

# HR Fitness Check Schweizer Detailhandel

17. Juni 2008

Jutta Stöttinger  
Human Resource Services



%

)

\$

# Inhalt

1. Europaweite Studie zum Personalmanagement im Detailhandel
2. Das wandelnde Umfeld der Schweizer Detailhändler
3. Was steht auf dem Spiel?
4. Strategische Geschäftsprioritäten im Schweizer Detailhandel
5. Die Personalfunktion als Knotenpunkt
6. Fitness Check
  - Fitness Check
  - Hauptschritte der Personalfunktion auf dem Weg zum strateg. Berater
  - Fitness Zertifikat
7. Kontakt

## 1. Europaweite Studie zum Personalmanagement im Detailhandel

# 1. Europaweite Studie zum Personalmanagement im Detailhandel

Die **europäische Studie “Living a Brand Experience through Employees”** die von PwC 2007/2008 durchgeführt wurde, betrachtet eingehend 57 Unternehmen von 9 europäischen Ländern, um Antworten auf folgende Fragen zu geben:

- Wo sehen Personalleiter europäischer Detailhändler die künftigen Herausforderungen und Themen im Personalbereich?
- Welche Personalinstrumente werden als best-practice im Detailhandel angesehen?
- Was sind die Top Personalthemen und wie wird Humankapital gemanagt?

Basierend auf den Resultaten werden potentielle Herangehensweisen und Lösungen aufgezeigt, wie der Wertschöpfungsbeitrag des Personals zum Geschäftserfolg erhöht werden kann.

Die **Schweizer Ausgabe „Retail Fitness Check: Personalmanagement“** analysiert die landesspezifischen Schweizer Resultate und stellt diese in Vergleich zum europäischen Detailhandel.

Türkei	22.8%
Schweiz	21.2%
Spanien	14.0%
Italien	12.3%
Österreich	10.5%
Griechenland	10.5%
Belgien	5.3%
Die Niederlande	1.8%
Deutschland	1.8%

Human Resource Services – Human Resource Management  
Detailhandel Europa/Schweiz

### Retail Fitness Check: Personalmanagement

Personalpraktiken im europäischen  
und Schweizer Detailhandel 2008



# 2. Das wandelnde Umfeld der Schweizer Detailhändler

## Retail Umfeld

Globale wie nationale Herausforderungen im Detailhandel, sowie veränderte Konsumentenbedürfnisse...



## Retail Geschäft

... beschleunigen Veränderungsprozesse in Unternehmen.

Diese zwingen Detailhändler, ihr Geschäftsmodell zu adaptieren, um ihre Unternehmensstrategien erfolgreich umzusetzen und somit Geschäftsziele zu erreichen.



## Retail Humankapital

Das Humankapital kann einen grossen Einfluss nehmen auf u.a. das Unternehmenswachstum, Innovationsfähigkeit, Produktivität und Kundenservice.

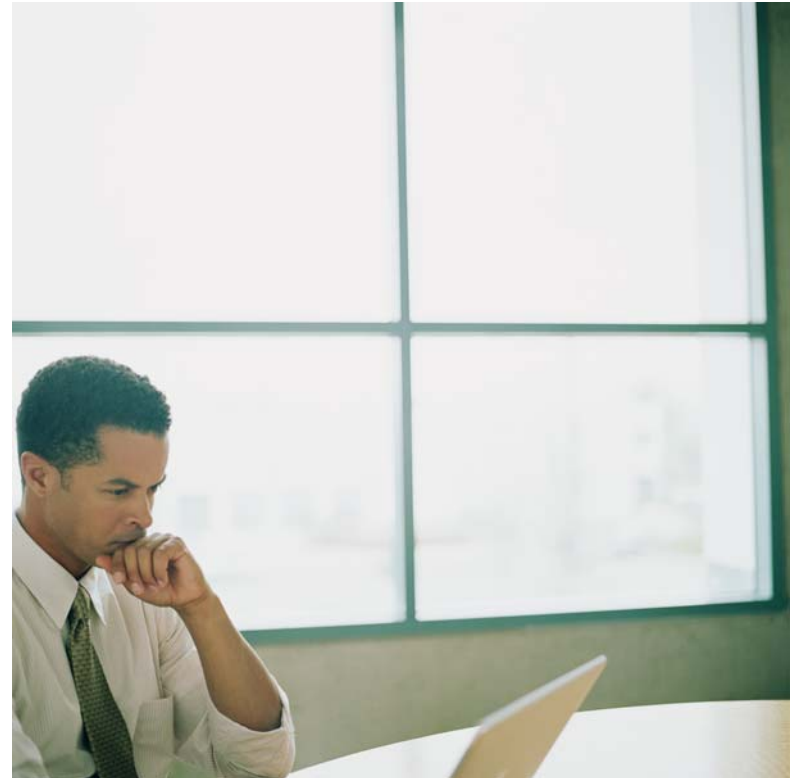
Folglich nimmt die Bedeutsamkeit von Personalthemen zu, die einen zentralen und essentiellen Bestandteil der strategischen Geschäftspläne bilden.

