



Foto: Metro Group

# Kleiner König Mitarbeiter

Der Nachwuchs im Handel wird knapp. Den Wettbewerb um die besten Talente gewinnen nur Unternehmen mit attraktiver Arbeitgebermarke.

Text: Brigitte Oltmanns

**D**as Thema Personalpolitik gewinnt in den letzten Jahren angesichts der demografischen Entwicklung entschieden an Brisanz: sechs Mio. Arbeitskräfte könnten einer Studie der Unternehmensberatung McKinsey zufolge im Jahre 2020 in Deutschland fehlen. Bereits jetzt wächst sich der Mangel an Fach- und Führungspersonal in einigen Branchen zu einem Wachstumshemmnis erster Ordnung aus. Auch der Einzelhandel bildet hier keine Ausnahme, wird er doch wie kaum eine andere Branche von Menschen bewegt. Längst nicht alle verfügbaren Ausbildungsplätze konnten in diesem Jahr besetzt werden. Der Wettlauf um eine ausreichende Anzahl qualifizierter und engagierter Mitarbeiter gewinnt also an Tempo. Dabei herrscht zugleich tiefe Einmütigkeit darüber, wie wichtig zufriedene und loyale Mitarbeiter für den Unternehmenserfolg sind. Sie tragen als Botschafter an die Kunden weiter, wofür das Unternehmen steht, welche Kompetenzen und Werte es vermittelt. Und sie garantieren dem Arbeitgeber geldwerte Vorteile: niedrigere Krankheitsstände, höhere Motivation und damit einhergehend mehr Kundenzufriedenheit. Mit der Qualität der Mitarbeiter steigt auch der Unternehmenswert.

**„Zu selten wird Profil gezeigt.“**

Wolf Reiner Kriegler, DEBA

Der Kampf um „König“ Mitarbeiter wird nicht nur branchenintern ausgetragen. Alle Wirtschaftszweige stehen im harten Wettbewerb zueinander: Also kommt es für den Einzelhandel darauf an, sich in diesem Umfeld möglichst begehrenswert für die potenziellen Bewerber zu machen und dies offensiv zu kommunizieren. Doch genau hier sehen Branchenexperten noch erheblichen Handlungsbedarf. Der Handel müsse sich selbst nicht nur als Marke, sondern zugleich als klare Arbeitgebermarke (Employer Brand) im Markt profilieren. Vom übertariflichen Gehalt, Unternehmensbeteiligungen, Dienstwagen über Karriere- und Fortbildungschancen bis zur Altersvorsorge wirft der Handel bereits einiges in die Waagschale, um Personal zu rekrutieren und es mit attraktiven Leistungen dauerhaft ans Unternehmen zu binden. Doch eine attraktive Arbeitgebermarke müsse mehr auszeichnen, entgegnet eine wachsende Phalanx von Unternehmensberatungen und Werbeagenturen. „Noch zu selten zeigen Arbeitgeber des Handels wirklich Profil. Im Wettbewerb um qualifizierte Betriebswirtschaftler zum Beispiel hat der Einzelhandel gegenüber dem branchenfremden Wettbewerb einen - vermeidbaren - Nachteil“, urteilt etwa Wolf Reiner Kriegler, Ge- »

schäftsführer der DEBA Deutsche Employer Branding Akademie, Berlin.

Dass sich der Handel insgesamt im Branchenvergleich noch schwer tut im Wettbewerb um die Nachwuchs-Talente, zeigen beispielsweise Umfragen des Berliner Personalmarketing-Spezialisten Trendence Institut. Dabei geben Hochschulabsolventen und zukünftige Schulabgänger ihre Votings ab, welche Unternehmen in ihren Augen besonders attraktive Arbeitgeber sind. Als Wunscharbeitgeber liegen deutsche Autohersteller weit vorn; unter die Top 10 der Arbeitgeber-Wunschkandidaten hat

