

# «Was ist Erfolg?»: Schlüsselfrage zur Performance- Beurteilung durch Verwaltungsräte

VR-Zirkel

31. August 2021

Dr. Stephan Hostettler

Managing Partner HCM

Vorstandsmitglied SwissBoardForum

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

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

**«Was ist Erfolg?»**

# Das Ergebnis wird erst dann zum Erfolg, wenn sowohl die Höhe als auch die Qualität «stimmen»

## Zwei Arten von KPIs



### Performance

Vereinfacht ausgedrückt:  
«Je mehr, desto besser»



### Bedingungen

«Hauptsache wir bewegen uns  
innerhalb einer Bandbreite»

Je mehr desto besser	✓	✗
Über- / Untererreichung möglich?	✓	«Erreichung» (innerhalb Bandbreite) oder «Nicht-Erreichung» (ausserhalb der Bandbreite)
Messung	Kurve	Holistisch bewertete Scorecard (unter Berücksichtigung von Ermessensspielraum)

# Praxisbeispiel für «Bedingungen» in der Messung von Vergütungszielen



## Verknüpfung von ESG mit der Vergütung

Auf dem letzten Kapitalmarkttag stellte das Unternehmen seine neue Nachhaltigkeitsstrategie und die damit verbundenen ambitionierten und herausfordernden Ziele für 2030 vor.

Das Gespräch mit den Aktionären und ihre vielfältigen Ansichten dazu, ob und wie ESG mit der Vergütung verknüpft werden sollte, war sehr bereichernd. Der Vergütungsausschuss erörterte das Thema und einigte sich darauf, dass Fortschritte im Hinblick auf festgelegte ESG-Ziele künftig als Randbedingung („Boundary Condition“) für AIP-Zuteilungen gelten. Im Rahmen dieses Ansatzes wird der Verwaltungsrat jährlich ein oder mehrere konkrete ESG-Ziele festlegen und prüfen, ob das Unternehmen zum Jahresende ausreichende Fortschritte erzielt hat, um die angegebene AIP-Zuteilung zu rechtfertigen. Sind die Fortschritte nach Ansicht des Verwaltungsrats nicht ausreichend, kann die AIP-Zuteilung auf Ermessensbasis reduziert werden. Dieser Ansatz gilt für die Konzernleitung und unsere obersten 100 Führungskräfte.

Leistungsindikatoren	Bei der Änderung des jährlichen Grundgehalts werden die im Vorjahr erbrachte Leistung und das zukünftige Potenzial der Führungskraft berücksichtigt	Alle: Op. EBITA-Marge von ABB in % (20-25%); Geschäftsbereichskennzahlen, darunter z.B.: ROCE, Op. EBITA-Marge der Geschäftsbereiche in %, Produktivität, OFCF (55-60%), Alle: Individuelle Zielvorgaben (20%); Alle: ESG-Randbedingung für Prämien	Relativer TSR <sup>(1)</sup> (50%) EPS-Durchschnitt <sup>(2)</sup> (50%)	Ist direkt an den Aktienkurs von ABB gekoppelt

(1) Total Shareholder Return (Aktionärsrendite)

(2) Earnings Per Share (Ergebnis je Aktie)

Bedingungen für Nachhaltigkeitsziele im Jahresbonus der Geschäftsleitung

# Von einer formulaischen Performancemessung zu einer qualifizierten Performancebeurteilung

Ermittlung und Verknüpfung einer Vielzahl von Kriterien zur Performancemessung

Berücksichtigung der wichtigsten Kriterien zur Performancebeurteilung

	Performance topic	Evaluation approach	Results/achievements	Assessment	Comment
Financial	e.g. sales				
	e.g. growth				
	e.g. profitability (margin)				
	...				
Non-financial	e.g. employees (satisfaction, turnover)				
	e.g. client (satisfaction, new clients)				
	e.g. level of integration (cross-staffing)				
	...				
Overall performance assessment by the local CEO					
Overall performance assessment by the Group CEO / Board					



„Eine **formulaische Verknüpfung** zwischen **Kennzahlen und Performanceergebnis** kann zu ungewünschten Resultaten führen, welche die Realität nicht korrekt widerspiegeln und beinhaltet zudem eine hohe Komplexität und viel Aufwand.“

„Eine **Performancebeurteilung auf Basis der wichtigsten Kennzahlen** (finanziell und nicht-finanziell) erlaubt eine informierte und qualifizierte Leistungsbewertung innerhalb einer Bandbreite.“

