
Das Image von Handelsunternehmen bei Hochschulabsolventen

**Ansätze zur gezielten Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen
Retailer und Universität**

September 2006

Working Paper

Prof. Dr. Thomas Rudolph

Mario Runco, B.A. HSG

1. Aktuelle und zukünftige Herausforderungen im Handel

Die Tatsache, dass sich der Handel in einem immer dynamischeren Umfeld behaupten muss, ist nicht neu. Verschiedene gesellschaftliche, strukturelle und technologische Entwicklungen zwingen die gesamte Handelsbranche ihre verfolgten Strategien zu überdenken und neu auszurichten, um langfristige Wettbewerbsvorteile sicherzustellen. Diese Neuorientierung stellt jedoch auch neue Anforderungen an die Kompetenzen zukünftiger Führungskräfte, weshalb sowohl der Personalgewinnung, als auch der Personalentwicklung in Zukunft eine immer wichtigere Rolle zukommt.

Die zunehmende Internationalisierung zum Beispiel führt heute zu kontinuierlichen und tiefgreifenden Veränderungen in der Handelslandschaft. Entscheidungen, welche vor dem Hintergrund dieses internationalen Wettbewerbs getroffen werden müssen, sind durch eine erhöhte Komplexität geprägt und erfordern deshalb nicht nur gut ausgebildete, sondern auch motivierte Mitarbeiter. Besonders an das Management werden angesichts des stetigen Wandels der Konsumentenbedürfnisse, der zunehmenden internationalen Verflechtungen oder der technologiegetriebenen Vernetzung von Wertschöpfungsstufen immer höhere Anforderungen gestellt. So sind neben den Fach- und Führungskompetenzen auch immer häufiger Kreativität, die Fähigkeit zu Lernen sowie Sozialkompetenz von den Führungskräften gefragt. Es geht schlussendlich darum sämtliche Prozesse unternehmensübergreifend zu begreifen und in verschiedenen kulturellen Kontexten zu managen.

Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, braucht es eine entsprechend ganzheitliche Ausbildung. Die neuen Bachelor- und Masterprogramme, welche bereits an vielen Universitäten europaweit am entstehen sind, bieten den Studierenden genau diese Form von Bildung. Gerade für den Handel ergeben sich daraus neue Chancen, kompetente Nachwuchskräfte für anspruchsvolle Aufgabenbereiche zu rekrutieren. Insbesondere Absolventen mit einem Bachelor-Diplom suchen häufig den direkten Berufseinstieg, was aus Sicht der Retailer neue Chancen eröffnet, zumal Erfahrungen an der Universität St.Gallen auch ein höheres Interesse am Handel bei Studierenden der Bachelor-Stufe im Vergleich zu Master-Studierenden belegen.

Damit jedoch potenzielle Führungskräfte von morgen für den Handel gefunden werden, sind von Seiten der Unternehmen verschiedene Anstrengungen nötig. So geht es nicht nur darum in geeigneten Medien Inserate zu schalten, sondern es müssen einerseits attraktive Karrierewege etabliert werden und andererseits diese Laufbahnprogramme überzeugend den High Potentials von morgen kommuniziert werden. Dass dringend Handlungsbedarf für Handelsunternehmen besteht und sich die entsprechenden Massnahmen auszahlen, bestätigen die Resultate der vorliegenden Studie. Darüber hinaus fordert der in Kürze zu erwartende Arbeitskräftemangel ein Umdenken.

2. Image von Handelsunternehmen bei Hochschulabsolventen

In der Studie, welche im Sommer 2005 zum dritten Mal seit 1994 durchgeführt wurde, sind 122 Studentinnen und Studenten der Master-Stufe im Major Betriebswirtschaft der Universität St.Gallen u.a. nach dem Image von Unternehmen aus verschiedenen Branchen mittels standardisiertem Fragebogen befragt worden. Die Untersuchung präsentiert ein Bild über die Zukunftsplanung bei Studierenden, Einschätzungen zur Attraktivität verschiedener Unternehmen und Branchen als potenzieller Arbeitgeber, Vorstellungen zu den Arbeitsplatzanforderungen sowie eine branchenübergreifende Beurteilung der Rekrutierungsprozesse. Im Folgenden werden die wichtigsten Erkenntnisse der Studie, mit besonderer Berücksichtigung der Auswirkungen für Handelsunternehmen, präsentiert.

