

Talent Management bei Lekkerland

René Jerusalem, Kerstin Schaller und Bernhard Bingenheimer

1 Talent Management im Handelskonzern

Die Lekkerland Gruppe ist ein multinationaler Partner für alle Handelsformate, die Menschen den bequemen Unterwegskonsum ermöglichen. Dazu gehören unter anderem Tankstellenshops, Kioske, Convenience-Stores, Fast-Food-Ketten, Getränkemarkte, Kaufhäuser, Lebensmittelmärkte und Kantinen, die mit Tabakwaren, Food-to-go, Non-Food-Produkten, Getränken, Electronic Value und vielem mehr beliefert werden. Im Geschäftsjahr 2012 betrug der Umsatz rund 11,5 Milliarden Euro, erwirtschaftet mit rund 5.800 Mitarbeitern. Die vom Umsatz und von der Anzahl der Mitarbeiter größte Landesgesellschaft der Gruppe befindet sich in Deutschland, gefolgt von den Niederlanden, Belgien, Spanien, Österreich und Schweiz. Der Sitz der Europa- und Deutschlandzentrale ist in Frechen bei Köln.

1.1 Die neue HR-Strategie als Kernelement der neuen Unternehmensstrategie

Aufgrund von veränderten Marktstrukturen und damit verbundenen Rahmenbedingungen hat der neu zusammengesetzte Vorstand von Lekkerland im Jahr 2012 gemeinsam mit einer renommierten Unternehmensberatung und unter breiter Beteiligung der Führungskräfte die neue Unternehmensstrategie »Convenience 2020« entwickelt. Sie umfasst vier strategische Richtungen, deren Ziel es ist, das Kerngeschäft zu stärken und so einen Wachstumspfad aufzuzeigen.

Die HR-Verantwortlichen waren eng in die Erarbeitung der Unternehmensstrategie eingebunden. Denn ihr Anspruch lautete, eine HR-Strategie zu entwerfen, die Mitarbeiter in die Lage versetzt, die Unternehmensstrategie erfolgreich zu implementieren und das Unternehmen auf Grund seiner interessanten Tätigkeitsprofile als attraktiven Arbeitgeber zu positionieren (siehe Abb. 1). Daraus haben sich drei wesentliche Aufgaben für den Personalbereich ergeben:

- Projekte und Initiativen zu starten, um aus Sicht der Mitarbeiter zu einem exzellenten Arbeitgeber zu werden,
- eine strategische Personalplanung aufzubauen, um mehr Positionen intern zu besetzen sowie vorhandene personelle Ressourcen optimal einzusetzen,
- die Effizienz von HR Services und Prozessen weiter zu erhöhen.

Was genau verbirgt sich hinter diesen Aufgaben und woran wird der Erfolg gemessen? Um ein attraktiver Arbeitgeber zu werden, investiert das Unternehmen viele Ressourcen in Employer Branding und die regelmäßige, gruppenweite

Mitarbeiterbefragung. Weitere Schwerpunkte der Entwicklung, um als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden, sind etwa optimierte Arbeitsmodelle, die Beschäftigung mit Diversity sowie die Weiterentwicklung des betrieblichen Gesundheitsmanagements. Erfolgreich ist das Unternehmen dann, wenn es gelingt, dass die Mitarbeiter voller Überzeugung sagen: »Lekkerland ist der Arbeitgeber meiner Wahl, den ich meinen Freunden oder Bekannten jederzeit weiterempfehlen würde.«

Eine enge Verzahnung von Recruiting, Performance Management, Talent Management (siehe Abb. 2) und der betrieblichen Weiterbildung ist die zwingende Voraussetzung für den Erfolg der HR-Strategie. Um einen optimalen Gesamtplan zu erstellen, mussten vorhandene Tools angepasst und neue implementiert werden. Das Ziel wird dann erreicht sein, wenn es gelingt, die richtigen Mitarbeiter mit der passenden Qualifikation zum notwendigen Zeitpunkt heute und in Zukunft der Organisation zur Verfügung zu stellen (vgl. Steinweg 2009). Dabei spielte im Bereich der HR Services und -Prozesse das Vergütungsmanagement (Compensation & Benefits) eine wesentliche Rolle. Hier musste das Unternehmen Voraussetzungen schaffen, wie beispielsweise die systematische und umfassende Funktionsbewertung auf der Basis von aktualisierten Stellenbeschreibungen. Ebenso ist eine effiziente Personaladministration (Payroll, Reporting, Controlling) das Fundament erfolgreicher HR-Arbeit, – zwar weniger spektakulär als andere HR-Themen –, aber mindestens ebenso bedeutsam. Gleiches gilt für Personalgrundsätze und Richtlinien, die in angemessenem Umfang das »Orientierungsgerüst« für Führungskräfte und Mitarbeiter bilden.

