

Auf dem Sprung

PUMA schärft Fitness durch konsequentes Talent Management

Business Herausforderung

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.

Lösung

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 StepStone ETWeb™ unterstützt hierzu den gesamten Prozess des Talent Managements – vom Performance Management über die Kompetenzanalyse bis hin zur Entwicklungsplanung.

Ergebnisse

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.

Das Business

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.

Die Herausforderung

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



Lösung:
people@puma – Talent Management
auf Basis von StepStone ETWeb™

Branche:
Sportlifestyle

Land:
Deutschland

Mitarbeiterzahl:
10.069 (Ende 2008)

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.

Dr. Wolf-Bertram von Bismarck, Director Corporate Human Resources, Puma AG Rudolf Dassler Sport

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.

Die 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 StepStone ETWeb™. Den Ausschlag für die Lösung von StepStone Solutions 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.

Die Ergebnisse

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.

Nach Überzeugung von Dr. von Bismarck lässt sich der Wert eines strin- gierten 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.“*

Über StepStone

StepStone Solutions ist als Teil der börsennotierten StepStone-Gruppe der führende europäische Anbieter von softwarebasierten Lösungen und innovativen Technologien für eine effektive Personalarbeit. Gemeinsam mit StepStone Online, einem der Marktführer für Online-Stellenbörsen, bietet StepStone Solutions als einziger Anbieter weltweit Total Talent Management-Lösungen: Von der Stellenanzeige über E-Recruiting, Personalmanagement, Skill- & Kompetenzmanagement, Performance Management, 360-Grad-Feedback, Compensation Management und Weiterbildungsmanagement bis zur Nachfolgeplanung. Anerkannte Branchenexperten wie Gartner, Bersin & Associates oder Dr. Geke & Associates bewerten StepStone Solutions regelmäßig mit Bestnoten.

Kontakt

D	+49 211 86282-0	de@stepstonesolutions.com
A	+43 1 4050068-0	at@stepstonesolutions.com
CH	+41 32 6245775	ch@stepstonesolutions.com