es allerdings bislang kein einziges Handelsunternehmen geschafft. Zu den Top-Arbeitgebern des Handels gehören laut Trendence Institut Ikea, Aldi-Süd und die Metro Group. Bei den befragten Schülern heißen die Job-Favoriten im Handel Hennes & Mauritz, C&A, Ikea und Douglas. Andere Ratings (z. B. Top Job) bescheinigen auch mittelständischen Handelsunternehmen ein begehrenswertes Arbeitgeberimage: Edeka Wehrmann, Hiddenhausen, Saturn Berlin-Spandau und die Textilfilialkette Orsay haben hier Benchmarks gesetzt. Insgesamt, so die einhellige Meinung von Branchenexperten, hat der Handel in der Zielgruppe vor allem ein Imageproblem gegenüber anderen Wirtschaftszweigen. Er werde als attraktiver Arbeitgeber häufig unterschätzt, obwohl er doch einiges zu bieten habe. Der Handel sei ein hochkomplexer Wirtschaftssektor, wo modernste Technologien und Managementmethoden zum Einsatz kommen, wo Vertriebspezialisten am profitablen Einkaufserlebnis und Category Manager an der Attraktivität der Sortimente arbeiten. Im strategischen Einkauf würden die bestmöglichen Preise und Qualitätsstandards ausgehandelt. Zudem zeichne sich der Handel dank qualifizierter Ausbildungs- und Förderprogramme durch schnelle Karrierewege und die Möglichkeit zur frühen Übernahme von Verantwortung aus. „Es ist durchaus möglich, dass ein junger Mann/eine junge Frau eine Filiale leitet - und damit bis zu 50 Mio. Euro Nettoumsatz, 100 Mitarbeiter und das Ergebnis verantwortet. Damit führt er oder sie praktisch ein mittelständisches Unternehmen“, so ein Brancheninsider. Dieses Imageproblem haben die Top-Player in den verschiedenen Handelsbranchen allerdings inzwischen selbst identifiziert, Nachholbedarf erkannt und arbeiten mit „großem Engagement und sehr professionell daran, ihr Profil

Foto: Metro Group



**Arbeitgeber-Weisheit: Geld allein vermittelt keine Freude an der Arbeit.**

als Arbeitgeber zu schärfen“, so das Lob von Employer-Branding-Spezialisten.

**Eine gute Employer Brand** zeichnet u. a. dadurch aus, dass sie über entsprechende Kommunikationskonzepte ein ganz klares Vorstellungsbild, wofür das Unternehmen steht, beim potenziellen Bewerber verankert. „Ausgangspunkt muss für die Unternehmen der Wunsch der Zielgruppe sein, etwas über das Unternehmen zu erfahren. Man muss die Arbeitswelt spüren und ein Gefühl dafür entwickeln können, wie es sich anfühlt, dort zu arbeiten“, sagt Jan Köhler, Geschäftsführender Gesellschafter

von Köhler Kommunikation, Düsseldorf, der sich auf Employer Branding spezialisiert hat und führende Filialisten aus den Bereichen Lebensmittel-discount, Textileinzelhandel, Parfümerie und Baumarkt entsprechend berät. Ansatzpunkt ist die Präsentation des Unternehmens- als Arbeitgebermarke in Info- und Imagebroschüren, Stellenanzeigen oder auf den Karriereseiten im Internet, einem von der Zielgruppe intensiv genutzten Medium.

In der Kommunikation nach außen ist im Handel schon einiges in Bewegung gekommen. Wie es sich beispielsweise „anfühlen“ könnte, beim Lebensmittel-filialisten Rewe zu arbeiten, erläutert in einem Internetportal speziell für Auszubildende die Hauptfigur René. Er absolviert derzeit beim Kölner Konzern eine Ausbildung zum Kaufmann im Einzelhandel und führt als Videomoderator durch die Bewerberseite. Rewe-Azubis berichten darin über ihre Erfahrungen während der Ausbildung und liefern somit ein authentisches und greifbares Bild ihrer Aufgaben, Aufstiegschancen und Entwicklungsmöglichkeiten. Diese Form der filmischen Selbstdarstellung hat Schule gemacht: Zu den Nutzern im Handel zählen auch Aldi-Süd, Ikea und die Otto Group. Daneben sind Kooperationen mit Schulen und Universitäten sowie aktive Messebeteiligungen erste Möglichkeiten, den Nachwuchs früh zu umwerben. Auch der Metro-Konzern legt sich ins Zeug, um „die besten Mitarbeiter für sich zu gewinnen“. Das sei maßgeblich auch eine Sache des Images des Arbeitgebers. „Weil wir das früh genug erkannt haben und uns mit vielfältigen Imagekampagnen auf den Weg gemacht haben, konnten wir in den vergangenen Jahren ordentlich punkten“, heißt es aus Düsseldorf. Mit dem in der Handelsbranche einzigartigen Forum „Meeting Metro“

