



# Geht dem Handel das Personal aus?

Die Bevölkerung der Schweiz wird immer älter. Mangelt es dem Detailhandel bald an Fachkräften? Was bedeutet diese Entwicklung für den Detailhandel? HANDEL HEUTE bringt Einschätzungen und Stimmen zu dieser tickenden Zeitbombe.

In den nächsten drei Jahrzehnten wird die Schweizer Bevölkerung zuerst langsamer, dann gar nicht mehr wachsen und schliesslich sogar abnehmen. Dies zeigen die Szenarien zur Bevölkerungsentwicklung des Bundesamtes für Statistik (BFS). Die ersten Folgen des Bevölkerungsrückgangs sollen auf dem Arbeitsmarkt schon in vier Jahren spürbar sein, ist Benno Frick von der Agentur BoomGeneration überzeugt: «Der langsam abnehmende Schulabgänger-Nachwuchs dürfte bereits ab dem Jahr 2010 da und dort zu Rekrutierungsproblemen führen.

Spitzt sich der Preiskampf im Detailhandel weiter zu, wird eine Detailhandelslehre auch deshalb je länger desto weniger attraktiv, weil die Entlohnung nach der Lehre nicht attraktiv genug erscheint und kaum ausreichen wird, um eine Familie zu ernähren.» Laut Frick kommt hinzu, dass in naher Zukunft immer weniger traditionelle Detailhandelsgeschäfte einen Arbeitsplatz anbieten können. «Die zumeist in ländlichen Regionen angesiedelten und inhabergeführten Geschäfte werden mittelfristig weniger, weil deren Inhaber in den

Ruhestand treten und keine geeigneten Nachfolger finden», sagt er voraus. Auch Alex Beck von der Denkfabrik Avenir Suisse rechnet künftig mit Engpässen in der Personalsituation im Detailhandel. «Es dürfte künftig schwer sein, junge Leute für den Detailhandel zu rekrutieren», sagt Beck auf Anfrage. Ein Rückgang der Nachfrage nach Arbeitsplätzen sei indes nicht zu erwarten.

## Altersgerechte Arbeit bieten

«Die demographische Entwicklung ist bei uns ein Thema», sagt Peter Keller, Leiter Personal und Ausbildung national bei Coop, «entsprechend zurückhaltend reagieren wir auf den Wunsch nach einer vorzeitigen Pensionierung». Laut Keller sind 29 Prozent der Coop-Angestellten zwischen 50 und 65 Jahre alt. In vier Jahren werde sich der Prozentsatz auf schätzungsweise 34 Prozent erhöhen. Und 2020 dürfte der Anteil der 50- bis 65jährigen bei Coop bei 39 Prozent liegen. Coop lancierte dieses Jahr das Projekt «50Plus», das sich mit dem sinnvollen Einsatz von älteren Mitarbeitenden beschäftigt. «Wir gehen davon aus, dass künftig ein Grossteil der Angestellten bis 65 bei uns beschäftigt ist. Ihnen wollen wir eine altersgerechte Arbeit bieten können. Bis jetzt haben wir aber noch nicht das Ei des Kolumbus gefunden», so Peter Keller.

Die Migros ihrerseits setzt voll auf die Ausbildung. Hans-Rudolf Castell, Leiter Human Resources Management der Migros-Gruppe: «Die Sicherstellung und Erhaltung des Know-hows in der Migros-Gruppe ist unabdingbar zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit und der Zukunft der Migros. Die Förderung von genügend eigenem Nachwuchs ist in Anbetracht der vorauszusehenden demographischen Veränderungen für unser Unternehmen von grosser Wichtigkeit.»

## Bergregionen unter Druck?

Wie gehen kleinere Detaillisten in ländlichen Gebieten wie etwa Volk mit der zu erwartenden Entwicklung um? «Bis jetzt konnten wir die Zahl unserer Lernenden ständig erhöhen. Da wir auch Detailhandelsassistentinnen ausbilden, haben wir weniger Probleme, die Lehrstellen zu besetzen. Allerdings entspricht





«Spitzt sich der Preiskampf im Detailhandel weiter zu, wird eine Detailhandelslehre auch deshalb je länger desto weniger attraktiv, weil die Entlöhnung nach der Lehre nicht attraktiv genug erscheint», sagt Benno Frick von der Agentur BoomGeneration.

die Qualifikation der Jugendlichen manchmal nicht unseren Anforderungen», so Kurt Wicki, Mitglied der Geschäftsleitung der Volg Detailhandels AG. Volg bietet mit der «Volg-Academy» den Lernenden wie auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein Aus- und Weiterbildungsprogramm.

