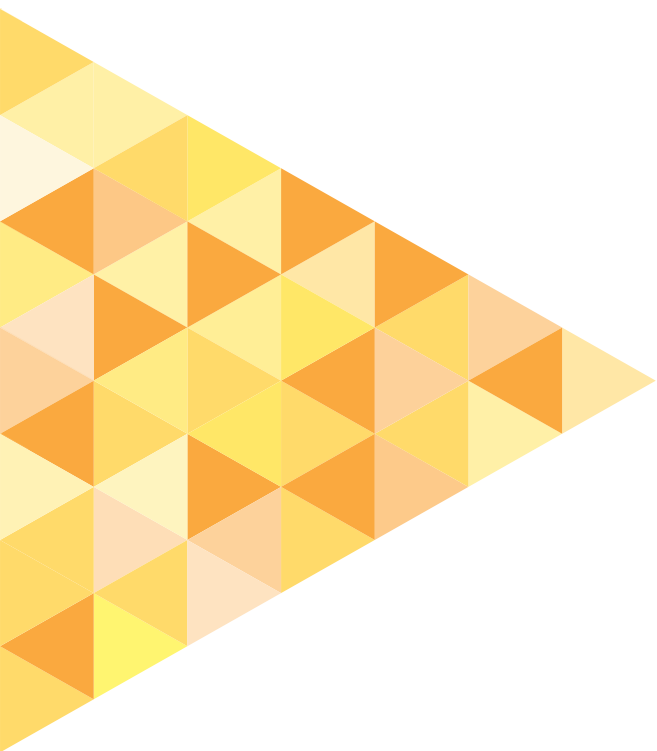


Matthias Scharlach

Junge Talente gewinnen für die Ausbildung



VET | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
REPOSITORY
| 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 |

Die Veröffentlichung wurde zur Publikation im VET Repository eingereicht. Die Inhalte geben nicht unbedingt die Meinung des Bundesinstituts für Berufsbildung wieder. Die Verfassenden sind für die inhaltliche und formale Qualität verantwortlich.

Zitiervorschlag:
Scharlach, Matthias: Junge Talente gewinnen für die
Ausbildung. Version 1.0 Bonn, 2025.
Online: res.bibb.de/vet-repository/784017

© Bundesinstitut für Berufsbildung, 2025

Version 1.0
Oktober 2025

Herausgeber
Bundesinstitut für Berufsbildung
Friedrich-Ebert-Allee 114-116
53113 Bonn
Internet: www.vet-repository.info
E-Mail: repository@bibb.de

Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernimmt das BIBB keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.



CC Lizenz

Der Inhalt dieses Werkes steht unter Creative-Commons-Lizenz (Lizenztyp: Namensnennung - Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International).

Weitere Informationen finden sie im Internet auf unserer Creative-Commons-Infoseite
<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0>.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Diese Netzpublikation wurde bei der Deutschen Nationalbibliothek angemeldet und archiviert:
urn:nbn:de:0035-vetrepository-784017

Junge Talente gewinnen für die Ausbildung

Matthias Scharlach

Abstract:

Der Fachkräftemangel in Deutschland lässt sich langfristig nur mit gezielter Erwerbszuwanderung aus Drittstaaten lösen. Allein das Ausschöpfen inländischer Potenziale reicht nicht aus – es braucht jährlich einen positiven Migrationssaldo von ca. 400.000 Personen. Geflüchtete sind in der Regel keine kurzfristige Lösung, da ihnen häufig Sprachkenntnisse, Netzwerke und Systemverständnis fehlen. Auch innerhalb der Unternehmen bestehen Hürden: Nur wenige Firmen bilden aktiv Migrant:innen aus, oft aus Angst vor Bürokratie, Sprachbarrieren oder kulturellen Differenzen. Besonders kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) sind gefordert, sich modernen Anforderungen zu stellen – von der Digitalisierung über Diversity bis hin zu einer attraktiven Arbeitgebermarke. Wer zukunftssicher wirtschaften will, muss kulturell offen, unternehmerisch klug und strategisch vorausdenkend in gute Ausbildung investieren – Ausbildung muss als strategische Investition gesehen werden: Betriebe geben derzeit im Schnitt rund 26.000 € pro Azubi aus, wovon etwa 69 % durch deren Leistungen gedeckt werden. Die verbleibenden ca. 8.000 € Nettokosten pro Jahr lohnen sich, wenn man die potenziellen Vakanzkosten von durchschnittlich bis zu 29.000 € bedenkt. Daher ist eine gezielte Auswahl gut vorbereiteter, integrationswilliger und sprachlich befähigter Jugendlicher essenziell. Für KMU braucht es einfache Tools zur Kostenabschätzung für die Akquise von Auszubildenden, um den Return on Investment (ROI) bewerten zu können. Ein vorgeschlagenes Modell berücksichtigt Umsatz, Beschäftigtenzahl, Qualifikationsziel und Vakanzkosten.

