



Fachbereich Wirtschaftswissenschaften

Fachgebiet Personalmanagement

## **Bachelorarbeit**

zur Erlangung des Grades Bachelor of Arts (B.A.)

### **Personalgewinnung im Vertrieb:**

Grundprobleme, Ursachen und deren Handhabung in der Praxis

Vorgelegt bei: Prof. Ulrich Schindler

Zweitprüfer: Prof. Bruno Horst

eingereicht von:

Christian Poesé

Studiengang: BFBW 14

Matrikelnummer: 21557

Abgabetermin: 15.06.2018

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	III
1. Einleitung .....	1
1.1. Problemstellung .....	1
1.2. Zielsetzung und Aufbau der Arbeit .....	3
2. Terminologie und Abgrenzung .....	4
2.1. Berufsbild Vertriebsmitarbeiter .....	4
2.2. Personalmanagement .....	6
2.3. Employer Branding .....	6
2.4. Personalmarketing .....	7
2.5. Personalgewinnung.....	8
2.6. Abgrenzung der Begriffe .....	10
3. Grundprobleme und deren Ursachen .....	12
3.1. Bewerbermangel.....	12
3.1.1. Generationen auf dem Arbeitsmarkt.....	14
3.1.2. Demografische Entwicklung.....	16
3.2. Fluktuation.....	18
3.3. Personalgewinnungsprozess .....	20
4. Handhabung .....	21
4.1. Employer Branding .....	21
4.1.1. Bedeutung für die Personalgewinnung.....	21
4.1.2. Vorgehensweise .....	22
4.1.3. Auswirkungen.....	28
4.2. Personalplanung .....	28
4.2.1. Zielbildung.....	29
4.2.2. Umfeldanalyse .....	29

4.2.3. Personalbeschaffungsplanung.....	30
4.2.4. Stellenbeschreibung und Anforderungsprofil.....	32
4.3. Personalwerbung .....	35
4.3.1. Stellenanzeige .....	36
4.3.2. Hochschulmarketing .....	37
4.3.3. E-Recruitment.....	38
4.4. Personalauswahl .....	43
4.4.1. Anforderungen .....	43
4.4.2. Methoden .....	44
4.5. Onboarding.....	45
4.5.1. Einstellung .....	45
4.5.2. Integration.....	46
5. Schlussbetrachtung und Ausblick .....	48
6. Literatur.....	52

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Zusammenhang der Begrifflichkeiten .....	10
Abbildung 2: Generationsüberblick.....	15
Abbildung 3: Demografische Entwicklung in Deutschland .....	17
Abbildung 4: Aspekte von Employer Branding .....	24
Abbildung 5: Kennzahlen des Queb e.V. ....	27
Abbildung 6: Ablauf einer Personalbeschaffungsplanung .....	31
Abbildung 7: Stellenbeschreibung und Anforderungsprofil.....	32
Abbildung 8: Recruiting Kanäle nach Neueinstellungen 2017 .....	35
Abbildung 9: Die führenden Online Jobbörsen 2017 .....	41

# 1. Einleitung

## 1.1. Problemstellung

*„Es gibt nichts, wirklich nichts, was für den persönlichen **Erfolg** [Herv. durch Verfasser] einer Führungskraft oder eines Unternehmens wichtiger wäre, als **großartige Mitarbeiter** [Herv. durch Verfasser] einzustellen. Dies trifft für alle Bereiche der Firma zu – und ganz besonders für den Verkauf.“<sup>1</sup>*

Das Wort Fachkräftemangel ist in deutschen Unternehmen ein weit verbreiteter, angstschürender Begriff. Gemeint ist damit die Schwierigkeit für Unternehmen, ihren Personalbedarf stetig in ausreichender Menge und Qualität zu decken. Die demografische Entwicklung, falsche Reformen im Bildungssektor und die schier unendliche Wahlmöglichkeit für talentierte junge Leute entfachte den sogenannten ‚War for Talents‘.<sup>2</sup> Der konjunkturelle Aufschwung, welcher seit Jahren in Deutschland herrscht, stellt Unternehmen vor die Herausforderung sich mit dem Fachkräftemangel auseinanderzusetzen und das eigene Unternehmen mit qualifiziertem und motiviertem Personal zu versorgen. Gelingt das nicht, ist ein langfristiges Bestehen am Markt gefährdet. Jedes zweite Unternehmen in Deutschland musste im Jahr 2014 Aufträge ablehnen, weil es die erforderlichen Fachkräfte für den Auftrag nicht stellen konnte. Die Auswirkungen für die Wirtschaft sind auf lange Sicht fatal.<sup>3</sup>

Als Herzstück jedes Unternehmens gilt der Vertrieb. Der Gewinn, resultierend aus Umsatz abzgl. Kosten, wird erwirtschaftet, indem die hergestellten Produkte oder angebotenen Dienstleistungen gewinnbringend verkauft werden. Gelingt das den Unternehmen nicht, so bleiben sie auf ihren Produkten und den mit der Herstellung verbundenen Kosten sitzen.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Aygen 2015, S. 23.

<sup>2</sup> Vgl. Stein 2013.

<sup>3</sup> Vgl. Manpower Group 2015.

<sup>4</sup> Vgl. Kitzki 2017.

Die Gehaltsaussichten im Vertrieb sind hervorragend. Zeitgleich hat das Forbes Institut festgestellt, dass der Außendienst als einer der beliebtesten Jobs im Bereich der Work-Life Balance gilt.<sup>5</sup> Trotz dieser anscheinend positiven Parameter entscheiden sich viele Absolventen gegen eine Tätigkeit im Vertrieb. Zu bieder sei das Image, welches in den Köpfen verankert ist, zu einfach die Tätigkeit und sich bietende Möglichkeiten in anderen Bereichen scheinen attraktiver.<sup>6</sup> So kommt es, dass der Vertriebsmitarbeiter als eine der am schwierigsten zu besetzenden Stellen in Deutschland gilt. Die Unternehmen begründen diese Tatsache durch mangelnde Qualifikation der Bewerber sowie fehlende Bewerbungseingänge bedingt durch die demografische Entwicklung.<sup>7</sup>

Die Wichtigkeit, über geeignetes Personal für den Vertrieb der eigenen Waren und Dienstleistungen zu verfügen, steht außer Frage. Die demografische Umstrukturierung ist ein Prozess, auf welchen die Unternehmen keinen Einfluss haben. Dennoch müssen sie sich der Entwicklung entgegenstellen, um im ‚War for Talents‘ erfolgreich zu bestehen. Hierfür gilt es die Problematik zu erkennen, deren Ursache zu erforschen und mit geeigneten Maßnahmen entgegen zu treten.<sup>8</sup>

---

<sup>5</sup> Vgl. Forbes.

<sup>6</sup> Vgl. Löhr 2010.

<sup>7</sup> Vgl. Manpower Group 2015

<sup>8</sup> Vgl. Stein 2013, S. 73f.

## 1.2. Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Zielsetzung dieser Arbeit ist es, grundsätzliche Probleme sowie deren Ursachen für die Personalgewinnung im Vertrieb zu analysieren und Handhabungsmöglichkeiten für Unternehmen zu erarbeiten.

Zunächst erfolgt eine Abgrenzung und Einordnung der verschiedenen Begrifflichkeiten zum Thema Personal sowie dem Berufsbild eines typischen Vertriebsmitarbeiters. Hierbei wird versucht, Chancen und Risiken der Tätigkeit herauszuarbeiten und die grundsätzliche Frage zu klären, was Personalgewinnung bedeutet, wo sie hierarchisch eingeordnet ist und welche Abteilungen in den Personalgewinnungsprozess involviert sind.

Im dritten Kapitel werden grundsätzliche Probleme einer ganzheitlichen Personalgewinnung herausgearbeitet. Dabei werden die grundlegenden Probleme benannt und versucht, diese mit Ursachen zu erklären. Dafür ist es notwendig, auf den demografischen Wandel und die verschiedenen Generationen der Arbeitswelt einzugehen. Das Verständnis für die demografische Entwicklung im Verbund mit der Diskussion über die Generationen bildet die Voraussetzung für entsprechende Handhabungsempfehlungen.

Das vierte Kapitel beschreibt Handhabungsmöglichkeiten in Abstimmung auf die herausgearbeiteten Probleme und Ursachen. Ziel der Arbeit kann es nicht sein, alle Bereiche vollständig und im Detail zu betrachten. Vielmehr sollen die Handhabungsempfehlungen ein grundsätzliches Prozessverständnis schaffen, welches die zu beachtenden Teilbereiche benennt. Dabei wird ein roter Faden entworfen, analysiert welche Unternehmensbereiche involviert sind und was die grundsätzlichen Anforderungen an eine erfolgreiche Personalgewinnung sind.

Im letzten Teil erfolgt eine Zusammenfassung der erörterten Probleme und Handhabungsmöglichkeiten sowie ein kurzer Ausblick. Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet.

## **2. Terminologie und Abgrenzung**

In diesem Abschnitt soll das Berufsbild des Vertriebsmitarbeiters vorgestellt werden, um eine kurze Übersicht zu positiven und negativen Aspekten der Tätigkeit sowie Chancen und Risiken des Berufes zu schaffen.

Weiterhin wird ein Versuch unternommen, die essenziell wichtigen Begrifflichkeiten Personalmanagement, Personalmarketing, Employer Branding und Personalgewinnung zu definieren, voneinander abzugrenzen und hierarchisch einzuordnen. In der Literatur werden diese Begriffe häufig synonym verwendet. Für diese Arbeit soll eine Grundlage geschaffen werden, wie die verschiedenen Begrifflichkeiten im Folgenden verwendet werden.

### **2.1. Berufsbild Vertriebsmitarbeiter**

Die Vertriebsabteilung ist für den Verkauf von hergestellten Gütern, Produkten und Dienstleistungen der Unternehmen zuständig. Vertriebsmitarbeiter haben die Aufgabe, einen Kundenstamm aufzubauen, diesen zu erweitern und zu vergrößern sowie Vorschläge aus dem Verkaufsallday in die Produktentwicklung einzubringen. Um diese Aufgaben zu erledigen, stehen sie in ständigen Kontakt mit potenziellen Neu- und Stammkunden.<sup>9</sup>

Arbeit im Vertrieb ist vielfältig und abwechslungsreich. Geprägt durch den ständigen Kontakt, lassen sich die Vertriebsbereiche grundsätzlich in Vertriebsinnendienst sowie den Vertriebsaußendienst unterscheiden. In einigen Bereichen überschneiden sich die Anforderungen der Tätigkeitsbereiche, in anderen sind sie gänzlich unterschiedlich. Für diese Arbeit liegt der Hauptfokus auf dem Vertriebsaußendienst.

Neben hohen kommunikativen Fähigkeiten sollten Vertriebsmitarbeiter Freude am Umgang mit Menschen haben. Der ständige persönliche Kontakt verlangt eine gewisse

---

<sup>9</sup> Vgl. Absolventa.de.



Offenheit gegenüber unbekanntem Personen. Ebenfalls ist es empfehlenswert, ein abgeschlossenes Studium im betriebswirtschaftlichen Bereich zu haben. Im Verlauf ihres Berufslebens müssen sich Verkäufer mit komplexen Sachverhalten auseinandersetzen, diese verstehen und Lösungsstrategien entwickeln. Ein umfangreiches Produkt- und Fachwissen, welches während der Tätigkeit ständig erneuert werden muss, ist ebenfalls eine Grundvoraussetzung für erfolgreiche Verkäufer.<sup>10</sup>

Im Vertriebsaußendienst ist in der Regel eine flexible Arbeitszeit gegeben, welche den Vorteil mit sich bringt, dass die Arbeitszeit frei gestaltet werden kann. Nachteil einer flexiblen Arbeitsgestaltung kann sein, dass nicht täglich pünktlich nach der vereinbarten Arbeitszeit der Arbeitstag als beendet gilt. Oftmals werden Angebote, Ausschreibungen oder Anfragen noch nach Feierabend am heimischen Schreibtisch bearbeitet. Eine analytische und eigenverantwortliche Arbeitsweise bringt sowohl unternehmerische Freiheiten als auch unternehmerischen Druck mit sich. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass dieser Beruf als sehr schwierig und stressig gilt, aber durch eine ausgewogene Work-Life-Balance glänzen kann.<sup>11</sup>

Vertriebsmitarbeiter verdienen im Schnitt 4'820€ brutto pro Monat. Die Einkommen sind sehr schwankend und vor allem vom jeweiligen Erfolg abhängig. In der Branche ist es üblich, dass ein variabler Anteil (Provisionen) erfolgsabhängig gezahlt wird. Hinzu kommen Vergünstigungen in Form von Firmenwagen, Notebooks oder Handys. Die Benefits der Unternehmen sind sehr unterschiedlich. Somit setzt sich das durchschnittliche Einkommen aus einem festen Grundgehalt zuzüglich erwirtschafteten Provisionen zusammen und erhöht sich spürbar durch verschiedene Vergünstigungen und erfolgsabhängige Provisions- und Prämienzahlungen.<sup>12</sup> Im Vergleich liegt das durchschnittliche Einkommen vollzeitbeschäftigter Arbeitnehmer in Deutschland bei 3'771€ brutto pro Monat.<sup>13</sup> Mit rund einem Drittel über dem Bundesdurchschnitt kann der Vertrieb als finanziell lukrative Beschäftigung gesehen werden.

---

<sup>10</sup> Vgl. Absolventa.de.

<sup>11</sup> Vgl. Absolventa.de.

<sup>12</sup> Vgl. Absolventa.de.

<sup>13</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt.

Es lässt sich schlussfolgern, dass der Vertriebsaußendienst eine Branche ist, welche eine ausgewogene Work-Life-Balance und ein hohes Gehalt ermöglicht, jedoch auch mit hohen Anforderungen, Eigeninitiative und hoher Einsatzbereitschaft verbunden ist.

## **2.2. Personalmanagement**

Personalmanagement, als Funktion der Unternehmensführung, hat in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen. Anders, als noch vor Jahren der Fall, hat das Personalmanagement nicht mehr nur eine verwaltende Funktion, sondern umfasst die Gestaltung, Steuerung und Entwicklung aller Unternehmensbereiche, welche sich mit der Ressource Personal beschäftigen. Dazu zählen neben der Personalgewinnung auch Aufgaben, wie Personalfreisetzung, Personalentwicklung, Personalführung und weitere. Personalmanagement kann als übergeordneter Bereich verstanden werden, welchem alle Abteilungen, bezüglich des vorhandenen sowie neu einzustellendem Personal, untergeordnet sind.<sup>14</sup>

## **2.3. Employer Branding**

Es gibt zahlreiche Definitionsversuche für Employer Branding. Die Folgende soll helfen, das Verständnis des Employer Branding für vorliegende Arbeit zu verdeutlichen.

*„Employer Branding, Arbeitgebermarkenbildung, ist eine unternehmensstrategische Maßnahme, bei der Konzepte aus dem Marketing, insbesondere der Markenbildung, angewandt werden. Das Unternehmen wird als attraktiver Arbeitgeber dargestellt und gegenüber Wettbewerbern positiv positioniert“<sup>15</sup>*

Als unternehmensstrategische Maßnahme gilt es ein Ziel zu verfolgen. Hierfür bietet sich die Definition des QUEB e.V.<sup>16</sup> an.

---

<sup>14</sup> Vgl. Schindler 2011, S. 8ff.

<sup>15</sup> Schuhmacher/Geschwill 2014, S. 35.

<sup>16</sup> Bundesverband für Employer Branding, Personalmarketing und Recruiting e. V.

*„Employer Branding hat zum Ziel, in den Wahrnehmungen zu einem Arbeitgeber eine unterscheidbare, authentische, glaubwürdige, konsistente und attraktive Arbeitgebermarke auszubilden, die positiv auf die Unternehmensmarke einzuwirkt.“<sup>17</sup>*

## 2.4. Personalmarketing

Als zwei Teilbereiche der Betriebswirtschaftslehre existieren die Absatzwirtschaft (Marketing) und die Personalwirtschaft (Personalmanagement).

*„Die **Personalwirtschaft** [Herv. durch Verfasser] (Personalmanagement, Personalwesen) umfasst alle personellen Gestaltungsmöglichkeiten zur Erreichung der Unternehmensziele.“<sup>18</sup>*

*"In unternehmensexterner Hinsicht umfasst **Marketing** [Herv. durch Verfasser] die Konzeption und Durchführung marktbezogener Aktivitäten eines Anbieters gegenüber Nachfragern oder potentiellen Nachfragern seiner Produkte (physische Produkte und/oder Dienstleistungen). Diese marktbezogenen Aktivitäten beinhalten die systematische Informationsgewinnung über Marktgegebenheiten sowie die Gestaltung des Produktangebotes, die Preissetzung, die Kommunikation und den Vertrieb."<sup>19</sup>*

Kombiniert man diese beiden Definitionen kann man schlussfolgern, dass Personalmarketing den Arbeitsplatz als Produkt sieht, welches auf dem Arbeitsmarkt angeboten werden muss. Durch Personalmarketing soll erreicht werden, dass mithilfe von Marketing- Strategien die Arbeitgeber beworben werden und Interesse bei potenziellen Arbeitnehmern an einer Tätigkeit im Unternehmen geweckt wird. Schlussendlich soll die langfristige Versorgung mit den benötigten Mitarbeitern zur richtigen Zeit erreicht werden.<sup>20</sup>

---

<sup>17</sup> Queb.e.V.

<sup>18</sup> Wöhe/Döring 2013, 121.

<sup>19</sup> Homburg 2017, S. 10.

<sup>20</sup> Vgl. Bühner 2005, 36 ff.