### 3. Was steht auf dem Spiel?

### 3. Was steht für das HR auf dem Spiel?

Die Personalagenda ist auf der Prioritätenliste der CEOs nach oben gerückt\*

- Der kompetitive Vorteil liegt innerhalb der Talente, dem Kundenservice und der Fähigkeit sich zu verändern.
- Personal zu managen und Veränderungsprozesse durchzuführen sind die grössten Herausforderungen denen CEOs entgegensehen.
- Knappheit an Schlüsselqualifikationen ist eine der grössten Gefahren für den Geschäftswachstum.
- Die Bindung und Anziehung von Talenten bleibt ein vorrangiges Problem.
- Zwei Drittel der CEOs wünschen sich eine verbesserte Rekrutierung, Motivation und Entwicklung der Mitarbeitenden
- CEOs äussern dem HR gegenüber wenig Vertrauen



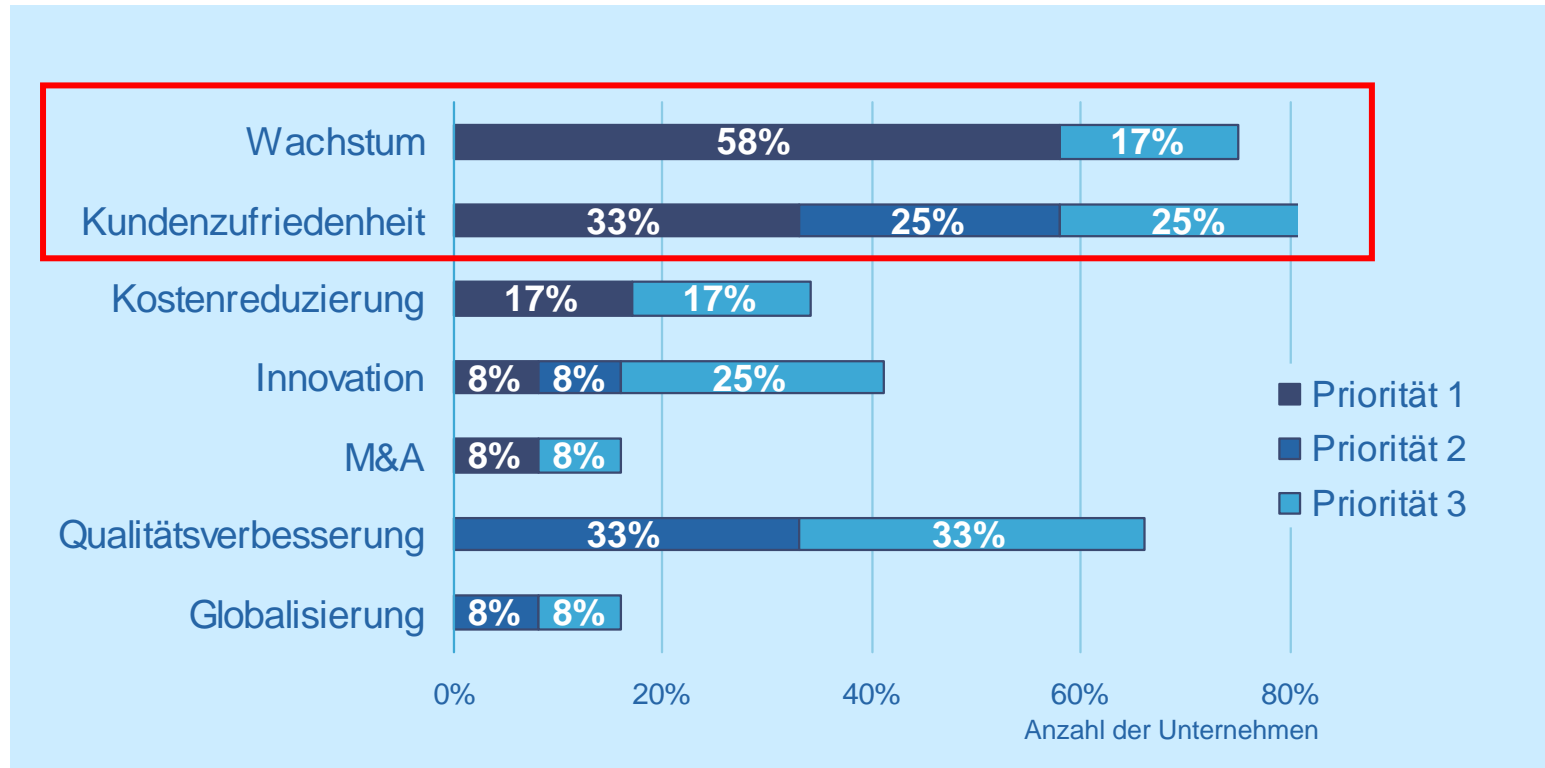
Die Ansichten der CEOs aus unterschiedlichen Branchen von besonders hoher Relevanz im Detailhandel, da in diesem Sektor das Humankapital eine kritische Rolle in der Umsetzung der Geschäftsstrategie und somit der Erhöhung der Kundenvorteile.

