



„Steuerung von Leistungsträgern“

Steigerung des Unternehmenswertes durch strategiekonforme
Entwicklung und Steuerung von Leistungsträgern

Human Capital
Performance

Organisational
Performance

Business
Performance

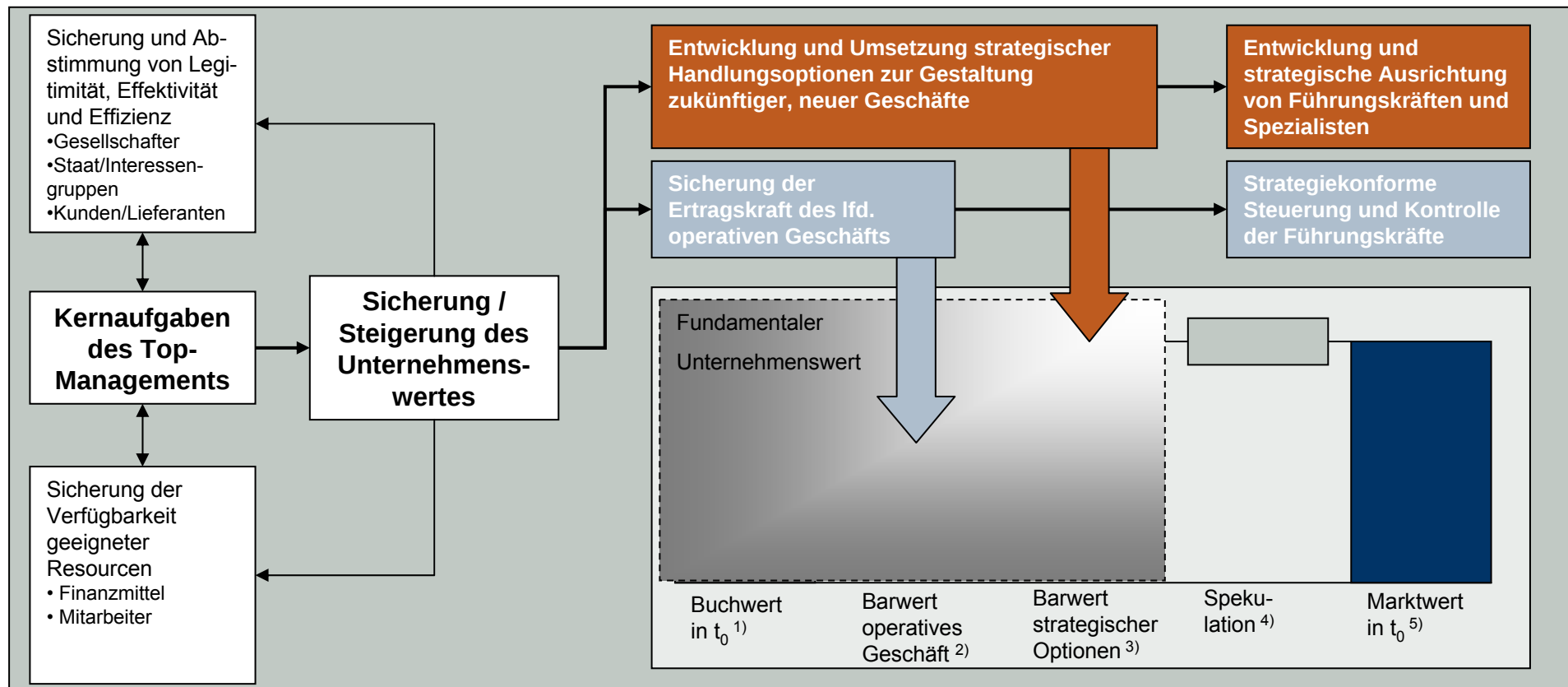
Sales
Performance

Inhaltsübersicht

Herausforderung und Aufgabe für das Management	3
Anforderung und Realität	8
Integriertes Konzept	11
Leistungsangebot	14

Steigerung des Unternehmenswertes Aufgabe des Top-Managements

Steigerung des Unternehmenswertes durch Erschließung strategischer Handlungsoptionen



1) Vermögen – Barwert aller Schulden

2) Barwert aus den zukünftigen Überschüssen (EBITA – unternehmensspezifische Cost of Capital) des laufenden operativen Geschäfts – Buchwert des Unternehmens