Der Dorfladen bleibt laut Kurt Wicki auch für junge Leute attraktiv, denn dort seien nicht nur fachliche Kenntnisse, sondern auch menschliche und kommunikative Fähigkeiten erforderlich. «Unsere kleinen Läden auf dem Land bieten gerade Wiedereinsteigerinnen einen attraktiven Arbeitsplatz. Die Arbeit in den kleinen Teams, wo jede Mitarbeiterin sämtliche Tätigkeiten ausführen kann, ist sehr vielseitig. Deshalb sind wir zuversichtlich, auch in Zukunft genügend und gutes Personal zu finden.» Auch Coop rechnet nicht mit grösseren Personalproblemen in den abgelegenen Regionen und Berggebieten: «Wenn unsere jungen Nachwuchskräfte ihre erste Stelle als Geschäftsführende übernehmen, beginnen sie in der Regel in kleinen Filialen, sprich in eher ländlichen Gebieten. Zudem sind rund ein Drittel unserer Geschäftsführer Frauen, die sich vorzugsweise auf ländliche Gebiete konzentrieren», begründet Peter Keller.

#### Attraktive Aus- und Weiterbildung

Im Kampf um Personalnachwuchs spielen Aus- und Weiterbildung eine zentrale Rolle. Die verschiedenen Branchenverbände des Detailhandels stellten mit der Lancierung der neuen Grundbildung

Detailhandel vor einem Jahr die Weiche in die richtige Richtung. «Mit der neuen Grundbildung wird den veränderten Anforderungen des Detailhandels sowie den gesteigerten Erwartungen der Kunden an die Fachkenntnisse und die Kommunikationsfähigkeit des Personals Rechnung getragen», sagt Dieter Spiess, Präsident des Schuhhändler-Verbandes und der eidgenössischen Kommission für «Berufsentwicklung und Qualität». Neben Fachkompetenzen werden die Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenzen stärker gewichtet und ausgebildet. Verwandte Branchen des Detailhandels sind in Branchengruppen zusammengeschlossen. In diesen ist die Grundbildung so gestaltet, dass die Lernenden auch Fachwissen der anderen Ausbildungs- und Prüfungsbranchen ihrer

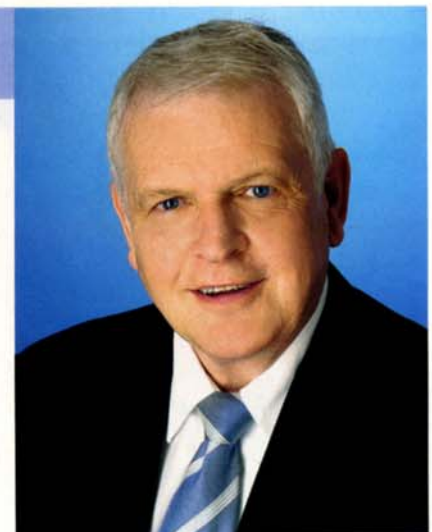
Mit der eigenen «Volg Academy» bisher gut gefahren und deshalb auch um den Personalmangel herumgekommen: Kurt Wicki, Mitglied der Volg-Geschäftsleitung.

Branchengruppe vermittelt bekommen und bei Bedarf später wechseln können. Somit soll eine Karriere im Detailhandel auch für schulisch stärkere Jugendliche attraktiver werden. «Dem künftigen Mangel an qualifiziertem Fachpersonal können wir nur durch eine gute Ausbildung, konstante Weiterbildung, der Schaffung von Teilzeitstellen und attraktiven Anstellungsbedingungen begegnen», ist Max Buholzer, Geschäftsführer des Schweizer Detaillistenverbandes (sdv), überzeugt.

#### Schnell auf die Karriereleiter

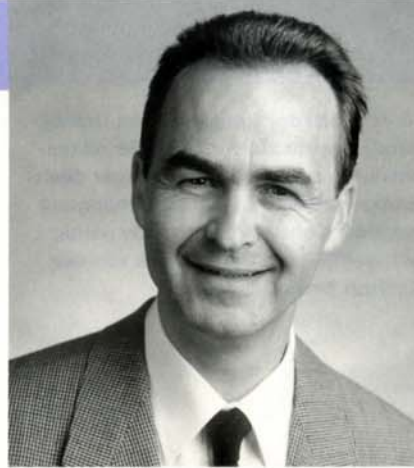
Coop setzt bei der Nachwuchs- und Kaderrekrutierung voll auf seine Lernenden. Zurzeit bildet der Grossverteiler 2318 Jugendliche in verschiedensten Berufen aus; das sind 300 mehr als noch vor einem Jahr. «Wir müssen in der Lage sein, unseren Personalbedarf selber zu decken und das Kader aus den eigenen Reihen zu rekrutieren», betont Peter Keller. 70 bis 80 Prozent der Lehrabgängerinnen und -abgänger bleiben Coop treu. Viele von ihnen kommen bereits mit 25 in den Genuss einer Beförderung zur Rayonleiterin oder sogar zum Geschäftsführer. In keiner anderen Branche kommen junge Menschen so schnell auf die Karriereleiter wie im Detailhandel.

