

REGAL im Gespräch  
mit Mag. Bernadette  
Arnoldner, Mitglied  
der Geschäftsleitung  
Talentor



# Wie geht's der Branche?

**Die größten Risiken für die FMCG-Branche: Preisschwankungen, Lieferketten, Energie. Weniger kritisch liegen Ökologie, Regulatorik, Markenreputation. Das hat das Executive Search Unternehmen Talentor mit ausgewählten Führungskräften gemeinsam mit dem FAS Research Institut vor kurzem erforscht. „Die Branche fährt auf Sicht. Krisenbewältigung dominiert“, so Mag. Bernadette Arnoldner, Mitglied der Geschäftsleitung bei Talentor.**

INTERVIEW: ROBERT FALKINGER

**REGAL:** *Frau Arnoldner, Sie waren lange Jahre bei Unilever, sind in der Politik engagiert und verantworten als Executive Director bei Talentor Austria im internationalen Executive & Professional Search/HR-Consulting den Bereich Consumer Goods & Retail. Was zeichnet den Personalberater Talentor gegenüber anderen Personalberatern aus?*

**Arnoldner:** Wir vermitteln Führungskräfte und besetzen Schlüsselpositionen für den nachhaltigen Erfolg unserer Kunden. Unsere Suche geht dabei weit über das herkömmliche Profil-Matching der Hard Skills hinaus. Wir beziehen das gesamte Mindset eines Unternehmens in den Auswahlprozess mit ein. Unser Fokus liegt dabei klar auf der Qualität der Dienstleistung. Der Vorteil für unsere Kunden ist, dass alle unsere Prozesse sehr

strukturiert, rückverfolgbar und ISO-zertifiziert sind. Wir nehmen zum Beispiel das Feedback der Kandidaten und Kandidatinnen regelmäßig in unseren Prozessen mit auf und fragen nach den besonderen Herausforderungen für die Position oder analysieren, welche Menschen im Team sind und wo die Stärken und Schwächen liegen.

**Sie sind bei der Personalsuche auf Führungskräfte spezialisiert. Wen definieren Sie als Führungskraft und welche neuen Ansätze bringen Sie mit?**

Wir wollen gemeinsam mit unseren Kunden am Ball bleiben und gemeinsam definieren, welche Skills, Kompetenzen und Mindsets die Führungskräfte von morgen brauchen. Daher haben wir das Talentor Future Lab ins Leben gerufen. Im Juni erfolgte der Start des 1. Future Lab für Konsumgüter und Handel. In einem interaktiven, AI-gestützten Workshop unter der Leitung von Dr. Harald Katzmair vom FAS Research Institut analysierten wir mit zwölf ausgewählten Führungskräften und HR-Verantwortlichen der Branche aktuelle Fragestellungen und erstellten ein Lagebild der Branche. Die Fragen lauteten: Was sind die größten Risiken der Konsumgüter- und Handelsbranche? Welche Leadership-Skills und welches Mindset braucht es, um zukünftig erfolgreich zu sein? Abseits des Tagesgeschäftes haben Gleichgesinnte die Gelegenheit genutzt, sich strategisch und intensiv mit Herausforderungen und Risiken auseinander zu setzen. Auch über Tabuthemen wurde diskutiert. Diese Stimmungslage wurde mit dem Tool von FAS Research optimal eingefangen. Das ist ein völlig neuer Ansatz.

**Wie ist die Lage?**

Knappe Ressourcen, Preisschwankungen, Lieferkettenunterbrechungen und Energierrisiken haben nach Einschätzung der Experten

**„Unsere Suche geht weit über das herkömmliche Profil-Matching der Hard Skills hinaus.“**

das größte Bedrohungspotenzial für die Konsumgüter- und Handelsbranche, gefolgt von steigenden Lohnkosten, Arbeitskräftemangel und Cyberrisiken. Weniger kritisch sehen die Managerinnen und Manager die Bereiche Ökologie, Geopolitik, Regulatorik, Technologie, Psychosoziales und Markenreputation.

→ **Talentor Austria Facts:**

**Branchenfokus:**

Industry & Technology, Life Science & Healthcare, Consumer Goods & Retail

**20** Mitarbeiter

Sitz: **Wien**

Internationales Netzwerk in über

**35** Ländern

QUELLE: TALENTOR AUSTRIA

**Warum liegt Markenreputation so weit hinten?**

Das ist tatsächlich ein überraschender Befund. Die vielen Risiken verdecken derzeit oft die eigentliche Arbeit. Die Branche ist von einer negativen Dynamik geprägt. Viele Unternehmen fahren auf Sicht, sind mit Krisenbewältigung beschäftigt. Das Voranbringen des eigentlichen Geschäfts wird dadurch massiv erschwert. Der Lebensmitteleinzelhandel hat die Krise sehr gut bewältigt. Dieser konnte allerdings nur mit Hilfe der Industrie und einem damit verbundenen enormen Aufwand die Regale des Handels befüllen. Die notwendige Wertschätzung dafür haben die Markenartikler nicht immer ausreichend erhalten. Aus meiner Konzernenerfahrung weiß ich, wie inspirierend Markenkommunikation sein kann. Die ist aber aus den genannten Gründen derzeit etwas eingeschränkt.



