

Weg mit der Gießkanne!

Bewerber in der Lebensmittelbranche sind häufig weder zahlreich noch gut. Versuchen Sie, gute Mitarbeiter mit der ZED-Formel zu gewinnen, rät der Experte für Performance Management, **Gunther Wolf**.

>> **Die gute Nachricht vorab:** Vom Fach- und Arbeitskräftemangel ist nicht nur die Lebensmittelbranche betroffen. Das war's dann leider aber auch schon mit den guten Nachrichten. Dagegen stehen einige – aus Arbeitgebersicht – schlechte: In immer mehr Regionen ist der Arbeitsmarkt so gut wie leer gefegt, immer häufiger melden Bundesländer den Status der Vollbeschäftigung, immer öfter entbrennen Verdrängungswettbewerbe der Arbeitgeber um gutes Personal. Ein bislang unbekanntes Phänomen: Unternehmerische Expansionsstrategien und geplante Marktneueröffnungen sind vielfach nur umsetzbar, sofern das benötigte Personal aus an-

deren Firmen abgeworben werden kann. So müssen immer mehr Marktleitungen erkennen, wie stark das Jahresergebnis am seidenen Faden „Personal“ hängt: Wie soll sich die schicke, um 3 m erweiterte Bedientheke für Fleisch und Wurst amortisieren, wenn dahinter nicht genug qualifiziertes Herstellungs- und Verkaufspersonal steht?

Und doch ist das, was wir derzeit spüren, nur der erste eiskalte Hauch einer beginnenden Arbeitsmarkt-Eiszeit (siehe Grafik). Bereits Ende 2016 fehlten dem deutschen Arbeitsmarkt rund 533.000 Arbeitskräfte. Ab dem Jahr 2017 nimmt die Entwicklung so gewaltig an Fahrt auf, dass das Defizit

zum Ende der seriös prognostizierbaren Zeitspanne im Jahr 2035 die 10-Mio.-Grenze knackt.

Aus Sicht des LEH verschärft sich die Situation noch mehr: Besonders beliebte Arbeitgeber – dazu zählen v. a. große Automobilkonzerne, Google oder Bosch – werden weder heute noch 2035 Mühe haben, alle ihre Vakanzten zügig abzudecken. Wie viele gute Mitarbeiter verbleiben für die anderen Branchen? Der Bedarf der 50 beliebtesten Arbeitgeber reicht künftig aus, um den Arbeitskräftemarkt leerzusaugen. Um diejenigen, die die beliebten Unternehmen nicht einstellen wollen, dürfen sich die Betriebe des LEH mit den anderen nicht so beliebten Arbeitgebern künftig streiten. Aber nur, wenn sie so weitermachen wie bisher. Wenn Unternehmens- und Marktleitungen weiter nur auf den Absatzmarkt achten. Nun kommt der Arbeitsmarkt als weiteres Spielfeld für strategische Schlachten hinzu. Wir können aber unsere Erfahrungen nutzen, die uns der Absatzmarkt lehrte: Dort kam es vor rund 50 Jahren zu einem ähnlichen Wandel. Das Angebot überstieg die Nachfrage, und damit bekam der Kunde das Sagen. Übertragen auf die heutige Personalsituation heißt das: Wer sich nicht Mitarbeiterorientierung auf die Fahne schreibt und sich nicht umgehend auf Belegschaftswünsche ausrichtet, dem werden die Mitarbeiter weglaufer – zu anderen Unternehmen, die die Zeichen der Zeit erkannt und das Ruder herumgeworfen haben.

Angesichts der bedrohlichen Arbeitsmarktentwicklung stellen immer mehr Unternehmen der Lebensmittelbranche höhere Budgets bereit, um Personal zu gewinnen. Zugleich werfen die Unternehmens- und Marktleitungen zunehmend ein Auge darauf, ob die Verantwortlichen diese zielorientiert einsetzen und messbare Erfolge erzielen. Oftmals herrscht allerdings noch Unklarheit über das Ziel. Als Ziel des Arbeitgebermarketings eine möglichst große Anzahl an Bewerbungen zu definieren, wäre sicher wenig hilfreich. Indem das Recruiting



Zum Autor

Der Autor Gunther Wolf ist Experte für Employer Branding und Autor mehrerer Management-Fachbücher. Beim **25. Deutschen Fleisch-Kongress am 22. Februar 2017 in Bonn** können Sie ihn als unterhaltsamen Redner zum Thema „Fachkräfte werden knapp – was tun?“ live erleben.

