

Steigerung der Umsatzzahlen

durch bessere Kandidaten

Gezieltes Umsatzwachstum – mit einem optimierten Recruitingprozess

● sunglass hut



Den Bewerbungsprozess für Kandidaten
angenehmer gestalten und dadurch

**die Besten
schneller
identifizieren.**

Die Herausforderung

Den Recruitingprozess optimieren und ein Erfolgsprofil entwickeln

Mit über 350 Ladengeschäften und 1.800 Mitarbeitern, von denen 70 % Gelegenheits- und Saisonmitarbeiter waren, lag die Mitarbeiterfluktuation bei Sunglass Hut für Verkäufer bei 55 % und für Filialleiter bei 30 %. Bei einer durchschnittlichen Anzahl von sechs Mitarbeitern pro Ladengeschäft kann eine derart hohe Fluktuation negative Auswirkungen auf die Dienstpläne, die Mitarbeiterverfügbarkeit und die potenziellen Verkäufe haben. Die durchschnittliche Zeit bis zur Besetzung einer Stelle betrug etwa 20 bis 25 Tage – ein Grund zur Sorge für die Personalmanager. Sunglass Hut wählt jährlich über 700 Mitarbeiter aus über 70.000 Bewerbungen aus. Es ist daher entscheidend, die besten Talente in dem riesigen Bewerberpool schnell zu erkennen.

Jährlich 700 Einstellungen und mehr als

70.000 Bewerbungen



Scott Schroeder, Director for Talent Acquisition von Luxottica Retail Australia, erklärt: „Wir wollten den Bewerbungsprozess für unsere Kandidaten angenehmer gestalten und in der Lage sein, die besten Kandidaten schneller zu identifizieren. Bisher hatten wir nach Bewerbern mit Erfahrung im Einzelhandel oder Kundenservice gesucht. Wir haben aber erkannt, dass vielmehr eine Kombination aus Verhaltensweisen, Eigenschaften und Kompetenzen unser Unternehmen voranbringt: Im Verkauf von Sonnenbrillen können wir Menschen anlernen. Uns war klar, dass wir unsere Entscheidungen nur aufgrund von Erfahrungswerten trafen und dadurch die besseren Kandidaten übersahen. Aber wir konnten nicht genau definieren, wie wir dieses Muster erfolgreich verändern könnten.“

Ziel war, den Kandidaten die Kultur, die Herausforderungen und die Verkaufsphilosophie von Sunglass Hut vorab erlebbar zu machen, damit sie sich bewusst für die Teilnahme am Bewerbungsprozess entscheiden konnten – oder für einen Ausstieg. Das Unternehmen begann mit cut-e zusammenzuarbeiten, um hierfür einen maßgeschneiderten Bewertungs- und Bewerbungsprozess zu entwickeln.

„Wir wollten, dass der Bewerbungsprozess uns als Unternehmen widerspiegelt, indem wir konkrete Beispiele für die Herausforderungen im Arbeitsalltag nutzen, die bewältigt werden müssen – und keine unspezifischen Assessment-Tests“, erläutert Scott Schroeder.



Über Sunglass Hut

Die Luxottica Group ist marktführend in Design, Herstellung und Vertrieb von Brillen und Sonnenbrillen in den Segmenten Mode, Luxus und Sport. Zu den Marken von Luxottica zählen Ray Ban und Oakley im Großhandel sowie LensCrafters und Sunglass Hut im Einzelhandel. Das Unternehmen ist in über 130 Ländern im Großhandel vertreten, zählt über 7.000 Einzelhandelsgeschäfte und beschäftigt 77.000 Mitarbeiter weltweit.

Die Lösung

Perfekt auf Sunglass Hut zugeschnittene Online Assessments für die Vorselektion und Auswahl

Es wurde eine Realistic Job Preview entwickelt und in das Karriereportal von Sunglass Hut integriert. Diese soll den Kandidaten helfen zu entscheiden, ob sie den Bewerbungsprozess fortführen und wirklich für Sunglass Hut arbeiten möchten. Während des Prozesses erhalten die Interessenten ein Feedback: Ist es positiv, werden sie ermutigt, sich bei Sunglass Hut zu bewerben; ist es nicht positiv, überdenken sie ihre Bewerbung vielleicht noch einmal. „Wir suchen nach Mitarbeitern, die unsere Verkaufsphilosophie teilen und unsere Marke verkörpern, daher ist es wichtig, dass die Bewerber diese Elemente schon früh kennenlernen“, sagt Scott Schroeder.