Junge Talente gewinnen für die Ausbildung

Matthias Scharlach

Ohne Auszubildende aus Drittstaaten wird es nicht funktionieren

Natürlich müssen inländische Potenziale aktiviert werden, um Auszubildende in die Unternehmen zu bringen. „Aber die gesammelten inländischen Potenziale reichen nicht aus. Wir brauchen dafür auch Zuwanderung. Daraus errechnet sich ein Migrationssaldo von 400.000 Personen pro Jahr im Schnitt. Das ist ein Saldo, das heißt Zuwanderung minus Abwanderung.“ (E. WEBER 2023)

Eine Nettozuwanderung von 400.000 wird seit ein paar Jahren fast erreicht. Trotzdem mangelt es an Arbeitskräften in Deutschland. Flüchtlinge helfen da nicht weiter! Aus einem äthiopischen Bauern in drei Jahren einen deutschen Mechatroniker zu machen, war eine kurzsichtige Illusion, und den 10.000sten Päckchenpacker zum Billiglohn in einem Logistikzentrum zu vermitteln, ist auch nicht die Lösung.

„Die Zuwanderung von Geflüchteten ist nicht das Instrument um den Fachkräftemangel zu bekämpfen, weil diese Personen nicht primär zu Erwerbszwecken nach Deutschland kommen. Geflüchteten fehlen am Anfang wichtige, sofort übertragbare Ressourcen wie Sprachkenntnisse, soziale Netzwerke oder auch Informationen über das Ausbildungs- und Arbeitsmarktsystem im Zielland.“ (Y. KOSYAKOVA 2023)

Nicht selten reichen auch, je nach Herkunftsland, die Schulkenntnisse nicht aus, um den Einstieg in eine deutsche Berufsschule zu schaffen.

67,5 % der Unternehmen berichten über Engpässe und das besonders in der Berufsausbildung. Nur 18,4 % der Unternehmen übernehmen aktiv Migrant:innen als Fachkräfte und nur ca. 5% der Unternehmen Migrant:innen als Auszubildende.

Als Hauptprobleme werden Sprachbarrieren, bürokratische und rechtliche Hindernisse, sowie falsche Erwartungen und Vorstellungen der Bewerber:innen genannt. (vgl. S. U. SCHULTZ, Chr. MECKE; 2024)

Auch die Zuwanderung aus der Europäischen Union wird wenig dazu beitragen, um den Arbeits- und Fachkräftemangel in den kommenden Jahren zu bekämpfen.

Die Deutsche Wirtschaft braucht dringend mehr Erwerbszuwanderung aus Drittstaaten und hier insbesondere möglichst gut auf das deutsche Ausbildungssystem vorbereitete potenzielle Auszubildende.