Das Personalmarketing ist als Teilbereich des Personalmanagements zu sehen und umfasst alle Aktivitäten, um eine positive Einstellung bei gegenwärtigen, zukünftigen sowie ausgeschiedenen Mitarbeitern zu schaffen. Ein gewinnbringendes Arbeitgeberimage sowie positive Reputationen sind das Ziel.<sup>21</sup>

## **2.5. Personalgewinnung**

Unter Personalgewinnung kann man die Planung, Steuerung und Kontrolle aller Maßnahmen verstehen, unbesetzte Stellen mit neuen Mitarbeitern zu besetzen. Als Teilbereich des Personalmarketings muss Personalgewinnung als Prozess verstanden werden, welcher neben der Personalbeschaffung auch die Personalplanung, Personalauswahl sowie letztendlich die erfolgreiche Integration des neu eingestellten Mitarbeiters beinhaltet. Ein ganzheitlicher Personalgewinnungsprozess beginnt bei der Personalplanung, geht über die Personalbeschaffung zur Personalauswahl und endet mit der erfolgreichen Integration der eingestellten Mitarbeiter. Erst nach der gelungenen Integration in das Unternehmen kann die Personalgewinnung als erfolgreich abgeschlossen werden. Die Fachkräfte, welche kostenintensiv geworben und eingestellt werden, langfristig an das Unternehmen zu binden, muss Ziel einer durchdachten Personalgewinnung sein.<sup>22</sup>

Um kurzfristige Personalengpässe und die damit verbundene, kostenintensive Rekrutierung unter Druck sowie die Kosten, welche mit der nicht besetzten Stelle einhergehen zu vermeiden, bietet es sich an, Personalgewinnung langfristig zu gestalten. Unter diesen Gesichtspunkten wird Personalplanung zu einem unerlässlichen Tätigkeitsfeld, welches das Ziel verfolgt, den Personalbedarf anhand der Unternehmensziele mit dem Personalbestand zu vergleichen und zu optimieren.<sup>23</sup>

Mit dem Wissen, zu welchem Zeitpunkt, welche Mitarbeiter an welchen Stellen benötigt werden, lassen sich Personalbeschaffungsaktivitäten hinsichtlich Zielgruppe und

---

<sup>21</sup> Vgl. Kirchgeorg/Müller 2013, S. 73.

<sup>22</sup> Vgl. Bröckermann/Pepels 2002, S. 4f.

<sup>23</sup> Vgl. Bröckermann 2002, S. 31ff.

Methodik planen.<sup>24</sup> Ziel und Aufgabe der Personalbeschaffung ist die Versorgung des Unternehmens mit den benötigten Arbeitskräften. Grundsätzlich lassen sich interne und externe Beschaffungswege unterscheiden, wobei in der vorliegenden Arbeit nur die externen Beschaffungswege von Bedeutung sind.

Nach einer gelungenen Personalwerbung können Unternehmen auf einen Pool von Bewerbern zurückgreifen. Aus dieser Vielzahl von Bewerbern gilt es, den für die vakante Stelle am geeignetsten Kandidaten zu finden. Grobe Fehler bei der Personalauswahl (Mitarbeiter in ungeeigneten Positionen) haben Einfluss auf den Erfolg des Unternehmens. Ist ein Angestellter mit seiner Tätigkeit oder seinem Einsatzort unzufrieden, so hat dies auch Auswirkungen auf die Produktivität der Arbeitsgruppe. Hohe Fehlzeiten und Fluktuation sind die Folge der falsch getroffenen Personalauswahl. Obwohl Fehlentscheidungen bei der Personalauswahl nie komplett ausgeschlossen werden können, sollte eine systematische Personalauswahl und die Reduzierung solcher Fehlentscheidungen im Interesse jedes Unternehmen liegen.<sup>25</sup>

Neben dem Hauptziel, der Auswahl des am besten geeignetsten Bewerbers, verfolgen Personalauswahlverfahren noch das Nebenziel, die Unternehmen positiv darzustellen. Die Phase der Personalauswahl beinhaltet einen wechselseitigen Evaluierungsprozess zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber. Der Arbeitgeber entscheidet, ob er den Bewerber für geeignet erachtet. Der Bewerber wiederum entscheidet seinerseits, ob das Unternehmen den Arbeitsplatz seiner Wahl zur Verfügung stellt und sich von konkurrierenden Unternehmen unterscheidet. Die Wichtigkeit dieses Nebenzieles nimmt mit der Qualifikation und Rarität der Bewerber zu.<sup>26</sup>

Nachdem sich Arbeitgeber und Bewerber geeinigt haben, wird der Arbeitsvertrag geschlossen und es folgt die Integration in das Unternehmen. In der Einarbeitungsphase herrscht die höchste Kündigungsquote. Die Gründe dafür sind vielfältig. Eine schlechte Einarbeitung führt zwangsläufig zu Unzufriedenheit und Demotivation. Nach einer Kündigung muss der gesamte Personalbeschaffungs- und -auswahlprozess erneut durchgeführt werden. Dieser Umstand kostet die Unternehmen unnötig Geld und sorgt

---

<sup>24</sup> Vgl. Schindler, S. 20.

<sup>25</sup> Vgl. Horsch 2013, 5 ff.

<sup>26</sup> Vgl. Watzka 2002, S. 86ff.

durch ständig wechselndes Personal für ein negatives Image im Unternehmen sowie auf dem Arbeitsmarkt. Aus diesem Grund ist der Personalgewinnungsprozess mit der Einstellung noch nicht abgeschlossen, sondern muss eine systematische Integration des Mitarbeiters berücksichtigen.<sup>27</sup>

## 2.6. Abgrenzung der Begriffe

Abb. 1 soll den Zusammenhang der einzelnen Begriffe veranschaulichen. Dafür werden die Zusammenhänge aus Unternehmensperspektive im Verhältnis zur Wirkung auf die Zielgruppe definiert.

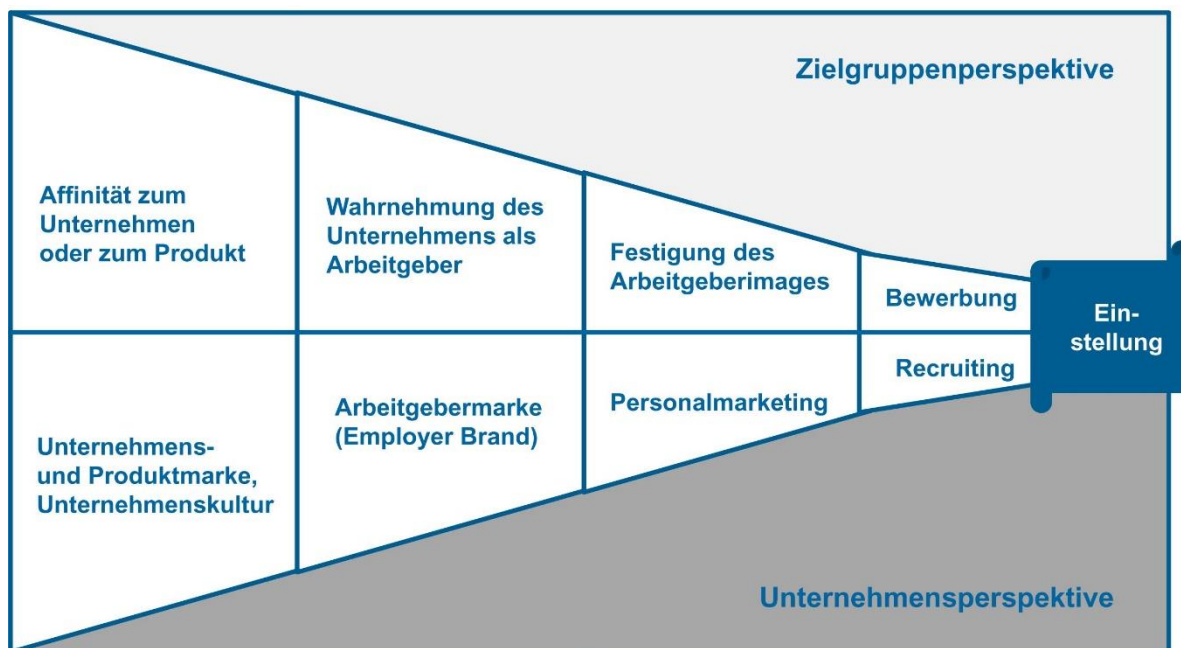


Abbildung 1 Zusammenhang der Begrifflichkeiten  
Quelle: Hesse, G. (2014)

Grundsätzlich verfügt jedes Unternehmen über eine Unternehmensmarke oder Unternehmenskultur. Aufgrund der Unternehmensmarke bilden sich potenzielle Kunden eine Meinung zum Unternehmen bzw. können ihre Affinität zur Dienstleistung oder zum angebotenen Produkt einschätzen. Aus der Unternehmensmarke geht für die Zielgruppe hervor, ob die Tätigkeit in einem Unternehmen überhaupt in Frage kommt.

<sup>27</sup> Vgl. Horsch 2013, S. 62.

Aus der Unternehmensmarke ist die Arbeitgebermarke abzuleiten. Sie gilt als Essenz eines Unternehmens als Arbeitgeber. Im Employer Branding Prozess ist herauszuarbeiten, was der Hauptnutzen des Unternehmens als Arbeitgeber ist und für welche Werte dieses Unternehmen steht. Die Zielgruppe, welche sich bereits über die Unternehmensmarke mit der Firma identifizieren kann bzw. Interesse an den Dienstleistungen und Produkten hat, muss erkennen, dass das Unternehmen als zukünftiger Arbeitgeber attraktiv ist und die Recherche der Vor- und Nachteile in geeigneten Medien beginnen.

Dem Personalmarketing obliegt es, die sich informierende Zielgruppe über die geeigneten Kanäle in der passenden Art und Weise anzusprechen, zu begeistern und zu binden. Dafür sollte eine Strategie entwickelt werden, welche die im Employer Branding herauskristallisierten Nutzen kommuniziert.

Wenn die Zielgruppe sich positiv über das Unternehmen informieren konnte und durch die strategischen Maßnahmen angesprochen wurde, so beginnt der Prozess des Recruiting, welcher zur Aufgabe hat, die offenen Stellen schnellstmöglich mit qualifiziertem und motiviertem Personal zu besetzen.

Als Teilbereich des Personalmarketings kommen nach der Einstellung Aktivitäten im Bereich der Personalbindung in Anlehnung an die Employer Branding Strategie in Frage, um sicherzustellen, dass die gewonnenen Mitarbeiter im Unternehmen ankommen und verbleiben.

Der Prozess der Personalgewinnung, welcher dieser Arbeit zu Grunde liegt, lässt sich als Schnittstelle zwischen Employer Branding, Personalmarketing und Recruiting betrachten.

### 3. Grundprobleme und deren Ursachen

#### 3.1. Bewerbermangel

Der propagierte Fachkräftemangel wird für deutsche Unternehmen sowohl qualitativ als auch quantitativ spürbar. Qualifizierte und motivierte Mitarbeiter gelten als rares Gut und befinden sich in der Lage zwischen ihren möglichen Arbeitgebern frei zu wählen. Der Arbeitsmarkt hat sich im letzten Jahrzehnt zu einem Arbeitnehmermarkt gewandelt, in dem die Chefs um potenzielle Mitarbeiter buhlen müssen.<sup>28</sup>

Ähnlich dramatisch ist die Ausgangslage bei Auszubildenden. Im Jahr 2016 konnte jedes dritte Unternehmen die ausgeschriebenen Lehrstellen nicht besetzen. Diese Tatsache hatte zur Folge, dass 172'244 Lehrstellen unbesetzt blieben. Für die Unternehmen ist das langfristig fatal. Die Wirtschaft boomt, jedoch kann nicht gewährleistet werden, dass die Menge an Aufträgen zur richtigen Zeit erfüllt werden kann.<sup>29</sup> Im Jahr 2008 ergab sich noch ein anderes Bild. Damals mussten die angehenden Azubis noch um ihre Lehrstellen bangen. Allerdings wurde zu dieser Zeit bereits gewarnt, dass der Ansturm auf Ausbildungsplätze rückläufig ist.<sup>30</sup>

Vertriebsmitarbeiter gelten als besonders schwer zu besetzende Stellen. Die Gründe hierfür sind vielfältig. Als Hauptgrund ist der demografische Wandel zu nennen. Durch die Umstrukturierung der Bevölkerung in Form des Geburtenrückgangs sind weniger Bewerber auf dem Markt verfügbar und diese haben eine große Auswahl an Möglichkeiten, ihr Berufsleben zu gestalten.<sup>31</sup>

Ein weiterer Grund ist der Ruf der Branche. Bei Vertrieb denkt der Großteil der potenziellen Arbeitnehmer an lästiges Klinken putzen. Sinnlose Aufgaben, welche nicht mit der Wertevorstellung der Generation Y zusammenpassen. Bereits an Hochschulen wird indirekt ein solch negatives Berufsbild vermittelt. Wenige Hochschulen bieten einen

---

<sup>28</sup> Vgl. Börs 2017.

<sup>29</sup> Vgl. Spiegel Online 2016.

<sup>30</sup> Vgl. Sirleschtov 2008.

<sup>31</sup> Vgl. Manpower Group 2015.



Studiengang mit Fachrichtung Vertrieb an. Meist wird es als Teil des Marketings eher oberflächlich behandelt und schnell abgetan. Der erste Kontakt mit diesem Berufsfeld entsteht für Studenten in der Regel mit dem ersten Trainee Programm. Viele Unternehmen nutzen diese Möglichkeit, um dem potenziellen Bewerber die Bereiche zu zeigen, welche für ihn augenscheinlich nicht interessant sind, um damit Interesse zu wecken und die Bewerberzahl zu erhöhen.<sup>32</sup>

Die Ursachen für den schlechten Ruf der Branche sind über lange Zeit gewachsen. Um im Vertrieb erfolgreich zu sein, muss man weder einen akademischen Grad erwerben noch in sonst einer Form intelligent sein. Verkaufen können als einziges Kriterium, sein Geld mit dem Geld anderer Leute verdienen, das ist die weit verbreitete Meinung über diesen Berufsstand.<sup>33</sup> Dazu ist anzumerken, dass dieses Bild nicht der Realität entspricht. Die Anforderungen an Verkäufer in der heutigen Zeit sind anspruchsvoller geworden. Strategisches Vorgehen, analytische Kenntnisse sowie strukturiertes Arbeiten setzen ein gewisses Maß an Bildung voraus. In Stellenanzeigen fordern demnach ca. 40 Prozent der Jobanbieter einen Hochschulabschluss.<sup>34</sup>

In der Bevölkerung hat sich das Bild des Verkäufers ebenfalls manifestiert. Durch Verkaufsdruck haben einige Vertriebler, z.B. durch nicht eingehaltene Versprechen, darauf hingearbeitet, dass der schlechte Ruf bestätigt und sogar verstärkt wird. In der Folge haben die Kunden das Vertrauen in die Vertriebler verloren.<sup>35</sup>

Die benötigten Fachkräfte der Generation Y haben den Ruf, sich im Vorfeld genauestens über ihre zukünftigen Arbeitgeber zu informieren. Im Internet wird diese Recherche durch verschiedene Arbeitgeber- Bewerbungsplattformen sehr einfach gemacht. Als größte Plattform in Deutschland ist die Seite Kununu bekannt. Bei Kununu können Mitarbeiter, Auszubildende oder Bewerber detaillierte Berichte über ihre Erfahrung mit dem jeweiligen Unternehmen abgeben. Die Bewertung erfolgt über verschiedene Kategorien (z.B. Work- Life- Balance, Benefits, Gehalt und Führungsverhalten) und wird über eine Skala (1-5 Punkte je Kategorie) ausgewertet. Die Aussagekraft solcher

---

<sup>32</sup> Vgl. Löhr 2010.

<sup>33</sup> Vgl. Wehrle 2012.

<sup>34</sup> Vgl. Schuchert-Güler/Pakize 2013, S. 12ff.

<sup>35</sup> Vgl. Schäfer 2015, S. 9f.

Bewertungen lässt sich, bedingt durch die Anonymität der Bewerber, bei positiven wie bei negativen Berichten in Frage stellen. Ein schlechtes Image bei diesen Plattformen hält jedoch viele potenzielle Kandidaten von einer Bewerbung ab.<sup>36</sup>

Neben dem schlechten Ruf der Branche, welcher Initiativbewerbungen minimiert, lassen sich die Maßnahmen zur gezielten Personalsuche anführen. Häufig suchen Unternehmen Bewerber für vakante Stellen ohne zu wissen, welche Eignungen diese genau mitbringen sollten. Demnach ist keine Zielgruppe definiert, was eine gezielte Suche und Ansprache erschwert. Die Folge ist, dass die benötigte, jedoch nicht definierte, Zielgruppe über Kanäle gesucht wird, welche nicht durch sie frequentiert wird.<sup>37</sup>

Für diese grundsätzlichen Probleme lassen sich zwei Ursachen definieren, welche im Folgenden beschrieben und analysiert werden sollen.

### **3.1.1. Generationen auf dem Arbeitsmarkt**

Über die verschiedenen Generationen im Arbeitsleben finden sich unzählige Beiträge in der Literatur, welche nicht immer derselben Meinung sind. Einzelne Autoren lehnen jegliche Diskussion um die Einordnung der Jahrgänge und die momentan verbreitete generationsgerechte Personalarbeit ab. Zwar hat diese Kritik durchaus seine Berechtigung (eine generelle Pauschalisierung ist nicht zielführend), jedoch bedarf es einer gewissen Segmentierung und Einordnung bezüglich der Lebensweisen und Werte der Zielgruppen. Im Kontext der Arbeitnehmeransprüche bietet sich eine Einordnung nach Generationen an.<sup>38</sup>

Aus den verschiedenen Definitionen und zeitlichen Eingrenzungen sind für diese Arbeit ein Verständnis über die Werte und Prägungen der drei Generationen von Bedeutung, welche sich heute aktiv auf dem Arbeitsmarkt befinden und in naher Zukunft in den Arbeitsmarkt eintreten. Abb. 2 schafft einen Überblick über die charakteristische Einstufung der Jahrgänge. Die unterschiedlichen Eigenschaften kennzeichnen die

---

<sup>36</sup> Vgl. Binner 2015.