Wesentliche Vorteile der Realistic Job Preview von Sunglass Hut

- ➔ Steigerung des Bekanntheitsgrades von Sunglass Hut als Arbeitgeber
- ➔ Vermittlung realistischer Erwartungen an den Job
- ➔ Bewältigung der hohen Bewerberanzahl
- ➔ Verbesserung der Candidate Experience

Alle Kandidaten müssen nun einen Fragebogen zu situationsbezogenem Urteilsvermögen (SJT) ausfüllen, der speziell für Sunglass Hut entwickelt wurde. Die Szenarien aus dem realen Arbeitsalltag wurden gemeinsam mit zwanzig der erfolgreichsten Filialleiter und den leitenden Führungskräften entwickelt. Es sind Beispiele für Situationen, die ein Filialleiter oder ein Verkäufer tagtäglich bewältigen muss. Die Gruppe entwickelte aber nicht nur die Szenarien, sondern auch jeweils drei Antwortmöglichkeiten, die nach ihrer Eignung für Sunglass Hut klassifiziert wurden. In einer allgemeinen Einzelhandlungsumgebung sind alle Antworten korrekt. Basierend auf unserem Customer-Experience-Programm haben wir jedoch Schlüsselszenarien und -antworten identifiziert, die unserem Bild einer idealen Kundenerfahrung bei Sunglass Hut entsprechen.

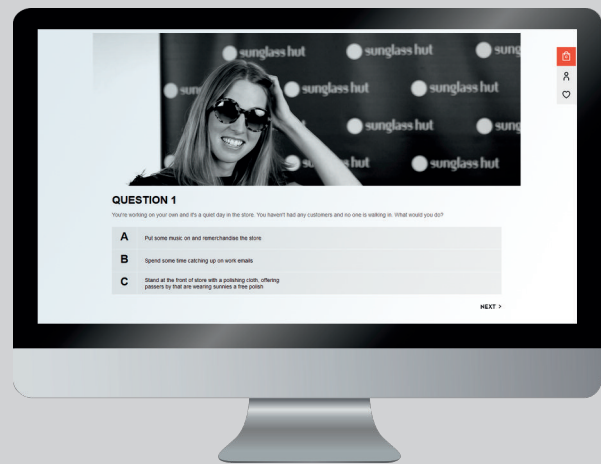
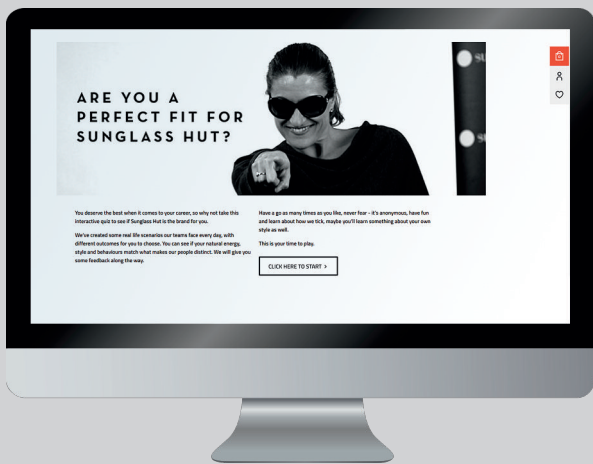
Die erstellten Szenarien wurden anschließend getestet, um herauszufinden, wie gut sie zwischen sehr und weniger erfolgreichen Mitarbeitern von Sunglass Hut unterscheiden würden. In dem Set von 40 Multiple-Choice-Fragen konnten wir 24 Fragen identifizieren, bei denen die leistungsstarken Mitarbeiter – im Gegensatz zu den weniger leistungsstarken – eine eindeutige „Sunglass-Hut-Perspektive“ zeigten.

Optimierter Auswahlprozess



UN

Das Ergebnis ist ein Online Assessment, bei dem alle dargestellten Situationen den Unterschied zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Verkäufern voraussagen können. Scott Schroeder fügt hinzu: „Wir möchten nicht, dass unsere Bewerber im Online Assessment zu viel über die Antworten nachdenken. Wir wissen, dass viele Leute unser Unternehmen als Kunden schätzen und daher auch bei uns arbeiten möchten – 100 Bewerber pro Stelle sprechen für sich. Wir möchten jedoch diejenigen auswählen, deren Eigenschaften und Kompetenzen vergleichbar mit denen unserer erfolgreichsten Mitarbeiter sind.“



Screenshots: Sunglass Hut R/P

Bewerber für die Position als Filialleiter füllen ebenfalls einen maßgeschneiderten Fragebogen zum situationsbezogenen Urteilsvermögen sowie den Persönlichkeitsfragebogen *shapes* aus. Damit werden die wichtigsten Kompetenzbereiche abgedeckt, die Sunglass Hut für seine Führungspositionen benötigt und die auch in den späteren Interviewleitfaden aufgenommen werden.

Alle Online-Assessment-Ergebnisse werden nach dem Grad der „Eignung“ für Sunglass Hut eingeordnet, wodurch die besseren Kandidaten einfacher erkannt und gefördert werden können. Diejenigen mit den besten Ergebnissen werden direkt zu einem Assessment-Center eingeladen.