## Wolf Reiner Kriegler, Deutsche Employer Branding Akademie: „Trüffeln gehen“



### **Wie aktiv ist der Einzelhandel in der Entwicklung einer Employer Brand?**

Über längere Zeit hat sich im Handel ein Imagedefizit aufgebaut, dem einige Arbeitgeber nun offensiv zu begegnen versuchen, beispielsweise durch Gütesiegel wie „fair company“. Darin zeigt sich, dass die Branche zunehmend sensibilisiert ist und beginnt, einiges aufzuholen. Noch sehen wir in der Branche aber vor allem Einzelmaßnahmen,

etwa Aktionen wie „Super-Azubi“. Die Wirkung von Einzelaktionen ist allerdings begrenzt beziehungsweise weiter ausbaufähig.

### **Diese Strategie ist in Ihren Augen noch lange nicht zielführend?**

Nein, bisher nicht. Aus unserer Sicht muss der Handel noch stärker an die Wurzeln gehen. Ein kluger Kaufmann wird nicht einfach nur sein Image werblich aufpolieren, sondern langfristig kalkulieren und neuen Imagerrisiken vorbeugen. Er gewinnt über den Aufbau einer identitätsbasierten und nachhaltigen Positionierung als Arbeitgeber und eine ihr entsprechende Weiterentwicklung der tatsächlichen Arbeitgeberqualität - etwa der Führungskultur

oder des HR-Portfolios. So entsteht Glaubwürdigkeit, und die rechnet sich.

### **Sie betreuen selbst Kunden aus dem Einzelhandel. Wie gehen Sie vor?**

Wahre Schönheit kommt von innen. Wir haben das Modell des identitätsbasierten Employer Brandings in Deutschland etabliert. Wir gehen dabei tief in die Unternehmen hinein und ermitteln die identitätsstiftenden und zukunftsrelevanten Profileigenschaften des Arbeitgebers. Wir nennen das „Trüffeln gehen“. Das ist der Nährboden für die anschließende Entwicklung einer einzigartigen und glaubhaften Positionierung - der Grundstein des Arbeitgebererfolgs.

**Interview: Brigitte Oltmanns**

habe man sich ein Instrument geschaffen, um dem Nachwuchs ein möglichst realistisches und persönliches Bild des Unternehmens zu vermitteln. „Es ist wichtig, Informationen breit zu streuen, damit gerade den noch in der Orientierung befindlichen jungen Leuten zugänglich gemacht wird, wie spannend die Branche Handel eigentlich ist,“ so ein Konzernsprecher. Rund 600 interessierte Studenten informieren sich alljährlich auf der Veranstaltung über die attraktiven Karrieremöglichkeiten, auch auf internationaler Ebene, die ihnen nach den zehn- bis 18-monatigen Traineeprogrammen offen stehen, und zwar im direkten Gespräch mit Führungskräften und Mitarbeitern des Unternehmens. Im Rahmen von Lehrerfortbildungen in Kooperation mit den IHK, der Agentur für Arbeit und den Einzelhandelsverbänden sowie über zahlreiche Lernpartnerschaften mit Schulen wendet sich Meeting Metro auch an potenzielle Bewerber um einen Ausbildungsplatz.

