swiss BoardForum
sharing experience

HCM shaping sustainable success

Was ist Erfolg? Schlüsselfragen für die Performance-Diskussion auf Stufe VR

VR-Inside

20.Mai 2025

Dr. Stephan Hostettler

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

hcm.com

GECN™ GROUP | GLOBAL GOVERNANCE AND EXECUTIVE COMPENSATION GROUP

Copyright © 2025 by HCM International Ltd. All rights reserved. Not for further use, reproduction, or distribution without the express prior written permission of HCM International Ltd.

Schlüsselfrage…

«Was ist Erfolg?»

Zusammenspiel von Performance und Bedingung

Illustrativ

Haupttreiber

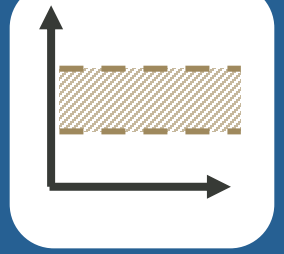
Performance-KPIs

Vereinfacht ausgedrückt:
«Je mehr, desto besser»

Finanzielle KPIs

Finanzielle Treiber

Modifier



Bedingungs-KPIs

Vereinfacht ausgedrückt:
«Auf einem nachhaltigen Level»

Finanzielle KPIs

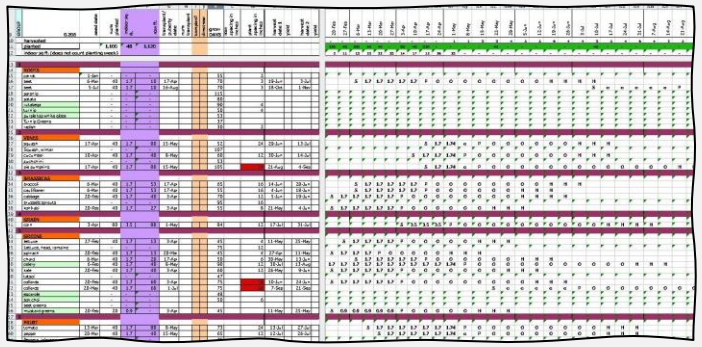
Nicht-finanzielle KPIs

Qualität

Von einer Messung zu einer Beurteilung

Illustrativ

Messung

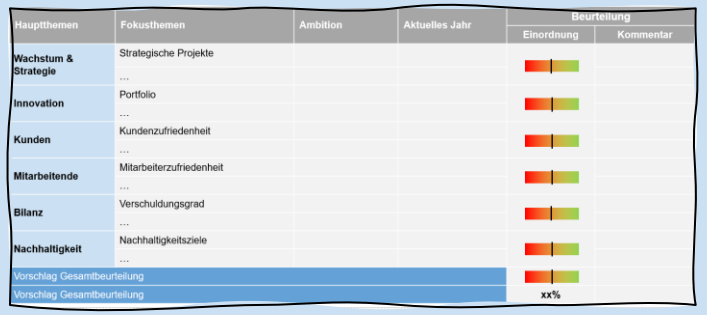


Ungewünschte Resultate, welche die Realität nicht immer korrekt widerspiegeln

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

Die Beurteilung der «Qualitäts-Scorecard» ist gewollt unscharf

Verzicht auf exakte Angabe des Zielerreichungsgrad

Verzicht auf eine Gewichtung

Verzicht auf automatisierte Konsequenzen

Qualität verdichtet in einer «Qualitäts-Scorecard»

Hauptthemen	Fokusthemen	Vorjahr	Aktuelles Jahr	Ambitions-niveau	Beurteilung	
					Einordnung	Kommentar
Wachstum & Strategie	Strategische Projekte					
	…					
Innovation	Portfolio					
	…					
Kunden	Kundenzufriedenheit					
	…					
Mitarbeitende	Mitarbeiterzufriedenheit					
	…					
Bilanz	Verschuldungsgrad					
	…					
Nachhaltigkeit	Nachhaltigkeitsziele					
	…					
Vorschlag Gesamtbeurteilung GL					**xx%**	
Vorschlag Gesamtbeurteilung VR					**xx%**	

Schritte bei der Erarbeitung einer «Qualitäts-Scorecard»

