

EHI-STUDIE

# Talents4Retail 2023/24

Personalsituation im deutschen Einzelhandel

**EHI**





## Liebe Leserinnen und Leser,

die Suche nach qualifiziertem Personal stellt den Handel weiterhin vor große Herausforderungen. Höhere Ansprüche an Mitarbeitende aufgrund der Digitalisierung und der demografische Wandel halten den Fachkräftemangel auf hohem Niveau. Auch die Konkurrenz zu anderen Branchen macht dem Handel zu schaffen. Denn dass gerade der Einzelhandel viel zu bieten hat, zum Beispiel wenn es um Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten geht, ist noch längst nicht überall bekannt. Talente für den Handel zu begeistern, ist demnach eine strategisch relevante Herausforderung.

Die vorliegende Trendstudie bietet einen Überblick über den Status quo und die aktuellen Herausforderungen der Branche. Sie zeigt auch, welche

Maßnahmen ergriffen werden, um für die Zukunft gewappnet zu sein.

Wir bedanken uns herzlich bei allen Unternehmen, die sich an der Befragung beteiligt haben, und freuen uns auf Anregungen für weitere Untersuchungsthemen.

*Köln, im Januar 2024*



**Michael Gerling**  
Geschäftsführer  
EHI Retail Institute



**Ulrike Witt**  
Leiterin Forschungsprojekt  
Personal im Handel  
EHI Retail Institute



# Inhalt

<b>2</b>	<b>VORWORT</b>	<b>19</b>	<b>MITARBEITER:INNEN HALTEN &amp; FÖRDERN</b>
<b>4</b>	<b>MANAGEMENT SUMMARY</b>	19	Pre- und Onboarding
<b>6</b>	<b>METHODIK UND TEILNEHMENDEN-STRUKTUR</b>	20	Employee Retention
6	Befragung	21	Benefits & Nebenleistungen
6	Studienteilnehmer:innen	22	Reskilling und Upskilling
<b>9</b>	<b>MITARBEITER:INNEN GEWINNEN</b>	23	Unternehmenswerte
9	Recruitingkennzahlen	<b>25</b>	<b>FAZIT</b>
10	Personalsituation	<b>26</b>	<b>ANHANG</b>
13	Maßnahmen & Tools	26	Abbildungsverzeichnis
15	Recruiting-Kanäle	27	Impressum
17	Recruiting-Trends		



Ein Großteil der in der Studie **abgebildeten Grafiken** ist in unserer Online-Statistik-Datenbank **handelsdaten.de** verfügbar und kann heruntergeladen werden.



**„Datenbasierte Tools sind bereits heute ein wichtiger Faktor für effektives und effizientes Recruiting, etwa für die zielgruppenspezifische Platzierung von Stellenanzeigen.“**

**Ulrike Witt**  
EHI Retail Institute

das Employer Branding verstärkt. Um offene Stellen zu kommunizieren, werden nach wie vor am häufigsten Online-Stellenbörsen genutzt. Aber auch die Social Media (für die Fläche) und Businessnetzwerke (für die Zentrale) sind Kanäle, die immer noch an Relevanz zunehmen, um den Kontakt zu potenziellen Bewerber:innen herzustellen und diese zielgruppengerecht anzusprechen.

Im Recruiting steht der Mensch im Fokus und Emotionen spielen eine größer werdende Rolle, das schließt nicht aus, dass die Personalsuche mit moderner Technologie durchgeführt wird. Datenbasierte Tools sind bereits heute ein wichtiger Faktor für effektives und effizientes Recruiting, etwa für die zielgruppenspezifische Platzierung von Stellenanzeigen. Für die Zukunft wird eine weiter zunehmende Digitalisierung des Recruitings erwartet. Um Personal zu finden, rückt zum Beispiel künstliche Intelligenz (KI) stärker in den Fokus. KI wird etwa in der Vorauswahl (Matching) eingesetzt. Auch werden mehr Technologien genutzt, um den Bewerbungsprozess für Interessierte so einfach und schnell wie möglich zu gestalten. Dazu gehört zum Beispiel die unkomplizierte Bewerbung per Sprachnachricht, Chat oder Video.

## **BEZIEHUNG UND WERTE IM FOKUS**

Das beste Recruiting wird wertlos, wenn die neuen Mitarbeiter:innen entweder gar nicht erst zum vereinbarten Arbeitsbeginn erscheinen (Ghosting ist auch hier ein zunehmendes Phänomen) oder inner-

halb der ersten Monate wieder gehen. Um diese kostspielige Frühfluktuation zu vermeiden, wird im Idealfall frühzeitig eine gute Beziehung zu den neuen Kolleg:innen aufgebaut. So gibt es in vielen Handelsunternehmen ein klar definiertes Konzept für das Pre- und Onboarding.