- Die Karriereplanung der Studierenden beginnt schon in einer sehr frühen Phase des Studiums. Die Befragung zeigt, dass über die Hälfte der Studierenden das Programm des Masters ganz bewusst nach der bevorzugten Branche für einen späteren Berufseinstieg wählt. Dies bedeutet, dass die Entschlussfindung meist schon früh im Verlauf des Bachelor-Studiums erfolgt und zu Beginn des Master-Programms bereits bei einem Drittel der Befragten klar abgeschlossen ist (vgl. Abbil-

dung 1). Während der Suchphase im Bachelor-Studium versuchen jedoch noch die wenigsten Unternehmen in den Entscheidungsprozess einzugreifen.

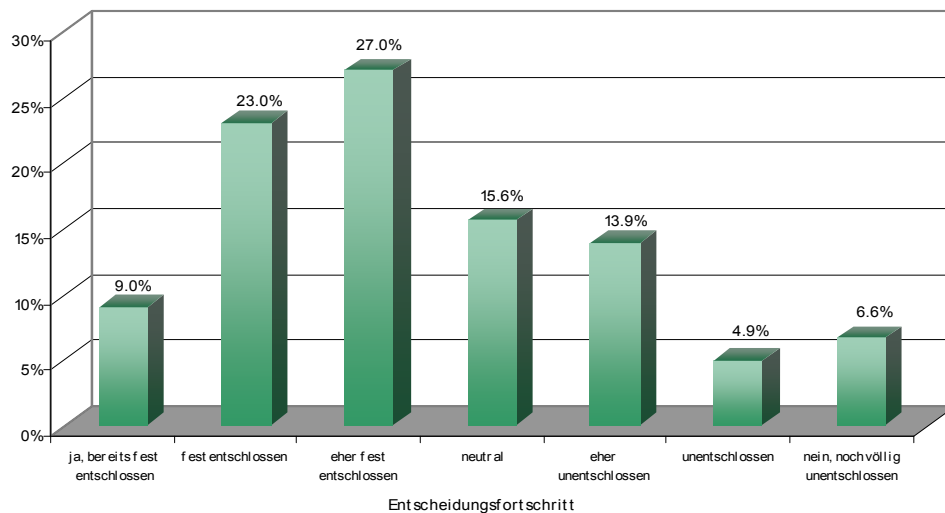


Abbildung 1: Entscheidungsfortschritt der Branchenwahl bei Master-Studierenden

- Während die Unternehmensberatungsbranche - einmal abgesehen vom ersten Platz bei der Beurteilung des Anfangsgehalts und den Karrierechancen - weiterhin den Spitzenplatz in Sachen Gesamtattraktivität besetzt und diesen auch weiterhin ausbaut, muss sich der Handel nach wie vor hinter der Bank- und der Konsumgüterbranche mit einem Platz im Mittelfeld begnügen(vgl. Abbildung 2). Immerhin wird der Handel im Vergleich zu 1994 wesentlich attraktiver wahrgenommen. Die Schlusslichter sind heute nicht mehr der Handel, sondern der Tourismus und die öffentliche Verwaltung.