\*Quelle: PwC "11th Annual Global CEO Survey", PwC (2008)

## 4. Strategische Geschäftsprioritäten im Schweizer Detailhandel

# 4. Strategische Geschäftsprioritäten im Schweizer Detailhandel

Strategische Geschäftsprioritäten in den Finanzjahren 2007/2008



Geschäftswachstum wie Kundenzufriedenheit sind laut befragten Personalleitern die prioritären Ziele ihrer Unternehmen.

# 5. Die Personalfunktion als Knotenpunkt zwischen dem Geschäft und dem Humankapital

- Der identifizierte Fokus der Schweizer Detailhändler auf Geschäftswachstum und Kundenzufriedenheit rückt die Mitarbeitenden, als direkte Verbindung zum Kunden, in den Mittelpunkt.
- Somit agiert das Humankapital als Katalysator für die Umsetzung der Unternehmensstrategie und Erreichung der Geschäftsziele.
- Es ist ein Aufruf an die Personalfunktionen, sich deutlich als Knotenpunkt zwischen dem Geschäft und dem Humankapital zu positionieren und in der Rolle als strategische Berater einen Beitrag zur Wertschöpfung zu leisten.
- Die Resultate der Studie zeigen, dass trotz dem niedrigen Vertrauen in das Personalmanagement, das Top Management beginnt, sich auf die Personalfunktionen als strategische Berater zu stützen.

## 5. Die Personalfunktion als Knotenpunkt

- Ein interessantes Ergebnis ist, dass sich eine grosse Kluft zwischen Vision und Realität auftut.

Personalleiter, die vom Unternehmen in der Funktion als strategischer Partner betrachtet werden, schätzen ihren Erfolg in dieser Rolle als mittelmässig ein und proklamieren fehlende Kompetenzen...