Angesichts der herausfordernden Situation auf dem Arbeitsmarkt rücken auch die bereits vorhandenen Mitarbeiter:innen stärker in den Fokus. Sie gilt es zu halten und bestenfalls auch zu fördern. Dafür sind ein wertschätzendes Arbeitsklima und transparent formulierte Werte eine gute Basis. Wertschätzung zeigt sich unter anderem in den für Mitarbeitende angebotenen Zusatzleistungen. Die meisten Händler haben ein vielfältiges Angebot an Benefits, um Mitarbeitende zusätzlich zum Gehalt für ihre Arbeit zu belohnen.

Teilweise wird extern versucht, eine Stelle zu besetzen, obwohl intern bereits Mitarbeitende mit dem nötigen Potenzial – also Kenntnissen, Fähigkeiten und Interessen – vorhanden sind. Bisher werden die Skills und Kenntnisse der eigenen Mitarbeiter:innen allerdings nur selten systematisch erhoben. Immerhin unterstützen die meisten Händler eigene Mitarbeiter:innen dabei, wenn diese sich weiterqualifizieren (Upskilling) oder umqualifizieren (Reskilling) wollen, z. B. um eine andere Position zu erlangen.

Die Ansprüche von Mitarbeitenden an ihre Arbeitgeber werden größer, dies betrifft nicht nur den konkreten Arbeitsplatz. Auch die Unternehmenswerte gewinnen zunehmend an Bedeutung. Wichtige Werte für neue und bestehende Mitarbeiter:innen sind beispielsweise die Nachhaltigkeit und Technologieoffenheit (verbunden mit modernen Arbeitsprozessen) sowie das soziale, gesellschaftliche Engagement des Unternehmens.

## Maßnahmen & Tools

Um offene Stellen trotz der Situation auf dem Arbeitsmarkt leichter besetzen zu können, ergreifen die Handelsunternehmen vielfältige Maßnahmen, die sich in der Relevanz zwischen den Filialen und Zentralen unterscheiden. So setzen 90 Prozent der Befragten auf Quereinsteiger:innen für Positionen in den Filialen und akzeptieren verstärkt fach- oder branchenfremde Kandidat:innen. Ebenso viele (90 Prozent) halten eine vereinfachte Bewerbung (z. B. One-Click-Bewerbung) für erfolgversprechend. Auch ein möglichst kurzer Recruiting-Prozess soll bei fast drei Viertel der Befragten die Personalgewinnung vereinfachen. Als weitere Maßnahmen wird u. a. das Employer Branding verstärkt (58 Prozent) und 53 Prozent lassen ihre eigenen Mitarbeiter:innen neue Mitarbeiter:innen werben (z. B. mit Hilfe einer App und einem Belohnungssystem). In den Zentralen werden vor allem die Kanäle erweitert, um einen größeren Personenkreis anzusprechen (74 Prozent). Aber auch hier setzen die

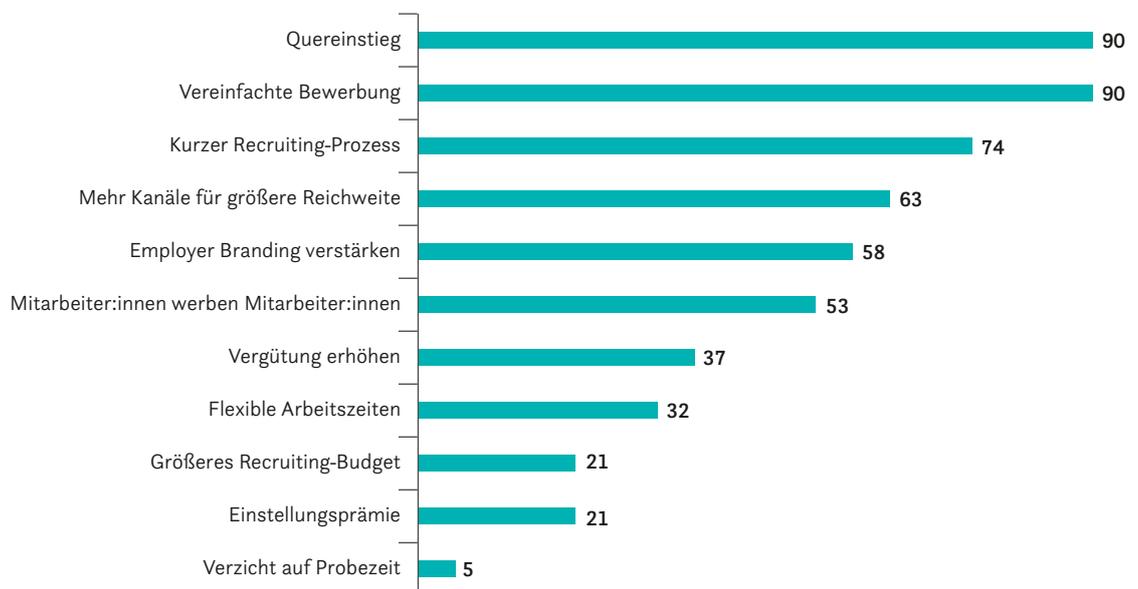
meisten (je 58 Prozent) auf den Quereinstieg und eine vereinfachte Bewerbung. Genauso häufig werden für die Zentralen sowohl ein verstärktes Employer Branding als auch das Thema „Mitarbeiter:innen werben Mitarbeiter:innen“ genannt.