<sup>37</sup> Vgl. Siegl 2014, 17 f.

<sup>38</sup> Vgl. Holste 2012, S. 16.

Veränderung, auf die sich Arbeitgeber einstellen müssen, um an die immer mehr in den Arbeitsmarkt dringende Generation Y heranzutreten.

<b>Generationen</b>	<b>Jahrgang</b>	<b>Charakteristika</b>
Baby Boomer	1946-1964	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nachkriegskinder</li> <li>- Durchsetzungsvermögen in der Arbeitswelt</li> <li>- geprägt von Optimismus, wachsender Stabilität, steigendem Wohlstand</li> </ul>
Generation X	1965-1979	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unabhängigkeit</li> <li>- Selbstständigkeit</li> <li>- Trend zur Individualisierung</li> </ul>
Generation Y	1980-1995	<ul style="list-style-type: none"> <li>- hohe Erwartungen</li> <li>- Mitbestimmung</li> <li>- Selbstverwirklichung</li> <li>- Streben nach Befriedigung ihrer Wünsche, Bedürfnisse und Ziele</li> <li>- Zeitalter multimedialer Kommunikation</li> </ul>

Abbildung 2: Generationsüberblick

(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Mangelsdorf, 2015, S. 13ff.)

Die **Baby Boomer** sind in eine positive gesellschaftliche Stimmung, in Zeiten des Wirtschaftswunders, geboren. Diese Generation lernte frühzeitig hart zu arbeiten und verstand es, sich auf dem Arbeitsmarkt durchzusetzen. Arbeit wurde als Pflicht verstanden und Konsumgüter hatten einen geringen Stellenwert. In der heutigen Zeit findet man diese Generation häufig in Führungspositionen. Sie prägen mit ihren Wertevorstellungen die Unternehmen.<sup>39</sup>

Die darauffolgende **Generation X**, welche auch als „Null-Bock-Generation“ bezeichnet wird, hat den Ruf, eine konsumorientierte Generation von Egoisten zu sein, welche den Wohlstand ihrer Elterngeneration genießen wollen. Sie können als unabhängig

---

<sup>39</sup> Vgl. Parment 2013, 8 f.

pragmatisch und flexibel beschrieben werden. Arbeit übernimmt in ihrem Leben nicht den höchsten Stellenwert. Vielmehr wird sie als Mittel zum Zweck angesehen.<sup>40</sup>

Die **Generation Y** wurde geprägt durch ihre Wahlmöglichkeiten. Die Freizeitgestaltung, das Konsumverhalten und das Ausbildungsangebot bietet eine unendlich scheinende Auswahl. Durch die vorhandenen Wahlmöglichkeiten wird ihr Verhalten als orientierungslos beschrieben. Für sie gilt es als Selbstverständlichkeit selbst die Wahl zu treffen. Daraus resultiert, dass diese Jahrgänge zum Einen sehr wählerisch sind, zum Anderen eine geringe Loyalität zu den getroffenen Entscheidungen besteht. Diese Tatsache führt dazu, dass der Studienplatz oder der Arbeitsplatz häufig gewechselt wird.<sup>41</sup>

Auch als Generation Why benannt ist die ständige Sinnsuche ebenfalls charakteristisch für diese Jahrgänge. Eine Aufgabe, ob beruflich oder in der Freizeit, welche Freude macht und nach eigener Ansicht Sinn ergibt, wird mit maximaler Leistungsbereitschaft erledigt. Sinnlos empfundene Aufgaben oder Unterforderung bewirken jedoch das Gegenteil. Ist dies der Fall, kehrt schnell Unzufriedenheit, Demotivation und Abwanderung ein.<sup>42</sup> Die Generation Y zeichnet sich durch einen ständigen Weiterentwicklungsdrang aus. Die Entwicklungs- und Karrieremöglichkeiten möchten diese jungen Leute genau wissen.<sup>43</sup>

### ***3.1.2. Demografische Entwicklung***

Der demografische Wandel macht sich in Deutschland durch einen allmählichen Bevölkerungsrückgang bemerkbar. Während Deutschland im Jahr 2016 aktuell noch 81,58 Millionen Einwohner verzeichnet, wird die Einwohnerzahl laut Prognose im Jahr 2030 nur noch bei 80,92 Millionen liegen, 2060 werden sogar nur noch 73,08 Millionen Einwohner prognostiziert.<sup>44</sup> Neben dem Bevölkerungsrückgang und der niedrigen Geburtenrate steigt die Lebenserwartung älterer Menschen. Die Kombination dieser beiden Tatsachen hat zur Folge, dass die erwerbsfähige Bevölkerung in besonderem Maße davon betroffen ist. Abb. 3 verdeutlicht, dass die pyramidenähnliche

---

<sup>40</sup> Vgl. Holste 2012, S. 20.

<sup>41</sup> Vgl. Parment 2013, S. 35.

<sup>42</sup> Vgl. Parment 2013, 60 f.

<sup>43</sup> Vgl. Welk 2015, 56 ff.

<sup>44</sup> Vgl. Krüger 2018, 12 f.

Bevölkerungsstruktur durch den Geburtenrückgang abgelöst wurde. Bei gleichbleibender Geburtenrate wird sich diese untypische Struktur bis 2060 noch deutlich verstärken. Hinzu kommen die regionalen Unterschiede in Deutschland hinsichtlich Infrastruktur und Arbeitsangebot. Ballungsräume wie Berlin, München oder Stuttgart verzeichnen ein Wachstum der Bevölkerung, während ländliche, strukturschwache Regionen einen erheblichen Bevölkerungsrückgang zu beklagen haben.

Die Medien hatten mit dem Begriff Fachkräftemangel jahrelang ein dankbares Thema. Seit einiger Zeit stellt sich jedoch die Frage, ob es einen Fachkräftemangel in Deutschland gibt. Definieren lässt sich dieses Phänomen als Ungleichgewicht zwischen Angebot und Nachfrage qualifizierter Arbeitnehmer (Fachkräfte). Als Folge eines solchen Ungleichgewichtes können spezielle Stellen nicht mit den dafür benötigten Mitarbeitern besetzt werden.<sup>45</sup>

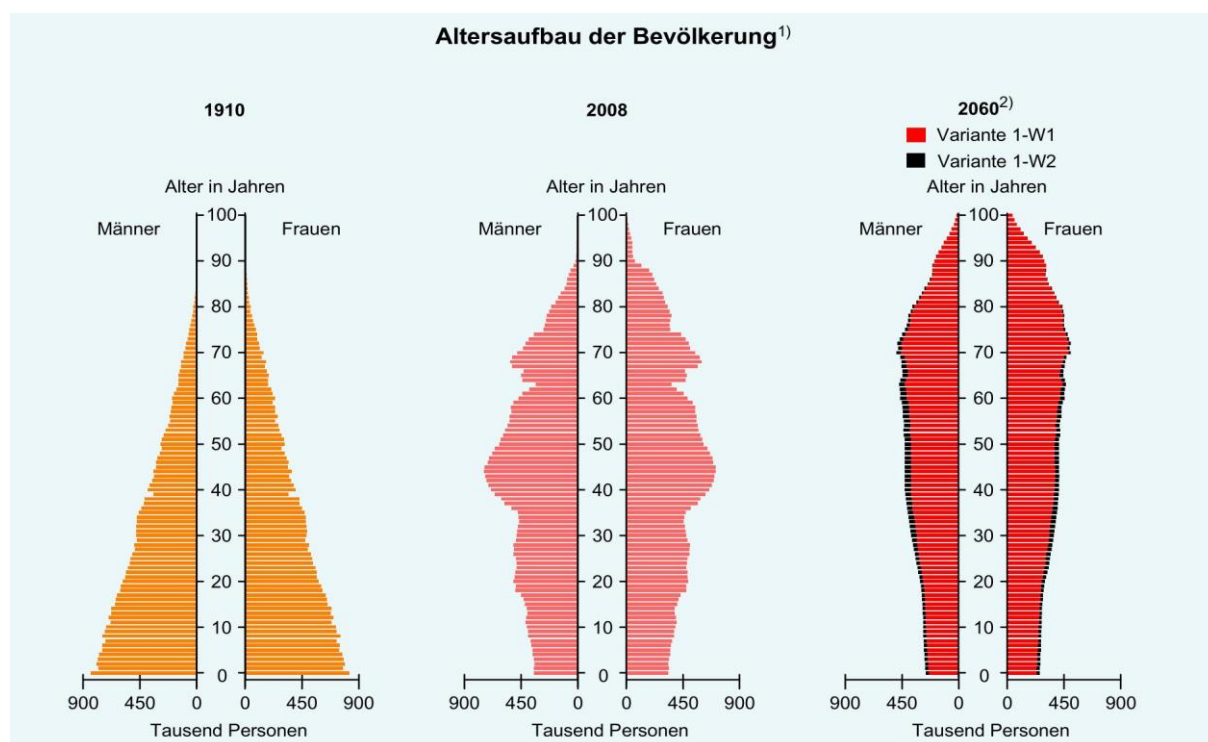


Abbildung 3: Demografische Entwicklung in Deutschland

(Quelle: Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftl. Entwicklung 2011, S. 29)

Durch die, demografisch bedingten, sinkenden Bevölkerungszahlen, die steigende Lebenserwartung der Bevölkerung sowie die zunehmenden qualifikatorischen

<sup>45</sup> Vgl. Knecht 2016, S. 13.

Anforderungen wirkt sich der demografische Wandel langfristig auch in Form eines erhöhten Fachkräftemangels auf den Arbeitsmarkt aus.<sup>46</sup>

### **3.2. Fluktuation**

Das Phänomen der Fluktuation ist hinlänglich bekannt. Unternehmen haben nicht nur damit zu kämpfen, geeignetes Personal zu rekrutieren, sondern auch damit, dieses zu halten. Unterschieden werden kann die natürliche Fluktuation, also das altersbedingte Ausscheiden von Mitarbeitern und die unnatürliche, ungewollte Fluktuation. Als unnatürliche Fluktuation wird der Wechsel von Fachkräften zu einem Mitbewerber oder gar in eine andere Branche bezeichnet. Im Rahmen der Personalgewinnung ist besonders die Kündigung innerhalb des ersten Jahres nach Einstellung zu nennen. Die sogenannte Frühfluktuation beträgt in diesem Zeitraum bis zu 60 Prozent.<sup>47</sup> Die Folgen daraus liegen auf der Hand. Es kommen zusätzliche Kosten für die Unternehmen auf, da die Personalgewinnungsmaßnahmen nicht wirksam waren und der Mitarbeiter nicht gewonnen werden konnte. Weiterhin sind die Unternehmen mit Produktivitätseinbußen konfrontiert. In der Einarbeitungsphase verkaufen Mitarbeiter deutlich weniger als das gestandene Personal. Außerdem ist ab dem Eintritt der inneren Kündigung bis zum Austritt zu erwarten, dass der Mitarbeiter mit minimalem Einsatz arbeitet. Daneben besteht das Risiko der Kundenabwanderung zu einem Mitbewerber. Der Verkäufer fungiert als Bindeglied zwischen Unternehmen und Kunden. Gelingt es einem konkurrierenden Unternehmen derselben Branchen einen erfolgreichen Verkäufer für sich zu gewinnen, ist die Gefahr groß, dass Teile des Kundenstamms mit ihm abwandern.<sup>48</sup>

Die Ursachen für Beendigung der Tätigkeit noch im ersten Jahr sind vielfältig. Einen Teil dazu trägt der Fachkräftemangel in Verbindung mit den Werten der Generation Y bei. Das Wissen um die Knappheit der Arbeitskräfte in Kombination mit der fehlenden Loyalität und Sprunghaftigkeit bringt talentierte Nachwuchskräfte dazu, leichter einem

---

<sup>46</sup> Vgl. Krüger 2018, 13 f.

<sup>47</sup> Vgl. Weller 2007, S. 85.

<sup>48</sup> Vgl. Miebach 2012.

verlockenden Angebot nachzugehen und nach dem ersten beruflichen Rückschlag die Arbeitgeberwahl in Frage zu stellen.<sup>49</sup>

Auf Unternehmensseite sind in den Führungspositionen häufig Personen zu finden, welche der Baby Boomer Generation angehören. Eben diese Generation, welche Arbeit als Pflicht ansieht und ein völlig anderes Wertebild hat. Ihr Anteil an den Führungspositionen macht rund 50 Prozent aus.<sup>50</sup>

Aus den verschiedenen aufeinandertreffenden Generationen lässt sich schlussfolgern, dass Meinungsverschiedenheiten auf beiden Seiten bezüglich Einarbeitung, Arbeitspensum sowie Arbeitszeiten herrschen. Durch fehlendes Interesse der Unternehmen, die Vorstellungen, Wünsche, Werte und Prägungen der Generation Y zu erforschen und im Arbeitsalltag zu berücksichtigen, sowie altbewährte Führungsmethoden, welche keinen Bezug zu den jeweiligen Prägungen der Generationen haben, kann die Fluktuation im Unternehmen stärker zunehmen.<sup>51</sup>

Ebenfalls als Beweggrund für ein Verlassen des Unternehmens lässt sich ein Realitätsschock im Arbeitsleben nennen. Unternehmen, welche im Bewerbungsprozess die Tätigkeit, das Unternehmen und alle verbundenen Parameter als positiv darstellen, wobei dieses in Wirklichkeit nicht zutrifft, locken Bewerber unter falschen Voraussetzungen an. Die Realität holt die Bewerber im Arbeitsalltag jedoch schnell ein. Enttäuschung, Demotivation und Unzufriedenheit sind die Folgen und führen letztendlich zur inneren Kündigung.<sup>52</sup>

Viele Mitarbeiter, welche ein Unternehmen frühzeitig wieder verlassen, geben als Grund eine mangelnde Einarbeitung an.<sup>53</sup> In der Praxis lässt sich beobachten, dass neu eingestellte Vertriebsmitarbeiter nach einer kurzen Zeit der Einarbeitung auf sich selbst gestellt sind. Es findet dabei weder eine fachliche, noch eine soziale Integration in ausreichendem Maße Beachtung. Eventuell an die Seite gestellte Paten/ Mentoren sind mit ihren eigenen Aufgaben ausgelastet und arbeiten nebenbei den Neuankömmling unter

---

<sup>49</sup> Vgl. Welk 2015, S. 58ff.

<sup>50</sup> Vgl. Bürgel 2018.

<sup>51</sup> Vgl. Klaffke/Parment 2011, S. 5ff.

<sup>52</sup> Vgl. Moser/Sende 2014, S. 136f.

<sup>53</sup> Vgl. Siegl 2014, S. 34.

Stress, Druck und ohne zeitliche Kapazitäten ein. In der Folge kommen Mitarbeiter an ihren neuen Arbeitsplätzen nicht an, fühlen sich nicht beachtet und wertgeschätzt.<sup>54</sup>

### **3.3. Personalgewinnungsprozess**

In Unternehmen ist zu beobachten, dass Personalaktivitäten häufig nach dem momentanen Bedarf durchgeführt werden. Personalgewinnung wird in Folge einer vakant gewordenen Stelle als Rekrutierungsmaßnahme durchgeführt, in der Hoffnung, die fehlenden Kapazitäten schnellstmöglich zu beheben. Mangelndes Wissen bei den verantwortlichen Personen über die Anforderungen an die Bewerber sowie die gewünschte Zielgruppe erschweren die Personalsuche zusätzlich. Als Folge ist ein kleinerer Bewerberkreis zu beobachten, da die Stellenanzeigen bzw. die genutzten Kanäle die Zielgruppe nicht wie gewünscht angesprochen haben. Ausbleibende Bewerbungen bedeuten eine geringere Zahl an potenziellen Einstellungsvarianten. Da die Stelle trotzdem besetzt werden muss, werden Kandidaten eingestellt, welche sich nicht oder nur bedingt für die Position eignen. Führungskräfte müssen durch die einfache Strukturierung und die zeitliche Einschränkung während einer Ausschreibung häufig auf tiefergehende diagnostische Verfahren verzichten. Eine Entscheidung wird nach einem kurzen Bewerbungsgespräch aus dem Bauch heraus getroffen. Hierbei lassen sich häufig Fehleinstellungen beobachten. Kandidaten, welche nicht über die gewünschte Qualifikation und Motivation verfügen, werden eingestellt und sind mit ihrer Aufgabe überfordert. Eine solche Fehleinstellung bringt Demotivation und Frustration für den neu eingestellten Mitarbeiter, aber auch für die vorhandene Belegschaft mit sich. Es bildet sich eine negative Reputation, falls der Kandidat seine Erfahrungen öffentlich macht.<sup>55</sup>

Es lässt sich festhalten, dass eine Fehleinstellung das Unternehmen auf der Kostenseite belastet (fehlende Produktivität, erfolglose Personalgewinnungsaktivitäten) und zusätzlich das Arbeitgeberimage schädigt (negative Reputation durch neue und vorhandene Mitarbeiter).,

---

<sup>54</sup> Vgl. Siegl 2014, S. 165f.

<sup>55</sup> Vgl. Aygen 2015, S. 24.