3) Barwert der zukünftig erwarteten und mit ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit gewichteten Zahlungsüberschüsse aus der Umsetzung von strategischen Optionen (EBITA – Cost of Capital)

4) ausgelöst durch Börsenzyklen, industriespezifische oder nationale Bewertungszyklen, Investor-Strategien

5) Anzahl Aktien x Aktienkurs

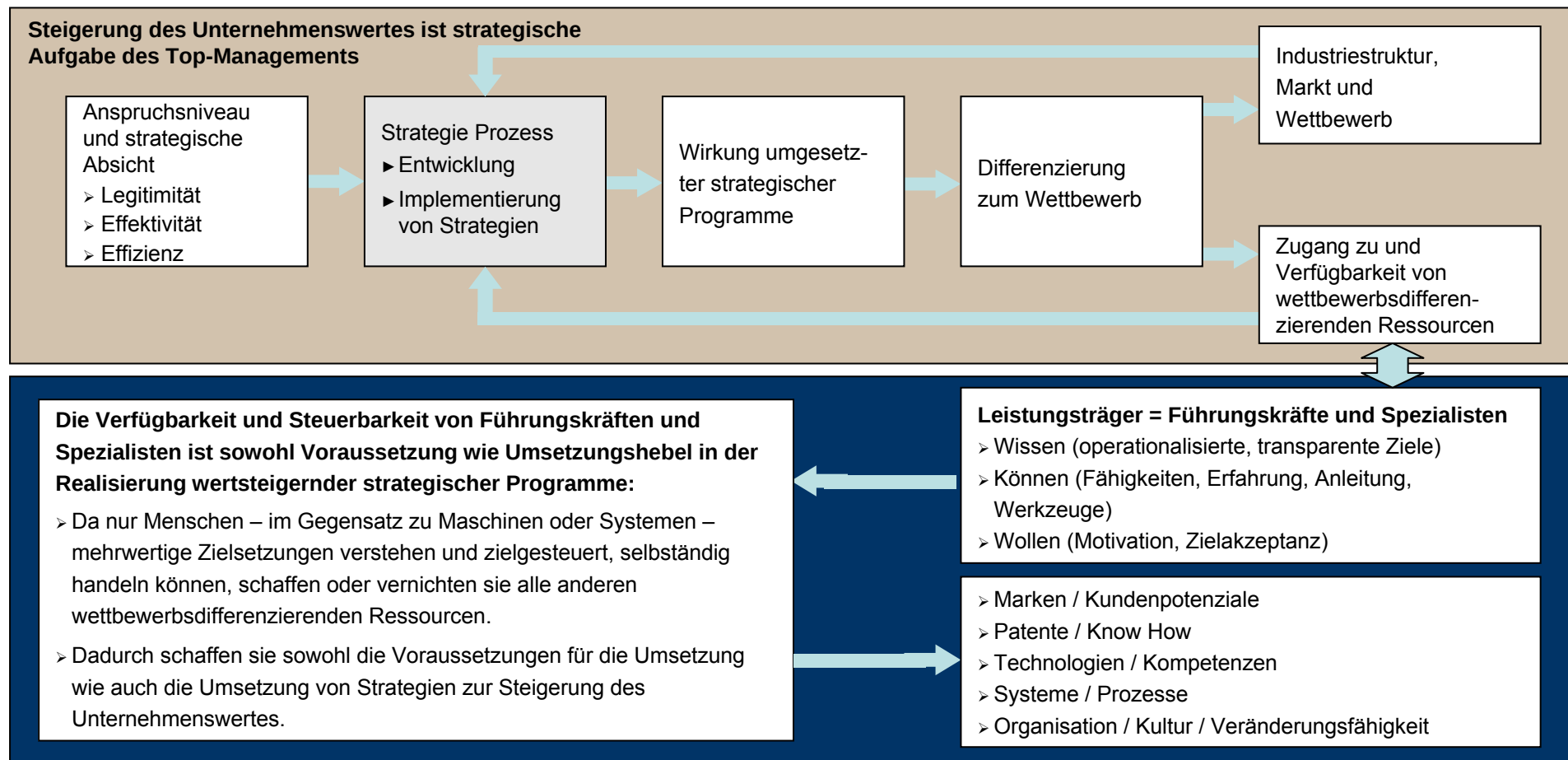
Steuerung von Leistungsträgern zunehmend erfolgsentscheidend