„Wer die Bedürfnisse und Werte der jungen Generation versteht und mit kreativen Ansätzen auf sie eingeht, wer ihnen Chancen für eine wirtschaftsadäquate Vorbereitung auf ihre Ausbildung bietet, wird die Bewerber nicht nur gewinnen, sondern auch langfristig binden können“. (C. ROSENBERG, 2025)

Das Azubi-Recruiting steht vor einem fundamentalen Wandel – getrieben von Internationalisierung, Digitalisierung und den sich ändernden Erwartungen der Generationen Z und Alpha. Unternehmen, die in der Lage sind, sich auf diese Trends einzustellen, haben die besten Chancen, die Talente von morgen zu gewinnen. Ob durch Social Media, gezielte Online-Kampagnen oder den Einsatz

von KI: Die Recruiting-Welt wird zunehmend internationaler und digitaler und bietet immense Chancen, Auszubildende auf innovative und authentische Weise weltweit anzusprechen. (vgl. C. ROSENBERG, 2025)

Die „Schwarzen Schafe“ sterben aus

Im Bereich der KMU, aber vereinzelt auch bei größeren Unternehmen kann man da und dort noch „Schwarze Schafe“ finden, die in einer eingeübten Jammerkultur schon die Übernahme von Azubis als eine von der „Gesellschaft“ aufgezwungene Last empfinden, deren Ausbildung notgedrungen Arbeitskräfte bindet und von denen man nicht weiß, ob sie überhaupt im Unternehmen bleiben werden.

Und dann noch die Migranten mit ihrer Sprache und ihren Eigenheiten! Da müsste man sich ja verändern, etwas dazu lernen, weltoffener werden!

So manch „urdeutscher Arbeiter“ hätte seine Arbeit schon verloren, wenn nicht schon seit geraumer Zeit Migrant:innen zum Umsatz deutscher Unternehmen beitragen würden.

Auch die Scheinlösung, über Zeitarbeitsfirmen oder nach dem „Hire and Fire“-Prinzip „kostensparend“ Fachkräfte temporär anzumieten, wird nicht zum Erfolg führen, da man sich so die Jobmentalität in sein Unternehmen holt und kein Teamgeist die Firma wettbewerbsfähig durch herausfordernde Zeiten begleitet.

Und noch etwas: Wer an seinen Arbeitnehmern vorbei führt, keine starke Arbeitgebermarke auf dem Markt platziert und traditionell mechanistisch rekrutiert, hat ein Fachkräfteproblem.

Eine zeitgemäße und gekonnte Fachkräftesicherung und Auszubildendenbereitstellung sind wieder eine existenziell notwendige Aufgabe für die deutsche Wirtschaft geworden.

Wenn man aber fragt „Was würdest Du denn für einen auf Deine unternehmerischen Bedürfnisse vorbereiteten Azubi bereit sein zu zahlen?“, kommen von nicht wenigen völlig aus dem Bauch generierte Antworten ohne jeglichen betriebs- und personalwirtschaftlichen Hintergrunds: „Möglichst nichts!“, „Wenn überhaupt, dann wenig!“, „Das kann der Staat von meinen Steuern finanzieren!“, „Vielleicht 1000 € oder 500 ?.“

Im Rahmen einer Diplomarbeit wurden 252 Personalverantwortliche befragt, wie viel sie in die Bereitstellung von Azubis investieren würden. 84,6 Prozent wussten es nicht.

Auf die Frage, warum man denn die Kosten nicht kenne, antworteten 71,1 Prozent, dass solche Kosten niemals ermittelt wurden. (vgl. H. MIESKE 2009)

Wo ist hier der eigenverantwortliche in der Marktwirtschaft agierende Unternehmer, wenn er sich wie ein Ignorant oder Basadeur verhält? Wie will er sein Unternehmen voranbringen, innovative Ideen umsetzen, zukunfts zugewandt agieren?

Die Entwicklung zeigt, dass diese „Schwarzen Schafe“ aussterben, da sie sich selbst ihrer Existenzgrundlage berauben.

Die vielen innovativen kleinen und mittelständischen Unternehmer werden an ihnen vorbeiziehen.