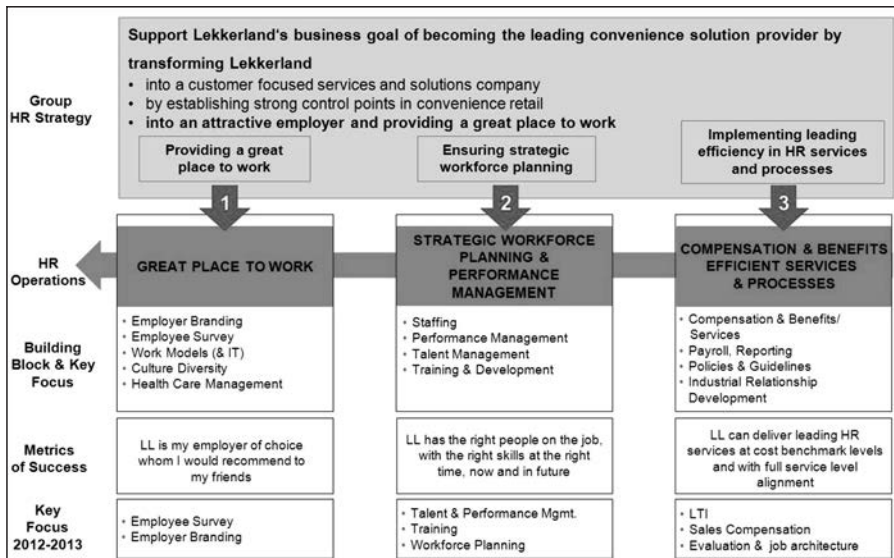


Abb. 1: Die HR-Strategie in der europaweiten Lekkerland Group

Industrial Relationship Management gewinnt immer mehr an Bedeutung. Insbesondere die Zusammenarbeit mit den Arbeitnehmervertretern ist ein kritischer Erfolgsfaktor für das Gelingen fast aller HR-Projekte. Die HR-Strategie steht nicht im Widerspruch zu den Interessen der Arbeitnehmervertreter und Mitarbeiter, sondern sie dient dazu, eine Situation zu erzeugen, von der beide Seite profitieren. Unser Anspruch ist es, erstklassige und abgestimmte HR-Services zu liefern, die sich im Hinblick auf die Kosten messen lassen.

HR ist in der Unternehmensstrategie als kritischer Erfolgsfaktor, beziehungsweise als wesentlicher Hebel, für die erfolgreiche Umsetzung der Strategie fest verankert. Die HR-Verantwortlichen bei Lekkerland sind davon überzeugt, dass dies aktuell, aber auch mittel- und langfristig die Wettbewerbsfähigkeit sowohl des Geschäfts als auch die Positionierung auf dem Arbeitsmarkt stärken wird.

Talent Management ist unabhängig von Unternehmensgröße und Branche als zentrales Element des modernen HR Managements nicht mehr wegzudenken: Sowohl die demografische Entwicklung und der drohende Fachkräftemangel als auch die sich ändernden Anforderungen insbesondere jüngerer Arbeitnehmer (Generation Y) werden den bereits begonnenen »War for Talents« weiter verstärken, um die richtigen Mitarbeiter zu gewinnen, zu entwickeln, optimal einzusetzen – und damit Mitarbeiter und ihre Kompetenzen ans Unternehmen zu binden.