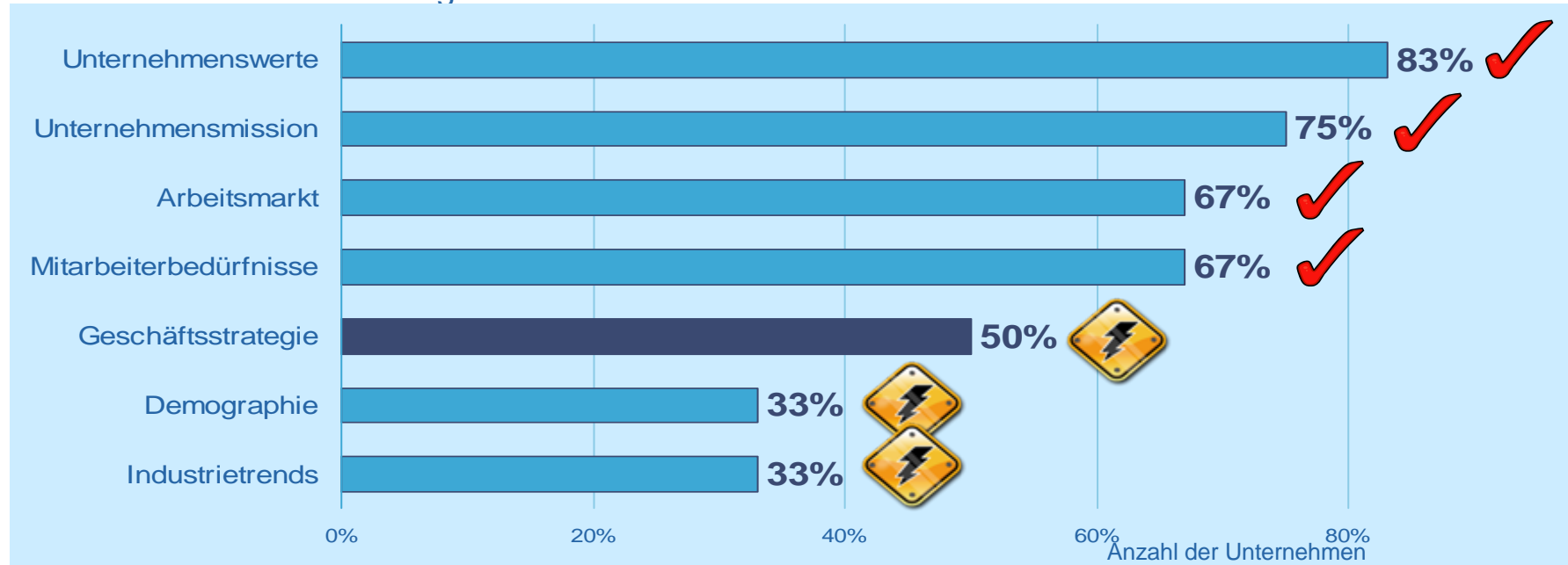
...während diejenigen, die sich vom Linienmanagement als strategischer Partner unbeachtet und missverstanden fühlen, ihre Kompetenz in dieser Rolle als genügend respektive hoch einschätzen.

- Folgend wird ein eingehender Blick darauf geworfen, welche Hausaufgaben das Personalmanagement bewältigen muss, um die Erwartungen des Linienmanagements zu erfüllen.

## 6. Fitness Check

### 6. Passung der Personalstrategie auf die Geschäftsstrategie: Richten sich die Personalfunktionen eng auf die Unternehmen aus?

#### Themen der Personalstrategie



✓ Personalfunktionen legen deutliches Augenmerk auf die Unternehmensmission, den Arbeitsmarkt und die Mitarbeiterbedürfnisse.

⚠ Jedoch reflektiert die Personalstrategie essentielle Teile der Geschäftsstrategie entweder nur zu einem geringen Grad oder vernachlässigt sie komplett (z.B. Mitarbeiterkompetenzen und -fertigkeiten, strategische Personalplanung, etc.) Alarmierend ist, dass sich lediglich 33% der Schweizer Personalfunktionen mit sozio-demographischen Entwicklungen befassen.

