

Projekt 2: Einführung eines variablen Vergütungssystems für die Zentralabteilungsleiter auf Basis der Balanced Scorecard

Auftraggeber:	ThyssenKrupp Services AG
Ausgangssituation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Zentralabteilungsleiter (ZAL) der ThyssenKrupp Services AG werden bisher nach Jahren variabel nach dem erwirtschafteten ROCE und EBT vergütet. ▪ Die ZAL sind fachlich hochqualifiziert und bereits seit vielen Jahren in ihrer Position. ▪ Bewusstsein für die internen Kundenanforderungen (ca. 150 Gesellschaften), die effiziente Gestaltung der internen Prozesse sowie die strategische Qualifizierung der Mitarbeiter ist eher wenig ausgeprägt. ▪ Der Vorstand hat erkannt, dass sich die variable Vergütung der ZAL nicht ausschließlich auf die Erreichung finanzieller Ziele beziehen darf. ▪ Frühere Versuche die Zielvereinbarung und Vergütung auf der Basis nicht-finanzieller Ziele zu gestalten, waren in anderen Bereichen des Unternehmens bislang nicht erfolgreich.
Auftrag	<p>Einführung eines variablen Vergütungssystems für die ZAL auf Basis der BSC. Mit der BSC als zentrales Führungs- und Steuerungssystem soll sichergestellt werden, dass</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ die Zentral- und Servicebereiche – neben den reinen finanziellen Zielen - sich noch stärker auf die internen Kundenanforderungen der Geschäftsbereiche ausrichten, ihre Prozesse effizienter und schlanker gestalten und Führungskräfte sowie Mitarbeiter noch ziel- und ergebnisorientierter arbeiten ▪ ergebnis- und leistungsorientierte Zielvereinbarungen für die Führungskräfte in der HVW untereinander ausgewogen und vergleichbar sind ▪ die Festlegung der variablen Vergütungsanteile für die Führungskräfte in der HVW auf eine einheitliche und nachvollziehbare Basis stellt und eine fundierte, leistungsorientierte Vergütung ermöglicht ▪ den Führungskräften ein Instrument bietet ihre Mitarbeiter ziel- und ergebnisorientiert zu führen und zu steuern ▪ eine Führungskräfteentwicklung unterstützt und sicherstellt, dass Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen noch gezielter auf die zukünftigen Leistungserfordernissen ausgerichtet werden können.
Lösungsansatz	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Für die acht Zentralbereiche der ThyssenKrupp Services AG wird eine bereichsbezogene Balanced Scorecard (BSC) konzipiert und eingeführt. ▪ Die BSC dient als Grundlage für die Bestimmung der variablen Vergütung. ▪ Die Erarbeitung der Bereichs-BSC`s erfolgt in enger Zusammenarbeit mit dem Vorstand und den Zentralabteilungsleitern. ▪ Das Projekt erfordert ein absolut stimmiges und qualifiziertes Vorgehen sowie die neutrale Unterstützung durch einen externen Partner. ▪ Die acht Bereichs-BSC`s werden in eine übergreifende BSC für

	<p>die Hauptverwaltung (HVW) zusammengeführt.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Die BSC wird als Web-Lösung für die ZAL im Intranet implementiert.
<p>Projektverlauf Phase 1:</p>	<p>Projektvorbereitung: In einem Projektvorbereitungsgespräch mit dem Vorstand werden Projektziele und Aufgabenstellung, involvierte Personen und deren Rollen, konkrete Festlegung und Verabschiedung des Projektplanes, Vorbereitung und Gestaltung des Kick-Off Meetings, Notwendigkeit zur Einbindung des Betriebsrates etc. geklärt .</p> <p>Kick-Off:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ In einer Kick-Off-Veranstaltung (ca. 1-2 Stunden) wird den ZAL das Projekt (Ziele und Vorgehensweise) sowie die Notwendigkeit für ein derartiges Berichts- und Messinstrument vorgestellt. <p>Der Kick-Off zeigt deutlich die Widerstände seitens der ZAL bzgl. der neuen geplanten variablen Vergütung. Deswegen werden in Abstimmung mit dem Vorstand die Scorecards in individuellen Interviews mit den ZAL erarbeitet anstatt im Rahmen von Workshops.</p>
<p>Phase 2:</p>	<p>Quick Scan</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sichtung relevanter Unterlagen (Prozessdokumentationen, Reports, Kennzahlen, Zielvereinbarungen etc.) ▪ Mit den ZAL werden strukturierte Interviews (1 - 1,5 Std.) durchgeführt. ▪ In diesen Quick Scans wird ein Überblick verschafft über Kernaufgaben, Performance der Kernprozesse, bestehende Reports und Kennzahlen, Strategieverständnis und notwendigen Verbesserungsthemen. ▪ Außerdem werden Gespräche mit den vier Vorstandsmitgliedern hinsichtlich ihrer strategischen Anforderungen geführt.
<p>Phase 3:</p>	<p>Konzeption und Freigabe der Bereichs-BSC`s</p> <p>Schritt 1: Erstellung der ersten Entwürfe Bereichs-BSC`s</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Konzeption der ersten Entwürfe der 8 Bereichs-BSC`s auf Basis der durchgeführten Interviews ▪ Dokumentation der BSC`s in Excel mit Zielen und Kennzahlen <p>Schritt 2: Besprechung der BSC-Entwürfe mit den ZAL</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vorstellen der BSC-Entwürfe ▪ Aufdecken möglicher, noch nicht berücksichtigter Erfolgsfaktoren ▪ Diskussion der Kennzahlen <p>Schritt 3: Überarbeitung der ersten Entwürfe und Freigabe durch die Bereichsleiter</p> <p>Schritt 4: Präsentation der jeweiligen Bereichs-BSC`s beim zuständigen Vorstandsmitglied</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ZAL stellen ihre Bereichs-BSC ihrem Vorstand vor ▪ Aufnahme der strategischen Anforderungen/Zielsetzungen seitens des Vorstands <p>Schritt 5: Überarbeitung der Bereichs-BSC`s und Freigabe durch den Vorstand</p>