**Fachkräfte fehlen, gilt das auch für Führungskräfte?**

Nein. Da ist die Branche stabil. Es fehlen weiterhin Fachkräfte, LKW-Fahrer etc. Auch hier gibt es punkto Wertschätzung noch Potenzial.

**Weitere Ergebnisse?**

Der Leadership-Fokus liegt derzeit klar auf Leistung und Umsetzung. Daher haben Performance-Orientierung, emotionale Intelligenz, Entscheidungsvermögen und Bindungsfähigkeit den größten Stellenwert in den Unternehmen. Das geht zulasten anderer Management-Kompetenzen. Tatsächlich scheint es um die kommunikativen Skills weniger gut bestellt: Nach Einschätzung der Führungskräfte sind Konflikt- und Kooperationsfähigkeit zwar überdurchschnittlich wichtig, aber in den Unternehmen zu wenig



TEILNEHMER UND TEILNEHMERINNEN DES 1. TALENTOR FUTURE LAB: v.l.: Reinhard Schulz (Tchibo/Eduscho), Elke Berger (Raiffeisen), Markus Raunig (Ottakringer), Ryth Atanaskovic (Mars), Gabriel Piatti (Agrana), Martina Steinberger-Voracek (CanisBowl/Clever Clover), Fritz Kaltenegger (CAFÉ+CO), Doris Felber (Felberbrot), Gabriela-Maria Straka (Brau Union), Daniela Verdín-Glück (Jacobs), Harald Katzmayr (FAS Research), Alexandra Ballaun (Ankerbrot), Bernadette Arnoldner (Talentor Austria), Paul Poledna (FAS Research)

*„KI wird in dieser Branche, wie in allen anderen Branchen auch, Einfluss nehmen.“*

verankert. Noch weiter abgeschlagen sind die analytischen Skills und visionären Mindsets: Selbstreflexionsvermögen, Neugierde/Begeisterungsfähigkeit, Learning-Agilität und komplexe Problemerkennung werden nach Einschätzung der Branchen-Experten derzeit am wenigsten erfüllt, aber auch als relativ unwichtig erachtet. Diese Fähigkeiten sind notwendig, um zu erkennen, wo man steht und wo die Reise hingehen soll. Aufgrund von Zeitmangel kommen diese Management-Aufgaben im operativen Tagesgeschäft aber häufig zu kurz.

**Welche Rolle spielen in der Personalsuche Social Media, LinkedIn?**

Social Media Kampagnen sind integraler Bestandteil unserer Projekte. Einerseits dienen sie als Marketingplattform, um Talentor mit seiner Dienstleistung bestmöglich zu positionieren, andererseits helfen sie, die besten Kandidatinnen und Kandidaten effizient für unsere Kunden zu identifizieren. Social Media spielt heutzutage im Berufsalltag generell eine große und wichtige Rolle. Für uns bei Talentor sind Plattformen wie

LinkedIn bei der Personalsuche nicht mehr wegzudenken.

**Bei der jungen Generation rückt Work Life Balance vermehrt ins Zentrum. Wollen die Jungen nicht mehr arbeiten?**

Die Arbeit ist für die junge Generation weiterhin wichtig – sie wollen in jedem Fall arbeiten. Sie definieren Arbeit nur anders. Neben der Arbeit, die effizient und anders oder neu organisiert wird, muss noch Zeit für andere Aktivitäten bleiben. Sie teilen ihre Kraft auf ganz viele verschiedene Dinge auf und sind vielfältiger inspiriert von den Eindrücken des Alltags. Diese Generation arbeitet, um zu leben und nicht umgekehrt.

**Wie schätzen Sie ChatGPT und KI für die Branche ein?**

KI wird in dieser Branche, wie in allen anderen Branchen auch, Einfluss nehmen. So wird sie die Arbeit der zum Beispiel Grafiker, Marketeers unterstützen und beeinflussen. Umso wichtiger wird es zukünftig sein, eine ausgeglichene Kombination aus emotionaler und künstlicher Intelligenz für ein erfolgreiches Unternehmen einzusetzen. Vor allem die Analysefähigkeit von Führungskräften wird dabei eine immer bedeutendere Rolle haben. Die Führungskraft der Zukunft muss Ergebnisse analysieren und eine valide Einschätzung geben können, ob etwa ChatGPT in dem einen oder anderen Fall Recht hat oder nicht.



MAG. BERNADETTE ARNOLDNER, Mitglied der Geschäftsleitung Talentor

**Danke für das Gespräch.**