

Was ist Erfolg? Eine Schlüsselfrage für den Verwaltungsrat!

28. Bad Ragazer Verwaltungsrats-Tage

Dr. Stephan Hostettler

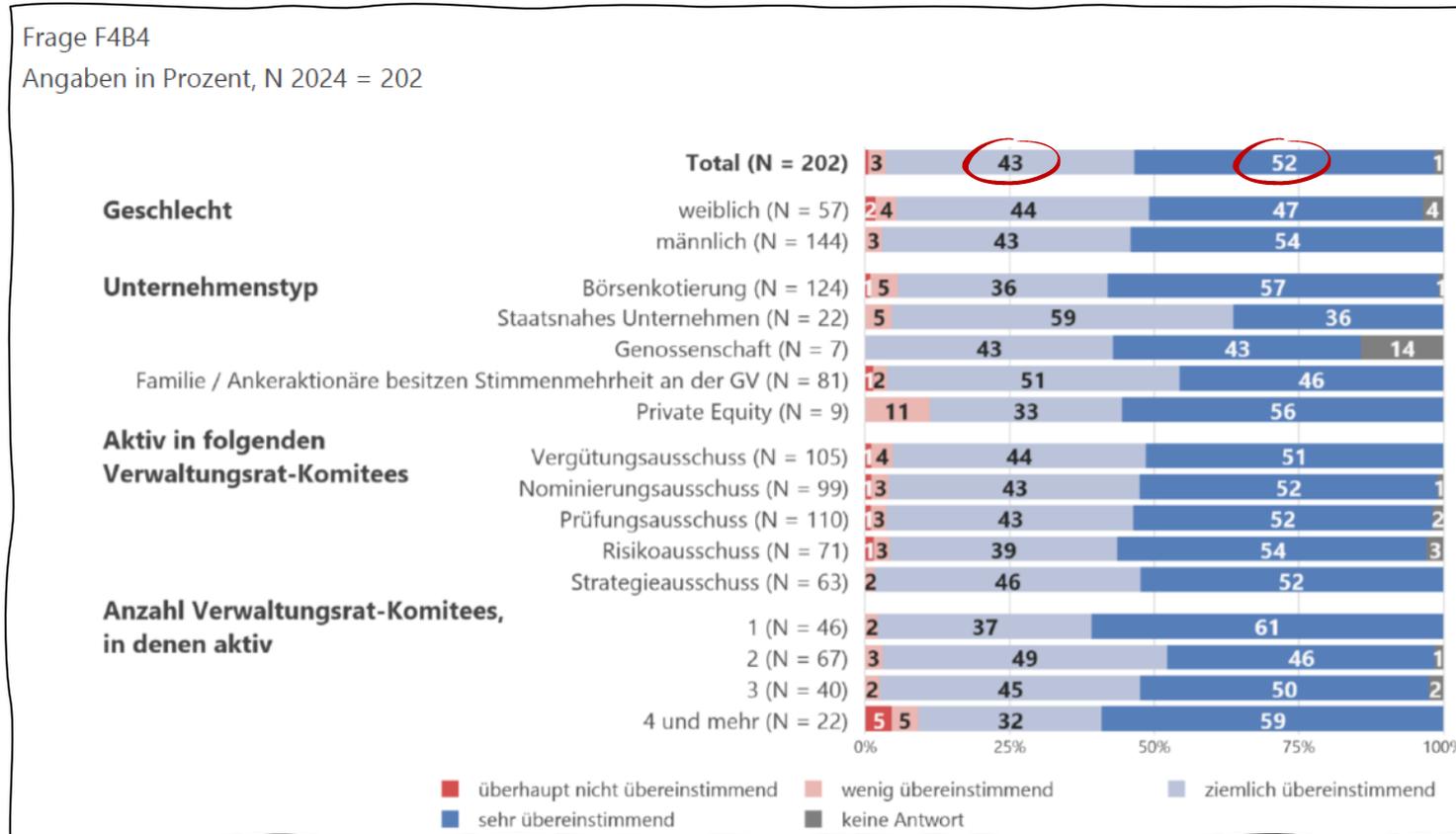
Managing Partner

Lehrbeauftragter für Corporate Governance an der Universität St. Gallen (HSG)

[hcm.com](https://www.hcm.com)