Wie reagiert Denner auf die bevorstehende demographische Entwicklung? «Wir wirken dem entgegen, indem wir die Mitarbeiterbindung wieder verstärkt zu einem Thema machen, vor allem





**Max Buholzer, Geschäftsführer des Schweizer Detaillistenverbandes: «Dem künftigen Mangel an qualifiziertem Fachpersonal können wir durch eine gute Ausbildung und konstante Weiterbildung begegnen.»**



durch Schulung, Entwicklung und Betreuung. Zudem nutzen wir die Gunst der Stunde, um Lernende im grösseren Umfang auszubilden und weiter zu beschäftigen», so Alexander Beck, Leiter Human Resources und Services. Weiter möchte Denner optimale Rahmenbedingungen für die Arbeitnehmenden schaffen, so etwa mit verschiedenen Arbeitszeitmodellen, die sich insbesondere auch auf «Zweitverdiener» konzentrieren.

Die Migros verweist auf ihre «attraktiven» Anstellungsbedingungen: «Der für 2007 bis 2010 neu ausgehandelte Gesamtarbeitsvertrag zählt zu den besten im Land. Die durchschnittliche Anstellungsdauer beträgt 14 Jahre. Die Migros ist nicht allein auf junge Arbeitskräfte fixiert; sie zählt auch auf ältere, qualifizierte und motivierte Mitarbei-

tende. Besonders zu erwähnen sind die verschiedenen Arbeitszeit-Modelle, welche unter anderem für Teilzeitbeschäftigte und Wiedereinsteigerinnen attraktiv sind», so Hans-Rudolf Castell.

#### **Pensionsalter 65 muss fallen**

Die demographische Entwicklung stellt die ältere Generation vor neue Herausforderungen, darüber sind sich die Fachleute einig. In der Studie «Arbeit und Karriere: Wie es nach 50 weitergeht» fordern Alex Beck und das Autorenteam von Avenir Suisse: «Das Alter 65 muss seine Bedeutung als fixe Grenze der Erwerbsphase verlieren. Zum ändern muss die Leistungsfähigkeit und Motivation älterer Arbeitskräfte gestärkt werden. Wenn ein wachsender Teil älterer Menschen aktiv, innovativ, dynamisch und motiviert bleibt, erweisen sich viele Be-

#### **So profiliert sich der KMU-Detailhandel**

Welche Folgen hat die Alterung der Gesellschaft auf die Entwicklungen im Detailhandel? «Der Detailhandel wird überall dort blühen, wo die persönliche Beziehungsebene zwischen der kaufkräftigsten Marketingzielgruppe und den überdurchschnittlich motivierten Mitarbeitenden stimmt und ein langfristiges Vertrauensverhältnis aufgebaut werden kann», sagt Benno Frick. Anpassungen auf der Ebene der Sortimentsbreite und -tiefe, des Ladenbaus usw. seien weitere wichtige Voraussetzungen, um sich aus dem Preis- und Margendruck zu befreien. «Der Detailhandel muss sein Angebot künftig stärker ausdifferenzieren, um besonders auch die ältere Kundschaft anzusprechen. Dabei werden Qualität, Service und Beratung eine entscheidende Rolle spielen. In diesen Geschäften spielen Fachwissen und Qualifikation eine wichtige Rolle.» Max Buholzer vom Schweizerischen Detaillistenverband sieht darin für den KMU-Detailhandel eine Chance, sich gegenüber den grossen Anbietern zu profilieren.

(fab)

fürchtungen zur demographischen Alterung letztlich als Mythen.»

Ob es dem Detailhandel gelingen wird, ältere Arbeitskräfte an Bord zu holen, bezweifelt indes Benno Frick von Boom-Generation: «Leider werden es die wenigsten Detailhandelsgeschäfte schaffen, sich aus dem Preis- und Margendruck zu befreien und auf persönliche Beratung und überdurchschnittliche Produktqualität zu setzen.»

Er zweifle daran, dass ältere Jahrgänge überhaupt Lust hätten, im reiferen Alter noch in den Detailhandel einzusteigen. Die Vertreter der Erbgeneration seien weder auf Nebeneinkünfte angewiesen noch wollten sie ihre zeitlichen Freiräume für Arbeit auf Abruf hergeben. Benno Frick: «Sie geniessen viel lieber ihre besten Jahre.»

Fabrice Müller



**«Das Alter 65 muss seine Bedeutung als fixe Grenze der Erwerbsphase verlieren», fordert Alex Beck vom Thinktank Avenir Suisse.**