Dass sich das Unternehmen den genannten Herausforderungen stellen muss, kommt nicht überraschend und lässt sich durch Zahlen belegen: Das Durchschnittsalter der Belegschaft liegt aktuell bei rund 44 Jahren (Stand Mitte 2013 für Deutschland); die Anzahl der Renteneintritte wird sich in den nächsten sechs Jahren verdreifachen. Auch die Engpässe gut qualifizierter Bewerber am Arbeitsmarkt sind für Lekkerland bereits deutlich spürbar. Davon betroffen sind Schlüsselfunktionen in Vertrieb oder Logistik genauso wie sogenannte »Enabling Functions« in IT und Controlling. Bei einzelnen Vakanzen ist die Zeitspanne bis zur Besetzung in den letzten Jahren in kritischem Umfang angestiegen.

2 Unternehmensspezifische Herausforderungen

Neben der oben beschriebenen Unternehmensstrategie beeinflussen auch andere Rahmenbedingungen die unternehmensspezifische Gestaltung des Talent Management:

Bekanntheit und Arbeitgeberimage

Als B2B-Unternehmen ohne starke Produktmarke mit Endkundenrelevanz ist Lekkerland der breiten Öffentlichkeit kaum bekannt. Dagegen hat das Unternehmen als großer Player in seinem Segment im Food- und Tabakgroßhandel

einen hohen Bekanntheitsgrad und ein gutes Image, insbesondere bei direkten Geschäftspartnern (Kunden, Lieferanten). Rund um die Logistikzentren, die zum Teil in strukturschwachen Regionen liegen, gilt das Unternehmen als zuverlässiger und interessanter Arbeitgeber. Somit hat es ein auf die Branche fokussiertes und regional starkes Image.

Angesichts der zunehmenden Engpässe auf dem Arbeitsmarkt stellt dies eine zusätzliche Herausforderung in der Gewinnung von Mitarbeitern dar. Für Spezialisten aus der Logistik oder Einkaufs- und Vertriebsexperten aus dem Handelsumfeld ist ein Wechsel zum Unternehmen aufgrund der Aufgaben und Marktposition attraktiv. Sowohl bei der Gewinnung von Nachwuchskräften als auch im Recruiting von Spezialisten für Funktionen wie IT oder Controlling, die nicht zwingend über Branchenwissen verfügen müssen, fällt es Lekkerland schwerer, auf dem Arbeitsmarkt die passende Kräfte zu gewinnen. Mit der in 2012/2013 neu entwickelten Arbeitgebermarke und dem dazugehörigen Personalmarketingkonzept »Möglichmacher gesucht« positioniert sich das Unternehmen stärker als Arbeitgeber in den relevanten Zielgruppen, um Mitarbeiter leichter gewinnen und besser binden zu können.

Organisations- und Mitarbeiterstruktur

Die Lekkerland Gruppe ist als Matrixorganisation aufgebaut, deren Führungslinie nur wenige Hierarchieebenen umfasst. Außerdem zeichnet Mitarbeiter über alle Hierarchieebenen häufig sehr lange Unternehmenszugehörigkeit aus. Daraus ergibt sich, dass Mitarbeiter und Führungskräfte sehr lange in einer Position oder auf einer Ebene verweilen und begrenzte Möglichkeiten haben, formal in der Hierarchie aufzusteigen. Hierarchische Karriere funktioniert daher insbesondere langfristig, die Entwicklung von Talenten muss stärker durch Job Enrichment mit zusätzlicher Verantwortung für Themen, Projekte oder einer Rotation auf gleicher Ebene erfolgen.

Rund die Hälfte der Belegschaft besteht aus gewerblichen Mitarbeitern, deren Hauptaufgabe in der Kommissionierung der Ware und der Auslieferung an die Kunden liegt. Der routinehaltige, stärker strukturierte Charakter der Arbeit in Kombination mit den größeren Führungsspannen erfordert in den gewerblichen Bereichen eine angepasste Herangehensweise – sowohl in der Leistungsbewertung als auch in der Talentidentifikation.