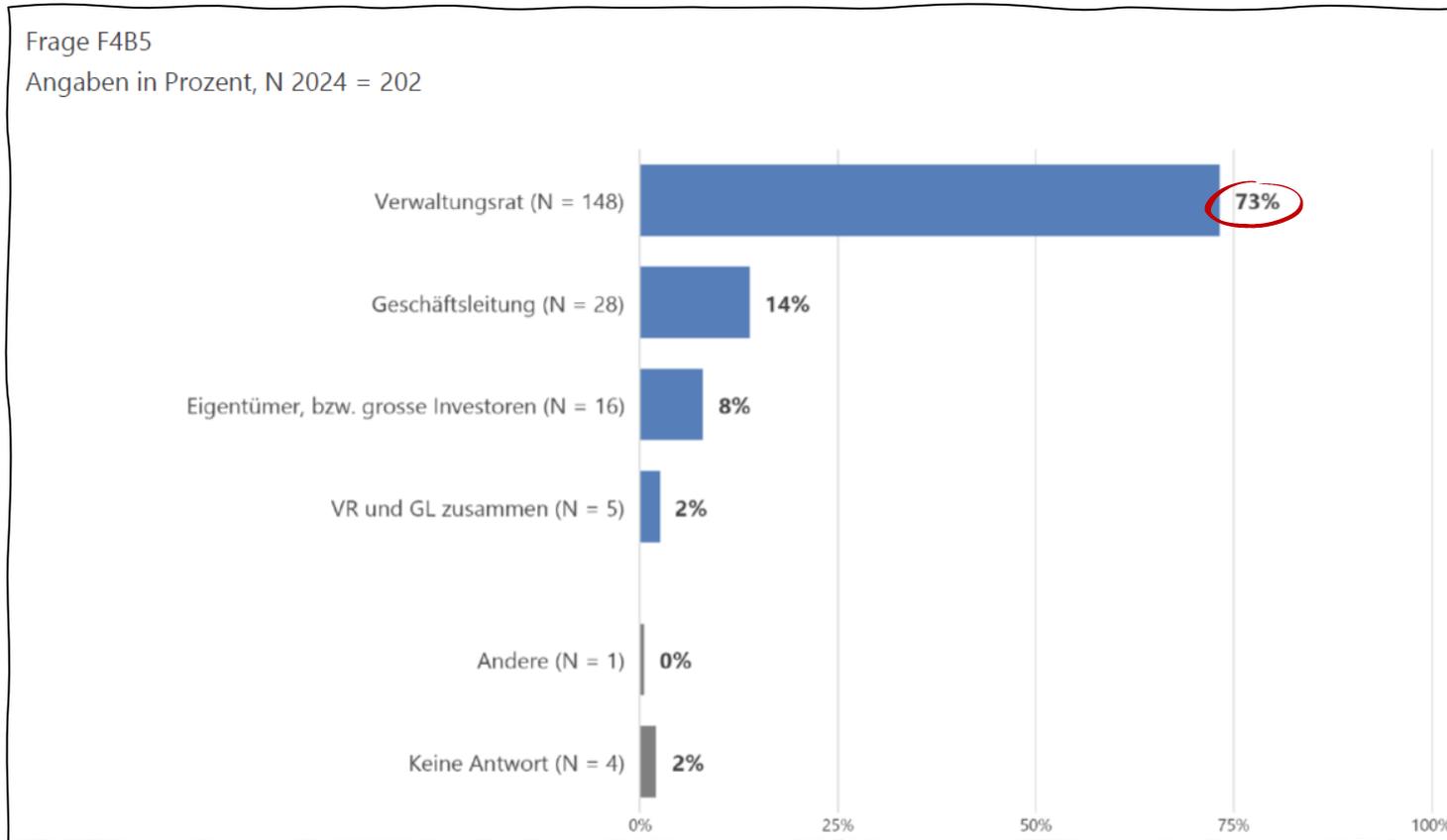
GECN[™] | GLOBAL
GOVERNANCE
AND EXECUTIVE
COMPENSATION
GROUP

Wie sehr stimmt Ihrer Meinung nach das Verständnis von «Erfolg» zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung überein?



95% der Befragten sind der Ansicht, dass ein **ziemliches oder sehr übereinstimmendes Verständnis** zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung in Bezug auf «Erfolg» besteht.

Wer ist aus Ihrer Sicht primär verantwortlich, dass ein Verständnis des Erfolgs erarbeitet wird?



73% der Befragten sehen den **Verwaltungsrat** in der Zuständigkeit ein Verständnis für Erfolg zu erarbeiten.

Diskussion entlang drei Themen

Themen

1

Festlegung relevanter Themen für die Definition von «Erfolg»