## 4. Handhabung

### 4.1. Employer Branding

Es empfiehlt sich Employer Branding als Philosophie im Unternehmen zu verankern und das Handlungsfeld der Personalgewinnung sowie das Personalmarketing zu integrieren.

*„Es dient dem Employer Branding als ein Instrument, um die Botschaft des Arbeitgebers zu kommunizieren. [...] ist Employer Branding ein groß angelegtes, nachhaltig strategisches Gesamtkonzept, das die Werte, Chancen und Stärken eines Arbeitgebers auf den Punkt bringt und kommuniziert.“<sup>56</sup>*

#### 4.1.1. Bedeutung für die Personalgewinnung

Entscheidend für den Erfolg eines Unternehmens als Arbeitgeber ist es, die Anforderungen der bereits tätigen und zukünftig gesuchten Mitarbeiter zu erfüllen. Für die Personalgewinnung von enormer Bedeutung ist die abgestimmte Ansprache der Generation Y über die passenden Kanäle. Diese können sich bereits heute, Qualifikation und Motivation vorausgesetzt, ihre Arbeitgeber aussuchen. Mit dem Hintergrundwissen der demografischen Umstrukturierung und dem Wertewandel der Gesellschaft im Hinblick auf die Generation Y, kommt dem Aufbau einer starken Arbeitgebermarke eine enorme Bedeutung zu.<sup>57</sup> Im ‚War for Talents‘ konkurrieren die Unternehmen nach außen in ihrer Funktion als Arbeitgeber mit Unternehmen derselben Branche und nach innen, um die Mitarbeiter zu halten. Nach außen obliegt es dem Employer Branding eine starke Arbeitgebermarke zu positionieren, ohne dabei in den Versprechen zu übertreiben. Nach innen meint die Aufgabe die Stammebelegschaft ebenfalls zu überzeugen und dadurch die Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber zu erhöhen. Mitarbeiter, welche zufrieden mit ihrem Arbeitsplatz und Arbeitsumfeld sind, werden das in die Breite tragen und positiv

---

<sup>56</sup> Vgl. Mrozek 2009, S. 31.

<sup>57</sup> Vgl. Ruthus 2014, S. 17f.

Werbung für ihr Unternehmen machen. Das erhöht den Bekanntheitsgrad und vermittelt das Gefühl, dass es sich lohnt, bei genau diesem Arbeitgeber zu arbeiten.<sup>58</sup>

#### **4.1.2. Vorgehensweise**

Als Ausgangspunkt für die Implementierung einer Employer Branding Strategie empfiehlt es sich den IST- Stand zu analysieren (**Analysephase**). Hierbei muss ermittelt werden, wie das Unternehmen selbst von außen sowie von innen wahrgenommen wird. Dabei sollte erforscht werden, wie das Unternehmen als Arbeitgeber bei der gewünschten Zielgruppe ankommt und wie die Einstellung der aktuellen Mitarbeiter und Führungskräfte zum Unternehmen ist. In Bezug auf die Belegschaft kann ermittelt werden, ob die Interessen der Mitarbeiter momentan erfüllt werden. Es bietet sich an die Mitarbeiter in die Bildung und Kommunikation der Arbeitgebermarke einzubinden. Dadurch lässt sich das Engagement und die Unterstützung der Marke gewährleisten. Ebenfalls zu analysieren ist der Bewerbungsprozess selbst. Das Verfahren, mit dem sich potenzielle Kandidaten bewerben können, darf nicht kompliziert oder überholt sein, um die Wirkung der Maßnahmen zur Bildung einer Arbeitgebermarke auszuschöpfen. Als Methodik für diese Analysen bieten sich Mitarbeiterbefragungen, Bewerberbefragungen sowie interne und externe Studien an.<sup>59</sup>

Als weiteres Kriterium für eine erfolgreiche Employer Branding Strategie gilt die klare Vorstellung über die gewünschte Zielgruppe. Nur wenn bekannt ist wer angesprochen werden soll, können deren Präferenzen, Anforderungen und Werte analysiert und strategisch berücksichtigt werden. Diesbezüglich müssen Arbeitgeber herausfinden, welche Faktoren ihr Image in dieser Zielgruppe am meisten beeinflussen und durch welche Faktoren zwischen einem bevorzugten und einem nicht bevorzugten Arbeitgeber differenziert wird.<sup>60</sup>

---

<sup>58</sup> Vgl. Stein 2013, S. 74f.

<sup>59</sup> Vgl. Latzel et al. 2015, S. 27f.

<sup>60</sup> Vgl. Nagel 2011, S. 60.

Ebenso wichtig ist die Analyse der Wettbewerber. Mit dem Wissen, wer die Wettbewerber sind und welche Branchen dieselbe Zielgruppe umwerben, kann analysiert werden wie deren Employer Branding Strategien ausgerichtet sind.<sup>61</sup>

Aufbauend auf den Daten der Analyse kann die Konzept- und Maßnahmenplanung für die Arbeitgebermarkenentwicklung begonnen werden (**Planungsphase**). Es bietet sich an, Ziele und Meilensteine festzulegen, um die Wirkung der erfolgten Maßnahmen kontrollierbar zu machen. Als allgemeines Ziel lässt sich die Darstellung als positiver Arbeitgeber definieren. Als Voraussetzung für dieses Ziel gilt die Markenwahrnehmung, welche gewährleistet, dass die Bewerber ein bestimmtes Bild des Arbeitgebers im Kopf haben. Voraussetzung für den Erfolg ist, dass die gewählten Maßnahmen ein positives Bild hervorrufen.<sup>62</sup>

Es bietet sich an, aus der Unternehmens- und Personalmanagementstrategie die strategischen Ziele des Employer Branding abzuleiten. Im Anschluss werden die Erfolgsfaktoren bestimmt, welche zur Erreichung der definierten Ziele notwendig sind. Sie bilden den Ausgangspunkt für die Identifikation der zu messenden, strategisch relevanten Leistungskennzahlen. Um die Anzahl der Kennzahlen zu reduzieren, bietet es sich an, die Erfolgsfaktoren nach kritischen Faktoren zu priorisieren und in Kennzahlen zu übersetzen.<sup>63</sup>

In der Planungsphase wird die Markenidentität festgelegt. Diese verkörpert, wofür die Marke steht und beinhaltet die wesentlichen und merkmalsbestimmenden Markeneigenschaften. Die Markenidentität gibt vor, wie das strategische Konzept des Unternehmens und die Marke den relevanten Zielgruppen gegenüber wirken und erscheinen soll. Es gilt festzulegen, was die Vorteile und die ‚Reasons Why‘<sup>64</sup> der Marke sowie die Kernkompetenzen sind. Weiterhin werden die Tonalität und die Visualisierung festgelegt. Die Markenidentität und deren Ausformulierung können als Ausgangspunkt für die Visualisierung der Arbeitgebermarke betrachtet werden.<sup>65</sup>

---

<sup>61</sup> Vgl. Nagel 2011, S. 61.

<sup>62</sup> Vgl. Latzel et al. 2015, S. 28f.

<sup>63</sup> Vgl. Bothmer/Graf 2013, S. 191.

<sup>64</sup> Nutzenversprechen der Marke

<sup>65</sup> Vgl. Latzel et al. 2015, S. 29.

Die Positionierung am Arbeitgebermarkt kann als wichtigste Entscheidung bei der Entwicklung einer Arbeitgebermarke angesehen werden. Der Positionierungszustand wird als EVP<sup>66</sup> bezeichnet. In diesem Werteverprechen wird die strategische Grundausrichtung des Arbeitgebers auf dem Arbeitsmarkt ausgedrückt. Bei der Formulierung des EVP ist auf Authentizität und Glaubwürdigkeit zu achten. Die Aussagen darin sollten sich mit der Wahrnehmung der Mitarbeiter decken, da sonst enttäuschte Bewerber nach kurzer Zeit das Unternehmen verlassen und somit dem Ruf und Ansehen der Arbeitgebermarke dauerhaft schaden. Gleichzeitig ist es erstrebenswert, klare Differenzierungen zu den EVP's der Mitbewerber zu kommunizieren.<sup>67</sup>

Als Nächstes gilt es geeignete Maßnahmen für die gewünschten Ziele zu bestimmen. Grundsätzlich lassen sich Maßnahmen in externes und internes Employer Branding unterscheiden.

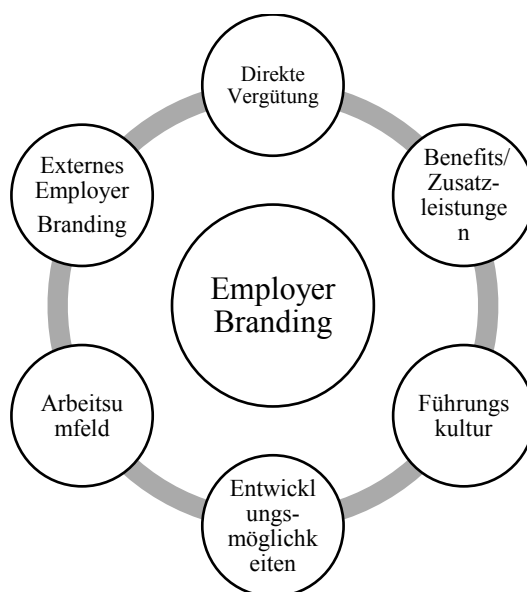


Abbildung 4 Aspekte von Employer Branding

(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Schuhmacher/Geschwill 2014 S. 40)

Externes Employer Branding umfasst dabei die Aktivitäten eines Unternehmens, um die Attraktivität nach außen hin zu kommunizieren, wobei das interne Employer Branding

<sup>66</sup> Employer Value Proposition, Werteverprechen des Arbeitgebers

<sup>67</sup> Vgl. Stotz/Wedel 2013, S. 102f.

die Belegschaft anspricht. Wie in Abb. 4 zu sehen ist, umfasst eine strategische Ausrichtung des internen Employer Branding verschiedene Teilaspekte.

Direkte Vergütung und Zusatzleistungen/ Benefits sind als monetäre Aspekte zu sehen, Führungskultur und Entwicklungsmöglichkeiten als kulturelle Aspekte und Arbeitsumfeld und externes Employer Branding als Statusaspekte. Die einzelnen Handlungsfelder bewirken Leistungssteigerung bzw. -erhaltung und Mitarbeiterbindung für die Unternehmen. Die Mitarbeiter wirken beim internen Employer Branding als Botschafter und tragen die Unternehmenseigenschaften nach außen. Zu beachten ist, dass die in Abb. 4 gezeigten Teilaspekte mit gleicher Sorgfalt begutachtet und evaluiert werden sollten.<sup>68</sup>

Die Grundsätze der Employer Branding Strategie sollten als Firmenphilosophie verankert werden und die Aktivitäten in der Personalgewinnung positiv beeinflussen. Die genannten Teilaspekte (monetäre Aspekte, kulturelle Aspekte und Statusaspekte) sollten auf die Zielgruppe angepasst werden. Qualifikationsgerechte Fixvergütungen in Verbindung mit leistungsorientierten Bonusprogrammen sowie verschiedene Fringe-Benefits Programme legen den Grundstein, um im konkurrierenden Markt zu bestehen. Eine strategische Führungskultur und zielorientierte Personalentwicklungsprogramme geben der Generation Y die Möglichkeit, ihren Weiterbildungsdrang zu erfüllen und die Wertschätzung durch die operativen Führungskräfte zu erfahren, welche sie benötigt. Das Arbeitsumfeld, welches sowohl die Gestaltung des Arbeitsplatzes als auch die Ausgestaltung der Arbeitszeit umfasst, schafft den notwendigen Freiraum. All diese Aspekte zusammen sollten ein Gefühl von Geborgenheit im Berufsalltag vermitteln.<sup>69</sup>

Als externe Maßnahmen lassen sich Aktivitäten zum Aufbau verschiedener Netzwerke sowie Rekrutierungsmaßnahmen anführen. Beispiele sind hier Praktikantenprogramme, Workshops und Planspiele sowie professionelle und effiziente Personalmanagementprozesse.<sup>70</sup>

---

<sup>68</sup> Vgl. Tometschek 2017, S. 78ff.

<sup>69</sup> Vgl. Schuhmacher/Geschwill 2014, S. 40ff.

<sup>70</sup> Vgl. Nagel 2011, S. 110f.

In der Planungsphase sollten das Budget und die verfügbaren Ressourcen sowie messbare Zwischenziele geplant werden. Durch die Planung von Zwischenzielen kann jederzeit überprüft werden, ob die Maßnahmen den gewünschten Effekt bringen. Am Ende der Planungsphase sollte feststehen, welche Ziele in welcher Zeitspanne durch welche Maßnahmen erreicht werden sollen.<sup>71</sup>

Nachdem die Maßnahmen geplant sind gilt es, das Werteversprechen in allen Berührungspunkten (Touch Points) im Unternehmen einzuführen (**Implementierungsphase**). Jeder Berührungspunkt hat seine Auswirkungen auf das Arbeitgeberimage. Es ist daher entscheidend, dass die Botschaften konsistent, über einen gewissen Zeitraum hinweg beständig, in allen relevanten Kanälen sichtbar sind. Die Implementierung erfolgt schrittweise über alle Aspekte hinaus. Es bietet sich an, die Mitarbeiter aktiv in den Prozess einzubinden, um somit ein Zugehörigkeitsgefühl zu schaffen, den Teamgeist zu fördern und die Loyalität und Verbundenheit zum Unternehmen zu erhöhen.<sup>72</sup>

Nach der erfolgreichen Implementierung ist es erforderlich, die Erfolge zu prüfen und die Strategie zu beurteilen (**Beurteilungsphase**). Hierfür können verschiedene Indikatoren, wie Mitarbeiterzufriedenheit, Mitarbeiterfluktuation, eingehende Bewerbungen und deren Qualität oder Ergebnisse externer Arbeitgeberrankings genutzt werden. Eine Beurteilung der Wirkung der Strategie ist wichtig, um in Zukunft die Maßnahmen strategisch anpassen zu können.<sup>73</sup>

*„If you can't measure it, you can't manage it.“<sup>74</sup>*

Es bietet sich an, für die Beurteilung des Erfolges, ein Employer Branding Controlling einzuführen. Hierbei werden, anhand der festgelegten Ziele, Kennzahlen ermittelt. Da sich die Ziele häufig überschneiden und nicht zueinander passen, können dabei Zielkonflikte entstehen.

---

<sup>71</sup> Vgl. Nagel 2011, S. 110f.

<sup>72</sup> Vgl. Latzel et al. 2015, S. 31f.

<sup>73</sup> Vgl. Latzel et al. 2015, S. 32f.

<sup>74</sup> Drucker 2009.

Aus der Menge der messbaren Kennzahlen gilt es diejenigen, welche das Primärziel am ehesten widerspiegeln, herauszuselektieren. Die Trennung zwischen Kennzahlen, welche rein auf das Recruiting abzielen und Kennzahlen, welche den Erfolg der Employer Branding Strategie aufzeigen ist nicht immer möglich, jedoch können, durch eine strategische Beachtung der Erfolgsfaktoren in der Planungsphase, bereits dort Kennzahlen festgelegt werden. Da Kennzahlen nur eine begrenzte Aussagekraft haben, bietet es sich an, die nicht ablesbaren Werte ebenfalls zu definieren und festzuhalten. Die ermittelten Kennzahlen gilt es dann in einen sinnvollen Zusammenhang zu bringen und zu analysieren. Aus der kombinierten Analyse verschiedener Kennzahlen lassen sich Rückschlüsse ziehen und geeignete Gegenmaßnahmen ableiten.<sup>75</sup>

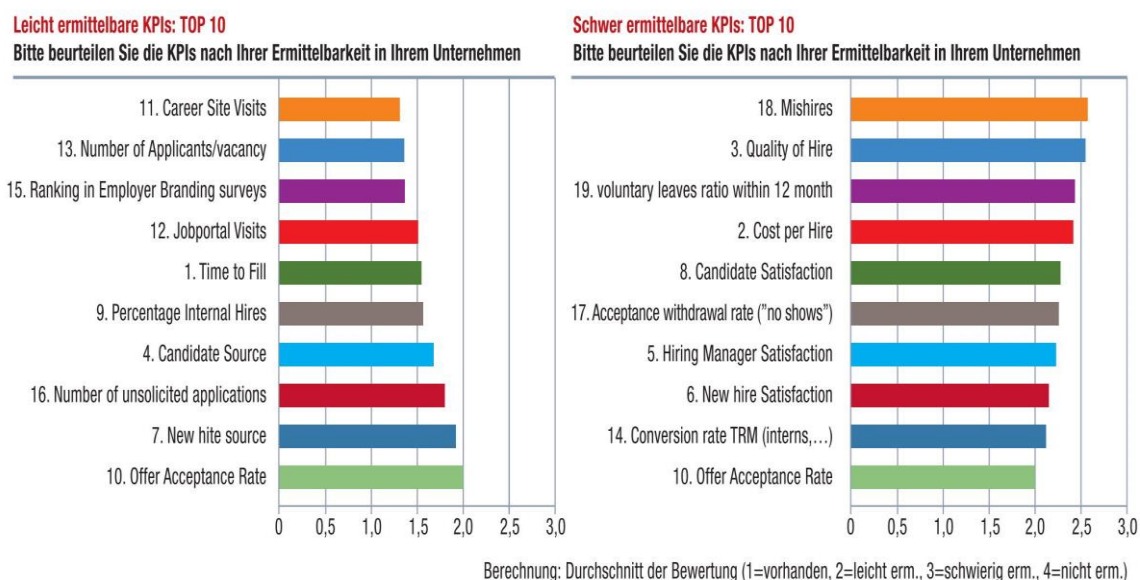


Abbildung 5: Kennzahlen des Queb e.V.  
(Quelle: Quenzler, Schuler 2011 S. 30)

Der Berufsverband, Queb e.V.<sup>76</sup>, bildet ein Kompetenznetzwerk für innovatives Employer Branding und beschäftigt sich seit 2009 mit der Erstellung eines unternehmensweit einheitlichen Controlling- Standards. Innerhalb dieses Arbeitskreises wurde ein Konzept entwickelt, welches die Definitionen und technischen Spezifikationen von 19 Kennzahlen beinhaltet.<sup>77</sup> Es empfiehlt sich, diese Kennzahlen als Basis für ein Controlling im Unternehmen zu verwenden und ggf. um eigene, für die jeweiligen Ziele

<sup>75</sup> Vgl. Bothmer/Graf 2013, S. 190f.