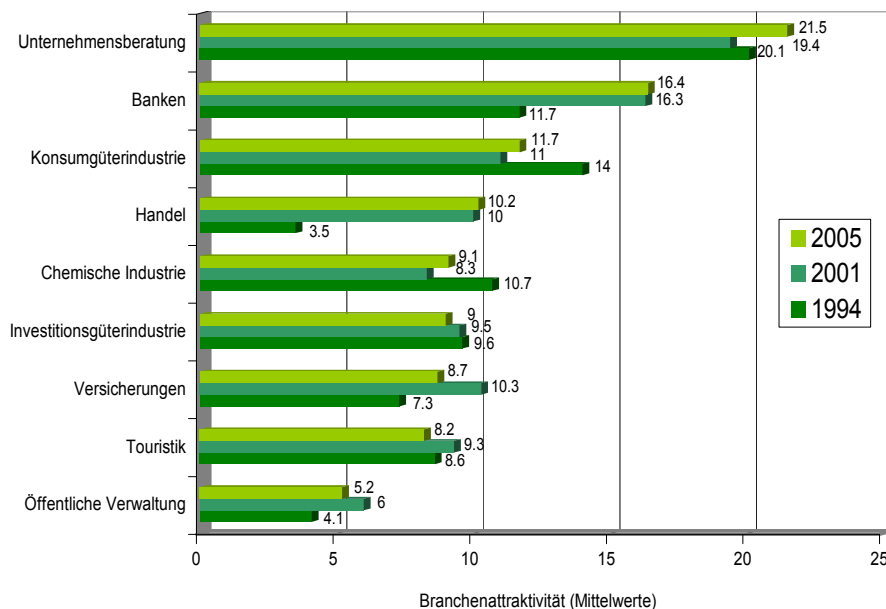


Abbildung 2: Gesamtattraktivität im Branchenvergleich

- Betrachtet man das Ranking der beliebtesten Firmen, so stellt man fest, dass dieses mehr oder weniger die Attraktivität der Branchen widerspiegelt. Es erstaunt deshalb auch nicht, dass die erste Vertreterin der Handelsbranche (Migros) erst auf dem 20. Platz zu finden ist, gefolgt von Coop auf Rang 39. Die Tatsache, dass von den 113 genannten Firmen nur sechs Retailer dabei waren, bestätigt teilweise, dass die Handelsbranche als Arbeitgeberin für Hochschulabsolventen bei Studierenden der HSG keine grosse Bekanntheit genießt. Trotzdem bleibt im Vergleich zu den ver-

gangenen Untersuchungen eine Verbesserung für den Handel festzustellen, was möglicherweise mit verschiedenen Lehrveranstaltungen zum Handelsmanagement an der HSG zu tun haben könnte. Studierende sind besser über die Branche Handel informiert, als das 1994 noch der Fall war.

- Ein gutes Einkommen und Karrierechancen sind zwar immer noch wichtige, aber alleine nicht mehr die einzigen Kriterien für die Arbeitsplatzwahl. Das Anforderungsprofil der Studierenden hat sich stark von materiellen hin zu immateriellen Werten verändert. Deshalb gewinnen Kriterien wie beispielsweise ein angenehmes Arbeitsklima sowie eine vielseitige und anspruchsvolle Tätigkeit bei der Branchenwahl in Zukunft weiterhin an Bedeutung. In der Befragung kommt zum Ausdruck, dass der Handel gerade bei den letzteren Arbeitsplatzanforderungen den grössten Nachholbedarf hat (vgl. Abbildung 3). Um den Studierenden bereits während des Entscheidungsprozesses diese immateriellen Werte zu vermitteln, sind die Unternehmen dazu angehalten einen engeren Kontakt mit Studierenden aufzubauen. Letztlich geht es auch darum, die Rekrutierungsmassnahmen adäquat auf die Vorstellungen und Anforderungen der High Potentials von morgen auszurichten und mit geeigneten Mitteln das Interesse für eine Position zu wecken.