2

Performance-KPIs vs. Bedingungs-KPIs

3

Umsetzung und Prozess zur Integration von Bedingungs-KPIs

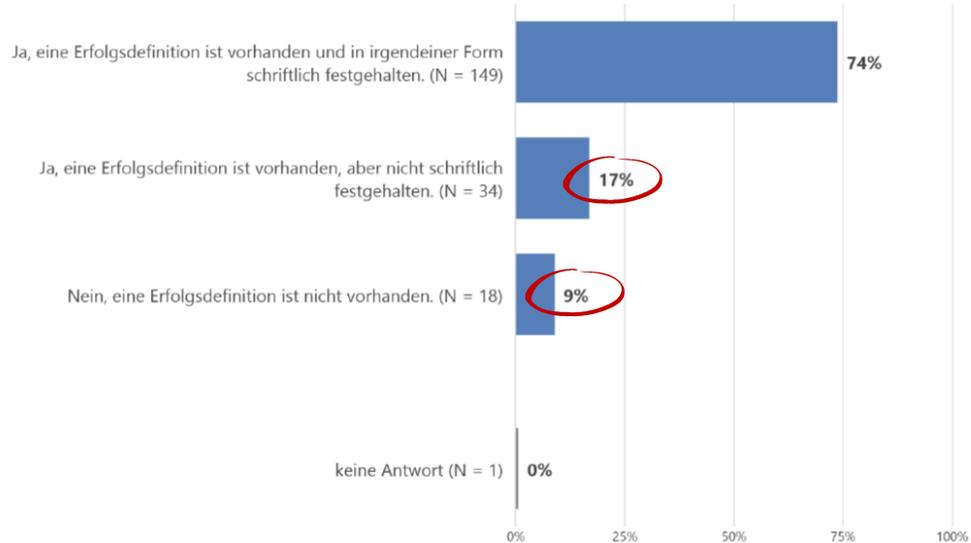
1

Festlegung relevanter Themen für die Definition von «Erfolg»

Haben Sie den Begriff «Erfolg» in Ihrem Unternehmen verankert? Wenn ja, in welcher Form ist die Erfolgsdefinition schriftlich festgehalten?

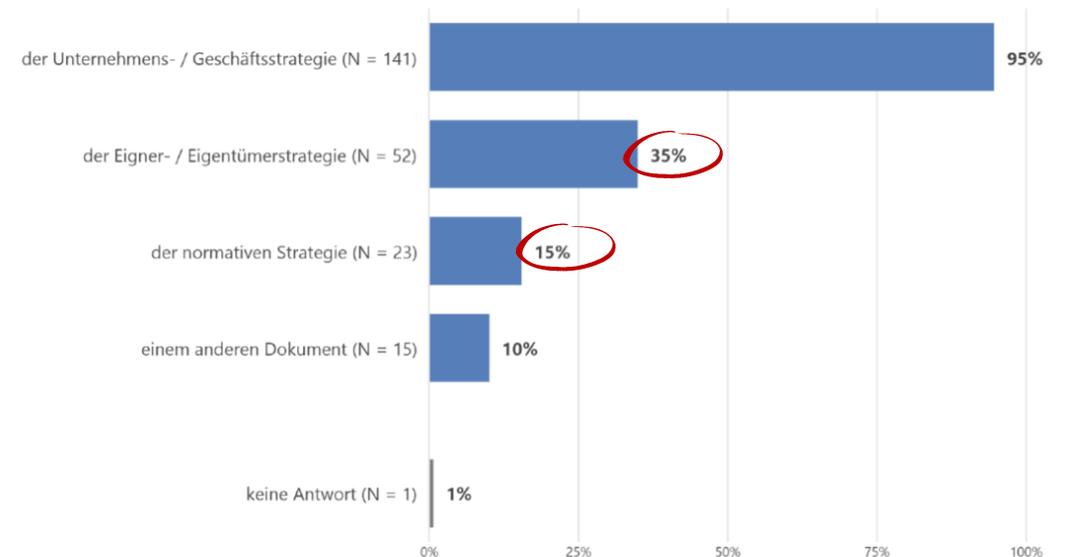
Haben Sie den Begriff «Erfolg» (oder einen vergleichbaren Begriff) in Ihrem Unternehmen verankert?

Frage F4A1
Angaben in Prozent, N 2024 = 202



In welcher Form ist die Erfolgsdefinition vorhanden? Die Erfolgsdefinition ist schriftlich festgehalten in ...

Frage F4A2A
Filter: F4A1 = "Ja, eine Erfolgsdefinition ist vorhanden und in irgendeiner Form schriftlich festgehalten"; Angaben in Prozent, Mehrfachnennungen möglich, N 2024 = 149



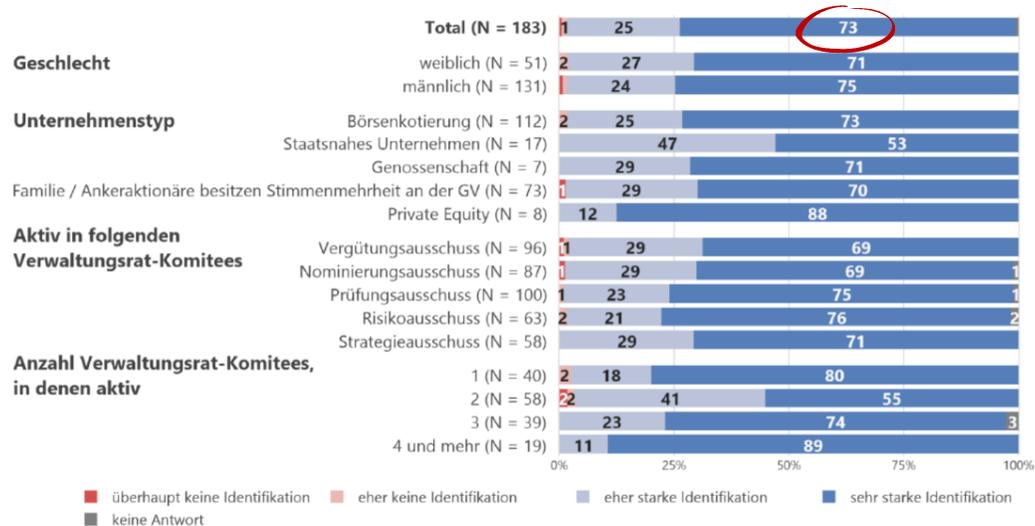
26% der Befragten haben **keine schriftlich festgehaltene Erfolgsdefinition**. Von den circa **74%**, die Erfolg schriftlich definiert haben, ist nur in circa **50%** der Fälle die **Erfolgsdefinition in der Eigner- / Eigentümerstrategie oder der normativen Strategie** festgehalten.