<sup>76</sup> Quality Employer Branding

<sup>77</sup> Vgl. Bothmer/Graf 2013, S. 194.

relevante Kennzahlen zu ergänzen. Abb. 5 zeigt diese 19 Kennzahlen unterteilt nach ihrer Messbarkeit.

### **4.1.3. Auswirkungen**

Unternehmen, welche es schaffen sich als starke Arbeitgebermarke zu positionieren kommen in den Genuss der daraus resultierenden Vorzüge. Positiv besetzte Arbeitgebermarken werden von potenziellen Mitarbeitern deutlich stärker frequentiert als Arbeitgeber mit einem schlechten Image. Der damit verbundene höhere Bekanntheitsgrad erhöht die Anzahl an Initiativbewerbungen und hat eine schnellere Besetzung vakanter Stellen zur Folge. Wenn sich die Mitarbeiter in ihrer Wahl des Arbeitsplatzes bestätigt fühlen, hegen sie seltener Kündigungsgedanken, was zur Folge hat, dass die Frühfluktuation nachlässt. Ein weiterer Effekt auf die Bindung von Mitarbeitern ist eine erhöhte Identifikation mit dem Unternehmen und damit verbundene Loyalität. Die Folge ist die Ausbreitung dieses guten Bildes in das soziale Umfeld der Arbeitnehmer, was den Bekanntheitsgrad und die Außenwirkung positiv beeinflusst.<sup>78</sup>

## **4.2. Personalplanung**

Eine erfolgreiche Personalgewinnung beginnt bei der Personalplanung. Wenn nicht geklärt ist, welche Mitarbeiter unter qualitativen und quantitativen Gesichtspunkten zu welcher Zeit benötigt werden, kann keine langfristig erfolgreiche Personalgewinnung stattfinden.<sup>79</sup>

---

<sup>78</sup> Vgl. Bartscher/Stöckl/Träger 2012, S. 364f.

<sup>79</sup> Vgl. Stein 2013, S. 83.



### **4.2.1. Zielbildung**

Um eine Personalplanung im Sinne des Personalgewinnungsprozesses durchführen zu können ist es notwendig, das Ziel, welches durch die Personalgewinnungsmaßnahmen erreicht werden soll zu definieren.<sup>80</sup>

Dazu bietet es sich an, einen mehrstufigen Zielbildungsprozess zu verwenden. Eine Projektgruppe, bestehend aus Vertretern aus allen Abteilungen, sammelt dabei Informationen aus den verschiedenen Unternehmensbereichen in der Zielsuche. Die dabei entstandenen Ideen werden in einer Zielabstimmung zusammengeführt und schließlich in der Zielformulierung eindeutig und verständlich beschrieben. Letztendlich einigen sich die Beteiligten in einer Zielverbindlichkeitserklärung auf die Maßgeblichkeit der definierten Ziele.<sup>81</sup>

Am Ende eines Zielbildungsprozesses ist eindeutig beschrieben, welches Ziel, in welchem Maße, zu welchem Zeitpunkt, in welchem räumlichen Geltungsbereich unter wessen Verantwortung erreicht werden soll.<sup>82</sup>

### **4.2.2. Umfeldanalyse**

Um das Unternehmen auf dem Markt als potenziellen Arbeitgeber anzubieten empfiehlt es sich, einzelne Marketing Strategien zu verwenden.<sup>83</sup> Marktforschung, als Teilbereich des Marketings, bekommt hierbei einen besonderen Stellenwert zugewiesen. Mit dem Ziel der Personalgewinnung muss der vorhandene Markt (Arbeitsmarkt) erforscht und analysiert werden. Die Arbeitskräfte fungieren als Zielgruppe (Kunden) und die Unternehmen als Anbieter.

---

<sup>80</sup> Vgl. Bröckermann 2002, S. 33ff.

<sup>81</sup> Vgl. Bröckermann 2002, S. 33ff.

<sup>82</sup> Vgl. Bröckermann 2002, S. 33ff.

<sup>83</sup> Vgl. Bühner 2005, 36 ff.

Um die nötigen Informationen über den Markt zu bekommen, bietet sich eine Umfeldanalyse an. Die Unternehmen können die Ressource (Personal) nur dann effektiv gewinnen, wenn bekannt ist, welche Bedingungen auf dem Arbeitsmarkt herrschen. Die Mitbewerber (Konkurrenzunternehmen), welche ähnliche Probleme bei der Gewinnung von Arbeitskräften haben und deren Angebot, bezüglich ihrer Arbeitsbedingungen, müssen bekannt sein, um strategisch- vorausschauend auf die Problematik einzugehen.<sup>84</sup> Arbeitsmarktstatistiken und -analysen, wie sie von Hochschulen, Industrie- und Handelskammern oder Politik zur Verfügung gestellt werden bieten sich an, um zu analysieren, welche Arbeitskräfte gewonnen werden können. Spezifiziert auf die benötigte Zielgruppe lohnen sich Investitionen in eine systematische Arbeitsmarktforschung in Form von Imageanalysen. Dabei werden Personen, welche als mögliche Mitarbeiter identifiziert wurden zu dem Eindruck, welches das Unternehmen auf sie macht, befragt. Mit diesem Hintergrundwissen verschaffen sich Unternehmen einen entscheidenden Vorteil bei der Suche nach geeignetem Personal.<sup>85</sup>

### ***4.2.3. Personalbeschaffungsplanung***

Der Ablauf einer Personalplanung im Rahmen des Personalgewinnungsprozesses zeigt sich in Abb. 6.

Als Ausgangspunkt dient eine Personalbestandsplanung. Hierbei bietet es sich an, den aktuellen Personalbestand in Form eines Stellenbesetzungsplans rein zahlenmäßig zu erfassen. Dieser Bestand wird, bereinigt um vorhersehbare Zu- und Abgänge, in die Zukunft geschrieben. Somit ergibt sich ein zeitlich geordneter Personalbestand für die jeweiligen Anforderungen.

Die quantitative Personalplanung beschreibt das benötigte Personal, angelehnt an die festgelegten Ziele zzgl. einer Reserve, um auf eventuelle Fluktuation zu reagieren. Der so ermittelte Bruttopersonalbedarf, im Vergleich zu dem bereits ermittelten Personalbestand zum Zeitpunkt, ergibt den Nettopersonalbedarf.

---

<sup>84</sup> Vgl. Homburg 2017, 3 ff.

<sup>85</sup> Vgl. Stein 2013, 82 f.

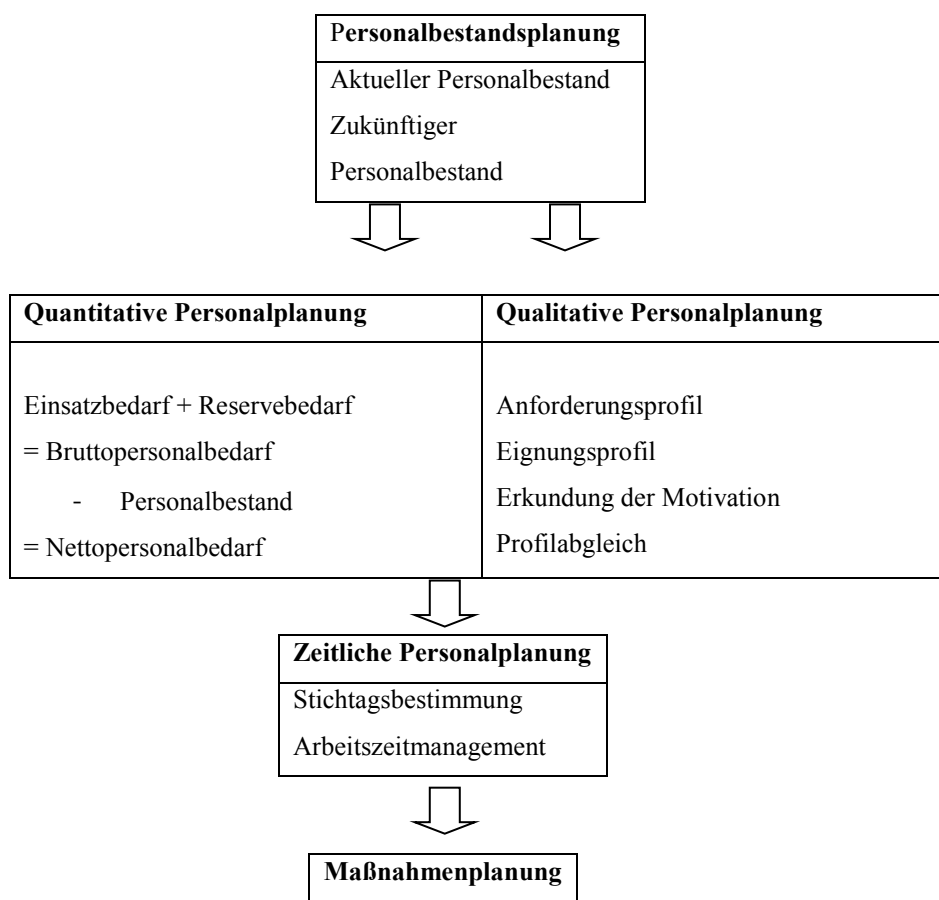


Abbildung 6: Ablauf einer Personalbeschaffungsplanung

(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bröckermann 2000, S. 211)

Nachdem der mengenmäßige Personalbedarf festgestellt ist, geht der Prozess in die Definition der qualitativen Anforderungen über. Durch verschiedene Instrumente sollte kategorisiert werden, welche qualitativen Merkmale der Bewerber aufweisen muss. Eine sorgfältige Definition der qualitativen Anforderungen spart Zeit und Kosten bei der Rekrutierung ein und vermindert das Risiko von Fehlentscheidungen.

Zu welchem Stichtag die mengenmäßig ermittelten Mitarbeiter in der gewünschten Qualifikation verfügbar sein müssen zu definieren, ist Aufgabe der zeitlichen Personalplanung. Personalbestand und -bedarf müssen dafür grundsätzlich für konkrete Daten bestimmt werden. Dadurch lassen sich Maßnahmen rechtzeitig und auf das benötigte Datum festgelegt planen. Schlussendlich sind die erforderlichen Qualifikationen des Personals, der notwendige Zeitrahmen sowie der jeweilige Einsatzort

bekannt. Anhand dieser Erkenntnisse lassen sich individuell auf die vakante Stelle abgestimmte Maßnahmen planen.<sup>86</sup>

#### 4.2.4. Stellenbeschreibung und Anforderungsprofil

Die gewünschte Zielgruppe, Bewerber mit der gewünschten Qualifikation, Motivation sowie den erforderlichen Persönlichkeitsmerkmalen, im Rekrutierungsprozess gezielt anzusprechen spart Zeit, Kosten und Frust auf beiden Seiten. Eine detailliert beschriebene Stelle und die dazu definierten Anforderungen grenzen die Zahl der Bewerber ein und es bewerben sich fast ausschließlich die Mitarbeiter, welche die gewünschten Anforderungen mitbringen.



Abbildung 7: Stellenbeschreibung und Anforderungsprofil

Quelle: Aygen 2015, S.36

Wie in Abb. 7 ersichtlich, bietet eine Stellenbeschreibung den Ausgangspunkt. Sie dient als Grundlage für das Anforderungsprofil und zeigt dem Bewerber nach dem Lesen, ob die Stelle seiner Qualifikation und Motivation gerecht wird. In ihr sollte detailliert

<sup>86</sup> Vgl. Bröckermann 2002, S. 31ff.

beschrieben sein a) welche Ergebnisse von dem potenziellen Bewerber verlangt werden und b) welche Aktivitäten zur Erfüllung der Ziele wahrgenommen werden müssen. Wahrheitsgetreue Erfahrungen bisheriger Stelleninhaber über Zeit, Umfang und Schwierigkeit der Aktivitäten können dafür analysiert und verwertet werden.<sup>87</sup>

Die wichtigsten Inhalte einer Stellenbeschreibung sind:<sup>88</sup>

- Genaue Bezeichnung der Position
- Kernaufgabe
- Erwartungen und Ziele
- Tätigkeiten im Detail
  - o Aktivitäten bei Kunden
  - o Aktivitäten intern
  - o Betriebswirtschaftliche/ kaufmännische Aufgaben
- Personalstruktur/ Vertretungsregeln

Auf Basis der Stellenbeschreibung wird ein Anforderungsprofil erstellt, welches dem Unternehmen ermöglichen sollte, die für die Stelle erforderlichen ‚Hard Skills‘ sowie die ‚Soft Skills‘ zu bestimmen. Bei der Erstellung des Anforderungsprofils ist darauf zu achten, dass sich die Anforderungen nicht nach dem bisherigen Stelleninhaber richten, sondern eine personenunabhängige Sollvorstellung anhand der Stellenbeschreibung abbilden. Weiterhin ist es auf die wichtigsten Anforderungen zu beschränken, um die Fragen in einem zeitlich abgesteckten Rahmen erfüllen zu können.<sup>89</sup>

Die ‚Hard Skills‘ ergeben sich aus der Stellenbeschreibung und einer Analyse der Leistungsträger im Unternehmen hinsichtlich folgender Merkmale:

- Fachwissen
- Methodische Kompetenz
- Ausbildung/ Erfahrung

---

<sup>87</sup> Vgl. Aygen 2015, 27 ff.

<sup>88</sup> Vgl. Siegl 2014, S. 49.

<sup>89</sup> Vgl. Siegl 2014, 51 f.

Die Analyse dieser Merkmale verschafft einen Überblick darüber, wie ausgeprägt diese Eigenschaften im bisherigen Team sind, wie erfolgreich die jeweiligen Mitarbeiter sind und welchen Einfluss die Merkmale auf den Erfolg haben. Anhand dieser Analyse ist abzuleiten, welcher Wert im Bewerberverfahren auf die Merkmale gelegt werden muss. Weiterhin ist darauf zu achten, dass unnötige Anforderungen nicht in das Anforderungsprofil aufgenommen werden und der Bewerberkreis dadurch eingeengt wird.<sup>90</sup>

Die ‚Soft Skills‘ lassen sich deutlich schwerer bestimmen und sind im Gegensatz zu den ‚Hard Skills‘ nicht bzw. nur eingeschränkt erlernbar. Um die Persönlichkeitsmerkmale von Verkaufstalented zu identifizieren, bietet es sich an, deren Verhaltensmuster, Motivation sowie die mentalen Fähigkeiten zu analysieren. Als Instrument bietet sich dafür das sogenannte ‚Online- Profiling‘ an. Bei diesem Assessment Instrument werden die ausgewählten Mitarbeiter gebeten, online einen Fragebogen auszufüllen, welcher innerhalb kürzester Zeit valide Aussagen zu den gewünschten Merkmalen treffen kann.<sup>91</sup>

Anhand der definierten Anforderungen lässt sich ein wirksames Anforderungsprofil erstellen, welches im Bewerberprozess verwendet werden kann, um möglichst genau zu selektieren, welcher Bewerber die erforderliche Motivation und sowie Sozial- und Methodenkompetenzen mitbringt.<sup>92</sup>

---

<sup>90</sup> Vgl. Aygen 2015, 32 f.

<sup>91</sup> Vgl. Aygen 2015, 33 f.

<sup>92</sup> Vgl. Siegl 2014, 51 ff.

### 4.3. Personalwerbung

Unter Personalwerbung werden alle Maßnahmen verstanden, die zu der Versorgung mit genügend Bewerbern zum jeweilig benötigten Zeitpunkt und mit den gewünschten Voraussetzungen führen. Empfehlenswert ist es, die Personalwerbungsaktivitäten auf die im Rahmen der Personalplanung, definierte Zielgruppe abzustimmen. Als Kernaufgabe gilt es die gewünschten Bewerber zu einer Bewerbung im Unternehmen zu bewegen.<sup>93</sup>

Abbildung 8 zeigt auf, über welche Kanäle die Neueinstellungen, in der Vergangenheit, prozentual zum Unternehmen gefunden haben.

