

## HCM Viewpoint 2021

# Was ist Erfolg?

Fünf zentrale Schritte zur nachhaltigen  
Eigentümerstrategie



## **Fünf zentrale Schritte zur nachhaltigen Eigentümerstrategie**

Was ist Erfolg? Wie wird Erfolg gemessen und wie wird die Qualität des Erfolgs berücksichtigt? Zunächst mögen die Antworten auf diese Schlüsselfragen trivial erscheinen, doch sich stetig verändernde Rahmenbedingungen (u.a. auch geprägt durch steigende Unsicherheiten) erschweren zunehmend eine klare Definition von Erfolg. Vermehrt stellen auch zusätzliche Anspruchsgruppen verschiedene Anforderungen an Unternehmen, wodurch eine Erfolgsorientierung an finanziellen Kennzahlen alleine in der Regel zu kurz greift. Dennoch haben Eigentümer, Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung von vielen Unternehmen kein einheitliches und tragfähiges Verständnis von Erfolg. Gemäss unserer Erfahrung können innerhalb desselben Unternehmens sogar mehr als 30-40 unterschiedliche Definitionen von Erfolg bestehen.

**Im Gegensatz zur Geschäftsstrategie ist die Eigentümerstrategie langfristiger sowie fortlaufender. Sie übersetzt das Selbstverständnis des Unternehmens in finanzielle Bestrebungen sowie bilanzielle und qualitative Voraussetzungen.**

Dabei ist eine einheitliche Definition von Erfolg zentral, da sie die Basis für Entscheidungsfindungen bei Strategie- und Finanzierungsthemen, aber auch bei Führungs- und Vergütungsfragen darstellt und damit eine notwendige Basis für die Entwicklung einer nachhaltigen Eigentümerstrategie bildet.

Durch die folgenden 5 zentralen Schritte kann eine nachhaltige Eigentümerstrategie im Unternehmen verankert werden.

## **1. Das Selbstverständnis des Unternehmens legt die Basis aus Eigentümersicht**

Der Ausgangspunkt einer Eigentümerstrategie besteht in der Festlegung eines zukunftsorientierten Selbstverständnisses der Organisation. Im Kern geht es darum: **«Was wollen wir als Unternehmen [in der Welt] bewegen?»**. Die Formulierung des Selbstverständnisses sollte knapp und prägnant sein. Beispielsweise definiert das Schweizer Telekommunikationsunternehmen Swisscom das Selbstverständnis im Geschäftsbericht wie folgt: **«Als Nummer 1 gestalten wir die Zukunft. Gemeinsam begeistern wir Menschen in der vernetzten Welt»**<sup>1</sup>. Des Weiteren sieht beispielsweise Migros sich als **«Unternehmen für die Verbesserung der Lebensqualität»** mit der Vision **«täglich besser zu werden»**<sup>2</sup>. Eine solche Erklärung kann anschliessend nach innen und aussen kommuniziert werden und legt die Basis für das Geschäftsmodell sowie die angestrebte Unternehmenskultur.

---

<sup>1</sup> Swisscom Geschäftsbericht 2020, S. 14.

<sup>2</sup> Migros Geschäftsbericht 2020, S. 23.

## 2. Wie und wo wird der (finanzielle) Erfolg gemessen?

Basierend auf dem Selbstverständnis werden die finanziellen Bestrebungen festgelegt. Dabei ist es wichtig, relevante finanzielle Kennzahlen auszuwählen, welche die strategische Ausrichtung und das Geschäftsmodell gemäss der Eigentümererklärung unterstützen. Beispielsweise sind Kennzahlen wie Umsatz oder Gewinn (z.B. EBIT) häufig der primäre Fokus, die jedoch situativ durch Kapitalkosten, Risikoüberlegungen oder auch Lager- und Kapitalumschlag ergänzt werden können.

Wo der finanzielle Erfolg im Gegensatz zu qualitativen und bilanziellen Kriterien für die Zielerreichung gemessen wird, beispielsweise auf Ebene Team, Bereich oder Gruppe, hat typischerweise auch Implikationen für Leistungsanreize und kann die Zusammenarbeit entsprechend in globalen Organisationen oder agilen Netzwerken mehr oder weniger fördern. Des Weiteren ermöglicht die zunehmende Digitalisierung und der vermehrte Einsatz von künstlicher Intelligenz eine breite, fast instantane und hoch aufgeschlüsselte Leistungsmessung. Dabei kann jedoch leicht der Fokus auf die gesamtunternehmerische Sicht verloren gehen.

