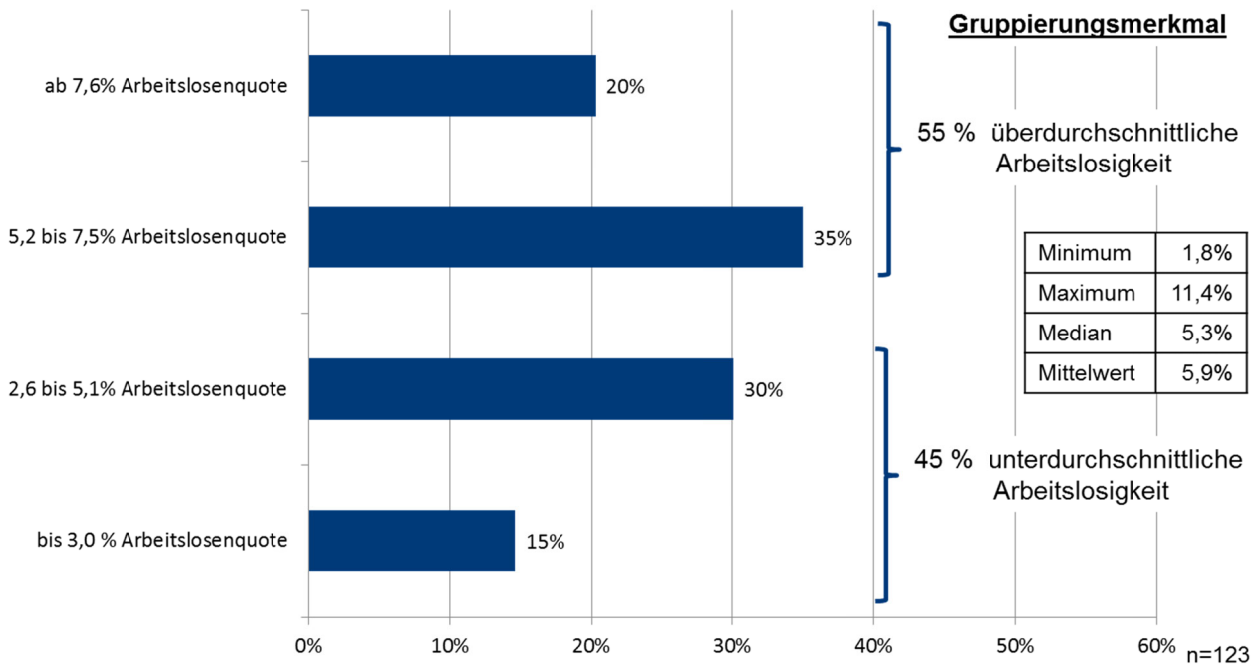


Abbildung 24: Teilnehmer nach Arbeitslosenquote am Standort

Die Verteilung der Teilnehmer nach Bundesländern zeigt, dass rund die Hälfte der Teilnehmer Unternehmen aus NRW sind. Genaue Informationen über die Verteilung der Großhandelsunternehmen nach Bundesländern in der Grundgesamtheit des Großhandels sind nicht verfügbar, allerdings gibt es Erfahrungswerte aus früheren Großhandelsbefragungen. Danach sind Großhändler aus Bayern und Hamburg/Schleswig-Holstein unter- und aus NRW, Baden-Württemberg und Niedersachsen überrepräsentiert. Die Ergebnisse bisheriger Konjunkturumfragen des BGA haben jedoch gezeigt, dass die Ergebnisse von NRW sehr nah am Bundesdurchschnitt liegen, so dass Großhändler aus NRW sehr gut den bundesdeutschen Großhandel repräsentieren. Dies spricht dafür, die Ergebnisse dieser Studie als annähernd repräsentativ für den Großhandel zu betrachten.