Illustrativ

Sammlung und Konsolidierung von Fokusthemen

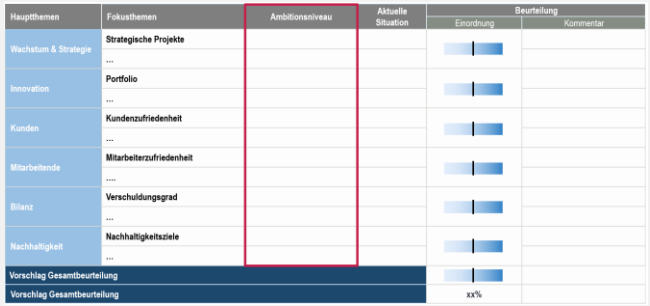
CO2-Ausstoss
NPS
Verschuldungsgrad
Marktanteil
Reputation
Fluktuation
Kundenzufriedenheit
Unfallquote
Diversity

Interviews

Zuordnung zu Hauptthemen

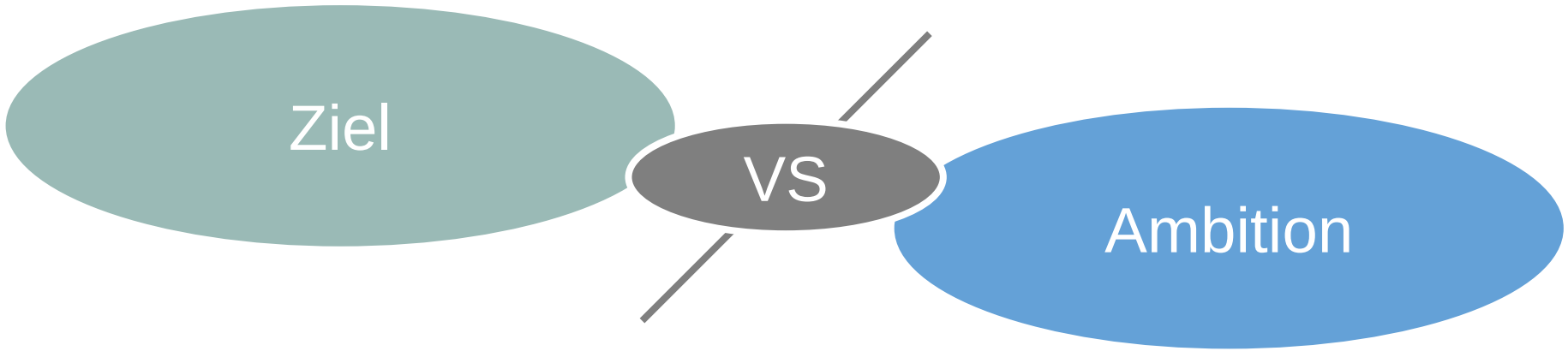
- Wachstum & Strategie
- Innovation
- Kunden
- Mitarbeitende
- Bilanz
- Nachhaltigkeit
- …