**Das Personalmarketing strategisch** neu ausrichten, dabei darf Employer Branding nicht stehen bleiben. Auch nach innen muss sich eine glaubwürdige Unternehmenskultur entwickeln. Daher brauche es eine Strategie, die Markenaufbau und -führung mit Personal- und Organisationsentwicklung vereint, unterstreicht DEBA-Chef Kriegler. Die Arbeitgebermarke sei keine „zweite Marke im Unternehmen“, sondern zahle auf die Corporate Brand ein. Employer Branding ist eine Querschnittsaufgabe, meinen Branding-Spezialisten, und damit ein Prozess, der Zeit und Kontinuität braucht. HR-Management und Personalmarketing, Unternehmenskommunikation, Geschäftsführung: Sie alle müssen daran beteiligt werden, das eigenständige Profil eines Unternehmens zu ergründen. Ansatzpunkte für die Entwicklung der Employer-Branding-Strategie sind Identität, Werte und Ziele des Unternehmens. Sie muss sich kritisch mit dem Selbstbild und der Fremdwahrnehmung auseinandersetzen. Der Definition einer Arbeitgeber-

marke folgt dann im nächsten Schritt die Entwicklung und Kommunikation dieses Profils nach innen gegenüber Mitarbeitern und Führungskräften; die Arbeitgebermarke muss in der Arbeitswelt verankert und gelebt werden. Ein Kommunikationskonzept transportiert die Kernbotschaften des Unternehmens nach außen. So können zielgruppengerechte Marketingmaßnahmen entwickelt werden, um sich als künftiger Arbeitgeber im Wettbewerb zu positionieren – mit Personalanzeigen oder Job-Websites.

Walter Jochmann, Geschäftsführer der Kienbaum Management Consultants, Düsseldorf, zählt das Employer Branding zu den Top-Themen der Personal-/HR-Abteilungen, die in keinem aktuellen Strategiepapier eines Unternehmens fehlen sollten. Auch er sieht das Ziel darin, den Mehrwert als attraktiver Arbeitgeber zu definieren und gleichzeitig unternehmensintern eine leistungsfördernde und Leistungsträger bindende Unternehmens- und Führungsqualität zu etablieren – wozu aus seiner Sicht flexible Karrieremodelle, Gesundheitsmanagement und Qualifizierung ebenso gehören wie die Internationalisierung und Frauenförderung im Top- und Nachwuchsmanagement. „Sehr entscheidend für Mitarbeiter ist das persönliche Wohlfühl am Arbeitsplatz, die gesamte Atmosphäre, die Perspektiven, die sich ihnen bieten“, ist Agentur-Chef Köhler überzeugt. „Vergütungen, Dienstwagen, Altersvorsorge, diese Anreize stehen im persönlichen Ranking sicherlich nicht an vorderster Stelle.“ Und mit dieser Ansicht weiß er sich nicht allein, sondern erhält prominente Schützenhilfe von einem Unternehmer, der als Arbeitgebermarke ein hohes Ansehen bei seinen Mitarbeitern genießt: „Leistung hängt vom Arbeitsklima ab“, sagt Trigema-Inhaber Wolfgang Grupp. Er wirft sichere Arbeitsplätze und Arbeitsplatzgarantien für die Kinder der Betriebsangehörigen in die Waagschale und investiert in Weiterbildung – statt in Kantine, Fitnessstudio und Ruheräume. ■

# Premium.



**DSD!**

## Premium in Leistung

Entsorgungslösungen individuell für Sie:  
Duales System • Elektro- und Elektronikaltgeräte  
Transportverpackungen • Standortentsorgung  
Branchenlösungen • Pfandsystem

Weniger sollte es auch beim Abfallmanagement nicht sein. **DSD ist Ihr Premium-Anbieter.** Klar in der Fokussierung auf den Kunden. Durch die Bilanz bei der ökologisch hochwertigen Verwertung wertvoll für die Umwelt. **Beständig als Marktführer beim Recycling von Verkaufsverpackungen für den privaten Endverbraucher.**

### Premium in Leistung mit

- umfassender Angebotspalette,
- starker Preisorientierung,
- kundenindividuellem Service der Extraklasse und
- lupenreiner Umsetzung von Rechtsvorgaben.

Sprechen Sie mit uns. Die 5. Novelle der Verpackungsverordnung mit ihren neuen Pflichten ist ein aktueller Anlass.

Lösungen sind unsere Sache.

**DSD. Können, was Kunden wollen.**



## Der Grüne Punkt –

Duales System Deutschland GmbH

**SERVICELINE** Fon 02203 / 937 680  
kundencenter@gruener-punkt.de  
www.gruener-punkt.de