Identifikation mit Erfolgsverständnis? Belastbarkeit & Einheitlichkeit des VRs in Bezug auf kritische Entscheidungssituationen rund um «Erfolg»?

Inwieweit können Sie sich persönlich mit dem Erfolgsverständnis identifizieren?

Frage F4A2B

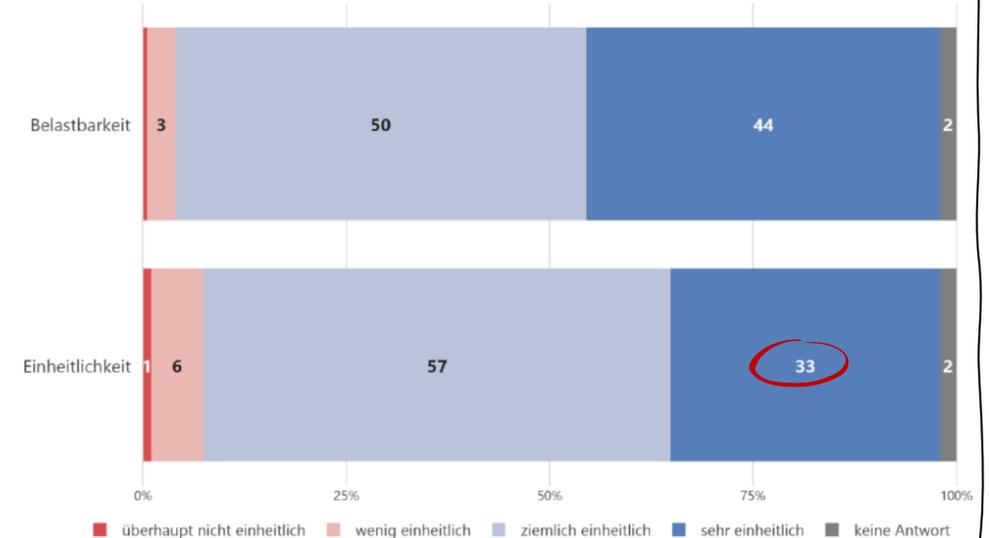
Filter: F4A1 in ["Ja, eine Erfolgsdefinition ist vorhanden und in irgendeiner Form schriftlich festgehalten", "Ja, eine Erfolgsdefinition ist vorhanden, aber nicht schriftlich festgehalten."]; Angaben in Prozent, N 2024 = 183



Wenn es in Ihrem Verwaltungsrat um kritische Entscheidungssituationen rund um «Erfolg» geht, wie erleben Sie den Verwaltungsrat bezüglich der folgenden Aspekte?

Fragen F4B3A - F4B3B

Angaben in Prozent, N 2024 = 202



73% der Teilnehmenden können sich stark mit dem **Erfolgsverständnis identifizieren**, aber nur **33%** empfindet, dass in ihrem Verwaltungsrat eine **starke Einheitlichkeit** besteht bei kritischen Entscheidungssituationen rund um «Erfolg».

Schritte zur Festlegung relevanter Themen für die Definition von «Erfolg»



Interviews als Tool zur Festlegung relevanter Themen für die Definition von «Erfolg»

Anonymisierte Interviews mit Geschäftsleitungs- und Verwaltungsratsmitgliedern zur Identifikation von relevanten Themen

Interviews

Interviewauswertung
& Sammlung
Fokusthemen

Zuordnung
Hauptthemen

Verfeinerung
basierend auf
weiteren
Besprechungen

Entscheid durch VR

Typischerweise dauert dieser Prozess 3-5 Monate

2

Performance-KPIs vs. Bedingungs-KPIs

Relevanz von unterschiedlichen Erfolgsauffassungen?

Im Folgenden können sich die Antworten auf eine vorhandene Definition von Erfolg beziehen, oder falls nicht vorhanden, auf Ihre Auffassung, was denn Erfolg ausmacht. Wie relevant sind diese aus Ihrer Sicht?

