



✦ **Case Study**

Die Investition in das Human-Ressource-Potenzial ermöglicht die weltweite Bindung und Entwicklung von Talenten bei PUMA





In das Human-Ressource-

potenzial

investieren

PUMA hat seine Unternehmensentwicklung darauf ausgerichtet, zum begehrtesten Sport-Lifestyle-Unternehmen weltweit zu werden. Das Unternehmen schafft hierzu die notwendigen organisatorischen, strukturellen und wirtschaftlichen Voraussetzungen.

Und das mit Erfolg! Denn aus der überschaubaren, auf finanziell schwachen Füßen stehenden 1.000-Mann-Firma zu Beginn der 90er Jahre wurde binnen 15 Jahren ein weltweit agierender Sport-Lifestyle-Konzern mit über 10.000 Mitarbeitern. Die Unternehmensstrategie ist auf regionale Expansion sowie die Expansion von Kategorien ausgerichtet. Weiterhin sollen auch operative Organisationsfunktionen, Markenbegehrtheit, Unternehmenswerte und Wertschöpfung aufgebaut und nachhaltig gestärkt werden. Hierzu zählt unter anderem die Einführung einer strukturierten Personal-Strategie mit Fokus auf dem Talent Management. Denn als weltweit operierendes Unternehmen muss sich PUMA täglich neuen Herausforderungen stellen, die es nur durch qualifizierte Mitarbeiter meistern kann. Gerade in einem konjunkturell schwierigen Umfeld wird es mehr und mehr zum entscheidenden Erfolgsfaktor, Talente mit echtem Potenzial zu identifizieren, zu binden und dadurch zielgerichtet zu entwickeln.


Situation

9,69 Sekunden - in neuer Weltrekordzeit gewann Usain Bolt den 100-Meter-Lauf der Olympischen Spiele 2008 in Peking und schlug damit ein neues Kapitel in der ruhmreichen Geschichte von PUMA auf, die untrennbar mit unvergesslichen sportlichen Leistungen verbunden ist. Aber PUMA ist mehr als "nur" Sport. Das Unternehmen, dessen Wurzeln im fränkischen Herzogenaurach liegen, setzt ohne Unterbrechung neue, starke Akzente im Bereich Sport-Lifestyle. Das Geschäft von PUMA umfasst heute das Design, die Entwicklung und die Vermarktung eines großen Angebots von Schuhen, Textilien und Accessoires. Dabei stützt sich das Unternehmen auf eine virtuelle Organisationsstruktur mit weltweit verteilten Kompetenzzentren, die auf der Grundlage moderner Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten etabliert wurde. Die virtuelle Struktur erlaubt, Ressourcen nach Spezialisierung und Skills oder lokalen Gegebenheiten sowohl in funktioneller als auch in geografischer Hinsicht zu fokussieren und zu managen.

Lumesse Lösung

Talente managen ohne Talent Management? Dr. Wolf-Bertram von Bismarck, Director Corporate Human Resources bei PUMA, ist überzeugt, dass ein solches Vorgehen schnell zur Belastung in der Unternehmensentwicklung werden kann. Ohne ein einheitliches Talent Management kann eine Organisation kaum bestimmen, welche Positionen oder Kompetenzen jetzt und in Zukunft am wichtigsten für den Unternehmenserfolg sind. Sie können weder analysieren, wer und wo die Schlüsseltalente sind, noch die Frage beantworten, was Talente erwarten und wie sie gefördert werden können.

An der Notwendigkeit einer einheitlichen HR-Strategie gab es bei PUMA deshalb keinerlei Zweifel. Ebenso war den Beteiligten schnell einsichtig, dass der Fokus auf dem Talent Management liegen muss. "Unsere Hauptanforderung war und ist, die richtigen Leute für die Schlüsselpositionen zu finden und diese an uns zu binden", erläutert Wolf-Bertram von Bismarck.



Mit externer Beraterunterstützung entwarf sein Team das Konzept eines gesamtheitlichen Talent Management-Systems, das den kompletten Prozess - von der Leistungsbeurteilung (Performance Management) über die Analyse der Skills und Kompetenzen (Competency Review) bis hin zur Entwicklungsplanung (Development Evaluation) - abdeckt.