**«Die Verwendung von möglichst vielen finanziellen Kennzahlen ist nicht zwingend besser, vielmehr sollten diese im Einklang mit dem Geschäftsmodell und der Unternehmenssituation ausgewählt werden».**

Beispielsweise fokussiert der Baustoffproduzent Holcim auf der Gruppenebene auf zwei primäre finanzielle Kennzahlen, Nettoumsatz und Gewinn vor Zinsen und Steuern, welche auch im Jahresbonus der Geschäftsleitung verankert sind<sup>3</sup>.

## 3. Unterscheidung zwischen Leistungskennzahlen und Voraussetzungen

Für eine umfassende Messung des Erfolgs im Rahmen der Eigentümerstrategie sollte zwischen zwei Arten von Kennzahlen unterschieden werden: Leistungskennzahlen und Voraussetzungen. Grundsätzlich stellen Voraussetzungen qualitative, minimale Anforderungen dar und untermauern die Unternehmensstrategie. Dabei lassen sich qualitative Voraussetzungen typischerweise nicht exakt messen, ein Fortschritt in eine bestimmte qualitative Stossrichtung kann jedoch beurteilt werden. Eine exakte Messung von solchen Voraussetzungen ist in vieler Hinsicht auch nicht wünschenswert und bildet vielfach nicht die Gesamtqualität ab. Dagegen ist es häufig sinnvoller für jede Messgrösse, sofern möglich, ein beurteilbarer Messwert zu definieren und die jeweilige Messhäufigkeit (z.B. monatlich oder jährlich) festzulegen.

Das folgende Beispiel der «Kundenzufriedenheit» soll den Unterschied zwischen den erläuterten Voraussetzungen und sogenannten Leistungskennzahlen verdeutlichen: «Zufriedene» Kunden sind essenziell für den langfristigen Erfolg eines Unternehmens. Jedoch ist die Maximierung der Kundenzufriedenheit weniger sinnvoll, da ab einem gewissen Punkt die Kosten dafür zu hoch werden. Deshalb wird die Kundenzufriedenheit als qualitative Voraussetzung und nicht als Leistungsanforderung in die Eigentümerstrategie integriert. Dennoch kann zur Beurteilung eine periodische Kundenbefragung genutzt werden.

Vereinfacht ausgedrückt verfolgen Leistungskennzahlen also das Ziel **«je mehr, desto besser»**, während bei Voraussetzungen **«ein Wert innerhalb der Bandbreite»** erreicht werden muss. Demnach implizieren Leistungs-Kennzahlen eine **«Über- und Untererreichung»** des Zielwertes, Voraussetzungen jedoch nur eine **«Erreichung»** oder **«Nichterreichung»**.

<sup>3</sup> Holcim Geschäftsbericht 2020, S. 2 & 119.