Auch stark hierarchisch gegliederte Organisationseinheiten und Administrationen mit der von einem konservativen Selbsterhaltungstrieb gesteuerten Neigung, nichts zu verändern, werden sich letztlich den realen gesellschaftlichen Entwicklungen beugen müssen, zumal gerade in den Bereichen Organisation, Dokumentation, Verwaltung, Prüfung und Assistenz die fortschreitende Digitalisierung auch Arbeitskräfte freisetzt. Keiner sagt, dass Unternehmensführung einfach ist – es geht darum, sein Unternehmen personell und kaufmännisch klug zu führen - eben progressiv etwas zu unternehmen.

83% der ausbildenden Betriebe sehen Ausbildung als eine Investition in die Sicherung des zukünftigen Fachkräftebedarfs, sind sich der Risiken eines Fachkräftemangels durch Personalengpässe oder Fehlbesetzungen bewusst und versuchen diesen durch die Ausbildung zu vermeiden.(vgl. G. Schönfeld u.a. 2016, S.145)

Vom Wert des Auszubildenden

Die deutsche Wirtschaft benötigt gut vorgebildete und für den gewählten Beruf motivierte Auszubildende. Ist diese psychologisch-moralische Voraussetzung nicht gegeben, kostet das zusätzlich Geld.

„Im Ausbildungsjahr 2022/2023 entstanden den Ausbildungsbetrieben im Durchschnitt über alle Ausbildungsjahre Bruttokosten in Höhe von 26.210 Euro pro Auszubildende/-n... Zu diesen Bruttokosten zählen die Personalkosten für die Auszubildenden, die Aufwendungen für das Ausbildungspersonal, die Anlage- und Sachkosten sowie sonstige Kosten wie Kammergebühren, Kosten für Lehr- und Lernmaterialien oder für Berufs- und Schutzkleidung. ... Zugleich erzielten sie [die Ausbildungsbetriebe] Erträge durch die Arbeiten der Auszubildenden. Diese produktiven Leistungen summierten sich zu einem Wert von 18.124 Euro. Insgesamt wurden also 69 Prozent der Bruttokosten durch diese Erträge gedeckt. An Nettokosten verblieben somit 8.086 Euro, die ein Betrieb im Durchschnitt über alle Ausbildungsberufe pro Auszubildende/-n und Jahr investiert hat.“ (F. Wenzelmann u.a., S, 3 2025)

Jeder neu in ein Ausbildungsverhältnis übernommene Azubi kostet dem Betrieb im Jahr also ca. 8.000 €. Berücksichtigt man hier noch, dass durch Ausbildungsabbrüche und Abwanderung das Risiko besteht, für ein Jahr letztlich keine Fachkraft bereitstellen zu können, kann durch damit verbundene Umsatzausfälle sowie entgangene Aufträge laut Jobbörse Stepstone mit durchschnittlich 29.000 € Vakanzkosten* gerechnet werden. (T. ZIMMERMANN, 2022)

Um mein Budget zu planen, was ich als Unternehmer für die Rekrutierung eines Auszubildenden zum Einsatz bringen sollte, muss ich mir neben den dadurch entstehenden Sach- und Personalbegleitkosten in erster Linie über folgendes im Klaren sein:

Wieviel wird der von mir gut ausgebildete Azubi später zur Wertschöpfung beitragen– und das sowohl bereits im Ausbildungsprozess als auch als späterer Mitarbeitender?

Was ist der ROI (Return of Investment)?

* In Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitenden kostet die Arbeiterlosigkeit (Cost of Vacancy) sogar bei über 73.000 €, im Gesundheitsbereich bei durchschnittlich 37.700, in der IT bei 37.300 €, im Vertrieb bei 36.600 €, im Handwerk 32.600 € und in der Produktion 30.800 €.

Oder anders ausgedrückt: Wieviel kostet es mich, wenn ich keinen oder einen ungenügend befähigten potenziellen Azubi rekrutiere?

Was ist der RONI (Return of Non-Investment)?

Das ist die zentrale strategische Fragestellung.

Sie zu beantworten ist in einer ersten Schätzung relativ einfach: Schauen Sie sich Ihren Umsatz an und die Anzahl Ihrer Arbeitnehmer und Sie wissen, was durchschnittlich ein Arbeitnehmer zum Umsatz beiträgt.