Erwartungen an die Mitarbeiter

Das breite Kundenspektrum, die Unterschiedlichkeit der Sortimente, die Schnelligkeit des Geschäfts, effiziente Prozesse sowie maßgeschneiderte Lösungen für die unterschiedlichen Kundenbedürfnisse erfordern von Mitarbeitern funktions- und hierarchieunabhängig ein ausgeprägtes Verständnis für den Großhandel und die bereichsübergreifenden Abläufe im Unternehmen. Begeisterung für die

daraus resultierende Komplexität und Flexibilität sowie im Umgang mit Veränderungen sind damit genauso Bestandteile des allgemeinen Mitarbeiterprofils wie die Passung für ein gleichermaßen leistungsorientiertes, sehr kollegiales und – typisch für den Handel – eher »hemdsärmeliges« Umfeld. Für Positionen im kaufmännischen Bereich ist daneben selbstverständlich das jeweils spezialisierte Fachwissen entscheidend. Dies betrifft Einkäufer, Vertriebsprofis, Logistikexperten, Controller und IT-Spezialisten gleichermaßen.

2.1 Strategische und konzeptionelle Grundlagen

Abgeleitet aus der HR-Strategie liegt das übergeordnete Ziel von Talent Management in der Platzierung der richtigen Personen mit den passenden Qualifikationen zur gegebenen Zeit in der passenden Position. Folglich verstehen wir unter Talent Management den ganzheitlichen Prozess – von der Gewinnung von Mitarbeitern, ihrer Bewertung, Entwicklung, Förderung, Bindung bis hin zur Platzierung innerhalb der Organisation –, woraus sich eine enge Verknüpfung von Talent Management mit Personalmarketing, Performance Management und Kompetenzmanagement zur Sicherung der Talent-Pipeline ergibt. Dabei wird besonderer Wert auf die interne Weiterentwicklung von Mitarbeitern gelegt.

Da Talent Management im Unternehmen fest in der HR-Strategie verankert ist und als Fokusthema gesetzt wurde, mussten die Prozesse stärker systematisiert, vorhandene Instrumente angepasst und weiterentwickelt werden. Auch der Begriff »Talent« und die Rollen der Beteiligten im Talent Management wurden klarer definiert. Wichtige Beteiligte sind neben dem HR Management und dem Management Board insbesondere die Mitarbeiter selbst, die als Gestalter ihrer eigenen Entwicklung Verantwortung für sich übernehmen und Entwicklungsanreize nicht ausschließlich als Bringschuld des Unternehmens verstehen.

Management und Führungskräften kommt eine weitere entscheidende Rolle zu als Talentfinder und -entwickler ihrer direkten Mitarbeiter: Sie sind nicht nur hauptverantwortlich für die Bewertung und Förderung von Leistung, sondern auch für die Identifikation von Potenzialen; ebenso schaffen sie die Voraussetzungen für die Begleitung und Entwicklung der Talente. Folglich sind die Führungskräfte aktiv in allen Bereichen des Talent Management beteiligt. In ihrer Rolle gestalten Führungskräfte und Management eine leistungsorientierte Unternehmenskultur, die auf fundiertem, fairem Feedback sowie auf individuellen Entwicklungschancen fußt.

HR stellt dafür die Prozesse und Instrumente des Talent-Management-Systems zur Verfügung und sorgt für deren Nachhaltigkeit. Als prozessverantwortlicher Bereich werden hier Informationen zur Talentsituation im Unternehmen gebündelt, was die Konzeption und Begleitung von Entwicklungsmaßnahmen einschließt. Folgende Säulen umfasst das Talent Management:

- **Recruiting**

Klar strukturierte Recruitingprozesse, ein aktives Bewerbermanagement und Personalmarketingaktivitäten, die auf die relevanten Zielgruppen ausgerichtet sind, sowie die Entwicklung einer authentischen Arbeitgebermarke als Basis für alle Personalmarketing- und Recruiting-Aktivitäten.

- **Talent Review und Nachfolgeplanung**

Regelmäßige Konferenzen zur Performancebewertung und Kompetenz- sowie Potenzialeinschätzung, auf denen Entscheidungen zu relevanten individuellen Maßnahmen getroffen werden, und eine bereichsinterne und -übergreifende Betrachtung der Abwanderungsrisiken und Nachfolgemöglichkeiten stattfinden.

- **Training und Entwicklung**

Ein breites Trainingsangebot für den Kompetenzaufbau, strukturierte Führungskräfteentwicklung sowie individuelle Entwicklungsmöglichkeiten on-the-job und off-the-job und im Rahmen von Talent Pools.