## Zwei Arten von Kennzahlen

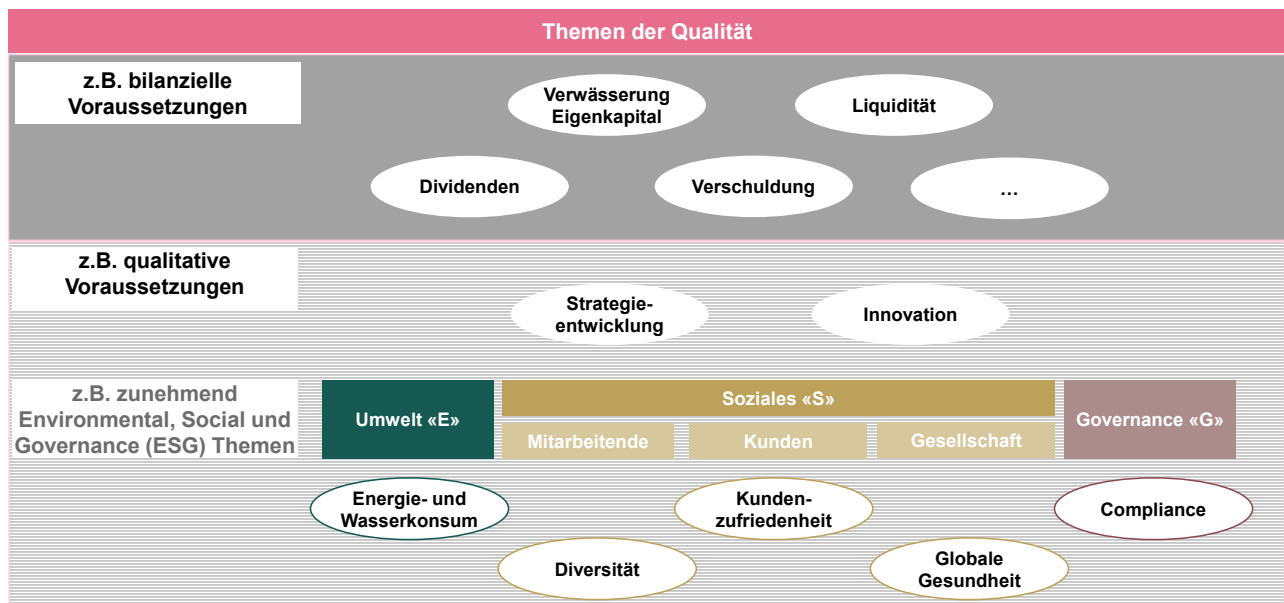
|                                       | Höhe des Erfolgs                                                                  | Qualität des Erfolgs                                                                    |
|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
|                                       |  |      |
|                                       | <b>Leistung</b><br>Vereinfacht ausgedrückt:<br>«Je mehr, desto besser»            | <b>Voraussetzungen</b><br>«Hauptsache wir bewegen uns innerhalb einer Bandbreite»       |
| Je mehr desto besser                  | ✓                                                                                 | ✗                                                                                       |
| Über- / Unter-<br>erreichung möglich? | ✓                                                                                 | «Erreichung» (innerhalb Bandbreite) oder «Nicht-Erreichung» (ausserhalb der Bandbreite) |
| Messung                               | Kurve                                                                             | Holistisch bewertete Scorecard<br>(unter Berücksichtigung von Ermessensspielraum)       |

### Übersicht Unterscheidung Leistungskennzahlen und Voraussetzungen

#### 4. Leitplanken in der Eigentümerstrategie: Bilanzielle und qualitative Voraussetzungen

Eine ausreichend konkret formulierte Eigentümerstrategie ist essenziell für den nachhaltigen Unternehmenserfolg. Jedoch sind klar ausformulierte Voraussetzungen, im Gegensatz zu Leistungskennzahlen, immer noch selten zu finden. Doch für eine umfassende Eigentümerstrategie sollten neben finanziellen Leistungskennzahlen auch bilanzielle und qualitative Voraussetzungen definiert werden. Aus finanzieller Sicht erwarten Eigentümer typischerweise eine angemessene, langfristige Rendite auf dem Wert ihres Unternehmens. Die bilanziellen Voraussetzungen werden daher so definiert, dass sie eine nachhaltige Erreichung der Rendite unterstützen. Beispielsweise könnten als bilanzielle Voraussetzungen die Liquiditäts-, Eigenkapital- oder Dividendenausschüttungsquote verwendet werden, die einer bestimmten Minimalanforderung genügen sollen.

Normalerweise reicht der alleinige Fokus auf die Gewinnhöhe jedoch nicht aus, um die Erwartungen der Eigentümer und anderer Anspruchsgruppen für einen nachhaltigen Erfolg zu erfüllen. Zusätzlich sollte daher die Qualität des Erfolgs berücksichtigt werden, indem neben dem finanziellen Erfolg z.B. auch die Strategieentwicklung oder Innovationen beachtet werden. Diese qualitativen Voraussetzungen werden sorgfältig auf das Unternehmen abgestimmt. Bei der Berücksichtigung der Qualität des Erfolgs werden für viele Unternehmen zunehmend auch Nachhaltigkeitsthemen relevant. Themen im Bereich ESG (Umwelt, Soziales und Governance) können zum Beispiel die Abfallreduktion in der Kategorie «Umwelt» oder eine höhere Diversität und bessere Inklusion in der Kategorie «Soziales» darstellen, für die entsprechend qualitative Voraussetzungen aufgestellt werden.