Natürlich gibt es nicht *den* Arbeitnehmer. Wenn Sie einen Entwicklungsingenieur oder erfahrenen Meister ersetzen müssen, haben diese Personen sicher einen anderen Wertschöpfungsanteil als der Maschinenbediener. Und Qualifikation hat ihren Preis, auch für die Bereitstellung für eine solche Ausbildung geeigneter Kandidaten.

Die Wirtschaft benötigt kein „universitäres Rechnen mit akademisch gegliederten Kostenbestandteilen“, sondern unkomplizierte, vor allem zeitsparende und praktisch anwendbare Tools.

Die Konversionsrate (Conversionrate) „Azubi-Recruiting-Kosten in Relation zur Anzahl der Ausbildungsplatzannahmen“ kann zur Analyse von Azubi-Akquisekosten beitragen, ist aber nicht gleichzusetzen mit einer handhabbaren Abschätzung aufzuwendender Akquisekosten.

Eine Recruiting-Konversionsrate sagt im Prozess der Recruitierung etwas aus über die Attraktivität des Unternehmens

- sein Branding
- seine Lohnpolitik
- seine Karrieremöglichkeiten
- seine Teambeschaffenheit
- sein Führungsstil und nicht zuletzt
- seine geografische Lage.

Wer hat aber in kleinen und mittelständischen Unternehmen die Zeit und die Manpower, interne und externe Kosten, wie Gehälter der HR-Mitarbeitenden (wenn es die überhaupt gibt), Zeitaufwände für Interviews und Auswahlprozesse, Kosten für interne Tools und Software, Recruiting Mitarbeiterschulungen, Onboarding, Kosten für Stellenanzeigen, Jobbörsen, Social Media-Kanalpflege, mögliche Headhunter-Gebühren, Reisekosten für Bewerber:innen u.a.m zu berechnen – geschweige denn Benchmarking zu betreiben, Optimierungspotenziale zu erschließen, Budgetplanungen oder differenzierte ROI-Berechnungen vorzunehmen?

In Großunternehmen gibt es dazu ganze Abteilungen und Mitarbeiter, die sich damit beschäftigen!

Auch Bewerber-Management-Systeme (Applicant Tracking Systeme, siehe R. ULLAH, M. WITT 2015) und Taktiken bei der Nutzung von Recruiting Conversion Rates (A. MACOVEICIUC 2025) können dabei helfen, die Konversionraten im Recruiting-Prozess zu ermitteln und zu optimieren.

Das ist auch gut und richtig so. Uns geht es in diesem Artikel aber auch und gerade um die Einbeziehung von KMU unter ihren spezifischen Bedingungen!

Was lohnt es sich, für die Bereitstellung von Auszubildenden mit Ausbildungserfolgsgarantie zu investieren?

Um diese Frage zu beantworten, sollten wir uns ein Bild von den Personen machen, in die es sich zu investieren lohnt. Das sollten junge Menschen sein,

- die in Deutschland ihren Lebensmittelpunkt gefunden haben oder aufbauen wollen, sich um eine Integration in unsere Zivilgesellschaft bemühen und nicht in Parallelgesellschaften abdriften.
- die sich ein Sprachniveau angeeignet haben und systematisch weiter ausbauen, welches es ihnen erlaubt, in deutschen Arbeitswelten und in unserer Gesellschaft kommunizieren zu können.
- die im Vorfeld ihrer Ausbildung bereits vielfältig und über längere Zeiträume deutsche Arbeitswelten erlebt haben, ein Gefühl für das Arbeiten in deutschen Betrieben entwickelt haben und durch Matchings ihre abgewogene Ausbildungsentscheidung getroffen haben.