2.2 Welchem Verständnis von Talent folgen wir?

Unter Talent werden grundsätzlich Verhaltens-/Handlungsdispositionen verstanden, die für das Unternehmen bedeutsam sind. Sie werden einem Mitarbeiter mit Bezug auf bereits gezeigte Kompetenzen, Erfahrungen sowie Leistung in der aktuellen Funktion mit einer hohen Wahrscheinlichkeit für die nähere Zukunft zugeschrieben. Damit verbunden ist das Potenzial für eine horizontale oder vertikale Karriereentwicklung, das durch spezielle Entwicklungsangebote und Training »gehoben« werden kann (vgl. Steinweg 2009).

Für die praktische Identifikation von Talent und Potenzialträgern werden verschiedene Indikatoren einbezogen: Bei der Leistungsbeurteilung zählt nicht nur das überdurchschnittliche Niveau, sondern auch die Kontinuität. Falls das Top-Leistungsniveau noch nicht ganz erreicht ist, zeigt sich zumindest eine kontinuierliche Leistungssteigerung. Als Referenz gelten der Grad der Aufgabenerfüllung und Zielerreichung sowie die unternehmensweit einheitlich definierten Leistungskriterien. Zusätzlich definierte Potenzialkriterien beziehen sich auf grundlegende Fähigkeiten und Begabungen. Als weitere Talent-Indikatoren fließen die Selbstmotivation und die Verantwortung für die eigene Entwicklung ein. Darüber hinaus sind die Passung zu Unternehmenswerten/-kultur sowie die Bereitschaft zur Mobilität wichtig.

2.3 Der Talent Management Cycle

Der Talent Management Cycle beginnt mit der Planung (Plan), die eine kurz- und mittelfristig orientierte strategische Personalplanung umfasst. Diese ist eng

verzahnt mit einer konkreten Nachfolgeplanung für Schlüsselfunktionen und -positionen. Auch diese beinhaltet eine kurzfristige und eher mittelfristige Perspektive. Auf ihr basiert die Besetzungsstrategie (Attract/Source).

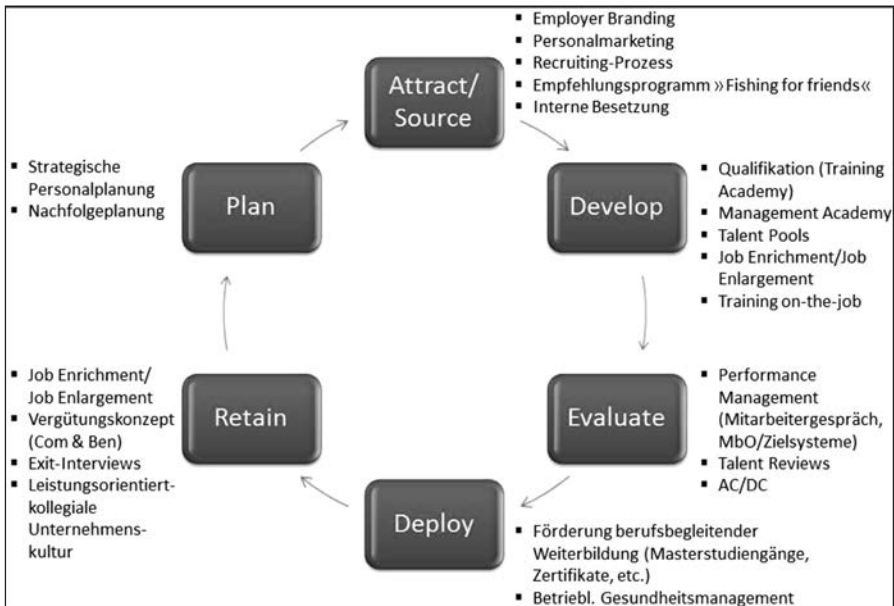


Abb. 2: Das Talent-Zyklusmodell bei Lekkerland

Zu den Faktoren für die externe Gewinnung von Mitarbeitern zählen sämtliche Employer Branding- und Personalmarketing-Maßnahmen sowie ein klar strukturierter, bewerberorientierter Prozess. Derzeit sammelt Lekkerland erste Erfahrungen mit den Empfehlungsprogramm »Fishing for Friends«, bei dem die erfolgreiche Empfehlung eines neuen Mitarbeiters durch einen Beschäftigten finanziell prämiert wird. Die Besetzungsstrategie sieht auch Stellenbesetzungen aus eigenen Reihen vor, die – soweit möglich – bevorzugt werden.