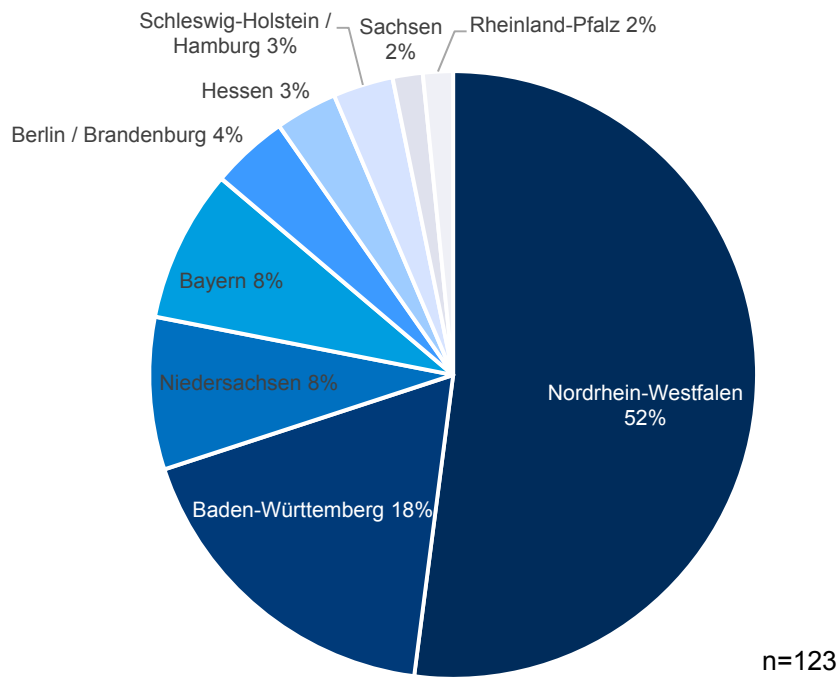


Abbildung 25: Teilnehmer nach Bundesländern

Die Teilnehmer der Studie sind hinsichtlich der Unternehmensgröße sehr heterogen. Sie reichen vom Kleinstunternehmen mit zwei Beschäftigten bis zum Großunternehmen mit 7.400 Beschäftigten an inländischen Standorten. Der Median der Beschäftigtenzahl liegt bei 92, der Mittelwert bei 319. Die Beschäftigtenzahl diente der Klassifizierung der Unternehmensgröße, die sich an der KMU-Definition der EU-Kommission orientiert. Die Studienteilnehmer bilden die stark durch kleine und mittlere Unternehmen geprägte Struktur des Großhandels ab mit der Einschränkung, dass Kleinstunternehmen gemessen an ihrer zahlenmäßigen Bedeutung im Großhandel faktisch nicht vertreten sind. Dies ist dadurch zu erklären, dass in Kleinstunternehmen, die neben Inhabern und mithelfenden Familienangehörigen nur eine sehr geringe Zahl von Arbeitnehmern beschäftigen, Rekrutierungsvorgänge rein statistisch betrachtet seltener auftreten als in größeren Unternehmen, so dass die in der Studie behandelten Fragestellungen für diese eine geringe bis gar keine Relevanz haben und deswegen kaum Bereitschaft bestand, sich an der Befragung zu beteiligen.