#### Bilanzielle und qualitative Voraussetzungen

Beispielsweise beinhaltet die strategische Ausrichtung des globalen Versicherungskonzerns Zurich Insurance Group neben finanziellen Zielen auch den Kundenfokus und Klimawandel. Dabei wird der Fortschritt in diesen Stossrichtungen mit Hilfe eines Schwellenwertes beim Net Promoter Score (NPS) und einer Mindestreduktion von 5 Millionen Tonnen CO2 pro Jahr gemessen<sup>4</sup>.

### 5. Entwicklung einer gemeinsamen Sprache für «Erfolg»

Die Definition des Selbstverständnisses und deren Übersetzung in finanzielle Leistungskennzahlen sowie bilanzielle und qualitative Voraussetzungen ermöglicht eine gemeinsame Richtungsweisung zur Unternehmensführung, indem die relevanten

Messgrößen definiert und gemessen sowie die Führungskräfte und Mitarbeitenden je nach Situation entsprechend vergütet werden. Damit bildet die Eigentümerstrategie die Grundlage für aufeinander abgestimmte Prozesse z.B. im Bereich Führung, Strategieentwicklung, und Human Resources. Mit einer konsistenten Kommunikation wird die Eigentümerstrategie im Unternehmen verankert und unter Einbezug relevanter Anspruchsgruppen ein einheitliches Verständnis der Unternehmensziele sowie eine gemeinsame Sprache von Erfolg geschaffen.

Damit stellt die Eigentümerstrategie eine solide Basis für das Festlegen von Kompetenzen und Rollen der Eigentümer, des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung dar. Um dieser Aufgabe

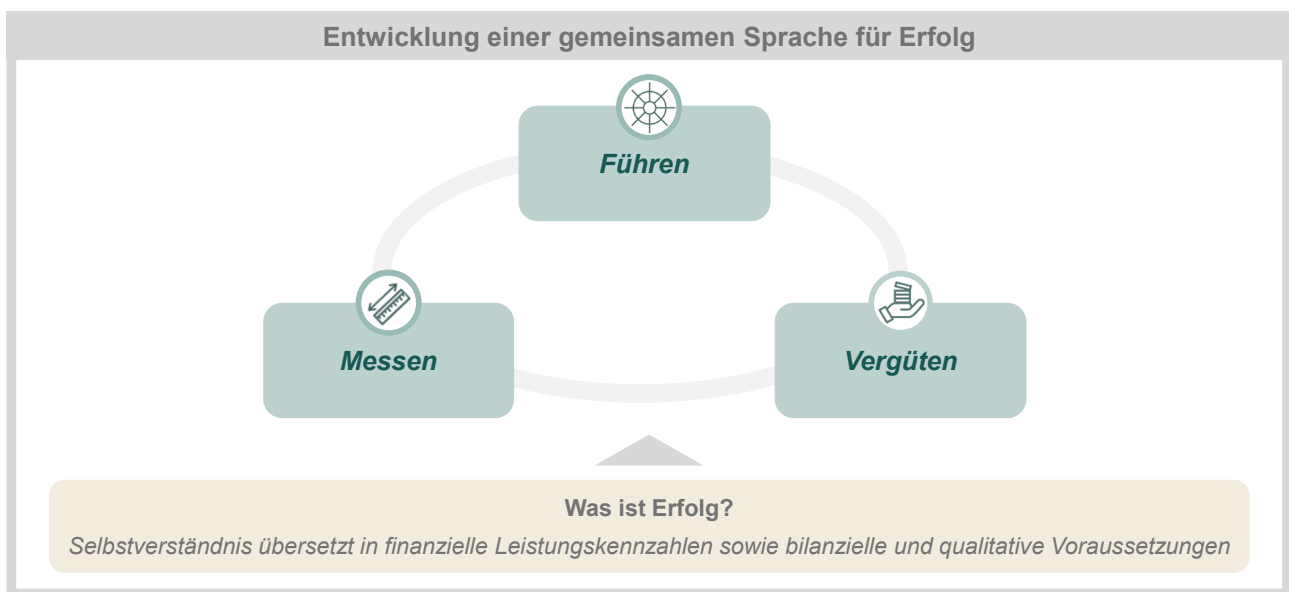
<sup>4</sup> Zurich Insurance Group Geschäftsbericht 2020, S. 20-22, 31 & 37.