„Das ist ein bedeutender Schritt für uns. Wir können die Bewerbungen jetzt nach ihrer ‚Eignung für Sunglass Hut‘ filtern und müssen nicht mehr jede Antwort oder jede einzelne Bewerbung durchsehen. Ein Großteil der Arbeit, die früher von den Recruitern gemacht wurde, wird jetzt von den Kandidaten selbst übernommen – dadurch ist sichergestellt, dass wir keine Talente übersehen.“

Scott Schroeder,
Director for Talent Acquisition bei Luxottica Retail Australia

RE

Die Ergebnisse

**40 % Zeitersparnis bis zur Einstellung,
12 % Umsatzsteigerung pro Stunde**

Sunglass Hut hatte sich hohe Ziele gesetzt: die Zeit bis zur Einstellung von 20 bis 25 Tagen auf 15 Tage zu verkürzen, die Anzahl der Bewerbungen zu reduzieren, die Candidate Experience zu verbessern, durch bessere Verkäufer sowohl den Umsatz pro Stunde als auch die Kundenkonversion zu steigern und die Anstellungsdauer von 15 auf 18 Monate zu erhöhen. „Wir wussten, dass wir unsere Produktivitäts- oder Umsatzziele früher erreichen würden, wenn wir leistungsstarke Mitarbeiter schneller einstellen könnten. Eine längerfristige Mitarbeiterbindung würde unsere Ober- und Untergrenzen ebenfalls deutlich verändern“, kommentiert Scott Schroeder.

92%
der Kandidaten
beendeten den SJT

12%
Umsatzwachstum
pro Stunde durch bessere Kandidaten

51%
mehr Bewerber
in der Endauswahl werden eingestellt

Verkürzung der Zeit
bis zur Einstellung um mehr als
40%

Innerhalb von drei Monaten nach Einführung des neuen Prozesses konnte das Team von Sunglass Hut die freien Stellen für Verkäufer in nur 15 Tagen besetzen – zehn Tage schneller als bisher. Dies hatte eine direkte Auswirkung auf die tagtägliche Mitarbeiterbesetzung in den Geschäften.

Im Hinblick auf den Umsatzanstieg erklärt Scott Schroeder: „Als wir die neu eingestellten Mitarbeiter nach zwei Monaten mit den neuen Mitarbeitern aus dem Vorjahr verglichen, konnten wir eine Steigerung unseres Umsatzes pro Stunde um 12 % feststellen – von 90 AUD auf 102 AUD.“

Seit Einführung des neuen Prozesses hat auch die Zahl der Bewerbungen zugenommen. Dies war zwar kein Ziel des Unternehmens, ist aber möglicherweise auf eine bessere Vermarktung der Arbeitgebermarke zurückzuführen. Alle Bedenken hinsichtlich der Candidate Experience, der 20-minütige Testaufwand könne den Kandidaten für eine Gelegenheits- oder Teilzeitstelle zu groß sein, scheinen sich nicht bewahrheitet zu haben. In den ersten Monaten wurden 4.000 potenzielle Verkäufer gebeten, das Online Assessment zu absolvieren, und 92 % sind dieser Aufforderung gefolgt. Selbst für eine Gelegenheitsstelle investieren die Kandidaten also gern 20 Minuten, um ein Online Assessment zu bearbeiten.

Obwohl sich die Anzahl der Kandidaten in der Endauswahl nicht verändert hat, gibt es eine höhere Konversionsrate von der Endauswahl zur Einstellung. Sunglass Hut stellte bisher 43 % der Kandidaten in der Endauswahl ein. Zwölf Monate nach Einführung des neuen Online-Assessment-Prozess liegt die Konversionsrate nun bei zwei Dritteln – in der Endauswahl befinden sich daher nun talentiertere und vielversprechendere Kandidaten.

In Zukunft möchte Sunglass Hut die Auswahl der Filialleiter optimieren und sich stärker auf die Kompetenzen erfolgreicher Führungskräfte konzentrieren.

„Durch die Einführung der Online Assessments von cut-e können wir die besten Kandidaten einfacher identifizieren und schneller einstellen. Dadurch sparen wir Zeit und Ressourcen und stellen sicher, dass unsere Einzelhandelsgeschäfte rascher voll besetzt sind. Die talentierteren Verkäufer tragen auch zu einem höheren Umsatz und zum Wachstum unseres Unternehmens bei.“

*Scott Schroeder,
Director for Talent Acquisition bei Luxottica Retail Australia*

Über cut-e

cut-e [kju:t], seit 2002 am Markt, entwickelt und implementiert webbasierte Tests und Fragebögen für die Personalauswahl und -entwicklung. Mit seinen innovativen, intelligenten und validen psychometrischen Verfahren unterstützt cut-e Unternehmen dabei, genau die Talente mit den Fähigkeiten und der kulturellen Passung zu identifizieren, die zum Unternehmenserfolg beitragen. Denn cut-e steht für: smart. valid. preferred.

Seit Mai 2017 gehört cut-e zu Aon plc (NYSE), einem der führenden globalen Dienstleister für Risikomanagement und Versicherungslösungen. cut-e ist nun Teil von Aons globaler Talent, Rewards & Performance Organisation und unterstützt Kunden dabei, ein nachhaltiges Unternehmenswachstum mithilfe von Performancemanagement zu erreichen. cut-e und Aon, als Aon's Assessment Solutions, führen jährlich 30 Millionen Online Assessments in 90 Ländern und 40 Sprachen durch.