



**Friedhelm Dold**  
Generaldirektor Hofer KG

**Günther Helm**  
Generaldirektor Hofer KG



## Kompetenzentwicklung für Nachwuchs-Führungskräfte

Traineeprogramm für RegionalverkaufsleiterInnen der Hofer KG

Hofer zählt zu den erfolgreichsten Unternehmen im österreichischen Lebensmittelhandel. Konsequent am Markt und an den Kundenbedürfnissen ausgerichtet, wächst das Unternehmen stetig und bietet damit Trainees laufend interessante Einstiegsmöglichkeiten in das Management. Neue KandidatInnen gut in das Unternehmen einzuführen ist wie für andere Unternehmen auch bei Hofer ein zentrales Thema. Gelingt der Einführungsprozess nicht, so besteht die Gefahr, dass potenzielle Nachwuchsführungskräfte die Organisation frühzeitig wieder verlassen. Auf Unternehmensseite entstehen damit hohe Investitionen, die sich nicht rechnen und die Suche nach neuen BewerberInnen beginnt von vorn. Erfolgreiche Einführungsprozesse hingegen erhöhen die Chance, dass die neuen MitarbeiterInnen motiviert und engagiert

zum langfristigen Unternehmenserfolg beitragen. Nachfolgend ein Gespräch mit den Hofer Generaldirektoren Friedhelm Dold und Günther Helm über das hausinterne Traineeprogramm, die dahinterliegenden Überlegungen und die gesammelten Erfahrungen.

### Was sind die grundsätzlichen Überlegungen hinter dem Programm?

Das Traineeprogramm für RegionalverkaufsleiterInnen ist bei uns seit Jahren erfolgreich im Einsatz. Es richtet sich gezielt an engagierte und motivierte AbsolventInnen von Universitäten und Fachhochschulen, die eine Managementkarriere bei Hofer anstreben. Die Ausbildung dauert acht Monate und befähigt die KandidatInnen, im Anschluss direkt in eine Managementposition einzusteigen: Als RegionalverkaufsleiterIn ist

er/sie ab diesem Zeitpunkt eigenständig für die Führung von fünf bis sieben Filialen mit bis zu 100 MitarbeiterInnen verantwortlich. Das Programm selbst gliedert sich in unterschiedliche Phasen, wobei unser Hauptaugenmerk auf der praktischen Ausbildung liegt – Training-on-the-job sozusagen. Da wir ein abgeschlossenes Universitäts- bzw. Fachhochschulstudium voraussetzen, können wir mit unserem Traineeprogramm auf eine fundierte theoretische Ausbildung aufbauen. Dieses theoretische Wissen bildet eine solide Basis, die wir durch die Vermittlung von praktischen Kompetenzen ergänzen. Somit liegt der Fokus des Programms darin, potenziellen Nachwuchsführungskräften das entsprechende Handwerkszeug mitzugeben, um erfolgreich Filialen eigenverantwortlich führen zu können. Der eine Teil der Ausbildung betrifft daher die fachlichen Qualifikationen, der andere Teil ist die Sozialisierung im Unternehmen. Es ist uns wichtig, dass die KandidatInnen unsere Kultur kennenlernen und erleben, wie Hofer „tickt“. Das ist nötig, um bestimmte Abläufe zu verstehen bzw. Entscheidungen nachvollziehen zu können.

### **Wie gelingt es, die erforderlichen Kompetenzen aufzubauen?**

Auf den Punkt gebracht: Durch eine individuell abgestimmte Kombination aus Theorie und Praxis. Das Programm ist so aufgebaut, dass die TeilnehmerInnen Schritt für Schritt in ihre Verantwortung hineinwachsen. Nach dem ersten Tag im Unternehmen, an dem die neuen MitarbeiterInnen willkommen geheißen werden, ihre Ansprechpersonen kennenlernen und ihre Arbeitsmittel – vom

Firmenhandy bis zum Dienstwagen – erhalten, beginnt ihre Ausbildung bei einem erfahrenen Regionalverkaufsleiter bzw. bei einer Regionalverkaufsleiterin. Diesen Mentor begleiten sie in einer ersten Phase bei der täglichen Arbeit, erleben mit, wie der spätere Arbeitsalltag in der künftigen Position aussieht, worauf man als Vorgesetzte/r und in der damit verbundenen Vorbildfunktion achten sollte usw. Dieses „Über-die-Schulter-Blicken“ ermöglicht es den Trainees, von den Erfahrungen etablierter KollegInnen zu lernen und sich an deren Arbeitsweise zu orientieren. Zusätzlich bleibt ausreichend Zeit, um nachzufragen und Gesehenes, Gehörtes und Erlebtes zu reflektieren.