gerecht zu werden, wird die Eigentümerstrategie in Vereinbarungen mit bindendem Charakter übersetzt wie beispielsweise in Aktionärbindungs- und Gesellschafterverträge, Statuten oder Organisationsreglemente. Des Weiteren soll die Eigentümerstrategie auch als Leitplanke in die strategische und finanzielle Planung sowie in Investitionsentscheidungen einfließen.

Zusammengefasst lässt sich die Frage des Unternehmenserfolgs wie folgt definieren:

**«Wie soll Erfolg gemessen, geführt  
und daraus vergütet werden?»**

Diese Frage wird jedoch oft übersehen oder als selbsterklärend angesehen. Zu guter Letzt vereinfacht eine nachhaltige Eigentümerstrategie auch den Umgang mit Governance- und Vergütungsthemen sowie Anforderungen von internen und externen Anspruchsgruppen. Um sicherzustellen, dass die Geschäftsleitung die Interessen der Eigentümer und Anspruchsgruppen verfolgt, sollte das Vergütungssystem mit der Eigentümerstrategie abgestimmt werden. Dadurch wird die Strategie nicht nur effektiv und nachhaltig in der Organisation verankert, sondern auch eine Interessensangleichung erreicht.



Entwicklung einer gemeinsamen Sprache für «Erfolg»



## Fazit

Zur Erarbeitung und Umsetzung der Eigentümerstrategie dienen bestehende Governance-Dokumentationen sowie Eigentümererklärungen als Ausgangspunkt. Die folgenden 5 Schritte sollten anschliessend zur Entwicklung einer nachhaltigen Eigentümerstrategie berücksichtigt werden.

Durch das Hinterfragen des aktuellen Verständnisses von Erfolg, der Klärung des Selbstverständnisses sowie der Festlegung, wo und mit welchen finanziellen Leistungskennzahlen Erfolg gemessen

wird, kann die Grundlage für die Umsetzung einer nachhaltigen Eigentümerstrategie gelegt werden. Mit dem Festlegen von bilanziellen und qualitativen Voraussetzungen wird anschliessend eine umfassende Betrachtung sichergestellt. Unter Einbezug relevanter Anspruchsgruppen kann daraus eine gemeinsame und transparente Sprache für den nachhaltigen Erfolg des Unternehmens geschaffen werden. Schliesslich sollten trotz der langfristigen Natur der Eigentümerstrategie, deren Annahmen und das Verständnis von «Erfolg» regelmässig überprüft und hinterfragt werden.

|                                                                                                                                 |   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| 1. Festlegen des <b>Selbstverständnisses des Unternehmens</b> und Hinterfragen des <b>aktuellen Verständnisses von Erfolg</b> . | ✓ |
| 2. Bestimmen <b>wie und an welcher Stelle</b> Erfolg gemessen wird.                                                             | ✓ |
| 3. Unterscheiden zwischen <b>Leistungskennzahlen und Voraussetzungen</b> zur umfassenden Messung von Erfolg.                    | ✓ |
| 4. Festsetzen der <b>bilanziellen und qualitativen Voraussetzungen</b> der Eigentümerstrategie.                                 | ✓ |
| 5. Entwicklung einer <b>gemeinsamen und transparenten Sprache für Erfolg</b> .                                                  | ✓ |

*Die fünf zentralen Schritte bei der Entwicklung einer nachhaltigen Eigentümerstrategie*

## Über die Autoren



**Dr. Stephan Hostettler**  
stephan.hostettler@hcm.com

Dr. Stephan Hostettler ist Gründer und Managing Partner von HCM International und seit 2002 als Unternehmer und Berater in der Schweiz, den USA, Europa und in weiteren Regionen aktiv. Zuvor war er in der Finanzanalyse bei einer Schweizer Grossbank und als Berater in den USA im Bereich Corporate Finance und Corporate Governance tätig. Durch seine Lehrtätigkeit an der Universität St. Gallen, seine Fachbeiträge und Publikationen gilt Stephan Hostettler als Experte und Vordenker in den Bereichen Corporate Governance, wertorientierte Unternehmensführung sowie Managervergütung. Als Gastredner ist er durch seine Auftritte an diversen Konferenzen, unter anderem den TED Talks, bekannt. Er hält einen Dokortitel der Universität St. Gallen im Bereich Finance und ist Autor verschiedener Fachbücher.