Die Mitarbeiterentwicklung (Develop) umfasst das allgemeine Trainingsangebot der unternehmenseigenen Trainingsakademie mit Präsenztrainings und E-Learning-Modulen sowie das Trainingsangebot für Führungskräfte in der Management Academy. Die Akademie bietet insgesamt vier verschiedene Trainingsprogramme für Führungskräfte unterschiedlicher Ebenen. Dies beginnt mit einem Angebot für »Neulinge« und dem inhaltlichen Schwerpunkt Mitarbeiterführung bis hin zu Programmen, die für die Zielgruppe der Führungskräfte höherer Ebenen stärker auf strategisches Management setzen. Der Aufbau von Talent Pools, auf den später weiter eingegangen wird, ist ebenfalls ein wichtiges Entwicklungsangebot speziell für Potenzialträger. Neben Entwicklungsangeboten off-the-job legt Lekkerland großen Wert auf Training on-the-job, das neben der

befristeten Entsendung von Mitarbeitern auch Job Enrichment/Job Enlargement umfasst, zum Beispiel durch bereichsinterne und übergreifende Projektarbeit.

Die Verbindung zum Performance Management ist ein wichtiger Bestandteil des Talent Management Cycle. Dies schließt das jährliche Mitarbeitergespräch genauso ein wie Zielvereinbarungssysteme. Beides zielt vor allem auf die Bewertung von Leistung. Weitere Instrumente der Mitarbeiterbewertung (Evaluate) sind die weiter unten beschriebenen Talent Reviews sowie individuelle Potenzialanalysen und Development Center. Für ihren erfolgreichen Einsatz (Deploy) werden Mitarbeiter zum einen durch Angebote des betrieblichen Gesundheitsmanagements unterstützt. Zum anderen ermöglicht Lekkerland gezielt die fachliche, aber auch akademische berufsbegleitende Weiterbildung durch Ausschreibung von Förderangeboten für Masterstudiengänge oder fachspezifische Zertifikate.

Mit der Bindung (Retain) von Mitarbeitern schließt sich der Talent Management Cycle. Ein übergeordneter Aspekt der Mitarbeiterbindung liegt in der Unternehmenskultur. Diese ist im Unternehmen geprägt von Flexibilität, Leistungsorientierung, kollegialer Zusammenarbeit und Umsetzungsstärke. Dadurch eröffnet sich der Zugang zu interessanten und herausfordernden Aufgaben im Rahmen des Job Enrichments ebenso wie die Möglichkeit einer hierarchischen Entwicklung mit dem entsprechenden Vergütungssystem. Wenn ein Schlüsselspieler sich doch entschließt, das Unternehmen zu verlassen, wird in einem Exit-Interview nach Hintergründen gefragt, um mögliche Fluktuationsgründe künftig besser erkennen zu können. Zur Mitarbeiterbindung im weiteren Sinne gehört für Lekkerland auch das »Zurückkommen-Dürfen« von ehemaligen Potenzial- und Leistungsträgern nach einem Karriereschritt in einem anderen Unternehmen.

3 Die Nahtstelle zwischen Performance und Talent Management

Eines der wichtigsten Führungsinstrumente im Unternehmen ist das jährliche Mitarbeitergespräch, das 2003 in Deutschland eingeführt wurde, sowohl für kaufmännische Mitarbeiter als auch für gewerbliche Mitarbeiter mit eigenen Versionen für Transport und Lagerbereiche. Die speziellen Varianten für den gewerblichen Mitarbeiter sind jeweils spezifisch auf die Aufgabenbereiche in Lager und Fuhrpark und die daraus resultierenden Anforderungen an die Mitarbeiter zugeschnitten.

Im Rahmen einer bundesweiten Mitarbeiterbefragung wurden 2007 die Umsetzung und die Wirksamkeit des Instruments überprüft. Das Ergebnis war zum Teil recht ernüchternd: Während die Umsetzung im kaufmännischen Bereichen hoch war (zwischen 80 und 90 Prozent), wurden die Gespräche im gewerblichen Bereich nur teilweise geführt, je nach Standort und Abteilung variierte die