### **Trainees bekommen bei Hofer rasch Eigenverantwortung. In welchem Rahmen geschieht das?**

Nachdem die Trainees an einzelnen Tagen in einer Filiale mitgearbeitet haben, beginnt ihre erste Filialführungszeit: Für einen Zeitraum von ca. einem Monat übernehmen sie nach einer entsprechenden Einarbeitung in die Agenden die Leitung einer Filiale und sind vollständig verantwortlich für die dort stattfindenden Prozesse, die fachliche Führung der MitarbeiterInnen und letztendlich für den wirtschaftlichen Erfolg. Diese erste Filialzeit wird immer wieder als sehr prägend beschrieben und involviert auch körperliche Mitarbeit in der Filiale. Gleichzeitig ist die übertragene Verantwortung auch mental herausfordernd. Wir halten es gerade deshalb für sehr wichtig, dass die KandidatInnen diese Erfahrungen machen und dabei erleben, was es heißt, ein Geschäft selbstständig zu führen.

**Feedback spielt im Lernprozess eine wichtige Rolle. In welcher Form bekommen Trainees bei Hofer Rückmeldung auf ihre Arbeit?**

Während und im Anschluss an die erste Filialzeit gibt es ausführliche Feedback-Gespräche, und zwar sowohl mit den KollegInnen wie auch mit der Leitung des Verkaufs. Diese Gespräche geben den Trainees wertvolle und konstruktive Rückmeldung darüber was gut gelaufen ist und wo es womöglich noch Verbesserungspotenzial gibt.

**Hofer legt Wert darauf, dass die Trainees einen vielfältigen Einblick in verschiedene Filialen bekommen. Wie läuft das ab? Und wie lange dauert die Traineezeit?**

Auf die Zeit in der ersten Filiale folgt eine Woche Training in unserer Hofer-eigenen Akademie. Danach wechseln die Nachwuchsführungskräfte zu einem anderen Regionalverkaufsleiter bzw. Regionalverkaufsleiterin und starten – wiederum nach einer entsprechenden Übergabe – in die zweite Filialzeit, die bewusst an einem anderen Standort absolviert wird. So lernen die neuen MitarbeiterInnen die unterschiedlichen Anforderungen und Kundenbedürfnisse verschiedener Filialen kennen. Neben fachlichen Inhalten liegt ein weiterer Schwerpunkt in der Ausbildung auf Mitarbeiterführung inklusive Rekrutierung und Ausbildung von MitarbeiterInnen. Diese für das Unternehmen so wichtigen Themen werden in der Hofer-Akademie, aber auch von erfahrenen KollegInnen vermittelt. Nach ca. acht Monaten Training und einer selbständigen Urlaubsvertretung ist der Traineeprozess schließlich so weit fortgeschritten, dass

die KandidatInnen durchstarten wollen und ihren eigenen Verkaufsbereich mit mehreren Filialen übernehmen.

**Wer kann am Trainee-Programm teilnehmen?**

Wir wollen die besten KandidatInnen am Jobmarkt für uns begeistern und achten dabei darauf, dass diese auch zu unserem Unternehmen und zu unserer Unternehmenskultur passen. Soziale Kompetenz und eine gefestigte Persönlichkeit spielen eine wichtige Rolle. Darüber hinaus zählen Engagement, Teamgeist und Interesse am Einzelhandel. Voraussetzung ist ein Bachelor-Abschluss, wobei uns Studienvielfalt wichtig ist. Natürlich beschäftigen wir viele WirtschaftsabsolventInnen, aber zu unseren Führungskräften zählen auch MitarbeiterInnen, die Rechtswissenschaften, technische Studienrichtungen, Kommunikation, Marketing, Lebensmitteltechnologie oder anderes studiert haben. Wir laden alle Interessierten ein, sich aktiv zu bewerben, wenn sie Regionalverkaufsleiter oder Regionalverkaufsleiterin bei Hofer werden möchten. Informationen dazu erhalten die BewerberInnen auf unserer Homepage, in Informationsbroschüren oder bei persönlichen Gesprächen etwa auf Bildungs- und Karrieremessen.