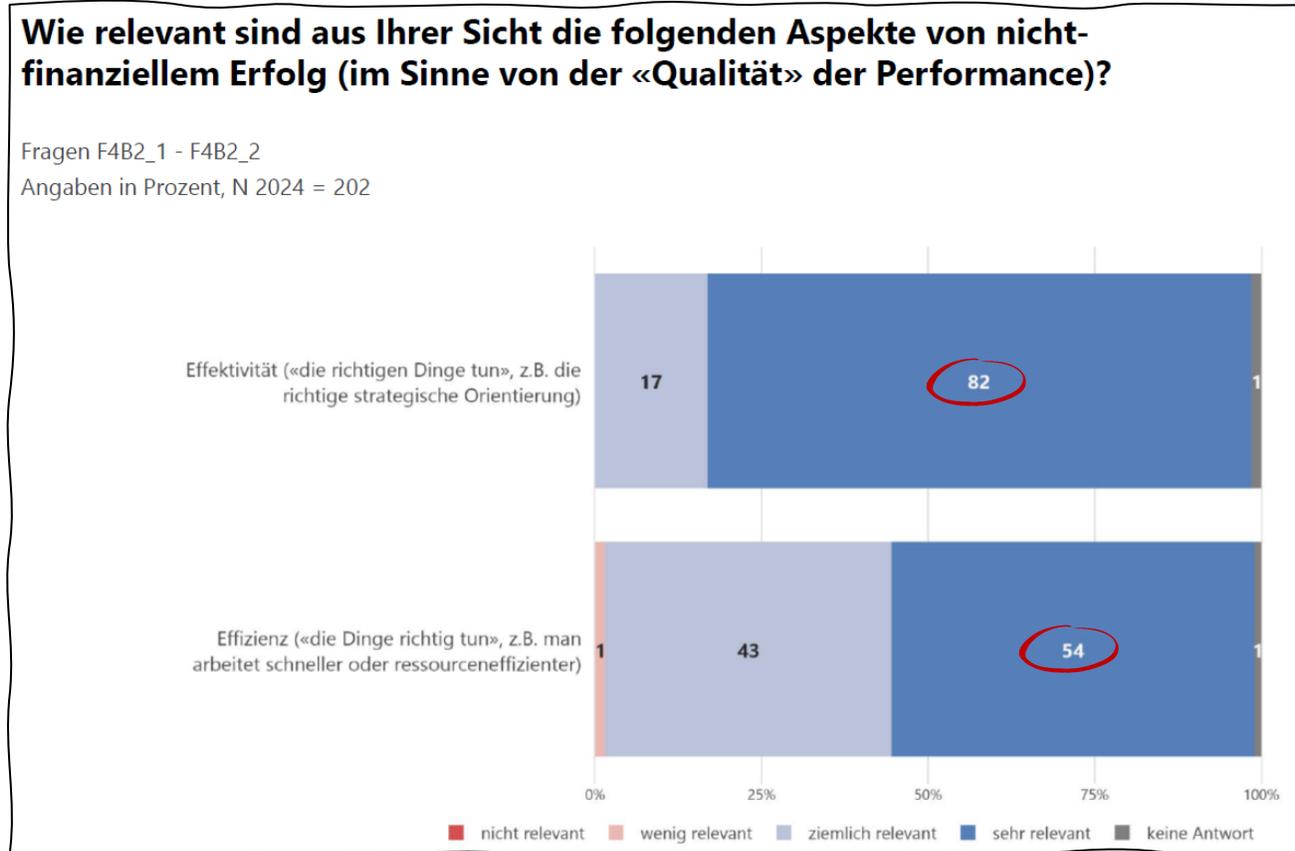
Fragen F4B1_1 - F4B1_3

Angaben in Prozent, N 2024 = 202



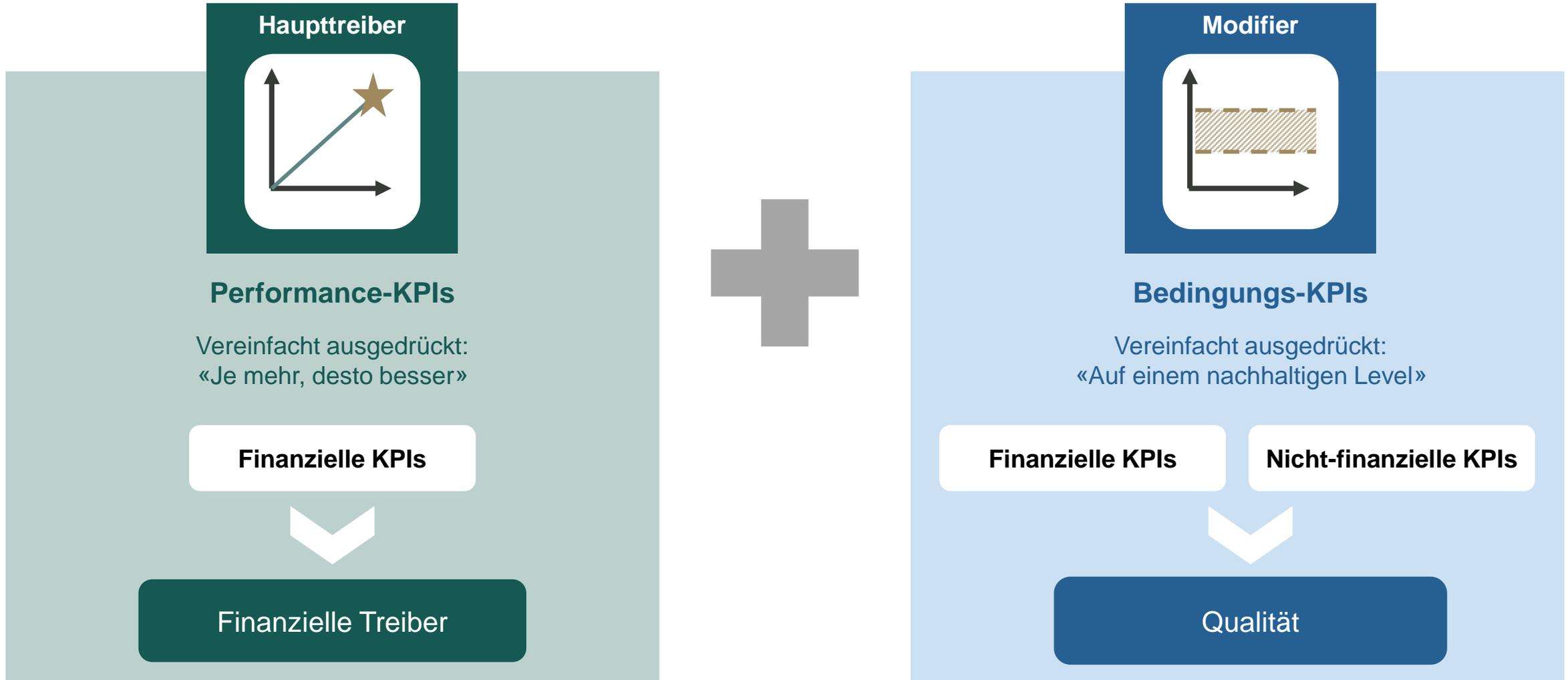
Finanzieller Erfolg wird von über **80%** als sehr relevant angesehen, während die empfundene Relevanz von nicht-finanziellem Erfolg tiefer ist. Wobei der **nicht-quantifizierbare nicht-finanzielle Erfolg (65%** sehr relevant) als noch weniger relevant als der **quantifizierbare nicht-finanzielle Erfolg (58%** sehr relevant) angesehen wird.

Relevanz von Effektivität und Effizienz bei nicht-finanziellem Erfolg?



Es wird als wichtiger angesehen, die «**richtigen Dinge**» zu tun (Effektivität **82%** sehr relevant), als «**die Dinge richtig**» zu tun (Effizienz **54%** sehr relevant).

Zusammenspiel von Performance und Bedingung



3

Umsetzung und Prozess zur Integration von Bedingungs-KPIs

Von einer Messung zu einer Beurteilung

Messung

Ungewünschte Resultate, welche die Realität nicht immer korrekt widerspiegeln

Hohe Komplexität & viel Aufwand