**Nadine Balmer**  
nadine.balmer@hcm.com

Nadine Balmer verfügt über mehr als 20 Jahre internationale Beratungserfahrung, in der Schweiz und Kanada. Sie hat zahlreiche Projekte in den Bereichen VR- und Managementvergütung, wertorientierte Unternehmenssteuerung und Corporate Governance in unterschiedlichen Branchen geleitet. Darüber hinaus hat sie Unternehmen bei der Anpassung ihrer Vergütungs- und Governancesysteme in Transformationsphasen wie der Umsetzung neuer Strategien, IPOs, Fusionen oder Nachfolgeprozessen unterstützt. In diesem Zusammenhang ist sie auch für die Leitung unserer Vergütungsausschuss-Beratungspraxis "(CC Advisory)" zuständig. Bevor Nadine Balmer zu HCM kam, arbeitete sie für mehrere internationale Unternehmen in den Bereichen Organisationsentwicklung, Executive Compensation und Prozessoptimierung. Sie besitzt einen Master in Accounting & Finance der Universität St. Gallen und einen Master of Science von der Ecole Polytechnique Fédérale in Lausanne (EPFL).



**Samuel Leder**  
samuel.leder@hcm.com

Samuel Leder ist seit 2019 bei HCM tätig und konzentriert sich auf Governance-Aspekte von Vergütungsfragen sowie auf die Gestaltung und Einrichtung von Performance-Management-Systemen und Incentive-Strategien für Führungskräfte. Er verfügt über einen Bachelor-Abschluss der Universität Zürich (UZH) in Betriebswirtschaft und Banking & Finance und einen Masterabschluss der Universität St. Gallen (HSG) in Business Management. Während dem Master studierte er zudem ein Semester in Kopenhagen. Bevor er 2019 zu HCM kam, sammelte er praktische Erfahrungen in der Finanzberatung von Unternehmen und privaten Personen.



## Über HCM

HCM ist ein führendes, unabhängiges und internationales Beratungsunternehmen mit Fokus auf Corporate Governance, finanzieller Steuerung und Vergütung. HCM verfügt über ein tiefes Verständnis von verschiedenen Industrien sowie der Beratung von Verwaltungsräten, Verwaltungsratsausschüssen, HR-Verantwortlichen sowie von Compliance- und anderen Kontrollfunktionen. HCM hat Standorte in Zürich, Genf und Kiew und ist Vorsitz der Global Governance and Executive Compensation Group (GECN) unterstützt durch globale Partner in den USA, Asien, Afrika und Australien. Dies ermöglicht eine Abdeckung verschiedener Märkte und dadurch eine Unterstützung von Unternehmen aller Grössen, von grossen multinationalen und börsennotierten Institutionen bis zu kleinen und mittleren Unternehmen, inklusive denen, die einen Börsengang vorbereiten.

Die Mission von HCM ist es, Unternehmen und Organisationen bei der zentralen Frage: «Wie misst, steuert und verteilt man Erfolg?» zu unterstützen. Zudem behandeln wir Governance-, Nachhaltigkeits- und Compliance-Fragen, die den Unternehmenswert beeinflussen. Diese «Wert-Frage» ist nicht nur ein Hauptanliegen der Eigentümer, des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung, sondern auch immer stärker der institutionellen Investoren, Stimmrechtsberater, Human Ressource, Kontrollfunktionen und Regulatoren.

HCM International Ltd.  
Muehlebachstrasse 54  
CH-8008 Zurich

Phone: +41 44 560 33 33  
[contact@hcm.com](mailto:contact@hcm.com)  
[hcm.com](http://hcm.com)

**GECN<sup>TM</sup>**  
**GROUP** | GLOBAL  
GOVERNANCE  
AND EXECUTIVE  
COMPENSATION  
GROUP

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