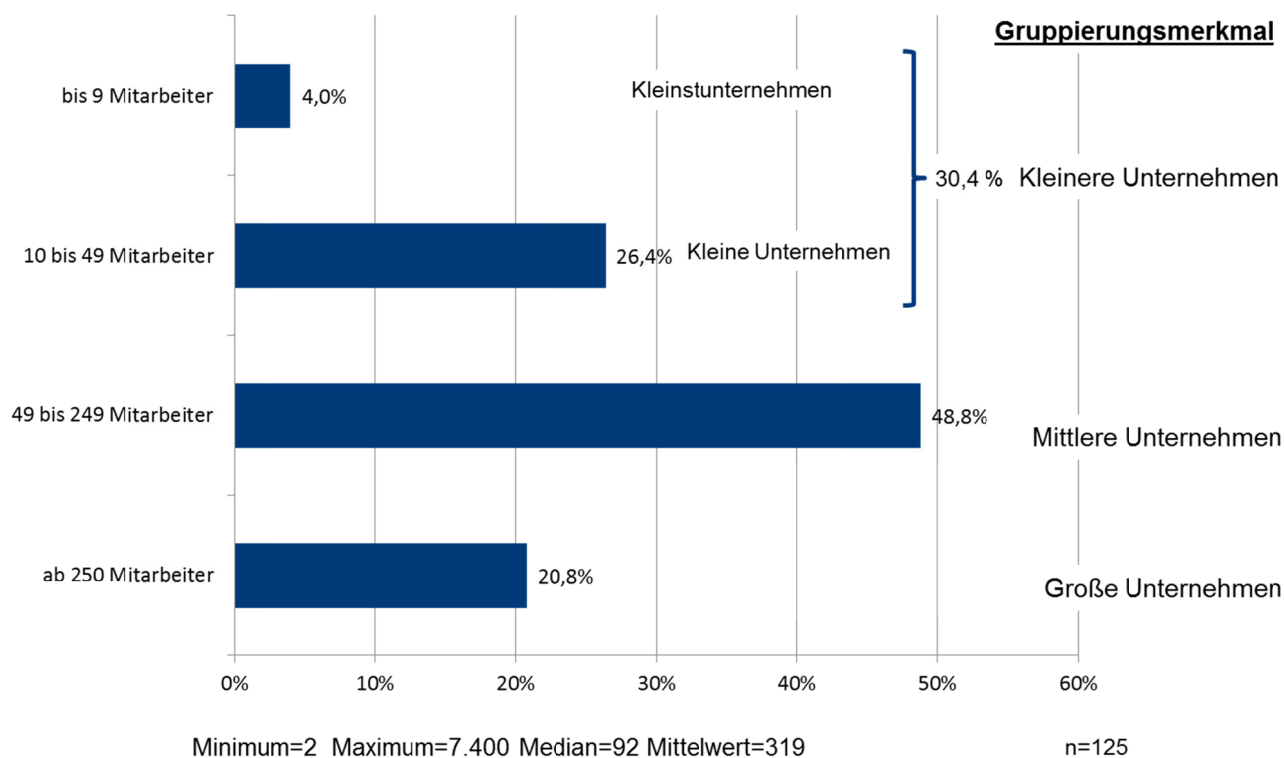


Abbildung 26: Teilnehmer nach Beschäftigtenzahl

Für eine differenzierte Auswertung von Recruiting-Fragestellungen nach Unternehmensgrößenklassen wurden die wenigen Kleinstunternehmen mit den kleinen Unternehmen zur Kategorie „Kleinere Unternehmen“ zusammengefasst, welche nach den mittleren Unternehmen die zweitgrößte Gruppe bilden.

Die beiden für die Auswertung verwendeten Gruppierungsmerkmale Unternehmensgröße (Beschäftigtenzahl) und Arbeitslosenquote sind in der Stichprobe erwartungsgemäß unabhängig voneinander unabhängig.

Die Befragungsteilnehmer beschäftigten im Durchschnitt 10% Führungskräfte, 49% kaufmännische-verwaltende Mitarbeiter, 35% gewerbliche Mitarbeiter und 6% Auszubildende. Der Anteil der gewerblichen Mitarbeiter fällt geringer als erwartet aus, was darauf zurückzuführen ist, dass aufgrund von Outsourcing logistischer Leistungen nicht alle Unternehmen gewerbliche Mitarbeiter beschäftigen. Bei Großhändlern, die logistische Leistungen im Wesentlichen selbst erbringen, ist der Anteil der gewerblichen Mitarbeiter i.d.R. deutlich höher als der Anteil kaufmännisch-verwaltender Mitarbeiter.

Zur Ostfalia Hochschule

Mit zwölf Fakultäten, rund 13.000 Studierenden und 1.000 Beschäftigten zählt die Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften zu den größten Fachhochschulen in Niedersachsen. In über 80 Studiengängen an den Standorten Salzgitter, Suderburg, Wolfsburg und Wolfenbüttel werden die Studierenden fundiert und interdisziplinär ausgebildet und individuell betreut.

Die Fakultät Handel und Soziale Arbeit bietet am Campus Suderburg die Studiengänge Handel und Logistik (B.A.) und Soziale Arbeit (B.A.) sowie die Online-Studiengänge BWL (B.A.) und (M.A.) an.

Der Studiengang Handel und Logistik ist ein BWL-Studiengang mit Spezialisierung auf Handel und Logistik. Aufbauend auf betriebswirtschaftlichen und allgemeinen Management Grundlagen wie z.B. Rechnungswesen, Wirtschaftsinformatik, Marketing, Personalwirtschaft, Controlling, Internationales Management oder Projektmanagement bietet der Studiengang eine praxisnahe Vertiefung in den Bereichen Handel (z. B. Handelsmanagement, Multichannel-Management, Standort- und Facilitymanagement, Außenhandel) und Logistik (z. B. Transportmanagement, Warehousing, Supply Chain Management, Prozessmanagement in der Logistik). Die Studierenden im Studiengang Handel und Logistik erwerben dabei notwendige Fach- und Methodenkompetenzen ebenso wie moderne Managementfähigkeiten für eine berufliche Tätigkeit in allen betriebswirtschaftlichen Bereichen sowie speziell in Handels- und Logistikunternehmen. Ein direkter Berufseinstieg nach dem Studium wird dabei durch Projekte mit Unternehmen sowie durch eine Praxisphase am Ende des Studiums erleichtert.

Kontakt

Prof. Dr. Christian Rafflenbeul-Schaub

Professur für Allgemeine BWL, insbes. Unternehmensteuerung in Handel und Logistik

Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften

- Hochschule Braunschweig/Wolfenbüttel -

Fakultät Handel und Soziale Arbeit

Herbert-Meyer-Str. 7

29556 Suderburg

Tel. +49 (0)5826 988-63220

Fax +49 (0)5826 988-63222

c.rafflenbeul-schaub@ostfalia.de

www.ostfalia.de