<p>Phase 4:</p>	<p>Durchführung einer internen Kundenbefragung</p> <p>Schritt 1: Konzeption des Fragebogens</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Erstellung eines Fragebogens zur regelmäßigen Messung der Zufriedenheit der Gesellschaften mit den Services der Zentralbereiche ▪ Besprechung des Fragebogens mit ausgewählten Geschäftsführern ▪ Freigabe des Fragebogens durch den Vorstand <p>Schritt 2: Durchführung der Kundenbefragung</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Durchführung einer Stichprobenziehung ▪ Versenden des Fragebogens an die Geschäftsführer ▪ Monitoring des Rücklaufs <p>Schritt 3: Auswertung der Kundenbefragung</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Auswertung der Befragung ▪ Spezifizierung der Anforderungen der internen Kunden ▪ Definition der Kennzahl "Kundenzufriedenheit" <p>Schritt 4: Vorstellung der Ergebnisse beim Vorstand</p>
<p>Phase 5:</p>	<p>Konzeption und Freigabe der HVW-BSC</p> <p>Schritt 1: Erstellung des ersten Entwurfs HVW-BSC</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Konzeption der ersten Entwürfe der 8 Bereichs-BSC`s auf Basis der Bereichs-BSC`s ▪ Dokumentation der BSC`s in Excel mit Zielen und Kennzahlen <p>Schritt 2: Besprechung der HVW-BSC mit den Vorstandmitgliedern</p> <p>Schritt 3: Überarbeitung der HVW-BSC</p> <p>Schritt 4: Freigabe durch den Vorstand</p> <p>Schritt 5: Vorstellung der HVW-BSC bei den ZAL</p>
<p>Phase 6</p>	<p>Erarbeitung des variablen Vergütungssystems</p> <p>Schritt 1: Klärung der Rahmenbedingungen mit dem Vorstand</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Klärung der Planzahlen ▪ Besprechung Gewichtung der Ziele, Ober- und Untergrenzen der Zielerreichungen aller Kennzahlen, Entscheidung über Deckelungen <p>Schritt 2: Konzeption des Vergütungssystems</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Erstellung von Kennzahlenstammlättern für die relevanten BSC-Kennzahlen (Formel, Erhebungsquelle, Zielwerte, Schwellenwerte, Berichtsintervall etc.) ▪ Konzeption eines Vorschlags für die Berechnung der Tantiemezahlungen ▪ Durchführung von Simulationsrechnungen auf Basis verschiedener Zielerreichungsgrade ("bei welcher Zielerreichung ergibt sich welcher Betrag") ▪ Erstellung eines Leitfadens für das Vergütungssystems <p>Schritt 3: Vorstellung des Vergütungssystems beim Vorstand, Anpassungen und Freigabe</p>

	<p>Schritt 4: Vorstellung des Vergütungssystems bei den ZAL</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Präsentation der Struktur des Vergütungssystems ▪ Vorstellung verschiedener Simulationsrechnungen ▪ Aushändigung des Leitfadens
Phase 7:	<p>Fachliche Begleitung bei der IT-Umsetzung der BSC als Management-Cockpit</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Erarbeitung des Aufbaus des Cockpits (Register, Navigation, Drill-Down etc.) ▪ Bestimmung Ansichtsseiten (Soll-Ist-Vergleich in Tabellenform, Darstellung der BSC-Perspektiven, Graphiken, Ampelanzeige, etc.) ▪ Definition Reportingzyklus, Zeitfenster, Verantwortlichkeiten und Rollen, Benutzerrechte ▪ Briefing der internen IT zur Umsetzung des Cockpits
Bisherige Ergebnisse	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Zentralbereiche haben neben Finanzziele klare Ziele hinsichtlich ihrer Kunden, ihrer Prozesse und ihrer Mitarbeiter. ▪ Die interne Kundenbefragung hat gezeigt, dass ein erheblicher Bedarf an der Verbesserung der Qualität der Leistungen der Zentralabteilungen besteht. Entsprechende Maßnahmen wurden bereits eingeleitet. ▪ Die variablen Vergütungsanteile für die ZAL sind auf eine einheitliche und nachvollziehbare Basis gestellt worden und eine leistungsorientierte Vergütung. ▪ Die ZAL haben die Sinnhaftigkeit der BSC erkannt und akzeptieren das neue Vergütungssystem.