Beurteilung und Anpassungen oft nötig, aber dann ausserhalb des Systems



Beurteilung

Hauptthemen	Fokusthemen	Ambition	Aktuelles Jahr	Beurteilung	
				Einordnung	Kommentar
Wachstum & Strategie	Strategische Projekte				
Innovation	Portfolio				
Kunden	Kundenzufriedenheit				
Mitarbeitende	Mitarbeiterzufriedenheit				
Bilanz	Verschuldungsgrad				
Nachhaltigkeit	Nachhaltigkeitsziele				
Vorschlag Gesamtbeurteilung					
Vorschlag Gesamtbeurteilung				xx%	

Keine genaue Zielerreichung

Keine Gewichtung

Keine automatisierten Konsequenzen

Bewusst unscharf, um Beurteilungsspielraum innerhalb des Systems zu schaffen

«Qualitäts-Scorecard»

Hauptthemen	Fokusthemen	Ambitionsniveau	Aktuelle Situation	Beurteilung	
				Einordnung	Kommentar
Wachstum & Strategie	Strategische Projekte				
	...				
Innovation	Portfolio				
	...				
Kunden	Kundenzufriedenheit				
	...				
Mitarbeitende	Mitarbeiterzufriedenheit				
				
Bilanz	Verschuldungsgrad				
	...				
Nachhaltigkeit	Nachhaltigkeitsziele				
	...				
Vorschlag Gesamtbeurteilung					
Vorschlag Gesamtbeurteilung				xx%	