**Wie läuft der Bewerbungsprozess ab?**

Im Bewerbungsgespräch gilt es sich gegenseitig kennen zu lernen und mehr über die Person hinter den Unterlagen, über ihre Vorstellungen und Erwartungen zu erfahren. Außerdem zeichnen wir ein möglichst genaues Bild dessen, was die BewerberInnen in der angestrebten

Managementposition erwartet. Bei beidseitigem Interesse werden die Inhalte in einem zweiten Gespräch weiter vertieft. Für uns ist nicht so sehr entscheidend, dass jemand mit summa cum laude das Studium abgeschlossen hat oder unbedingt über langjährige einschlägige Berufserfahrung verfügt. Vielmehr kommt es uns darauf an, dass unser potentieller Management-Nachwuchs „Unternehmer im Unternehmen“ sein möchte, das Ohr stets beim Kunden hat, Gestaltungswillen und Veränderungsbereitschaft mitbringt. Denn Handel bedeutet immer auch Wandel.

### **Welche Karriereperspektiven gibt es im Unternehmen?**

Die Hofer KG ist Teil der international agierenden Unternehmensgruppe ALDI SÜD, die nicht nur in Europa, sondern auch in Australien und den USA sehr erfolgreich tätig ist. In Österreich betreiben wir mit sieben Zweigniederlassungen mehr als 450 Filialen und beschäftigen hier über 8.000 Mitarbeiter. Da wir unsere Führungspositionen überwiegend aus den eigenen Reihen besetzen, stehen

ambitionierten RegionalverkaufsleiterInnen Tür und Tor für eine internationale Managementkarriere offen. Die Aufgabenpalette reicht von Führungspositionen im Verkauf, der Verwaltung, im Einkauf, der Filialentwicklung und der Logistik bis hin zum Controlling. Darüber hinaus forcieren wir den internationalen Austausch und entsenden ausgewählte Nachwuchsführungskräfte in andere Länder der Unternehmensgruppe, zum Beispiel in die Schweiz, nach Slowenien und Ungarn, aber auch nach Deutschland, Großbritannien, Australien und die USA. Was zählt ist Engagement und Leistungsbereitschaft, dazu coachen und fördern wir alle MitarbeiterInnen und unterstützen so deren persönliche Entwicklung. Schließlich steht bei Hofer der Mensch im Mittelpunkt des Unternehmens und sind es die MitarbeiterInnen, die für den Unternehmenserfolg verantwortlich sind. Um die besten und motiviertesten MitarbeiterInnen für uns zu gewinnen und langfristig im Unternehmen zu halten, geben auch wir unser Bestes als attraktiver Arbeitgeber.

Friedhelm Dold stammt aus einer Unternehmerfamilie und begann seine Karriere im Familienbetrieb. 1976 stieg er bei ALDI SÜD als Regionalverkaufsleiter ein und gestaltete fortan den Aufstieg des Unternehmens mit. 1985 wurde er zum Geschäftsführer einer Regionalgesellschaft von ALDI SÜD berufen. In dieser Zeit arbeitete er direkt mit Karl Albrecht zusammen. 2005 wurde Friedhelm Dold Generaldirektor der Hofer KG und war maßgeblich für die Länderexpansion verantwortlich.

Dr. Günther Helm studierte Rechtswissenschaften an der Johannes Kepler Universität Linz und absolvierte ein Austauschjahr an der University of Cambridge. Er promovierte 2003 und strebte zu Beginn seiner beruflichen Laufbahn eine Karriere als Rechtsanwalt an, bevor er bei Hofer als Regionalverkaufsleiter startete. Innerhalb von zehn Jahren stieg Günther Helm über Schlüsselpositionen in Österreich und der Schweiz 2010 zum Generaldirektor der Hofer KG auf.

Das Interview führte Mag.<sup>a</sup> Karin Link.