Im Handel sind die Themen Arbeitszeiten und Vergütung immer wieder aktuell. 37 Prozent der Befragten setzen deshalb eine Erhöhung des Lohns als Maßnahme in den Filialen ein, etwas weniger (32 Prozent) tun dies in den Zentralen. 32 Prozent (Filialen) bzw. 47 Prozent (Zentralen) erhöhen die Attraktivität der ausgeschriebenen Stelle durch flexible Arbeitszeiten. Hier wurde als konkrete Maßnahme u. a. die Einführung von Lebenszyklusmodellen genannt. Das Angebot, den Arbeitsort flexibel zu wählen, kann naheliegenderweise eher für die Zentralen gemacht werden, 47 Prozent bieten hier Remote Work an. Sowohl in den Filialen als auch in den Zentralen verzichten immerhin je 5 Prozent auf eine Probezeit (siehe Abb. 11 und 12).

### Maßnahmen, um Stellen leichter besetzen zu können (Filiale)

(Abb. 11)

Angaben in Prozent



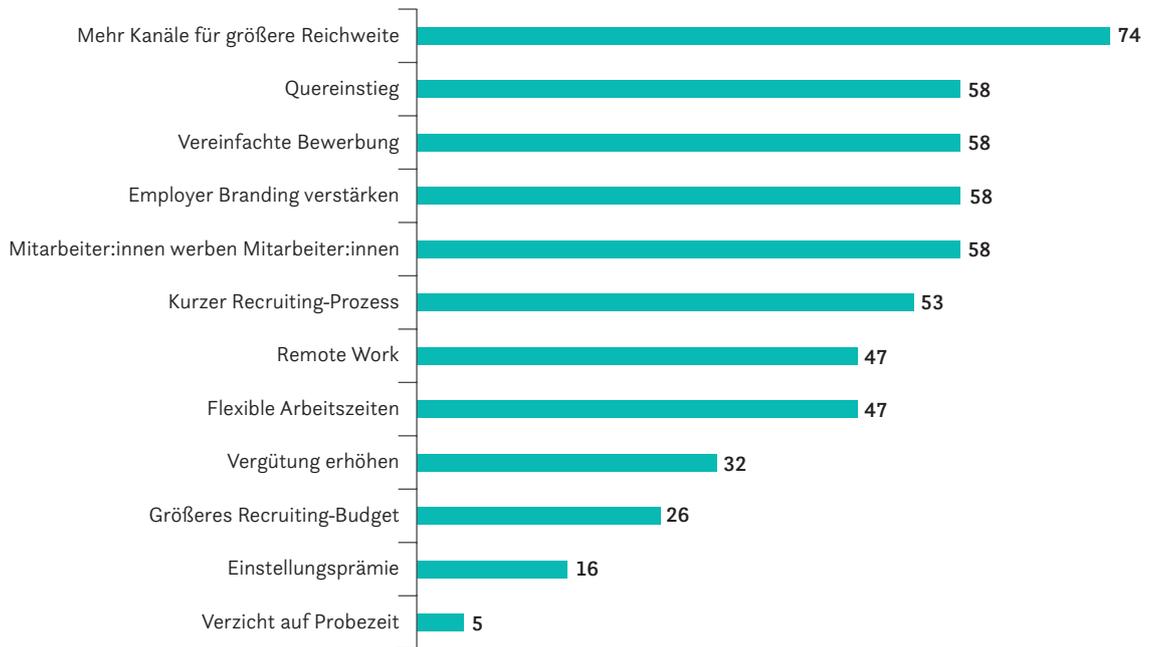
N = 38, Mehrfachnennungen möglich

Quelle: EHI

## Maßnahmen, um Stellen leichter besetzen zu können (Zentrale)

(Abb. 12)