Die Beurteilung der «Qualitäts-Scorecard» ist gewollt unscharf



**Verzicht auf exakte Angabe
des Zielerreichungsgrad**

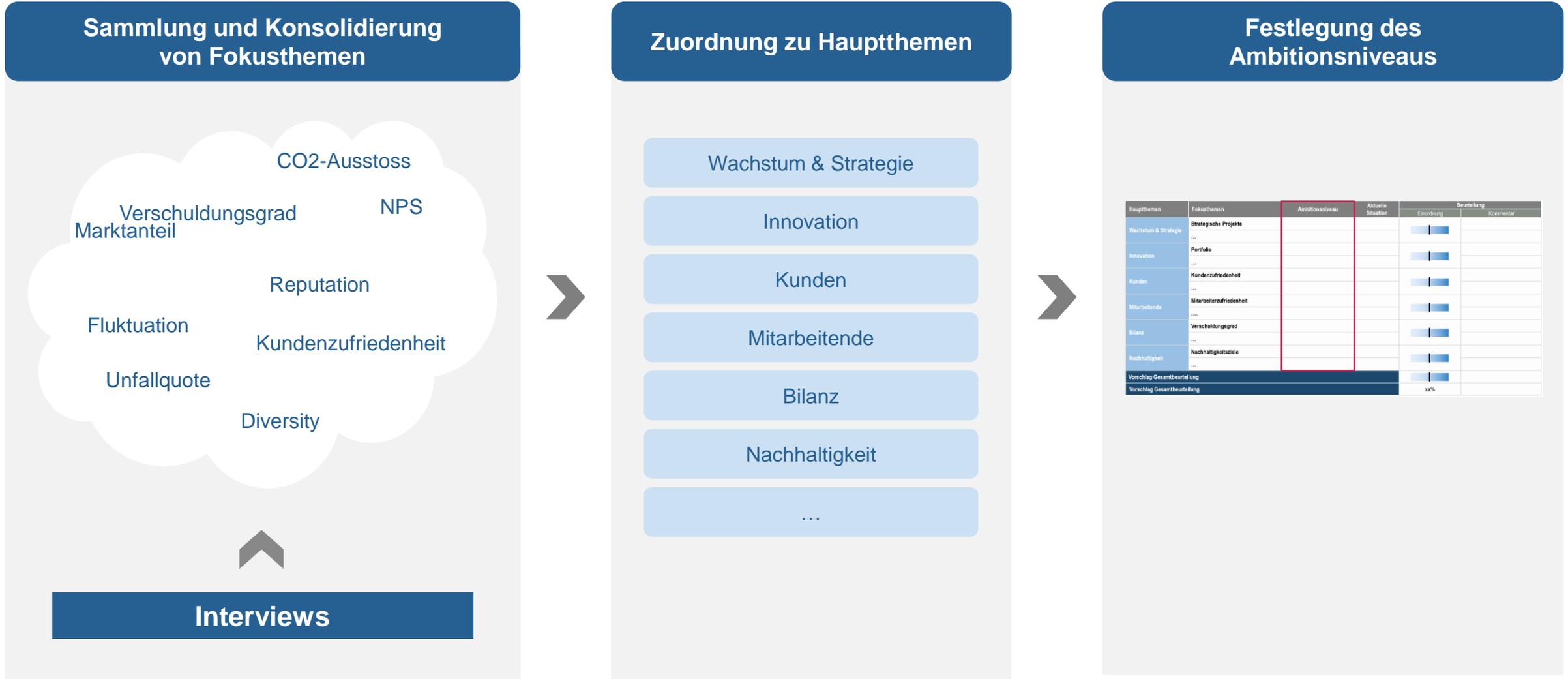


**Verzicht auf eine
Gewichtung**

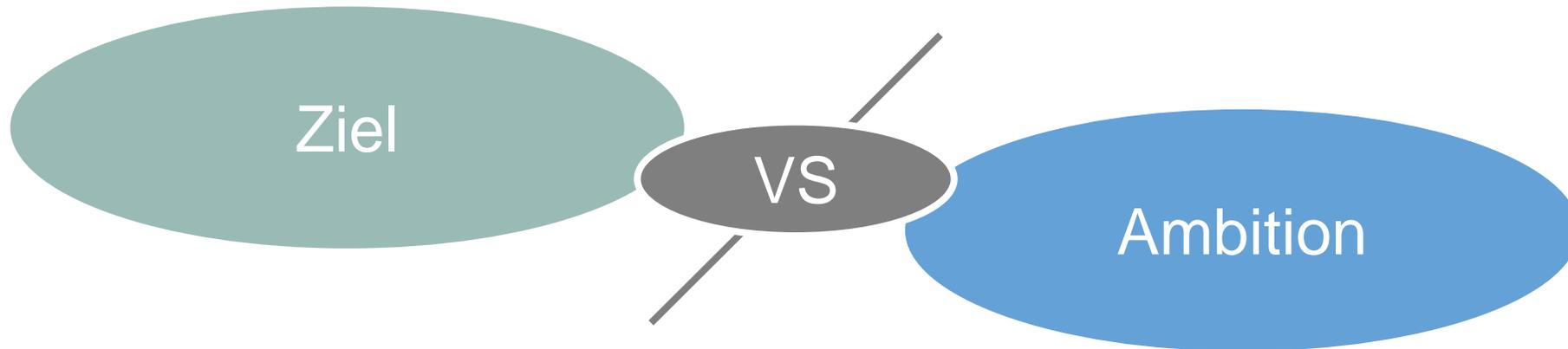


**Verzicht auf automatisierte
Konsequenzen**

Schritte bei der Erarbeitung einer «Qualitäts-Scorecard»



Semantik führt zu unterschiedlichem Mindset



Ein Ziel weist einen **festen Zeitrahmen** auf, indem es erreicht werden soll.