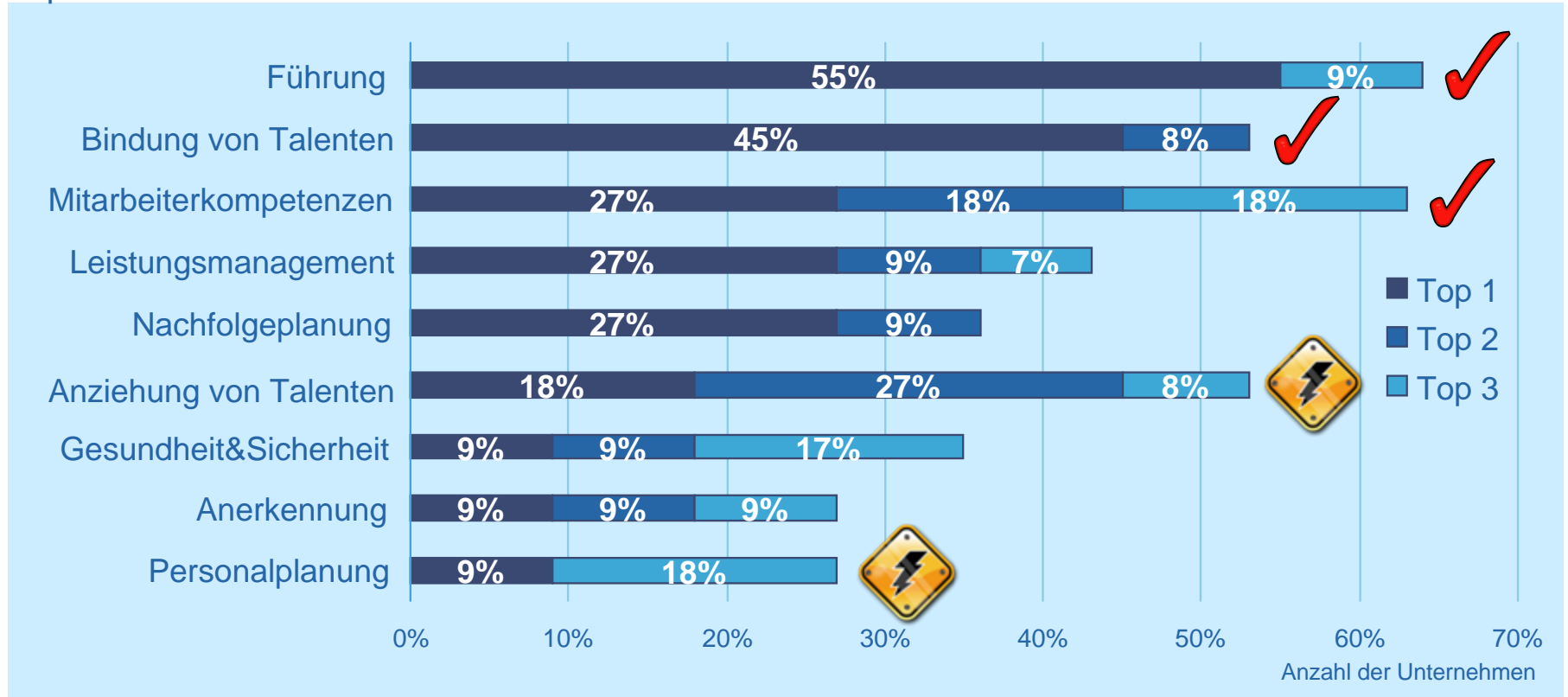
### Bedeutsamkeit der Abgleichs der Personalinstrumente mit der Strategie

- Das Humankapital ist ein entscheidender Erfolgsfaktor und Massstab für eine konkrete und greifbare Umsetzung der unternehmensspezifischen Geschäftsstrategien und für die Schaffung von bestmöglicher Wertschöpfung für das Unternehmen.
- Personalprozesse, -massnahmen, -instrumente und Anreizsysteme, die das Verhalten von Mitarbeitenden kontrollieren, managen, trainieren und verstärken, müssen in enger Abstimmung mit der Strategie implementiert werden.
- Sind sie nicht abgestimmt, ist ihre Wirkung nicht 0, sondern negativ. Sie steuern der Unternehmensstrategie entgegen.
- Die Studie wirft einen genauen Blick auf ausgewählte Personalthemen und zugehörige Instrumente, um ihre Fitness in der Unterstützung der Geschäftsstrategie zu analysieren.