# Praxisbeispiel: Performancekatalog für ein Familienunternehmen im Industriebereich

Thema	Kriterien & Details	Mehrjahres- durchschnitt	Vorjahr	Laufendes Jahr	Gruppe		BU1		...	BU4	
					Beurteilung GL		Beurteilung GL			Beurteilung GL	
					Bewertung	Kommentar	Bewertung	Kommentar		Bewertung	Kommentar
<b>Nachhaltigkeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CO2 Footprint</li> <li>• Recyclingfähigkeit Produkte</li> <li>• Energieziele</li> </ul>								...		
<b>Mitarbeiter</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ressourcenplanung</li> <li>• Zufriedenheit/Fluktuation</li> <li>• Unfallquote</li> </ul>								...		
<b>Wachstum</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fokus/Standardisierung</li> <li>• Innovation</li> <li>• Neue Märkte</li> </ul>								...		
<b>Qualität und Kunden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundenzufriedenheit</li> <li>• Reklamationshäufigkeit</li> </ul>								...		
<b>Produktion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausbeute</li> <li>• Bestände</li> <li>• Supply Chain</li> </ul>								...		
Qualitätsfaktor (nur Gruppe)					+/- 0-20 %						
Qualitätsfaktor für Gruppe resp. pro BU					+/- 0-20 %	+/- 0-20 %		+/- 0-20 %			

# Vergütung: Anwendung von Ermessen aus Sicht von Investoren und Stimmrechtsberater

ISS	Glass Lewis	Fidelity	BlackRock
<p>“</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Avoid guaranteed and discretionary compensation</b></li> </ul> <p>Re <b>inflight changes</b>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Adjustments in the STI possible with reasonable justification</li> <li>▪ Adjustments in the LTI not preferred in current plans, changes possible in future plans</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Discretionary payments, if applicable, should <b>adequately be disclosed</b></li> <li>▪ Discretionary bonuses when STI plans were not met</li> <li>▪ <b>Inappropriate discretion: Voting against CompC</b></li> <li>▪ <b>Rationale</b> for discretionary allocations <b>to be explained</b></li> <li>▪ Equity grants linked to quantifiable performance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alignment of pay with company performance as measured by key business metrics</li> <li>▪ Proposals to ratify executive compensation will be rejected if <b>misaligned with shareholder interests</b> (considering the justification and rationale for discretionary payments provided)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Allow compensation committees to have discretion</b> to make adjustments as a result of unintended plan outcomes</li> <li>▪ Expect <b>disclosure explaining discretion and justifying</b> better alignment shareholder interests</li> <li>▪ <b>Overreliance on discretion</b> without clear demonstration of alignment with shareholders' interests will lead to rejection of SoP votes</li> </ul> <p>”</p>
			

Soll der Verwaltungsrat  
grundsätzlich **Ermessen** ausüben  
können?

Wie beeinflusst die  
**Zusammensetzung des VRs**  
(Ankeraktionäre / Familienaktionäre)  
eine solche Diskussion?



Stimmt es, dass **nicht alles**  
**gemessen, jedoch beurteilt**  
werden kann?

Wie beurteilen Sie das Zusammenspiel  
zwischen **finanziellen KPIs** (Performance  
und Bedingung) und **nicht-finanziellen**  
**KPIs** (quantitativ und qualitativ)?

## Ihre Ansprechpartner

---

**Dr. Stephan Hostettler**  
**Managing Partner**

+41 44 560 33 01

+41 79 652 34 58

[stephan.hostettler@hcm.com](mailto:stephan.hostettler@hcm.com)

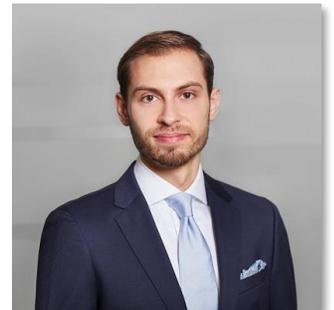


**Samuel Leder**  
**Consultant**

+41 44 560 33 00

+41 76 570 36 50

[samuel.leder@hcm.com](mailto:samuel.leder@hcm.com)





**HOSTETTLER & COMPANY**  
Governance. Risk. Compensation.

HCM International Ltd.

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

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

[international@hcm.com](mailto:international@hcm.com)  
[hcm.com](http://hcm.com)



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

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