Um die richtige Kostenabschätzung für einen Investitionsbetrag in einen solchen Auszubildenden zu treffen, sollten wir das Zusammenspiel von folgenden Faktoren in Betracht ziehen:

- Den Jahresumsatz des Unternehmens
- Die Anzahl der Arbeitnehmer im Unternehmen
- Den Anteil der Personalkosten am Unternehmensumsatz
- Die geplante Wochenstundenarbeitszeit des Auszubildenden im späteren Arbeitsprozess,
- Das Qualifikationsziel des Auszubildenden und
- Die Vakanzkosten bei Abbruch der Ausbildung oder bei Abwanderung

Daraus lässt sich folgende Formel zur **Abschätzung** der Bereitstellungskosten eines Auszubildenden herleiten:

Auszubildenden-Akquise-Kosten (Trainee acquisition costs)

$$\text{TAC} = \frac{\frac{\text{Durschnittliche Jahrespersonal-kosten}}{100} \cdot \frac{\text{Vakanzkosten}}{2} \cdot \frac{\text{Qualifikationsfaktor} + 1}{2}}{12 \cdot \frac{\text{Wochen-stunden-anteil}}{T_b}} \cdot \frac{T_a}{T_b}$$

The diagram shows the TAC formula with labels for its components: 'Durschnittliche Jahrespersonal-kosten' (Average annual personnel costs) above the first fraction, 'Vakanzkosten' (Vacancy costs) above the second fraction, 'Qualifikationsfaktor' (Qualification factor) above the third fraction, 'Wochen-stunden-anteil' (Weekly hours share) below the denominator's fraction, and 'T_a' and 'T_b' below the final fraction. A bracket under the first two fractions is labeled 'Vakanzkosten bereinigte monatliche Personalkosten pro Beschäftigten' (Vacancy costs adjusted monthly personnel costs per employee).

Abb.: TAC-Formel

mit

Q (qualification objective) – Qualifikationsziel des Auszubildenden [Rangwert]

Fachkraft → Q=1

Spezialist → Q=2

Experte → Q=3

C (company turnover) – Jahresunternehmensumsatz

$n_{e,m}$ (number of employees and management) – Anzahl der Arbeitnehmer und des Managements

T_a (agreed time) – Vereinbarte Wochenstundenarbeitszeit [h/Wo]
im späteren Arbeitsprozess

Durch Analysen ermittelte temporär relativ konstante Kennzahlen:

S (Share of personnel costs in annual company turnover) - Anteil der Personalkosten am Unternehmensumsatz [%]

V (Cost of Vacancy) - Kosten für Umsatzausfälle und entgangene Aufträge

T_b (base time) - Basis-Wochenstundenarbeitszeit

Definitionen der Parameter

Das Qualifikationsziel des Auszubildenden

gibt den Grad der materiellen und immateriellen Investitionen in die Ausbildung des Auszubildenden an. Es ist der Ausdruck des Wertes des Auszubildenden für die Wertschöpfung im Unternehmen. Es werden drei Kategorien zugrunde gelegt: Fachkraft, Spezialist und Experte.

Der Jahresumsatz eines Unternehmens

ist die Gesamtsumme der Einnahmen aus dem Verkauf von Waren und Dienstleistungen über einen Zeitraum von 12 Monaten inklusive der dafür aufgewandten Kosten und Ausgaben.

Die Anzahl der Beschäftigten

ist sowohl die Anzahl aller der Personen, die im Unternehmen beschäftigt sind und in einem Unterordnungsverhältnis zum Arbeitgeber stehen. Darin eingeschlossen sind Teilzeitkräfte, aber keine Personen in freiberuflicher Tätigkeit. Zu den Beschäftigten zählen aber auch die Personen im Management des Unternehmens.

Die vereinbarte Wochenstundenarbeitszeit

ist die durchschnittliche Anzahl der vertraglich gebundenen Arbeitsstunden pro Woche, in der der Arbeitnehmer für das Unternehmen tätig ist.

Definitionen der relativ konstanten Kennzahlen:

Der Anteil der Personalkosten am Unternehmensumsatz

ist der Prozentwert aller Kosten, die für ein Unternehmen durch den Einsatz von Mitarbeitern entstehen. Der durchschnittlich geschätzte Anteil über alle Unternehmen in Deutschland liegt bei 20 -25 %.