Implementiert wurde people@puma, so die offizielle Bezeichnung des Talent Management-Systems bei PUMA, auf Basis von Lumesse* ETWeb. Den Ausschlag für die Lösung von Lumesse gaben einerseits die einfache Bedienbarkeit und große Flexibilität. Andererseits beeindruckte die Software als Komplettpaket, dessen Module den kompletten Prozess eines strategischen Talent Managements abdecken und verfügt von Hause aus über Schnittstellen zu Gehaltsabrechnungsprogrammen wie SAP. Im Vergleich zu Produktalternativen lässt sich ETWeb deutlich schneller in Betrieb nehmen, ohne dass umfangreiche Programmier- und Integrationsarbeiten anfallen. Zudem orientierte man sich bei PUMA in der Konzeption von people@puma eng an den Vorgaben der Software, was die Implementierungszeit nochmals verkürzte.

Auf Seiten der Fachverantwortlichen vor Ort, die sich zu diesem Zeitpunkt für Teilaufgaben des Talent Managements mit selbst gestrickten Programmen behelfen, bedurfte es keiner großen Überzeugungsarbeit. Das lag zum einen daran, dass die HR-Manager von Beginn an in die Prozessdefinition eingebunden waren. Zum anderen waren die Vorteile der neuen Lösung derart überzeugend, dass der Abschied von der alten Software leicht fiel. Die Einführung selbst erfolgte schritt- und prozessweise.

Ergebnis

Mit den Prozessen von people@puma etabliert PUMA erstmalig ein einheitliches Talent Management in der gesamten Organisation. Für jeden Mitarbeiter gibt es unabhängig vom Standort zu einem definierten Zeitpunkt einmal im Jahr eine Leistungsbewertung, Self Services binden neben der Personalabteilung sowohl Vorgesetzte als auch Mitarbeiter in die Leistungsbewertung und den Zielvereinbarungsprozess ein. So startet beispielsweise der Prozess zur Identifikation der Talente mit der Leistungs- und Potenzialbewertung durch den Vorgesetzten. Aus diesen Informationen "berechnet" das System einen Talent-Status, den der direkte Vorgesetzte zur Talent-Nominierung nutzt.

Der zuständige Bereichsleiter führt im Anschluss eine Talent-Validierung durch, die zur finalen Talent-Verifikation durch das Board und den Management Round Table führt.

Der Gewinn an Transparenz wird im Vergleich zur bisherigen Situation offensichtlich. Wo früher mühsam Daten aus den verschiedenen Länderorganisationen zusammengetragen werden mussten, hat man nun die Talente einschließlich Bewertung und Potenzial konzernweit im Blick. Mehr noch: Fragen nach Mitarbeitern mit Konkurrenzvereinbarungen, Wohngeldzuschüssen o.ä. lassen sich jetzt erst analysieren. Als weiteres "Goody" ermöglicht die Einführung des hierarchischen Rollen-Berechtigungssystems zur Bewertung quasi auf Knopfdruck alle Fachbereichsleiter zu identifizieren. Ebenso profitieren die Mitarbeiter von der neuen Transparenz durch people@puma. Ihnen werden Perspektiven im Rahmen der Laufbahnplanung aufgezeigt. Gerade in Lifestyle-Konzernen, die wie PUMA auf eine Belegschaft mit einem Durchschnittsalter von 29 Jahren blicken, übernehmen junge Mitarbeiter bereits Führungsverantwortung. Um die mangelnde Erfahrungen an dieser Stelle auszugleichen, hilft das Talent Management-System gezielt, den notwendigen Skill- und Kompetenz-Erwerb zu gestalten.

“people@puma ist stark auf unsere Mitarbeiter bezogen. Die Lösung identifiziert zuverlässig Schlüssel Talente bei PUMA und gibt eine Einschätzung darüber, wie lange sie in dem Unternehmen bleiben werden. Ebenso werden die Erwartungen der Mitarbeiter hinsichtlich ihrer Weiterentwicklung ermittelt und analysiert. Wir haben eine echte Win-Win-Situation, in der sowohl das Unternehmen als auch die Mitarbeiter profitieren.”