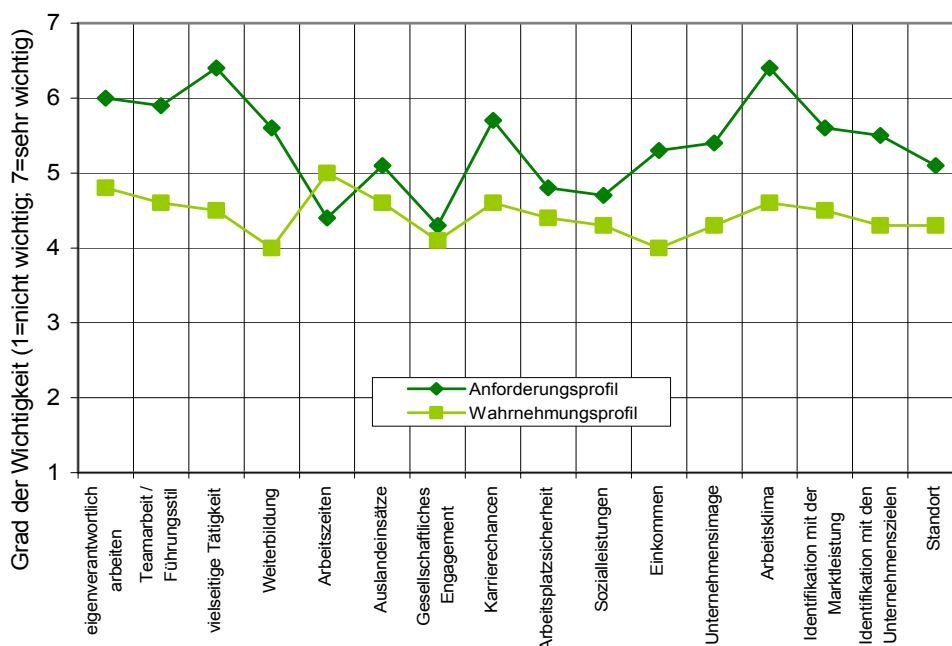


Abbildung 3: Erfüllungsgrad der Arbeitsplatzanforderungen durch den Handel

- Die Studie weist zudem ausdrücklich darauf hin, dass der Handel aus der Sicht der Studierenden im Branchenvergleich bei den Rekrutierungsmassnahmen nur durchschnittlich abschnidet. Am schlechtesten beurteilt wurden die Öffentlichkeitsarbeit und die Attraktivität der Stelleninserate. Des weiteren lässt sich ableiten, dass der direkte Kontakt der Branche zur Universität und den High Potentials fast völlig fehlt und unzureichende Informationen über Unternehmen, deren Einstiegsmöglichkeiten und Bewerbungsprozesse verfügbar sind. Aufgrund einer solchen mangelhaften Kontaktpflege zu den Studierenden sind Retailer nicht in der Lage Bekanntheit und Attraktivität beim Führungsnachwuchs von morgen aufzubauen. Dies gilt umso mehr, da Unternehmen aus anderen Branchen ihre Rekrutierungsaktivitäten an den Universitäten stark ausgebaut haben. Damit sind diese in den Köpfen der Hochschulabsolventen präsent.

Angeichts dieser Erkenntnisse und in Anbetracht der zuvor beschriebenen Herausforderungen ist der Handel gefordert, die Rekrutierung von High Potentials zu überdenken. Im Folgenden sollen mögliche Ansätze zur gezielten Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Retailer und Universität anhand des Retail-Labs - einem Partnerkonzept der Universität St.Gallen - aufgezeigt werden.

3. Gemeinsames Engagement von Retailer und Universität: Das Retail-Lab

Das Retail-Lab der Universität St.Gallen ist das erste Partnerkonzept zwischen Handelsunternehmen und Universität in der Schweiz. Das Ziel, welches mit diesem Partnerkonzept verfolgt wird, ist es, die Handelsunternehmen als attraktive Arbeitgeber für Hochschulabsolventen bekannter zu machen und eine Plattform für den permanenten gegenseitigen Austausch von Informationen zwischen Retailer, Studierenden und Universität aufzubauen. Die Massnahmen sollen insbesondere die Präsenz von Handelsunternehmen an der Universität erhöhen und somit den Dialog zur Branche verstärken.

Das Retail-Lab besteht aus den vier Modulen Retail Board-Summit, Retail Certificate Program, Recruiting und Research, welche als Gesamtprogramm alle Ebenen des Managements der beteiligten Unternehmen in das Konzept integrieren. Für die Unternehmen bedeutet dies nicht nur den direkten Zugang zu aktuellen Forschungsergebnissen, sondern auch die aktive Beeinflussung zukünftiger Forschungsrichtungen. Gleichzeitig kann in spezifischen Bereichen ein gezielter Austausch von Erfahrungen und Best-Practices stattfinden, was Praxis und Forschung noch stärker miteinander verbindet. Letztlich bildet aber vor allem das Modul Recruiting das zentrale Bindeglied zwischen Handelsunternehmen und Studierenden, indem es den Partnerunternehmen den direkten Kontakt zu potenziellen Kandidaten für Führungspositionen von morgen bietet. In Gastreferaten, Firmenworkshops oder Besichtigungen kann das Unternehmen sich einem interessierten Zielpublikum präsentieren. Durch die Teilnahme an Lehrveranstaltungen und Hilfestellung für Bachelor-, Masterarbeiten und Dissertationen wird der Ideen- und Wissensaustausch gefördert. Darüber hinaus bietet eine Internet-Plattform den Firmen die Möglichkeit des direkten Recruitings von Studierenden für Praktika, Trainee-Programme oder Jobs. High Potentials können zudem in Recruiting Events gezielt beurteilt und direkt für einen Einstieg im Unternehmen angesprochen werden.

Das Retail-Lab kann mit seinen Instrumenten langfristig und nachhaltig das Image von Handelsunternehmen bei Hochschulabsolventen verbessern und den Dialog zwischen Praxis und Forschung stärken. Dadurch wird für die Studierenden ein engerer Bezug zur Handelsbranche möglich und erlaubt den Unternehmen sich als attraktive und wettbewerbsfähige Arbeitgeber bei der richtigen Zielgruppe zu profilieren. Besonders im heutigen Umfeld, in welchem die Suche nach talentierten Nachwuchsführungskräften härter denn je geführt wird, muss auch der Handel seine Personalpolitik grundlegend überdenken und neu ausrichten, um in Zukunft das gewünschte Image im Bewusstsein von Hochschulabsolventen zu erzielen.