Die Basis-Wochenstundenarbeitszeit

ist die im Unternehmen festgelegte durchschnittliche maximale Wochenarbeitszeit in einem Arbeitsbereich. Sie beträgt in der Regel 30, 35, 40, 48 und unter bestimmten Bedingungen bis zu 60 Stunden.

Die Vakanzkosten

sind die durchschnittlichen Kosten, die in einem Jahr durch Ausbildungsabbrüche und Abwanderung verursachte Umsatzausfälle sowie entgangene Aufträge entstehen.

Interpretationen

Generell ist zu bemerken, dass die Formel zur Berechnung der TAC-Kosten eine 1.Näherung darstellt und im realen Wirtschaftsalltag noch verschiedenen Variationen und Einflüssen unterliegen kann, wie Branche (IT, Bau, Gastronomie, ...), Geschäftsmodell (Dienstleistung, Produktion, ...), Standort (Bundesland, Ausland, Stadt, ländlicher Raum, ...), Unternehmensreife (Start-up, etabliert), Produktivität der Mitarbeiter, Automatisierungsgrad, Technologieeinsatz u.a.m.

Unter der Bedingung, dass der Anteil der Personalkosten am Unternehmensumsatz, die Vakanzkosten und die Basis-Wochenstundenarbeitszeit festgelegt sind, gibt es aus der Formel ersichtliche folgende Abhängigkeiten:

- Bleiben das Qualifikationsziel (Q), die vereinbarte Wochenstundenarbeitszeit (T_v) und die Beschäftigtenzahl ($n_{e,m}$) konstant und erhöht sich der Jahresumsatz (C), dann erhöhen sich die Auszubildenden-Akquise-Kosten (TAC).
- Bleiben der Jahresumsatz (C), das Qualifikationsziel (Q) und die vereinbarte Wochenstundenarbeitszeit (T_v) konstant und erhöht sich die Beschäftigtenzahl ($n_{e,m}$), dann sinken die Auszubildenden-Akquise-Kosten (TAC).
- Bleiben die vereinbarte Wochenstundenarbeitszeit (T_v), die Beschäftigtenzahl ($n_{e,m}$) und der Jahresumsatz (C) konstant und erhöht sich das Qualifikationsziel (Q), dann erhöhen sich die Auszubildenden-Akquise-Kosten (TAC).
- Bleiben das Qualifikationsziel (Q), die Beschäftigtenzahl ($n_{e,m}$) und der Jahresumsatz (C) konstant und sinkt die vereinbarte Wochenstundenarbeitszeit (T_v), dann sinken die Auszubildenden-Akquise-Kosten (TAC).

Beispielrechnungen

Bei den folgenden Beispielen sind die relativ konstanten Kennzahlen wie folgt festgelegt:

$$S = 20\%$$

$$V = 29.000 \text{ €}$$

$$T_b = 40 \text{ Std.}$$

Beispiele:

➤ Kleinstunternehmen

Ein Lebensmittelhersteller in Bayern mit 8 Angestellten und 1 Person im Management

hat einen Jahresumsatz von 500.000 € und sucht einen Auszubildenden als Spezialisten der später 35 Stunden in der Woche arbeiten soll.

Das heißt: $Q=2$, $U= 500.000 \text{ €}$, $n_{e,m} = 9$, $T_v = 35$

Das Unternehmen sollte 687 € für die Bereitstellung dieses Auszubildenden einsetzen.

➤ Kleinunternehmen

Der Jahresumsatz eines Thüringer Maschinenbauunternehmens mittleren Automatisierungsgrades mit 30 Angestellten und 2 Geschäftsführern liegt bei ca. 8.000.000 €.

Das Unternehmen sucht einen Auszubildenden als Fachkraft, der später 40 Stunden in der Woche arbeiten soll.

Das heißt: $Q=1$, $U= 8.000.000 \text{ €}$, $n_{e,m} = 32$, $T_v = 40$

Das Unternehmen sollte 4.091 € für die Akquise des Auszubildenden bereitstellen.