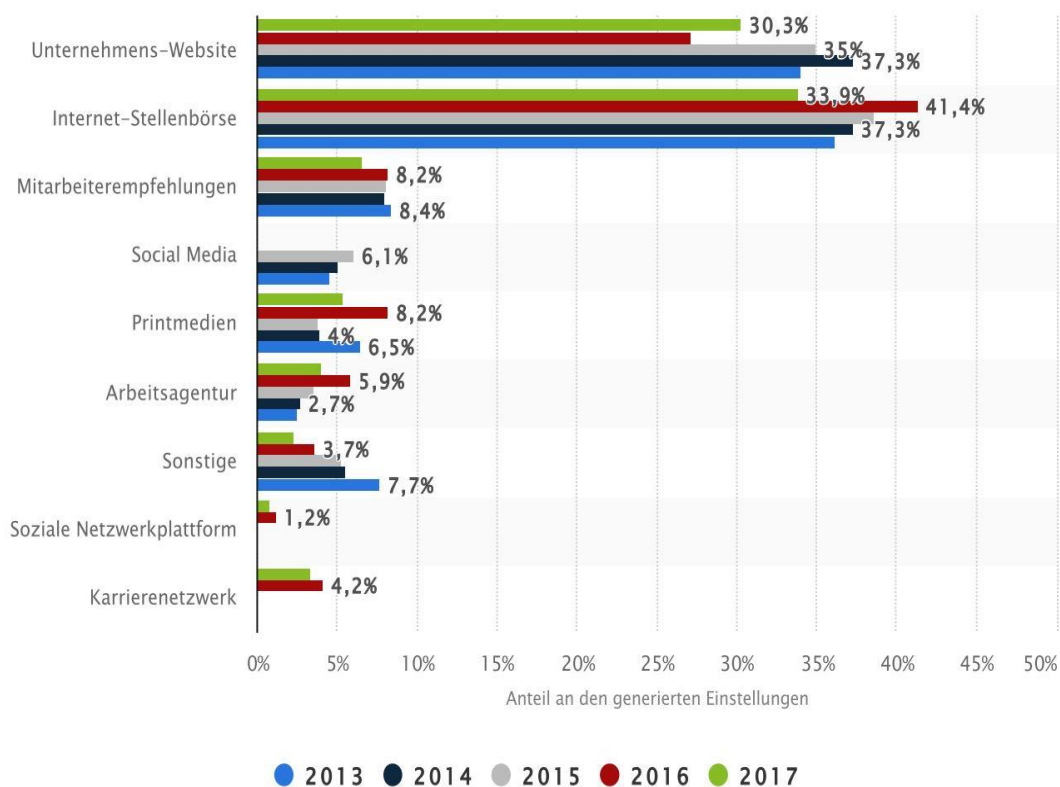


Abbildung 8: Recruiting Kanäle nach Neueinstellungen 2017

Quelle: Monster.de

<sup>93</sup> Vgl. Homburg 2017, S. 1244.

### 4.3.1. Stellenanzeige

Eine klassische Stellenanzeige ist die wohl bekannteste Form, geeignete Kandidaten zu erreichen und ihr Interesse für eine Bewerbung zu wecken. Die Ausschreibung soll Aufmerksamkeit erwecken, sich von den Anzeigen der konkurrierenden Unternehmen abheben und trotzdem keine leeren Versprechungen beinhalten. Anhand des Anforderungsprofils sollten die wichtigsten Anforderungen sowie unabdingbare Kriterien in die Stellenausschreibung eingehen. Es empfiehlt sich die unabdingbaren Anforderungen klar einzugrenzen und zu formulieren. Weiterhin sollte aus der Anzeige eindeutig hervorgehen, um welchen Job es sich handelt. Dies hilft dem Suchenden dabei, aus der Masse an Stellenanzeigen die geeignetsten hervorzuheben. Informationen über das Unternehmen wie Größe, Branche oder Standorte, sind für Bewerber ein essentielles Auswahlkriterium. Ebenfalls als entscheidendes Kriterium werden Entwicklungsmöglichkeiten und Aussagen zu Gehalt, Sozialleistungen und Benefits des Unternehmens genannt. Weiterhin gehören in die Stellenausschreibung die Kontaktinformationen mit dem zuständigen Ansprechpartner und die Anrufzeiten.<sup>94</sup>

Die formulierte Stellenausschreibung gilt es über geeignete Medien zu verbreiten. Die gewählten Medien sollten so abgestimmt sein, dass die anvisierte Zielgruppe in diesen Kanälen aktiv ist. Die Daten aus der Umfeldanalyse können dabei sehr hilfreich sein.

Im Hinblick auf die Generation Y bietet sich das Internet zur Verbreitung der Stellenanzeige an. Im direkten Vergleich zu einer Anzeigenschaltung in Tages- und Fachzeitschriften ist die Verbreitung über das Internet kostengünstiger und eine breitere Masse wird angesprochen. Im Jahr 2017 hat bereits jeder fünfte Wechselwillige ein Jobangebot aus dem Internet wahrgenommen. 96 Prozent der 20- 29jährigen nutzen täglich Social Media Portale. Eine Vermarktung über diesen Kanal in Form von Kurzvideos, um das Unternehmen vorzustellen in Verbindung, mit Werbevideos echter glaubwürdiger Angestellter bietet sich an und erscheint zeitgemäß.<sup>95</sup>

---

<sup>94</sup> Vgl. Knoblauch 2002, S. 63f.

<sup>95</sup> Vgl. Statista 2017, S. 25.



Wie aus Abbildung 8 zu entnehmen ist, wurden im Jahr 2015 lediglich 6,1 Prozent der Neueinstellungen über Social Media Plattformen rekrutiert. Wenn man beachtet, dass die Zielgruppe der 20- bis 29- Jährigen Arbeitnehmer zu 96 Prozent täglich in Social Media Plattformen verkehrt, ist in diesem Bereich ein enormes Potenzial, was es weiter zu entwickeln gilt.

### **4.3.2. Hochschulmarketing**

Neben den klassischen Wegen über Stellenanzeigen empfiehlt es sich, in Abstimmung mit der Personalbedarfsplanung, benötigte Bewerber mit Hochschulausbildung noch während des Studiums zu akquirieren. Für die Personalgewinnung können zwei Wege des Hochschulmarketings kombiniert werden.

Den Studierenden kann über eine **direkte Ansprache** ein Praktikumsplatz im Unternehmen oder die Unterstützung bei der Examensarbeit angeboten werden. Die Vorteile für das Unternehmen liegen klar auf der Hand. Zum einen verbessert sich das Image im Bezug der Employer Branding Strategie und zum anderen wird der Studierende mit dem benötigten Berufsfeld konfrontiert.<sup>96</sup>

Um den Bekanntheitsgrad an der gewählten Hochschule zu steigern, bieten sich Kooperationen mit eben diesen an. Im Rahmen solcher Kooperationen ist es üblich, Gastvorträge durch eigene Mitarbeiter wahrzunehmen und Karriereangebote des Unternehmens über Medien der Hochschule zu verbreiten. So kann **indirekt** Kontakt zu den gewünschten Studierenden hergestellt und gepflegt werden.<sup>97</sup>

Neben Hochschulabsolventen zählen auch Berufsschulabgänger sowie Schulabgänger zu einer umkämpften Zielgruppe. Diese jungen Nachwuchskräfte können direkt von der Berufsschule, Gymnasium oder Realschule in eine Ausbildung rekrutiert werden. Das Vorgehen bei dieser Akquise ist ähnlich dem des Hochschulmarketings. Bei

---

<sup>96</sup> Vgl. Krüger 2018, S. 42f.

<sup>97</sup> Vgl. Krüger 2018, S. 42f.

Gastvorträgen, Schnuppertagen, Bewerbertrainings in den Schulen oder Unterstützung bei schulinternen Projekten können die Schüler direkt angesprochen werden. Eine Kooperation mit den jeweiligen Einrichtungen erleichtert die Kontaktaufnahme, schafft Bindung und Vertrauen.<sup>98</sup>

Durch die frühzeitige Ansprache der Nachwuchskräfte kann ein strategischer Wettbewerbsvorteil entstehen. Mit Hilfe einer guten Vernetzung innerhalb des Bildungsnetzes haben Unternehmen die Möglichkeit sich vorzustellen und für die Stellen, für die in Zukunft ein Engpass herrscht, unternehmensintern Fachkräfte auszubilden. Weiterhin ist durch die Präsenz an Hoch-, Berufs- und Gesamtschulen ein weiterer positiver Beitrag für das Employer Branding gewährleistet.<sup>99</sup>

### **4.3.3. E-Recruitment**

In der deutschsprachigen Literatur wird der Begriff E- Recruitment

*„[...] sowohl für alle elektronisch unterstützten Aktivitäten der Bewerbungsverwaltung verwendet als auch für die Auswahl der geeigneten Personen.“<sup>100</sup>*

In der englischsprachigen Literatur wird dem E- Recruitment ein kleineres Handlungsspektrum zugewiesen.

*„[...] wird der Begriff E-Recruitment in der Regel ausschließlich für Aktivitäten verwendet, die auf eine elektronisch gestützte Ansprache von (potenziellen) Bewerberinnen und Bewerbern abzielen.“<sup>101</sup>*

Für diese Arbeit wird der Begriff rein für die Bewerberansprache untersucht und notwendige Handlungsfelder analysiert.

---

<sup>98</sup> Vgl. Bergmann 2013, S. 100ff.

<sup>99</sup> Vgl. Stein 2013, S. 91ff.

<sup>100</sup> Huesmann 2013, S. 116.

<sup>101</sup> Huesmann 2013, S. 116.

Im Jahr 2017 nutzten 100 Prozent der 14- bis 19- Jährigen Internetnutzer regelmäßig **Social Media** Plattformen. Bei den 20- bis 29- Jährigen waren es noch immer 96 Prozent. Die Reichweite einer Social Media Strategie in dieser Zielgruppe ist enorm.<sup>102</sup>

Dieses Potenzial erstreckt sich über die verschiedenen Plattformen und ermöglicht effiziente Nutzung der gegebenen Möglichkeiten. Auf Social- Media Plattformen bieten sich kleine Werbefilme an, in denen sich die Unternehmen vorstellen. Hierbei kann eine seriöse aber doch lockere Atmosphäre gewählt werden. Als Darsteller empfiehlt es sich, Charaktere aus dem Unternehmen selbst zu nehmen. Wenn die Jobs durch bereits darin Beschäftigte Mitarbeiter repräsentiert werden, ist die Glaubhaftigkeit des Gesagten höher als wenn der Personalleiter selbst eine Werbekampagne begleitet. Ebenso bietet es sich an die Kanäle nach ihren Möglichkeiten zu nutzen. Karriereplattformen wie bspw. XING bieten sich an, um nach potenziellen Kandidaten zu suchen. Netzwerke wie z.B. Facebook sind dabei eher geeignet, um den eigenen Bekanntheitsgrad zu erhöhen und auf die Gestaltung einer lukrativen Arbeitgebermarke hinzuarbeiten.<sup>103</sup>

Die **Unternehmenshomepage** fungiert als zentrales Bindeglied zwischen dem Prozess der Personalbeschaffung und dem Employer Branding. Junge Talente, welche aktiv nach einer Stelle suchen, haben klare Vorstellungen von ihrem neuen Arbeitgeber. Sie informieren sich gezielt auf deren Unternehmenshomepages, schauen nach vakanten Stellen, die ihren Vorstellungen entsprechen und bewerben sich online.<sup>104</sup>

Wie in Abbildung 8 zu erkennen ist die Unternehmenshomepage bereits jetzt ein wichtiger Rekrutierungskanal für Unternehmen. Mit 30,3 Prozent der Neueinstellungen hat sie zwar im Vergleich zu den vorhergehenden Jahren an Bedeutung eingebüßt, kann allerdings noch immer als einer der effizientesten Kanäle bezeichnet werden.

Auf der Unternehmenshomepage sollte neben den Unternehmensdaten wie Standort, Größe, Branche oder Öffentlichkeitsarbeit, ein Karriereportal installiert werden. Die

---

<sup>102</sup> Vgl. Faktenkontor/IMWF 2018.

<sup>103</sup> Vgl. Krüger 2018, S. 67f.

<sup>104</sup> Vgl. Salmen/Bieber 2012, S. 192f.

Generation Y ist dafür bekannt, sich genaustens zu informieren bevor eine Entscheidung getroffen wird. Berufsbilder, Weiterbildungsmöglichkeiten, Verdienstmöglichkeiten sowie Erfahrungsberichte können auf einer solchen Plattform dargestellt werden. Ebenfalls empfiehlt es sich, den Bewerbungsprozess transparent darzustellen. Durch die transportierten Informationen soll ein möglichst hoher Anreiz für junge Talente geschaffen werden, sich bei diesem Unternehmen zu bewerben.<sup>105</sup>

Für die Generation Y ist es selbstverständlich, Ansprechpartner zu finden und online eine Bewerbung zu verfassen. Im Rahmen einer Online Bewerbung bietet sich das Verfahren der Formularbewerbung an. Dabei stellt das Unternehmen ein Formular online zur Verfügung, in dem vorher definierte Fragen beantwortet bzw. Dateien hochgeladen werden können. Der Vorteil ist ein geringerer Zeitaufwand bei der späteren Personalauswahl.<sup>106</sup>

Die unternehmenseigene Homepage kann in Zeiten von flächendeckender Internetnutzung als Aushängeschild des Unternehmens betrachtet werden. Ein professioneller Auftritt mit ansprechenden und zielgruppengerechten Inhalten verfeinert das Bild der sich Informierenden von dem Unternehmen.

Mit 33,9 Prozent aller Neueinstellungen<sup>107</sup> im Jahr 2017 gelten **Internet Stellenbörsen** als führender Recruiting Kanal. Hier bietet es sich an, eine geeignete Strategie für die Online Jobbörsen zu entwickeln, welche von der gewünschten Zielgruppe effektiv genutzt wird. Abb. 9 zeigt die führenden Online- Jobbörsen, gemessen an ihren veröffentlichten Stellenanzeigen.

---

<sup>105</sup> Vgl. Beck 2002, S. 172ff.

<sup>106</sup> Vgl. Beck 2002, S. 193f.

<sup>107</sup> Vgl. Abbildung 8

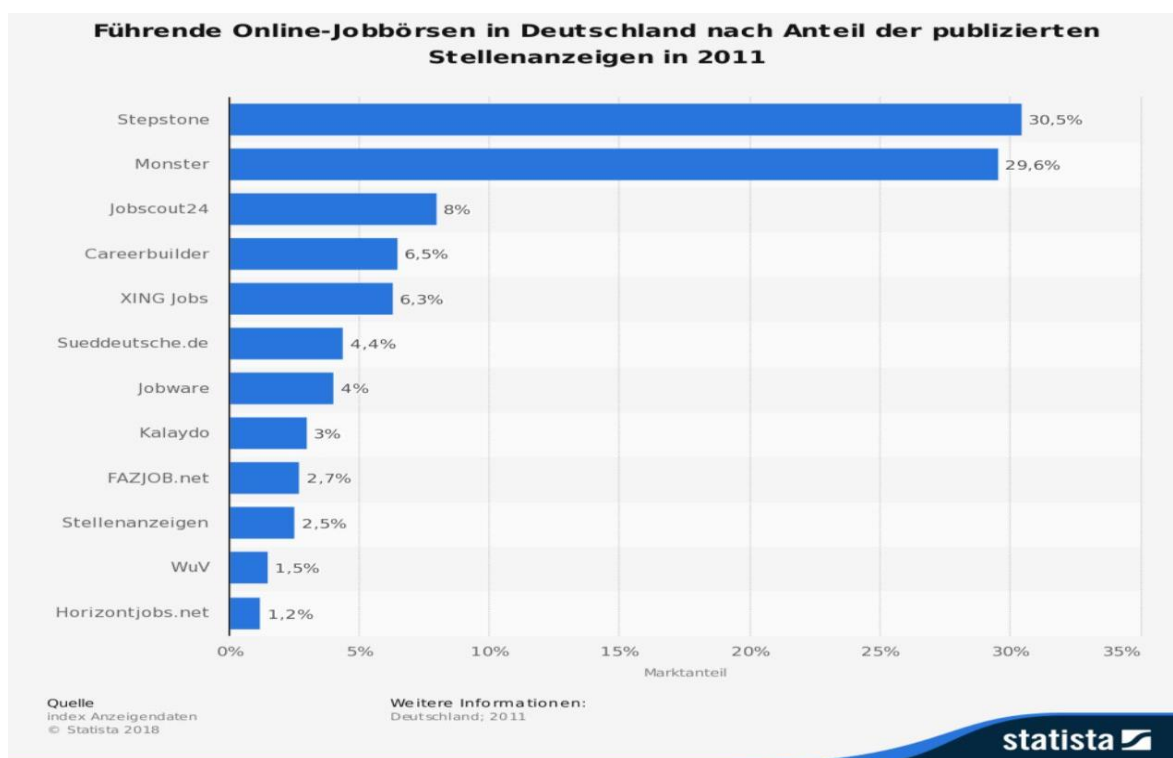


Abbildung 9: Die führenden Online Jobbörsen 2017

Quelle: Statista

In Internet- Stellenbörsen haben Unternehmen die Möglichkeit, vakante Stellen zu veröffentlichen. Weiterhin können neben den ausgeschriebenen Stellen noch Profile angelegt werden, in denen weiterführende Informationen vorhanden sind.<sup>108</sup> Die verschiedenen Stellenbörsen unterscheiden sich einerseits durch die Zielgruppenfokussierung und andererseits durch die Finanzierung der Webseite. Zur Verdeutlichung ist die kostenfreie Jobbörse der Agentur für Arbeit auf der einen Seite und monster.de auf der anderen Seite zu nennen.

Online- Jobbörsen haben als oberste Priorität, die Bewerber mit Informationen über die vakante Stelle und das Unternehmen selbst zu bieten. Daneben soll ein möglichst reibungsloser Kontakt hergestellt werden.<sup>109</sup> Als Nebeneffekt zur Personalsuche gilt auch hier das Employer Branding. Durch positive Selbstdarstellung in Form einer effektiven

<sup>108</sup> Vgl. Birkfeld 2010, S. 22.

<sup>109</sup> Hünninghausen/Brümmer 2002, 216 f.