**GUNTHER WOLF, SENIOR CONSULTANT
J. O. GROUP WOLF**

dem Entscheider eine große Auswahl an Kandidaten bietet, steigt lediglich das Risiko von Fehlbesetzungen. Es geht darum, möglichst ausschließlich ideale Bewerber anzuziehen. Arbeitgebermarketing verfolgt insoweit kein Maximierungs-, sondern ein Optimierungsziel. Als Optimum und Ziel sollte somit eher formuliert werden: Pro Vakanz ein Bewerber, der zum einen genau zu unserem Betrieb passt und zum anderen die Stellenanforderungen voll erfüllt.

Z WIE ZIELGRUPPE

Sobald die für die Personalgewinnung Verantwortlichen ihr Ziel klar definiert haben, werden sie ihre Zielgruppen zu bestimmen haben. Zweifellos stehen die Akteure oftmals unter hohem Druck seitens der Leitung und der Führungskräfte, schnellstmöglich eine Auswahl an Kandidaten für die zu besetzenden Stellen heranzuschaffen. Das darf sie dennoch nicht dazu verleiten, möglichst alle potenziellen Kandidatenkreise zugleich anzusprechen zu wollen, die für die gesuchten Stellen infrage kommen. Von der groß angelegten Kampagne bis zum einzelnen Stellenangebot gilt: Bei gefragten Arbeitskräften erzielt man das bewerbungsauslösende Momentum nur, indem man sie ganz präzise anspricht.

E WIE EMOTION

Kaufentscheidungen werden nicht im Kopf, sondern im Bauch getroffen. Auch gute Arbeitskräfte haben stets die Auswahl unter mehreren Stellenangeboten. Was hindert uns daran, die Erkenntnis aus dem Produktmarketing auch bei der Personalgewinnung einzusetzen? Emotionalisieren Sie die Entscheidung! Sicher, es ist schon viel besser geworden: Vor zehn Jahren konnte man eine Stellenanzeige aus 2 m Entfernung mit bloßem Auge nicht von einer Todesanzeige unterscheiden. Aber in puncto Emotionalisierung der Bewerbungsentscheidung ist zweifellos noch immer viel Luft nach oben. Wirkungsvolle Maßnah-

men der Personalgewinnung sprechen gezielt die emotionale Ebene des potenziellen Kandidaten an. BMW vermittelt beispielsweise erfolgreich mit seinem Slogan, dass seine Fahrzeuge „Freude am Fahren“ bereiten. Auf ähnliche Weise können wir auch im Arbeitgebermarketing vorgehen und griffige Slogans bilden. Wir können im Text aufzeigen, wie es sich anfühlt, bei uns zu arbeiten. Wir können aussagekräftige und authentische Bilderwelten nutzen, die uns enorme Chancen zur Emotionalisierung von Maßnahmen der Personalgewinnung bieten.

D WIE DIFFERENZ

In Vertrieb und Produktmarketing kommt seit Jahrzehnten die Unique Selling Proposition (USP) erfolgreich zum Einsatz. Ein Alleinstellungsmerkmal macht ein Produkt unverwechselbar, lässt es in den Augen des Kunden zum Objekt der Begierde werden. Wie viel einfacher wäre die Personalgewinnung, wenn wir in den Augen unserer Bewerberzielgruppen

zum beliebten Arbeitgeber, ja sogar zum Wunscharbeitgeber werden?

Die Biermarke Duckstein setzt auf sein spezielles Brauverfahren als USP, das dem Bier die unverwechselbare, rötliche Farbe verschafft. Das Pendant auf dem Arbeitsmarkt ist die Unique Employer Value Proposition (UEVP): Was macht uns unverwechselbar? Was hebt uns von anderen Arbeitgebern ab? Sicher nicht das „Arbeiten in einem netten Team“ und den anderen Allgemeinplätzen, die in jeder Stellenanzeige abgerasselt werden. Wir haben unsere UEVP zügig zu finden, bevor ein Wettbewerber diesen Aspekt für sich beansprucht. Sollten wir tatsächlich kein real existierendes, unverwechselbares Alleinstellungsmerkmal besitzen, müssen wir eins erschaffen und auch leben. Und dann müssen wir dieses Alleinstellungsmerkmal verbreiten: zielgruppenspezifisch, emotionalisierend, differenzierend. ZED lautet die Erfolgsformel. ZED ist das Mantra des neuen, frischen und erfolgreichen Arbeitgebermarketings.

Personal wird knapper

Die Eiszeit am Arbeitsmarkt beginnt: Nach Berechnungen der Wolf Management Beratung fehlen 2017 bereits rund 700.000 Arbeitskräfte, bis zum Jahr 2035 werden es fast 10 Mio. sein. Dann werden dort, wo heute noch 40 Menschen tätig sind, nur noch 30 Arbeitnehmer zur Verfügung stehen.