➤ Mittleres Unternehmen:

Eine baden-württembergisches Logistikunternehmen mit 47 Mitarbeitern und 3 Personen im Management hat einen Jahresumsatz von 50.000.000 €. Es sucht einen Auszubildenden zur Logistik-Fachkraft mit 40 Stunden

Wochenarbeitszeit. Das heißt: $Q=1$, $U= 50.000.000 \text{ €}$, $n_{e,m} = 50$, $T_v = 40$

Das Unternehmen sollte 16.618 € in die Bereitstellung eines solchen Auszubildenden investieren.

➤ Großunternehmen:

Ein süddeutscher Automobilhersteller mit 125.000 Angestellten und 1741 Personen im Management erwirtschaftete einen Jahresumsatz von 142.400.000.000 €. Er sucht einen Experten für die Elektromotorenoptimierung bei einer Arbeitszeit von 45 Stunden pro Woche.

Das heißt: $Q=3$, $U= 142.400.000.000 \text{ €}$, $n_{e,m} = 126.741$, $T_v = 45$

Es sollte bereit sein, für diesen auszubildenden Experten 42.133 € in die Akquise zu investieren.

Literaturverzeichnis

Macoveiciuc, Andreea: 7 Tactics That Improve Recruitment Conversion Rates. Carv, Amsterdam, Copyright © 2025 Carv.com, Inc

Mieske, Holger: Die Prozesse der Personalbeschaffung in der beruflichen Erstausbildung und Möglichkeiten der Nutzung des web 2.0. Unveröffentlichte Diplomarbeit. Technische Fachhochschule Wildau. 2009

Rosenberg, Coco; Tipps für erfolgreiches Azubi-Recruiting: Aktuelle Recruiting-Trends für die Generation Z ideenkraftwerk GmbH, Herford, © 2025 www.ideenkraftwerk-gmbh.de

Schönfeld, Gudrun; Jansen, Anika; Wenzelmann, Felix; Pfeifer, Harald : Kosten und Nutzen der dualen Ausbildung aus Sicht der Betriebe. Ergebnisse der fünften BIBB-Kosten-Nutzen-Erhebung. Bundesinstitut für Berufsbildung, Bonn, 2016

Schultz, Susanne U.; Mecke, Christina: Fachkräftemigrationsmonitor 2024. Fachkräfteengpässe von Unternehmen in Deutschland, Trends und Potenziale zum Zuzug ausländischer Fachkräfte.

Bertelsmann Stiftung, Gütersloh 2024, 49 Seiten

Tran, Diana: Die Cost-per-Hire berechnen und richtig nutzen. Shiftbase B.V., Zoetermeer, © 2025 www.shiftbase.com/de/lexikon/personalkosten

Ullah, Robindro; Witt, Michael: Praxishandbuch Recruiting: Grundlagenwissen, Prozess-Know-How, Social Recruiting. Verlag Schäffer-Poeschel Stuttgart, 1. Auflage 2015, ISBN-10 282 ,3791034022: Seiten

Weber, Enzo; Kosyakova, Yuliya: Warum braucht Deutschland 400.000 Migrantinnen und Migranten pro Jahr? IAB-Forum. Das Magazin des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. 19. Dezember 2023, <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.de>

Wenzelmann, Felix; Schönfeld, Gudrun; Linckh, Carolin; Pfeifer, Harald: Eigene Ausbildung oder externe Fachkräftegewinnung – mit welchen Kosten müssen Betriebe rechnen? Ergebnisse der BIBB-Kosten-Nutzen-Erhebung 2022/2023. BIBB Report 2. Bonn 2025. URL: <https://www.bibb.de/dienst/publikationen/de/20504>

Zimmermann, Tobias: Jede unbesetzte Stelle kostet Unternehmen 29.000 Euro. Pressemitteilung zur EuroStepStone-Analyse 2022. The Stepstone Group Media Relations-Team, press@stepstone.com. Düsseldorf, 02. Mai 2022