Festlegung des Ambitionsniveaus



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%	

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**.*

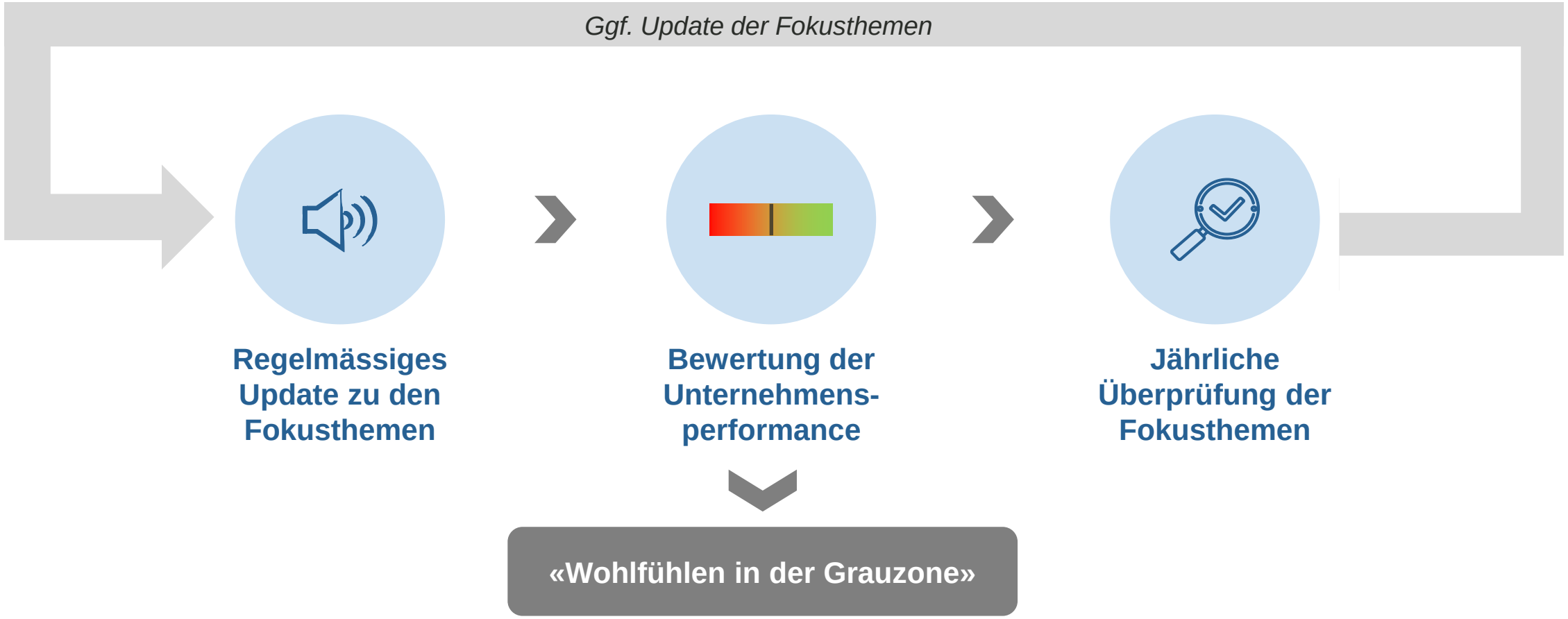
*Der **Zeitrahmen** für eine Ambition ist **variabel**.*

*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»

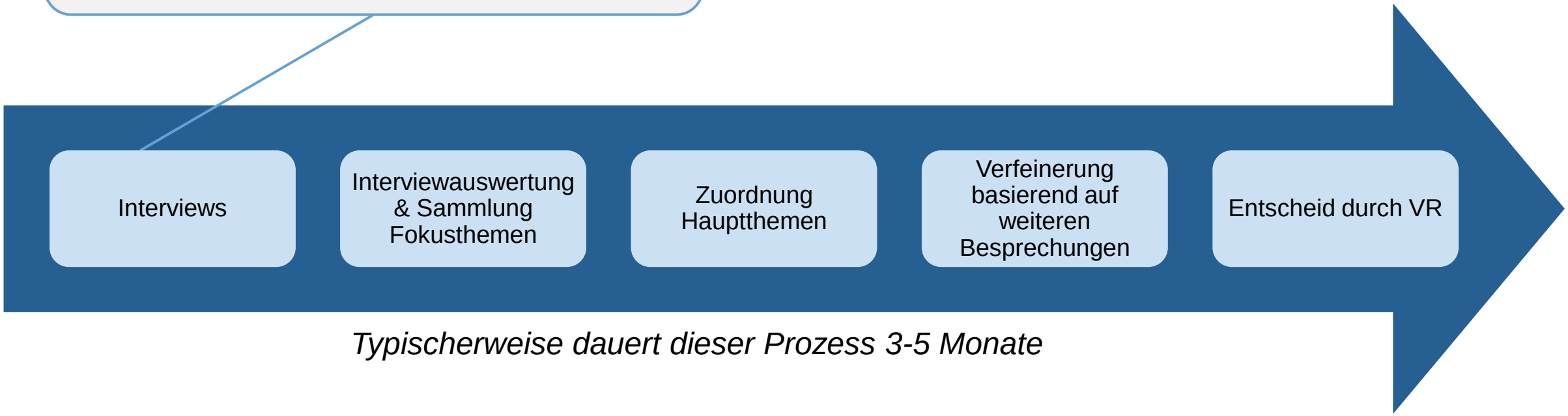
Illustrativ



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

Illustrativ

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



Typischerweise dauert dieser Prozess 3-5 Monate

Ihr Ansprechpartner

Dr. Stephan Hostettler
Managing Partner

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

HCM | 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