## 6. Fitness Check

Fokussiert das Personalmanagement auf strategisch relevante Personalthemen und managt es diese?

### Top Personalthemen






Quelle: "HR Fitness Check" Studie, PwC (2007/2008)





## 6. Fitness Check

# Hauptschritte der Personalfunktion auf dem Weg zum strategischen Berater

## Fitness Check der Schweizer Detailhändler

Hauptschritte	Beschreibung	Fitness Check	Kommentar
<b>Sei abgestimmt</b>	Überprüfe die Passgenauigkeit der Personalstrategie mit der Geschäftsstrategie		50% der Schweizer Detailhändler haben begonnen zu realisieren, dass der entscheidende Erfolg von effektiven Personalprogrammen in deren enger Anknüpfung an die Geschäftsstrategie liegt.
	Überprüfe die gegenseitige Abstimmung der Personalprozesse und Instrumente		Schweizer Personalfunktionen zeigen Potential, den reziproken Effekt bzw. die Wechselwirkung der Personalinstrumente zu erhöhen.
<b>Kenne das Unternehmen und die Branche</b>	Unternehmenskenntnis		Schweizer Personalexperten scheinen über deren eigene Detailhandelsunternehmen Bescheid zu wissen. Ein Viertel gibt an, dass sie mit ihrer Unternehmenskenntnis und Erfahrung ausserhalb des Personalwesens Erwartungen übertreffen.
	Industrie- / Branchenwissen		Einzig ein Drittel der Presonalexperten im Schweizer Detailhandel berücksichtigen Industrie- und Marktentwicklungen und Trends.
<b>Kenne benötigte Kompetenzen</b>	Kompetenzmanagement		Obwohl Schweizer Detaillisten das Thema Mitarbeiterkompetenzen als wichtig empfinden, haben nur gut die Hälfte ein Kompetenzsystem implementiert. Dringliche Handlungsempfehlung beim Wissen um die vorhandenen/benötigten Kompetenzen!
	Strategische Nachfolgeplanung		Schier 27% der Schweizer Presonalleiter betrachten Personalplanung als ein Top Personalthema. Angesichts der sozio-demographischen Entwicklung, Veränderung in der Altersstruktur, wie aufkommenden Knappheit an Fachkräften, ist dies alarmierend.
	Talent Management und Nachfolgeplanung		Ein hoher Prozentsatz der Schweizer Personalfunktionen hat effektive und effiziente Talent Management Programme (83%) and Nachfolgepläne (75%) implementiert. Letztere werden jedoch als vielmehr ineffizient beurteilt.
	Training		Schweizer Personalfunktionen weisen exzellente Trainingssysteme vor. Es bleibt zu beurteilen, ob deren Ausrichtung auf die richtig identifizierten relevanten Kompetenzen gerichtet ist. Eine enge Verbindung mit dem Kompetenzmanagement wird empfohlen.
	Rekrutierung		Traditionelle Rekrutierungsmethoden überwiegen. Progressive Methoden für Gruppen unterschiedlicher Qualifikationsanforderungen aussagekräftig. Anbindung an Kompetenzmanagement und demographischer Analyse erforderlich.