Ein Ziel wird festgelegt auf das Erreichen eines **konkreten, greifbaren Ergebnisses**.

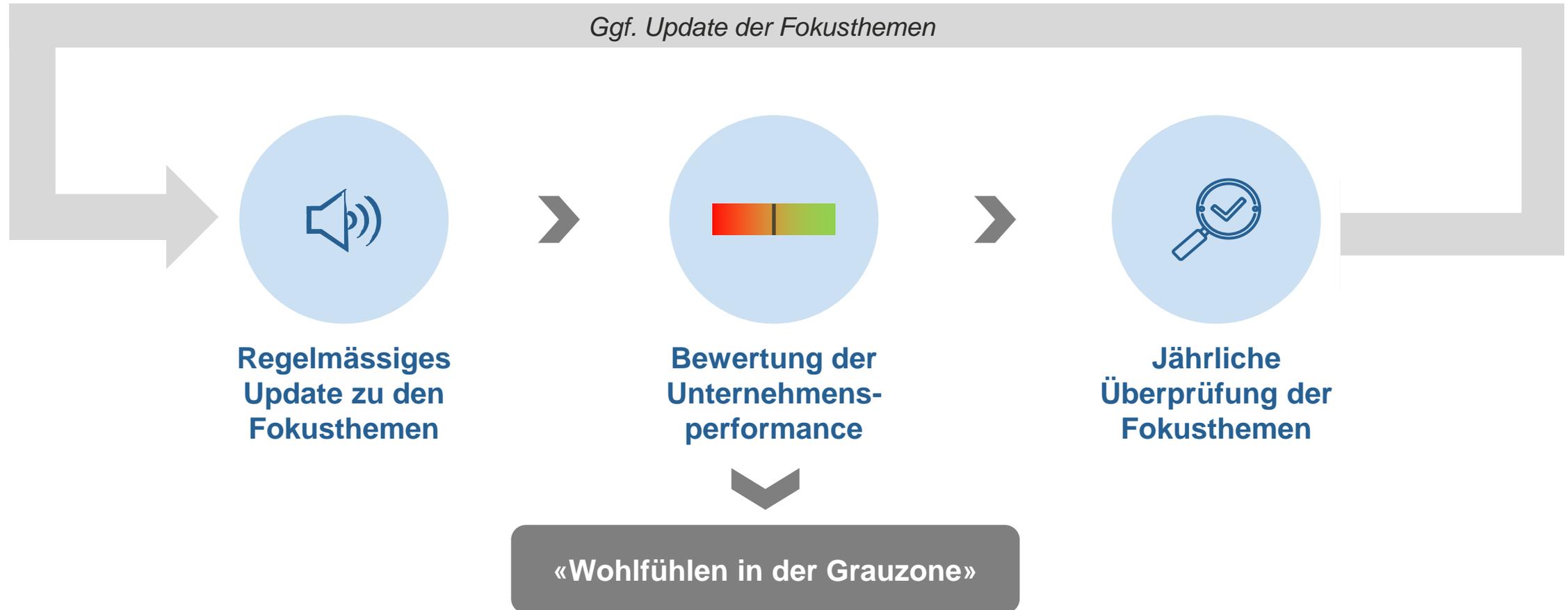
Die Beurteilung eines Ziels hat **klare Massstäbe für Erfolg oder Misserfolg**.

Der **Zeitrahmen** für eine Ambition ist **variabel**.

Ambitionen werden durch **qualitative Leistungsstandards** beschrieben und sind **flexibel**.

Die Beurteilung einer Ambition fokussiert sich auf den **Prozess** und lässt bewusst **Unschärfe zu (Grauzone)**.

Jährlicher Umgang mit der «Qualitäts-Scorecard»



Ihr Ansprechpartner

Dr. Stephan Hostettler
Managing Partner

+41 79 652 34 58
stephan.hostettler@hcm.com





shaping
sustainable
success

HCM International Ltd.

Mühlebachstrasse 54 | CH-8008 Zürich
Tel: +41 44 560 33 33

4 Rue du Commerce | CH-1204 Geneva
Tel: +41 22 339 88 50

international@hcm.com
hcm.com

GE CNTM
GROUP

GLOBAL
GOVERNANCE
AND EXECUTIVE
COMPENSATION
GROUP

North America • Continental Europe • United Kingdom • Asia • Australia • Africa