Angaben in Prozent



N = 38, Mehrfachnennungen möglich

Quelle: EHI

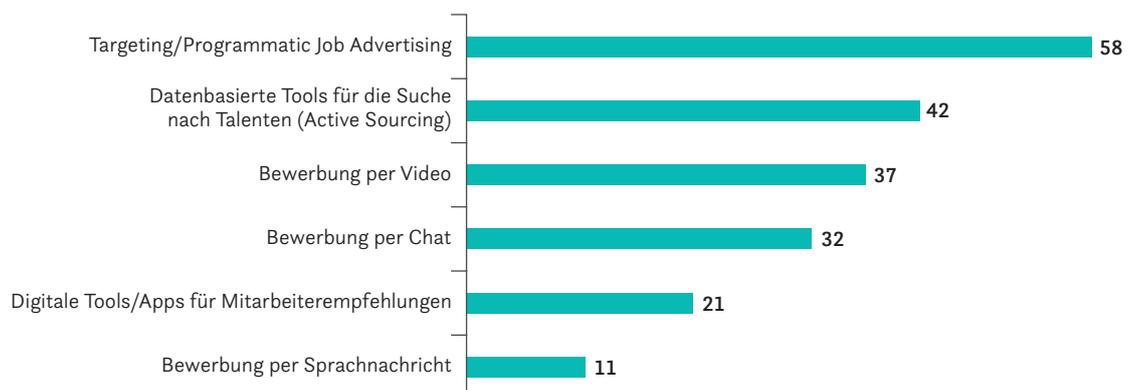
Um den Recruiting-Prozess möglichst effektiv und effizient zu gestalten, werden verschiedene Technologien eingesetzt. Vor allem (58 Prozent) werden diese für die zielgruppenspezifische Platzierung von Stellenangeboten (Targeting/Programmatic Job Advertising) oder zur aktiven Suche nach geeigneten Kandidat:innen (42 Prozent) genutzt. Ein gutes Drittel (37 Prozent) der Befragten

nutzt die Bewerbungsmöglichkeit per Video, etwas weniger (32 Prozent) setzen Tools für die Bewerbung via Chat ein. Etwa ein Fünftel lässt sich bei „Mitarbeiter:innen werben Mitarbeiter:innen“-Maßnahmen technologisch unterstützen. Bewerbungsmöglichkeiten per Sprachnachricht werden noch von wenigen (11 Prozent) genutzt (siehe Abb. 13).

## Häufige Recruiting-Tools

(Abb. 13)

Angaben in Prozent



N = 38, Mehrfachnennungen möglich

Quelle: EHI

**VERLAG**

EHI Retail Institute GmbH  
 Spichernstraße 55  
 50672 Köln  
 Tel. +49 221 57993-0  
 Fax +49 221 57993-45  
 info@ehi.org  
 www.ehi.org

**HERAUSGEBER**

EHI Retail Institute e. V.

**GESCHÄFTSFÜHRUNG EHI RETAIL INSTITUTE**

Michael Gerling

**AUTORIN**

Ulrike Witt, witt@ehi.org

**LAYOUT**

EHI Retail Institute GmbH

**COPYRIGHT© 2023**

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie, Mikrofilm oder einem anderen Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

**HAFTUNGSAUSSCHLUSS**

Das EHI Retail Institute versucht mit größtmöglicher Sorgfalt, in der vorliegenden Studie richtige, vollständige und aktualisierte Informationen zur Verfügung zu stellen. Fehler können jedoch nicht völlig ausgeschlossen werden. Das EHI Retail Institute übernimmt daher keinerlei Haftung oder Garantie für die Richtigkeit, Vollständigkeit, Qualität und/oder Aktualität der veröffentlichten Informationen, es sei denn, die Fehler wurden vorsätzlich oder grob fahrlässig begangen. Dies betrifft sowohl materielle als auch immaterielle Schäden Dritter, die durch die Nutzung des Informationsangebots verursacht werden.

**BESTELLMÖGLICHKEITEN**

Tel. +49 221 57993-43  
 vertrieb@ehi.org  
 www.ehi.org/wissen/publikationen/

**ISBN:** 978-3-87257-595-1

**PREIS:** 195,00 € zzgl. gesetzlicher MwSt.

**BILDRECHTE:**

Seite 2: Sebastian/adobe.stock.com (generiert mit KI)  
 Seite 3: MP Studio/adobe.stock.com  
 (generiert mit KI)  
 Seite 4: putilov\_denis/adobe.stock.com  
 Icons: Icons-Studio/stock.adobe.com,  
 Sir.Vector/stoc.adobe.com, Composing EHI

## IHRE ANSPRECHPARTNERIN ZUM THEMA PERSONAL IM HANDEL



**Ulrike Witt**  
 Leiterin Forschungsprojekt  
 Personal im Handel  
 EHI Retail Institute  
 Tel. +49 221 57993-994  
 witt@ehi.org