## 6. Fitness Check

Hauptschritte	Beschreibung	Fitness Check	Kommentar
<b>Sprich die Sprache des Finanzwesens</b>	Finanzielle Analyse		67% der Personalfunktionen entsprechen mit ihrer finanziellen Analyse nicht den Erwartungen der Unternehmen. Hinsichtlich des hohen Kostenfaktors Humankapital, gewinnen finanzielle Kennzahlen, Benchmarks und Marktdaten an Bedeutung im HR.
	Personalkennzahlen (Humankapital Messsystem)		Die Schweizer Detaillisten sind sich der Aussagekraft von Personalkennzahlen bewusst. Jedoch messen sie nur einen Bruchteil ihres Humankapitals. Den Erfolg der Implementation der Strategie zu messen und zu managen, ist jedoch bedeutend.
<b>Ändere jetzt!</b> <b>Verändern Sie sich selbst, bevor Sie andere verändern!</b>	Ändere und baue nötige Kompetenzen für die neue Rolle der Personalfunktion auf		Um Wert als strategischer Berater zu kreieren, müssen Personaler in ihre Kompetenzen investieren. Ein erster Schritt ist, die Personalfunktion gründlich zu analysieren und zu besetzen. Gleichzeitig, sind oben erläuterte Schritte zu beachten.
	Positionieren Sie sich in einer sich verändernden Geschäftswelt als Change Agent		Personalleiter missachten nach wie vor die Schlüsselkompetenz, als Change Agent das Phänomen "Veränderung" zu ergreifen um Mitarbeitende nachhaltig auf 'Veränderung' vorzubereiten (durch Implementation von Programmen, Trainings, etc.).

Legende:



Grundlegende Fitnessentwicklung benötigt



Kontrolle empfohlen



Fit to go

# Fitness Zertifikat Resultate

- Die Resultate des Fitness Checks zeigen deutlich, dass Personalfunktionen Potential haben, ihre Fitness im Hinblick auf die Rolle eines erfolgreichen strategischen Partner auszubauen.
- Das Misstrauen der CEOs in die Personalfunktionen erfährt durch das Ergebnis eine teilweise Bestätigung.
- Der Fitness Test zeigt auf, dass Personalfunktionen die strategisch relevanten Bereiche nicht genügend ansprechen und somit an der Erreichung der unternehmensspezifischen strategischen Ziele und Pläne vorbeiarbeiten.
- In einigen Fällen sind die für die Strategieerreichung und das Management von Personal notwendigen Instrumente bereits vorhanden und etabliert. Allerdings sind diese noch nicht vollständig effektiv, da deren enge Anbindung an die Geschäftsstrategie aussteht.
- Daher können kleine Veränderungen und Anpassungen der Personalprozesse und -instrumente eine grosse Auswirkung auf ein effektives Personalmanagement haben, die infolgedessen eine erhöhte Wertschöpfung für das Unternehmen kreieren.

# Fitness Zertifikat

## Empfehlungen

- Die Fehlen der engen Anbindung der Personalfunktion an die strategische Ausrichtung des Unternehmens scheint symptomatisch zu sein. Es wird vermutet, dass dies der eigentliche Grund für das Resultat des Fitness Checks ist.
- Folgende Empfehlungen werden abgegeben:
  - **Verständnis der Geschäftsstrategie** und der Bedürfnisse des Unternehmens
  - Gründliche **Analyse der Personalfunktion**
  - Entwicklung eines **neuen Komeptenzsets für Personalmanager**, das an ein Karrieremodell gebunden ist.
  - Klares **Verständnis der Personalstruktur** durch die Implementierung eines Funktionsbewertungssystems
  - Aufbau eines **Kompetenzmanagementsystems** in Verbindung eines strateg. Personalplans
  - Analyse der firmeninternen Altersstruktur und Auswirkung der **demograph. Entwicklung**
  - Den **Kampf um Talente** führen: durch einen Blick nach “innen” und einen gezielten Kompetenzausbau
  - **Monitoring von Mitarbeitenden** mit Schlüsselkompetenzen und Hochleistung
  - Einführung eines **HR Cockpits** und Personalkennzahlen.
- Konklusion: Es bedarf nicht nur einer Implementierung von Programmen, sondern einer Neuausrichtung und Veränderung der Personalfunktion.

# Kontakt

## Haben Sie Fragen?



**Mag. Jutta Stöttinger**

Human Resource Management

Telefon: +41 58 792 45 69

Email: [jutta.stoettinger@ch.pwc.com](mailto:jutta.stoettinger@ch.pwc.com)

# Danke.