Vermarktung des Unternehmens, kann nachhaltig das Interesse der gewünschten Zielgruppe geweckt werden.<sup>110</sup>

**Mitarbeiterempfehlungen** gelten als eines der effektivsten Mittel der Personalgewinnung. Zufriedene Mitarbeiter, welche eine hohe Loyalität zum Unternehmen aufweisen, bewerben die ihnen bekannten offenen Stellen in ihrem Freundes- und Bekanntenkreis. Die Mitarbeiter müssen zu der Verbreitung aktiviert und motiviert werden. Es bieten sich Prämienzahlungen für erfolgreiche Vermittlungen sowie eine stetige Erinnerung an. Über die Verbreitung in sozialen Netzwerken kann eine sehr hohe Reichweite erzielt werden. Die empfehlenden Mitarbeiter geben dann in ihrem Bekanntenkreis bereitwillig Informationen zur vakanten Stelle und zum Unternehmen selbst ab. Mitarbeiter werden die Stellen in der Regel nur den Leuten empfehlen, welche sie selbst für geeignet halten. So entsteht eine gewisse Selektion, welche den Zeitaufwand bei der Sortierung minimiert.<sup>111</sup>

Im Bereich der Neueinstellungen haben Mitarbeiterempfehlungen mit einem Anteil von 8,2 Prozent im Jahr 2016 denselben Erfolg wie Anzeigen in Printmedien. In Anbetracht der geringen Kosten, welche durch die Empfehlungen entstehen und die augenscheinliche Zufriedenheit der Mitarbeiter ist in diesem Bereich noch Potenzial zu sehen.

Neben der Empfehlung über die sozialen Netzwerke sowie das private Umfeld bietet es sich ebenfalls an, Empfehlungen bei Mitarbeitern aus Konkurrenzunternehmen zu bewirken. Gute Vertriebsmitarbeiter kennen sich in der Regel untereinander und kommen leicht ins Gespräch.<sup>112</sup> Es ist darauf zu achten, dass im Rahmen von Abwerbeversuchen nicht gegen das UWG<sup>113</sup> verstoßen wird.<sup>114</sup>

---

<sup>110</sup> Vgl. Beck 2002, S. 114.

<sup>111</sup> Vgl. Mollet 2017, S. 91ff.

<sup>112</sup> Vgl. Holtbrügge 2015, S. 111f.

<sup>113</sup> Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb

<sup>114</sup> Vgl. Siegl 2014, S. 87.

## 4.4. Personalauswahl

Die nächste Phase im Prozess der Personalgewinnung umfasst die Personalauswahl. Ziel ist es, durch Verwendung geeigneter Verfahren diejenigen Bewerber auszuwählen, welche die offene Stelle am besten besetzen können bzw. die höchste Eignung haben.<sup>115</sup>

### 4.4.1. Anforderungen

Um die Eignung des Personal feststellen zu können ist es erforderlich, über ein Anforderungsprofil zu verfügen. Darin sind jene spezifischen Eigenschaften, Kenntnisse, Fähigkeiten und Verhaltensweisen festgehalten, um die vakante Stelle erfolgreich zu besetzen. Diese erfolgskritischen Anforderungen werden über eine relative Gewichtung bewertet und dargestellt.<sup>116</sup> Im Prozess einer systematischen Personalgewinnung wird dieses Anforderungsprofil bereits in der Personalplanung angefertigt und kann an dieser Stelle herangezogen werden.

Grundsätzlich lassen sich die Kriterien in fachspezifische Kenntnisse und Fertigkeiten, kognitive Fähigkeiten und Sozialkompetenz untergliedern. Für die Analyse dieser Kriterien gilt es, geeignete Verfahren zu finden. Weiterhin ist bei der Auswahl der zukünftigen Mitarbeiter auf die Einhaltung des AGG<sup>117</sup> zu achten. In der aktuellen Gesetzeslage darf niemand aus Gründen des Alters, der Rasse, der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion, der Weltanschauung, einer Behinderung oder der sexuellen Identität ungerechtfertigt benachteiligt werden.<sup>118</sup>

---

<sup>115</sup> Vgl. Holtbrügge 2015, S. 119.

<sup>116</sup> Vgl. Jetter 2008, S. 112f.

<sup>117</sup> Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz

<sup>118</sup> Vgl. Horsch 2013, S. 9ff.

#### 4.4.2. *Methoden*

Als Grundlage dient die Auswertung der eingegangenen Bewerbungsunterlagen. Anhand dieser kann selektiert werden, ob der Kandidat die definierten Mindestanforderungen erfüllt und zu weiteren Auswahlverfahren in Betracht kommt.<sup>119</sup>

Als weitere Selektion bieten sich Bewerberinterviews an. In einem persönlichen Gespräch, unter Anwesenheit des Vertriebsleiters, lassen sich zum Einen nähere Informationen über den Bewerber herauskristallisieren und zum Anderen wesentliche Informationen über die Stelle sowie das Unternehmen vermitteln. Durch die detaillierte Beschreibung der Stelle kann die Motivation des Kandidaten, die Stelle schlussendlich anzunehmen, erhöht werden.<sup>120</sup>

Es gibt verschiedene Arten ein Bewerberinterview durchzuführen. Für den Vertrieb bieten sich Verhaltensbeschreibungsinterviews an.<sup>121</sup> Hierbei wird anhand vorher definierter Fragen das Verhalten des Kandidaten in früheren Situationen abgefragt. Mit Hilfe der gegebenen Antworten soll in Erfahrung gebracht werden, wie der Bewerber in der Vergangenheit mit verschiedenen Situationen umgegangen ist. Bei Bewerbern, welche noch keine derartigen Erfahrungen gemacht haben, bspw. Hochschulabsolventen, empfiehlt es sich Fragen zu simulieren.<sup>122</sup>

Nach einem Vergleich aller Bewerber können diese weiter selektiert werden. Zur endgültigen Entscheidung bietet sich ein Gruppen- oder Einzelassessment an. Innerhalb dieses Verfahrens wird mit Hilfe von Tests, Übungen und Rollenspielen die Eignung der Bewerber analysiert. Es empfiehlt sich für die Entwicklungen der praxisorientierten Rollenspiele Vertriebsmitarbeiter einzubinden. Diese können aus ihren Erfahrungen heraus konkrete Situationen beschreiben.<sup>123</sup>

---

<sup>119</sup> Vgl. Stelzer-Rothe 2013, S. 170f.

<sup>120</sup> Vgl. Stelzer-Rothe 2013, S. 175ff.

<sup>121</sup> Vgl. Siegl 2014, S. 111f.

<sup>122</sup> Vgl. Jetter 2008, S. 102.

<sup>123</sup> Vgl. Siegl 2014, S. 32f.



## 4.5. Onboarding

Die letzte Phase einer systematischen Personalgewinnung beinhaltet die erfolgreiche Besetzung der vakanten Stelle. Ein Mitarbeiter gilt als gewonnen, wenn er langfristig im Unternehmen verbleibt. Durch eine systematische Integration des Mitarbeiters in das Unternehmen kann das Risiko der Frühfluktuation verringert werden.<sup>124</sup>

*„Onboarding [...] bezeichnet den Prozess des Einstellens, Einarbeitens und Integrierens, das aktive und gezielte „an Bord nehmen“ neuer Mitarbeiter.“<sup>125</sup>*

### 4.5.1. Einstellung

Der Prozess des Onboardings beginnt bereits vor der Einstellung des Mitarbeiters. Obwohl innerhalb des Personalbeschaffungsprozesses ein positives Arbeitgeberimage vermittelt werden soll, empfiehlt es sich, die Eigenschaften, Anforderungen sowie das Arbeitsumfeld realistisch und ungeschönt zu beschreiben. Das sogenannte ‚Realistic Job‘ Preview meint den Versuch, die Erwartungen der Bewerber wirklichkeitsnah auszurichten. Durch eine realistische Tätigkeitsvorschau kann eine frühzeitige Abwanderung des neuen Mitarbeiters vermieden werden.<sup>126</sup>

Getreu den Worten von Robert Bosch:

*„Immer habe ich nach dem Grundsatz gehandelt, lieber Geld verlieren als Vertrauen. Die Unantastbarkeit meiner Versprechungen, der Glaube an den Wert meiner Ware und an mein Wort, standen mir höher als ein vorübergehender Gewinn.“<sup>127</sup>*

ist es ratsam, keine leeren Versprechungen oder ein falsches Bild der zukünftigen Tätigkeit hervorzurufen. Es bietet sich ebenfalls an, die Wunschkandidaten noch vor der

---

<sup>124</sup> Vgl. Weller 2007, S. 85.

<sup>125</sup> Aygen 2015, S. 160.

<sup>126</sup> Vgl. Blickle 2014, S. 235f.

<sup>127</sup> Forschelen 2017, S. 268.

endgültigen Auswahlentscheidung für einen Schnuppertag in das Unternehmen einzuladen. Hierbei sollte ein Mitarbeiter den Kandidaten einen Tag in seine gewohnten Ablaufprozesse einbinden, um ein möglichst genaues Bild des Arbeitsablaufes zu vermitteln.<sup>128</sup>

Während der Einstellungsverhandlungen sollte der zukünftige Mitarbeiter dauerhafte Wertschätzung erfahren. Ansprechpartner für Sorgen und Nöte vor dem ersten Arbeitstag bieten sich ebenso an, wie ein Willkommensbrief des Bereichsleiters, in dem eine Begrüßung verfasst ist.<sup>129</sup>

Diese Phase kann als antizipatorische Sozialisation bezeichnet werden und beschreibt die Beachtung von Integrationsmaßnahmen noch vor dem ersten Arbeitstag, in Form von vermittelter Wertschätzung und realitätsnahen Tätigkeitsbeschreibungen.<sup>130</sup>

#### **4.5.2. *Integration***

Die zweite Phase beschreibt die Zeit ab dem ersten Arbeitstag. Es empfiehlt sich vom ersten Tag an einen Paten oder Mentor zur Seite zu stellen. Dieses Vorgehen fördert den Beziehungsaufbau zum Team und erhöht die Bleibemotivation. Weiterhin bietet es sich an, den Mitarbeiter nach seinen Motivationen und seinen Karrierevorstellungen zu befragen und eventuell erste Qualifizierungsmaßnahmen zu planen. Der Integration sollte eine zeitliche Vorgabe zu Grunde liegen. Innerhalb dieses Zeitraumes bietet es sich an, wiederholt Gespräche zu Entwicklungen, Anforderungen und Wünschen zu führen und den Einarbeitungs- und Integrationsprozess zu evaluieren. Erfolgserlebnisse, im Hinblick auf zuvor realistisch vereinbarte Ziele, steigern das Selbstbewusstsein ebenso, wie Qualifizierungsmöglichkeiten und transparente Karriereaussichten.<sup>131</sup>

In dieser Phase ist es Aufgabe der direkten Führungskräfte, den Mitarbeiter in das soziale Umfeld aufzunehmen und ihm ein Zugehörigkeitsgefühl vom ersten Tag an zu geben.

---

<sup>128</sup> Vgl. Aygen 2015, S. 166.

<sup>129</sup> Vgl. Aygen 2015, S. 167.

<sup>130</sup> Vgl. Schindler, S. 32f.

<sup>131</sup> Vgl. Siegl 2014, S. 165f.

Der Gestaltung des ersten Tages kommt eine wichtige Rolle zu, da sich ein schlechter Eindruck durch bspw. mangelnde Organisation nur sehr schwer wieder beheben lässt. Die Zufriedenheit der vorhandenen Mitarbeiter gilt ebenfalls als ein ausschlaggebendes Kriterium für die Bleibemotivation. Sie gestalten das Umfeld des Arbeitsplatzes und das Betriebsklima.<sup>132</sup>

Grundlage für den Verbleib der Mitarbeiter bietet ihr ‚Commitment‘,<sup>133</sup> welches es zu erhöhen gilt. Das ‚Commitment‘ beruht auf drei verschiedenen Haltungen.<sup>134</sup>

- Einem Gefühl der Verbundenheit als Identifikation mit dem Unternehmen (emotionale Bindung)
- Eine Abwägung von Nachteilen und Risiken eines Unternehmenswechsels im Abgleich mit Chancen und Vorteilen bei einem Verbleib (kalkulative Bindung)
- Juristische Verpflichtung aus dem Arbeitsvertrag sowie Loyalität, resultierend aus einem gelungenen Integrationsprozess (normative Bindung)

Die Mitarbeiter (vorhanden wie neu eingestellte) in einem positiven Betriebsklima zu beschäftigen, gilt als Grundvoraussetzung für langfristig erfolgreiche Personalgewinnung.

---

<sup>132</sup> Vgl. Aygen 2015, S. 168f.

<sup>133</sup> Ausmaß der Identifikation einer Person mit der Unternehmung

<sup>134</sup> Vgl. Klimecki/Gmür 1998, S. 333f.

## 5. Schlussbetrachtung und Ausblick

Der Fachkräftemangel ist ein Problem, welches Unternehmen in allen Branchen zu schaffen macht. Betrachtet man die reinen Zahlen der Altersverteilung in Verbindung mit der Konjunktur und der Nachfrage der Arbeitgeber nach qualifizierten und motivierten Personal, lässt sich ein Mangel an diesem nicht abstreiten. Hinzu kommen die Anforderungen, welche die, immer mehr auf den Arbeitsmarkt für Fachkräfte rückende, Generation Y an ihren Arbeitgeber stellt. Im ‚War for Talents‘ müssen die Unternehmen um geeignete Mitarbeiter buhlen und diese gut behandeln. Viele Unternehmen verzeichnen Probleme bei der Gewinnung von Fachkräften. Die gut informierte Generation Y ist sich dessen bewusst. Das hat zur Folge, dass Mitarbeiter mit lukrativen Angeboten abgeworben werden.

In vielen Unternehmen ist diese Tatsache noch nicht angekommen. Fast stiefmütterlich wird die Personalgewinnung beachtet. Maßnahmen werden erst ergriffen, wenn die Stellen vakant sind, zeigen keine Innovation und eine Strategie für eine starke Arbeitgebermarke wird vernachlässigt. Der Wandel zu gewagteren Werbemethoden als der klassischen Zeitungsannonce und strategisch durchdachten, auf die Zielgruppe abgestimmten Rekrutierungsmaßnahmen, bleibt aus. Zusammengefasst lässt sich behaupten, dass die Ansprache der Zielgruppe über die falschen Kanäle, in der selben biederen Art und Weise geschieht, die über Jahrzehnte verwendet wurde. Die Zielgruppe hat sich gewandelt, der Rekrutierungsprozess stagniert.<sup>135</sup>

Die Generation, welche momentan umworben wird, ist dafür bekannt, sich für den Arbeitgeber zu entscheiden, mit dem sie sich identifizieren kann. Eine Employer Branding Strategie erscheint für Unternehmen, welche langfristig erfolgreich agieren wollen, unerlässlich. Das negative Berufsbild, welches der Verkäufer zweifelsohne innehat, wird sich nicht ohne Weiteres wandeln. Das soziale Ansehen und die Anforderungen sind augenscheinlich nicht ausreichend, um sich als High Potenzial<sup>136</sup> für diese Fachrichtung zu entscheiden. Innerhalb einer durchdachten und strategisch ausgerichteten Employer Branding Strategie können Unternehmen versuchen, sich und

---

<sup>135</sup> Vgl Buckmann 2017, VII.

<sup>136</sup> Nachwuchskraft mit Potenzial

die Werte, für die das Unternehmen steht, in ein positives Licht zu rücken. Um dies zu erreichen, ist es notwendig, mit den alten Vorurteilen im Unternehmen sowie den vorhandenen Missständen zu beginnen. Etwas nach außen zu versprechen, was im Nachhinein nicht gehalten werden kann, ist für ein solches Vorhaben nicht zielführend.

Unternehmen müssen ihre Konkurrenz kennen. Der Versuch, eine starke Arbeitgebermarke zu sein, wird nicht gelingen, wenn die unmittelbar konkurrierenden Arbeitgeber eine ähnliche oder gar bessere Arbeitgebermarke entwickeln. Die Fokussierung auf Werte, Eigenschaften und Leistungen, die nur im eigenen Unternehmen gegeben sind, in geeigneter Art und Weise kommuniziert, erscheint als sinnvoll und erstrebenswert.

Um das zu erreichen, ist es unabdingbar das Employer Branding als mittel- bis langfristiges Projekt zu verstehen, welches immer neu evaluiert und in allen Abteilungen verständlich kommuniziert und gelebt werden muss.<sup>137</sup>

Als weiteres Handlungsfeld konnte das Prozessverständnis der Personalgewinnung herauskristallisiert werden. Personalgewinnung umfasst nicht nur den reinen Rekrutierungsprozess, sondern beginnt mit einer strategisch ausgerichteten Personalplanung.

*„Ohne Personalplanung ist alles nichts“<sup>138</sup>*

Ein grundlegendes Wissen, welches Personal (Qualität) in welcher Zahl (Quantität) zu welchem Zeitpunkt benötigt wird, scheint als ebenso unabdingbar, wie eine Analyse der Mitbewerber im ‚War for Talents‘, um Personalgewinnung erfolgreich zu betreiben. Der Personalplanung kommt die wichtigste Rolle im Personalgewinnungsprozess zu, da in ihr die Zielgruppe festgelegt wird.

Mit dem Wissen WER angesprochen werden soll, lassen sich Maßnahmen über das WIE ableiten. Das Internet spielt dabei eine zunehmend wichtige Rolle. Die Generation Y fühlt

---

<sup>137</sup> Vgl. Tometschek 2017, S. 78ff.

<sup>138</sup> Stein 2013, S. 83.

sich im Internet heimisch und kann über diesen Kanal nicht nur effizient, sondern auch kostengünstig angesprochen werden.

