

## Kurzfassung der Masterarbeit

|                                  |   |
|----------------------------------|---|
| <b>Name</b>                      | Marie-Louise Baumann  |
| <b>Firma</b>                     | migrolino AG  |
| <b>Studiengang (MAS HRM Nr.)</b> | 46  |
| <b>Abschlussjahr</b>             | 2015  |
| <b>Titel der Masterarbeit</b>    | Entwicklung einer HR-Strategie für ein KMU am Beispiel der migrolino AG – Erarbeitung einer marktattraktiven Employee Value Proposition |
| <b>BetreuerIn</b>                | Prof. Dr. Gery Bruederlin   |
| <b>Vertraulich ( ja/nein)</b>    | Ja  |

### Ausgangslage / Problemstellung

migrolino als junges Schweizer Detailhandelsunternehmen, welches sich im Convenience-Markt als Nummer zwei etabliert hat, ist in den letzten fünf Jahren sehr schnell gewachsen. Innen kurzer Zeit ist die Organisation von 5 auf über 90 Mitarbeitende angestiegen. Die im Frühling 2014 erstmals durchgeführte Mitarbeiter-Befragung hat einige Potenziale und Defizite hinsichtlich der Arbeitgeberattraktivität hervorgebracht. migrolino verfügt über eine Unternehmensstrategie, doch eine mit der Unternehmensstrategie einhergehende HR-Strategie existiert nicht. Mit Blick auf die heutige Unternehmensgrösse und den zunehmenden Druck im Markt ist es wichtig, als Dienstleistungsunternehmen den Wettbewerbsvorteil der Mitarbeitenden durch eine integrierte HR-Strategie zu stärken und damit aus HR-Sicht einen massgebenden Beitrag zum Unternehmenserfolg zu leisten.

### Ziele

Die vorliegende Masterarbeit verfolgt die Leitfrage "Mit welchem Arbeitgeberversprechen positioniert sich das KMU migrolino AG im Hinblick auf die aktuelle Wachstumsstrategie als attraktiver Arbeitgeber?" Die Zielsetzung beinhaltet einerseits die Entwicklung einer HR-Strategie für migrolino, andererseits soll ein konzeptioneller Beitrag für die Thematik des strategischen HR-Management im Besonderen für die Positionierung von KMU als attraktive Arbeitgeber geleistet werden.

### Nutzen

Für das KMU migrolino werden die Fokusthemen der HR-Strategie erarbeitet. Diese Arbeit soll dazu beitragen, die Wettbewerbsfähigkeit als attraktiver Arbeitgeber nachhaltig zu stärken. Weiter wird anhand der konkret erarbeiteten HR-Strategie der migrolino AG aufgezeigt, wie die bestehende Theorie des strategischen HR-Management in Bezug auf die spezifischen Rahmenbedingungen eines KMU zu ergänzen ist, damit auch andere KMU von den Resultaten profitieren können.

### Vorgehen und methodische Schritte (wissenschaftliche Methoden)

Das methodische Vorgehen dieser Arbeit basiert auf der Erarbeitung der theoretischen Grundlagen welche die Bedeutung und Entwicklung einer HR-Strategie, die strategischen Handlungsfelder im HR-Management mit besonderem Fokus auf die Stossrichtung Employer

Branding sowie die Besonderheit der HR-Strategie im KMU-Umfeld umfassen. In der nachfolgenden Einzelfallstudie wird im interpretativen Paradigma, also qualitativ, die spezifische Situation der migrolino bezüglich ihrer Arbeitgeberattraktivität beurteilt. Die Beurteilung basiert auf den Resultaten der Mitarbeiter-Befragung, Interviews mit der Unternehmensleitung sowie Interviews mit ehemaligen Mitarbeitenden. Schlussendlich erfolgt die Entwicklung der HR-Strategie für migrolino mit der Formulierung der marktattraktiven Employee Value Proposition, also dem Arbeitgeberversprechen, den daraus ableitbaren strategischen Stossrichtungen sowie einer detaillierten Massnahmenplanung.

## **Ergebnisse / Interpretation**

Als Ergebnis dieser Arbeit gilt der auf dem Vorgehen von Ulrich&Brockbank basierende HR-Strategieentwicklungsprozess, welcher für das KMU migrolino entlang von fünf Phasen leicht adaptiert und in drei Workshop-Programme übersetzt wurde. Entsprechend der Herleitung aus den theoretischen Grundlagen sowie den Resultaten der Einzelfallstudie wurden inhaltliche Eckpunkte der HR-Strategie entwickelt. Das Arbeitgeberversprechen, also die Employee Value Proposition, wurde wie folgt formuliert: "In der migrolino-Familie macht mitgestalten Spass!". migrolino bietet als Arbeitgeber die notwendigen Voraussetzungen um eine hohe Kundenorientierung zu leben und Probleme zu lösen, antizipativ Ideen für die Herausforderungen von morgen zu entwickeln und sich mit Herzblut innerhalb der migrolino-Familie zu engagieren. Es wurden die vier strategischen Stossrichtungen "Klare Rahmenbedingungen", "Lebendige Führungskultur", "Individuelle Entwicklungsmöglichkeiten" und "Flexibles Arbeitsumfeld" abgeleitet und in einer umfassenden Massnahmenplanung konkretisiert. Diese Massnahmenplanung umfasst für jede Stossrichtung drei Massnahmen mit einer klaren Zielsetzung, der Beschreibung, einer Zuordnung der Verantwortlichkeit, dem Timing sowie die entsprechenden Controlling-Mechanismen.

## **Umsetzungsvorschläge / Schlussfolgerungen**

Aufgrund des Marktfeldes und der entsprechend zunehmenden Komplexität steigen die Anforderungen an migrolino als Organisation und an jeden einzelnen Mitarbeitenden. Um als Arbeitgeber für die definierte Zielgruppe der gewünschten migrolino-Mitarbeitenden attraktiv zu sein bildet die formulierte HR-Strategie mit dem Arbeitgeberversprechen und den vier strategischen Stossrichtungen eine wichtige Grundlage. Als KMU gilt es, diese differenzierende und spezifische Arbeitgeberattraktivität auszustalten und auch in der Kommunikation gezielt zu nutzen. Die für migrolino erarbeitete HR-Strategie bildet den Ursprung für die einzelnen Massnahmen und sichert die strategische Einbettung dieser. Basierend auf den Erkenntnissen der vorliegenden Arbeit wurden erste Hinweise und Tipps zur Erarbeitung einer HR-Strategie für ein KMU formuliert. Abschliessend gilt es, die für migrolino erarbeitet HR-Strategie in der Praxis zu verifizieren und umzusetzen.