PUMA

Nach Überzeugung von Dr. von Bismarck lässt sich der Wert eines stringenten Talent Management-Systems nicht hoch genug bemessen. Gerade vor dem Hintergrund konjunktureller Schwächeperioden ist ein solches System unerlässlich, da dem Talent Relationship Management eine entscheidende Bedeutung zufällt. Anstelle der Anwerbung neuer Mitarbeiter liegt der Fokus auf der Bindung bereits eingestellter Talente. Ein Talent Management-System befähigt Organisationen, die für den künftigen Erfolg wichtigen Talente und Schlüsselpositionen zu identifizieren. Statt in teure Trainings zu investieren, können Unternehmen ihren Talenten Laufbahnperspektiven aufzeigen und mit sogenannten Stretch-Jobs die Gelegenheit schaffen, in Aufgaben mit steigender Verantwortung hineinzuwachsen. Der gezielte Einsatz von Stay-Boni oder des Long-Term Incentive (LTI)-Programms hilft, die richtigen Personen an das Unternehmen zu binden.

“Auch in konjunkturell schwächeren Zeiten sollten Unternehmen eines nie aus den Augen verlieren: Talent Management ist und bleibt eine langfristig angelegte Führungsaufgabe“, bekräftigt Wolf-Bertram von Bismarck. “Und Talent Management-Systeme wie people@puma bieten eine ideale Basis, selbst in Zeiten knapper Mittel, wertvolle Talent-Ressourcen im Unternehmen differenziert und fokussiert zu fördern.”



Zusammenfassung

- Lösung:** Talent Management
- Personalmanagement
 - Performance Management
 - Compensation Management
 - Skill- und Kompetenz Management
 - Karriere- und Nachfolgeplanung

Branche: Produktion und Retail

Land: Deutschland

Mitarbeiter: 10.000

Der Anspruch ist ehrgeizig: Unter der Zielsetzung "das begehrteste Sportlifestyle-Unternehmen" zu sein, soll PUMA als eine der wenigen echten Multi-Category-Marken nachhaltig gestärkt werden. Das setzt voraus, die Schlüsselpositionen im Unternehmen mit den besten Talenten zu besetzen.

PUMAs Personal-Strategie fokussiert sich auf Talent Management, wodurch die besten Talente für die wichtigsten Positionen gewonnen, motiviert und gehalten werden sollen. Die Lösung people@puma auf Basis von Lumesse ETWeb unterstützt hierzu den gesamten

Prozess des Talent Managements - vom Performance Management über die Kompetenzanalyse bis hin zur Entwicklungsplanung.

Das Sport-Lifestyle-Unternehmen hat das Fundament für ein langfristiges Talent Management gelegt. Im gesamten Konzern erfolgt die Bewertung von Leistung und Potenzial der Mitarbeiter nach einheitlichen Vorgaben. PUMA profitiert von einer weitreichenden Transparenz und kann dadurch weltweit Talente für Schlüsselpositionen identifizieren und fördern.

Über Lumesse

Lumesse versteht als einziger globaler Anbieter auch die lokalen Aspekte Ihrer Talent Management Strategie. Wir unterstützen unsere Kunden überall auf der Welt, die richtigen passenden Talente zur richtigen Zeit und am richtigen Ort zu finden, zu binden und zu entwickeln. Durch die kulturelle Vielfalt unseres Teams und mit lokaler Präsenz entwickeln wir Talent Management Lösungen, die so arbeiten wie unsere Kunden arbeiten - als Individuum oder als Gruppe! Denn nirgends auf der Welt sind Menschen, Organisationen oder Kulturen völlig gleich. In unseren Augen sind Unterschiede eine Stärke und keine Schwäche.

Mehr als 1.700 Kunden arbeiten mit uns und unseren Lösungen in über 70 Ländern, weil sie erkannt haben, dass Engagement, Innovationen und Werte von Menschen geschaffen werden. Wir unterstützen unsere Kunden dabei, das volle Potenzial ihrer Mitarbeiter in ihrem Unternehmen zu entwickeln. Unsere integrierte Talent Management Lösung ist global, intuitiv, sicher und in mehr als 50 Sprachen verfügbar.

Lumesse Büros und Partner sind in mehr als 40 Ländern vertreten, so auch in EMEA, in den Vereinigten Staaten und in Asien. Sie finden Ihren lokalen Ansprechpartner unter:

www.lumesse.de/kontakt



© Lumesse AS - alle Rechte vorbehalten. Insbesondere Vervielfältigung, Speicherung und Verbreitung - auch auszugsweise und gleich in welcher Form - nur zulässig, insofern ausdrücklich durch die Lumesse AS oder durch Gesetz gestattet.