Im darauffolgenden Personalauswahlprozess kann ebenfalls von der Personalplanung profitiert werden. Die Anforderungen für die jeweiligen Stellen wurden bereits dort definiert und festgelegt. Es gilt diese, durch geeignete diagnostische Verfahren, in die Tat umzusetzen.

Im letzten Kapitel der Arbeit wird der Prozess des Onboardings vorgestellt. Unternehmen haben mit einer hohen Fluktuation zu kämpfen, welche unter anderem auf mangelnde oder gänzlich fehlende Einarbeitungsphasen zurückzuführen ist. Mitarbeiter, die nicht im Unternehmen ankommen, sind schnell demotiviert oder um es mit den Worten von Sprenger zu sagen:

*„Arbeit macht Spaß oder krank.“<sup>139</sup>*

Dabei spielt die Einarbeitungsphase eine besondere Rolle. Wenn es in dieser Zeit nicht gelingt den Mitarbeiter an Bord zu holen, ist der Personalgewinnungsprozess gescheitert. Dieser Prozess muss im ganzen Unternehmen verinnerlicht werden und rundet die Employer Branding Strategie ab.

Ein Unternehmen, welches die Employer Branding Strategie innen beginnt und dafür sorgt, dass sich vorhandene Mitarbeiter in ihrer Tätigkeit wohl fühlen, hat beste Aussichten, erfolgreich am ‚War for Talents‘ teilzunehmen. Ein positives Betriebsklima wirkt sich sowohl auf Leistungsbereitschaft und Motivation des Teams aus als auch auf den Prozess der Personalgewinnung.

*„Unsere Aufgabe ist es, vernünftige Arbeitsbedingungen für den einzelnen Arbeitnehmer sicherzustellen.“<sup>140</sup>*

Der ‚War for Talents‘ ist kein Phänomen, sondern durch verschiedene Umstände eine Tatsache. Erfolgreich am Arbeitsmarkt bestehen können und müssen Unternehmen,

---

<sup>139</sup> Sprenger 2012, S. 38.

<sup>140</sup> Weigl 2018.

welche langfristig erfolgreich sein wollen. Dafür ist es notwendig, sich den gewandelten Bedingungen zu stellen und Personalgewinnung als Prozess zu sehen, welcher langfristig erfolgreich sein soll und demzufolge strategisch ausgerichtet ist. Innovationen in der Personalgewinnung und Mut zu neuen Methoden sollten dabei ebenso betrachtet werden, wie die Erarbeitung einer starken Arbeitgebermarke, beginnend bei den Bedingungen für die Stammebelegschaft.

Als weiterer beachtenswerter Aspekt in der Zukunft müssen sich Unternehmen darauf einstellen, die benötigten Fachkräfte aus eigenen Reihen heraus auszubilden. Ein Vorteil von gezielten Personalentwicklungsprogrammen liegt in einer höheren Loyalität zum Unternehmen. Der Mitarbeiter kennt bereits die Abläufe und eine Abwanderung zu einem Fremdunternehmen ist unwahrscheinlicher als bei jemandem, der über teure Personalgewinnungsmaßnahmen gewonnen wurde. Ein strategisch ausgerichtetes Personalentwicklungsprogramm hat ebenfalls einen positiven Einfluss auf die Rekrutierung junger Fachkräfte bzw. junger Leute, die zu Fachkräften ausgebildet werden können. Im angesprochenen Hochschulmarketing kann den zukünftigen Absolventen ein breites Spektrum an Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten geboten werden. Eine Tatsache, die das Unternehmen als Arbeitgeber lukrativer macht und somit die Gewinnung der bereits ausgebildeten oder zukünftigen Fachkräfte erleichtert.

Unternehmen müssen in der Thematik, Personalgewinnung, umdenken um langfristig gegen die demografische Umstrukturierung zu bestehen. Insbesondere Bereiche wie der Vertrieb, welcher für die Fachkräfte von Morgen augenscheinlich nicht die erste Wahl ist, muss durch gezielte, strategische Maßnahmen, langfristig an Lukrativität gewinnen.

Unternehmen benötigen Innovationen um erfolgreich am Markt zu bestehen.

*„Maßgeblich wird die Erfolgsgeschichte jedoch von unseren qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geschrieben. Sie sind das Rückgrat unseres Unternehmens.“<sup>141</sup>*

---

<sup>141</sup> Zurbrüggen 2018.

## 6. Literatur

Absolventa.de: Gehalt im Berufsfeld Vertrieb.

<https://www.absolventa.de/jobs/channel/vertrieb/thema/gehalt>. Zuletzt geprüft am 08.05.2018.

Absolventa.de: Infos zum Berufsfeld Vertrieb.

<https://www.absolventa.de/jobs/channel/vertrieb/thema/beruf>. Zuletzt geprüft am 08.05.2018.

Aygen, N. (2015): Die Besten für den Vertrieb, Wiesbaden.

Bartscher, T./Stöckl, J./Träger, T. (2012): Personalmanagement. Grundlagen, Handlungsfelder, Praxis, München.

Beck, C. (2002): Professionelles E-recruitment. Strategien, Instrumente, Beispiele, Neuwied.

Bergmann, R. (2013): Externe Wege der Personalgewinnung, in: Bröckermann, R./Pepels, W. (Hrsg.): Handbuch Personalgewinnung, Berlin.

Binner, M. (2015): Arbeitgeber-Bewertung im Netz: Arbeiten Sie hier bloß nicht!  
<http://www.handelsblatt.com/unternehmen/beruf-und-buero/buero-special/arbeitgeber-bewertung-im-netz-arbeiten-sie-hier-bloss-nicht/11352334.html>.  
Zuletzt geprüft am 24.04.2018.

Birkfeld, M. (2010): E-Recruiting durch aktive Kandidatensuche. Empfehlungen für den Aufbau einer attraktiven Absolventenplattform am Beispiel der TU Ilmenau. @Ilmenau, Techn. Univ., Diplomarbeit, 2009, Saarbrücken.

Blickle, G. (2014): Personalmarketing, in: Nerdinger, F. W./Blickle, G./Schaper, N. (Hrsg.): Arbeits- und Organisationspsychologie. Mit 51 Tabellen, Berlin, S. 224–237.

Bös, N. (2017): Kommentar: Wenn der Chef um Mitarbeiter wirbt.

<http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/arbeitsmarkt-klagt-ueber-bewerbermangel-15331681.html>. Zuletzt geprüft am 20.04.2018.

Bothmer, L. von/Graf, M. (2013): Kann man den Erfolg von Employer Branding messen?, in: Trost, A. (Hrsg.): Employer Branding. Arbeitgeber positionieren und präsentieren, Köln, S. 189–202.

Bröckermann, R. (2002): Personalplanung und -kontrolle, in: Bröckermann, R. (Hrsg.): Personalmarketing. Akquisition - Bindung - Freistellung, Stuttgart.



- Bröckermann, R./Pepels, W. (2002): Personalmarketing an der Schnittstelle zwischen Absatz- und Personalwirtschaft, in: Bröckermann, R. (Hrsg.): Personalmarketing. Akquisition - Bindung - Freistellung, Stuttgart, S. 1–15.
- Buckmann, J. (Hrsg.) (2017): Einstellungssache: Personalgewinnung mit Frechmut und Können, Wiesbaden.
- Bühner, R. (2005): Personalmanagement, München.
- Bürgel (2018): Verteilung der Führungskräfte in Deutschland nach Altersgruppen 2016 | Statistik. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/182538/umfrage/verteilung-der-geschaeftsfuehrer-nach-altersgruppen/>. Zuletzt geprüft am 25.05.2018.
- Drucker, P. (2009): If you can't measure it, you can't manage it, in: MarketCulture Blog 2015.
- Faktenkontor/IMWF (2018): Anteil der befragten Internetnutzer, die Social Media nutzen, nach Altersgruppen in Deutschland im Jahr 2017. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/727354/umfrage/nutzung-von-social-media-in-deutschland-nach-altersgruppen/>.
- Forbes: The Best Jobs For Work-Life Balance. Zuletzt geprüft am 04.04.2018.
- Forschelen, B. (2017): Kompendium der Zitate für Unternehmer und Führungskräfte. Über 5000 Aphorismen für Reden und Texte im Management, Wiesbaden, s.l.
- Holste, J. H. (2012): Arbeitgeberattraktivität im demographischen Wandel. Eine multidimensionale Betrachtung, Wiesbaden.
- Holtbrügge, D. (2015): Personalmanagement, Berlin, Heidelberg.
- Homburg, C. (2017): Marketingmanagement. Strategie - Instrumente - Umsetzung - Unternehmensführung, Wiesbaden.
- Horsch, J. (2013): Personalauswahl, Brandenburg an der Havel.
- Huesmann, M. (2013): Stärken und Schwächen des E-Recruitments, in: Bröckermann, R./Pepels, W. (Hrsg.): Handbuch Personalgewinnung, Berlin, S. 116–130.
- Hünninghausen, L./Brümmer, V. (Hrsg.) (2002): Die Besten gehen ins Netz. Report E-Recruitment: innovative Wege bei der Personalauswahl, Düsseldorf.
- Jetter, W. (2008): Effiziente Personalauswahl. Durch strukturierte Einstellungsgespräche die richtigen Mitarbeiter finden, Stuttgart.
- Kirchgeorg, M./Müller, J. (2013): Personalmarketing als Schlüssel zur Gewinnung, Bindung und Wiedergewinnung von Mitarbeitern, in: Stock-Homburg, R. (Hrsg.): Handbuch Strategisches Personalmanagement, Wiesbaden.

- Kitzki, P. (2017): Warum das gesamte Unternehmen eine Vertriebsmentalität braucht.  
<https://www.vertriebsmanager.de/ressort/vertriebsmentalitaet>. Zuletzt geprüft am 04.04.2018.
- Klaffke, M./Parment, A. (2011): Herausforderungen und Handlungsansätze für das Personalmanagement von Millennials, in: Klaffke, M. (Hrsg.): Personalmanagement von Millennials. Konzepte, Instrumente und Best-Practice-Ansätze, Wiesbaden, S. 3–22.
- Klimecki, R./Gmür, M. (1998): Personalmanagement. Funktionen, Strategien, Entwicklungsperspektiven, Stuttgart.
- Knecht, S. (2016): Personalgewinnung in Zeiten des Fachkräftemangels, Wiesbaden.
- Knoblauch, R. (2002): Personalakquisition, in: Bröckermann, R. (Hrsg.): Personalmarketing. Akquisition - Bindung - Freistellung, Stuttgart, S. 56–70.
- Krüger, K. (2018): Herausforderung Fachkräftemangel, Wiesbaden.
- Latzel, J., et al. (2015): Marke und Branding, in: Hesse, G./Mattmüller, R. (Hrsg.): Perspektivwechsel im Employer Branding. Neue Ansätze für die Generationen Y und Z, Wiesbaden, S. 17–52.
- Löhr, J. (2010): Außendienst und Vertrieb: Gestatten: Verkäufer.  
<http://www.faz.net/aktuell/beruf-chance/beruf/aussendienst-und-vertrieb-gestatten-verkaeufer-1943247.html>. Zuletzt geprüft am 20.04.2018.
- Manpower Group (2015): Talent Shortage Survey.  
[https://www.manpowergroup.de/fileadmin/user\\_upload/2015\\_06\\_22\\_MPG\\_TalentShortageSurvey\\_Broschuere\\_Deutschland\\_8Seiten.pdf](https://www.manpowergroup.de/fileadmin/user_upload/2015_06_22_MPG_TalentShortageSurvey_Broschuere_Deutschland_8Seiten.pdf). Zuletzt geprüft am 27.03.2018.
- Miebach, B. (2012): Organisationstheorie. Problemstellung - Modelle - Entwicklung, Wiesbaden.
- Mollet, P. (2017): Mitarbeiterempfehlung: Talente kennen Talente, in: Buckmann, J. (Hrsg.): Einstellungssache: Personalgewinnung mit Frechmut und Können, Wiesbaden, S. 91–98.
- Moser, K./Sende, C. (2014): Personalmarketing, in: Schuler, H./Kanning, U. P. (Hrsg.): Lehrbuch der Personalpsychologie, Göttingen, Bern, Wien, Paris, S. 99–148.
- Mrozek, S. (2009): Employer branding, München.
- Nagel, K. (2011): Employer Branding. Starke Arbeitgebermarken jenseits von Marketingphrasen und Werbetechniken, mit sieben Fallbeispielen, Wien.
- Parment, A. (2013): Die Generation Y, Wiesbaden.

- Queb.e.V: Employer Branding Definition Queb. <https://www.queb.org/activity-lounge/definitionen-employer-branding/>. Zuletzt geprüft am 16.05.2018.
- Ruthus, J. (2014): Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Generation Y. Handlungsempfehlungen für das Human Resources Management, Wiesbaden.
- Salmen, S./Bieber, P. (2012): Orientierung tut not! Talent Recruiting-Maßnahmen auf dem Prüfstand, in: Rath, B. H./Salmen, S. (Hrsg.): Recruiting im Social Web. Talentmanagement 2.0 - So begeistern Sie Netzwerker für Ihr Mitmach-Unternehmen!, Göttingen, S. 171–218.
- Schäfer, L. (2015): Vertrauen im Verkauf. In 5 Schritten zum glaubwürdigen Verkäufer, s.l.
- Schindler, U.: Personalmarketing.
- Schindler, U. (2011): Personalmanagement. Allgemeine Betriebswirtschaftslehre - Unternehmensführung, Brandenburg.
- Schuchert-Güler/Pakize (2013): Aufgaben und Anforderungen im persönlichen Verkauf: Ergebnisse einer Stellenanzeigenanalyse, Berlin.
- Schuhmacher, F./Geschwill, R. (2014): Employer Branding. Human Resources Management für die Unternehmensführung, Wiesbaden.
- Siegl, H. (2014): Erfolgreiche Personalgewinnung im Vertrieb, Freiburg im Breisgau.
- Sirleschtov, A. (2008): Die Lehrlinge werden knapp. <https://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/bewerbermangel-die-lehrlinge-werden-knapp/1202046.html>. Zuletzt geprüft am 20.04.2018.
- Spiegel Online (2016): Bewerbermangel: Deutschen Betrieben gehen die Azubis aus - SPIEGEL ONLINE - Wirtschaft. <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/azubi-mangel-170-000-ausbildungsplaetze-bleiben-unbesetzt-a-1109540.html>. Zuletzt geprüft am 20.04.2018.
- Sprenger, R. K. (2012): 30 Minuten Motivation, Offenbach.
- Statista (2017): Internetnutzung in Deutschland. Zuletzt geprüft am 22.05.2018.
- Statistisches Bundesamt: Gesamtwirtschaft & Umwelt - Verdienste und Verdienstunterschiede - Durchschnittliche Bruttomonatsverdienste - Statistisches Bundesamt (Destatis). <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/VerdiensteArbeitskosten/VerdiensteVerdienstunterschiede/Tabellen/Bruttomonatsverdienste.html>. Zuletzt geprüft am 08.05.2018.

- Stein, V. (2013): Personalmanagement für Dummies. [Professionalisierung für Personaler ; moderne Personalarbeit strategisch verstehen und professionell aufstellen; Personalplanung, Personalmarketing, Personalbeschaffung, Personalentwicklung, Personalführung; mit vielen Checklisten zu allen Prozessen des Personalmanagements], Weinheim.
- Stelzer-Rothe, T. (2013): Personalauswahlverfahren, in: Bröckermann, R./Pepels, W. (Hrsg.): Handbuch Personalgewinnung, Berlin, S. 167–194.
- Stotz, W./Wedel, A. (2013): Employer Branding. Mit Strategie zum bevorzugten Arbeitgeber, München.
- Tometschek, R. (2017): Employer Branding: Innen beginnen, in: Buckmann, J. (Hrsg.): Einstellungssache: Personalgewinnung mit Frechmut und Können, Wiesbaden, S. 77–90.
- Watzka, K. (2002): Personalauswahl, in: Bröckermann, R. (Hrsg.): Personalmarketing. Akquisition - Bindung - Freistellung, Stuttgart.
- Wehrle, M. (2012): Verkäufer: Das Zitat... und Ihr Gewinn.  
<http://www.zeit.de/2012/13/C-Beruf-Coach-Lembke>. Zuletzt geprüft am 20.04.2018.
- Weigl, J. (2018): Zeitarbeit im sozialen Kontext. <https://www.wirtschaftsforum.de/first-on-site-management-gmbh/portrait/>. Zuletzt geprüft am 23.05.2018.
- Welk, S. (2015): Die Bedeutung von Führung für die Bindung von Mitarbeitern. Ein Vergleich unterschiedlicher Führungsstile im Kontext der Generation Y. Zugl.: München, Hochschule für angewandtes Management, Masterarbeit, 2013, Wiesbaden, s.l.
- Weller, I. (2007): Fluktuationsmodelle. Ereignisanalysen mit dem Sozio-oekonomischen Panel. Zugl.: Flensburg, Univ., Diss., 2004, München.
- Wöhe, G./Döring, U. (2013): Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, München.
- Zurbrüggen, C. (2018): Die Deutschen haben wieder Lust sich einzurichten.  
<https://www.wirtschaftsforum.de/zurbrueggen-wohn-zentrum-gmbh/interviews/die-deutschen-haben-wieder-lust-sich-einzurichten/>. Zuletzt geprüft am 29.05.2018.

## **Eidesstattliche Erklärung**

Ich erkläre hiermit an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne unerlaubte Hilfe Dritter verfasst und keine anderen, als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel verwendet habe.

Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Veröffentlichungen stammen, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit lag in gleicher oder ähnlicher Weise noch keiner Prüfungsbehörde vor und wurde bisher noch nicht veröffentlicht.

Hergisdorf, den 07.06.2018

Christian Poese