Anforderungen an Steuerungsprozesse bei steigender Transformationsgeschwindigkeit

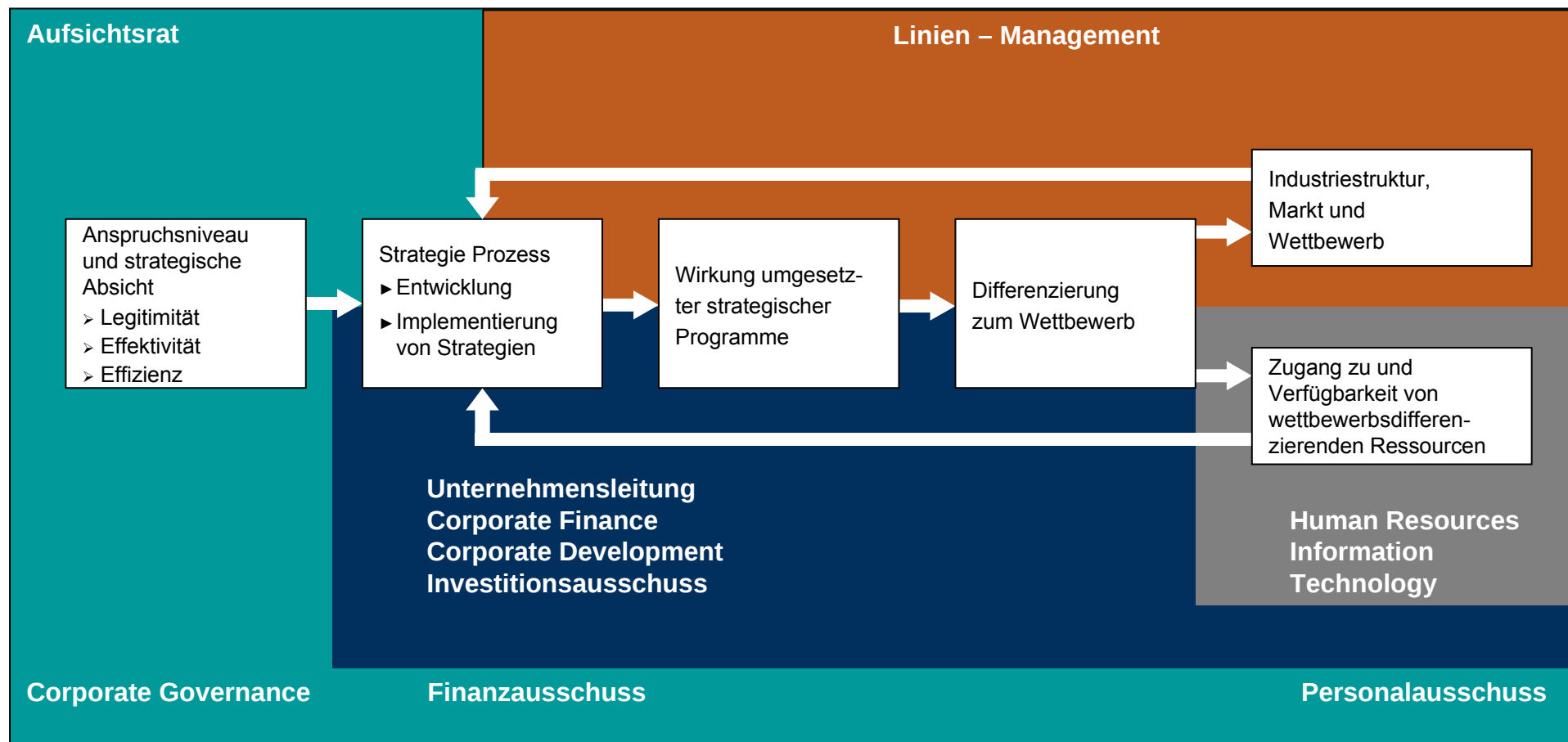


Realisierung wertsteigernder Strategien durch Leistungsträger

Führungskräfte & Spezialisten sowohl Voraussetzung wie auch Umsetzungshebel

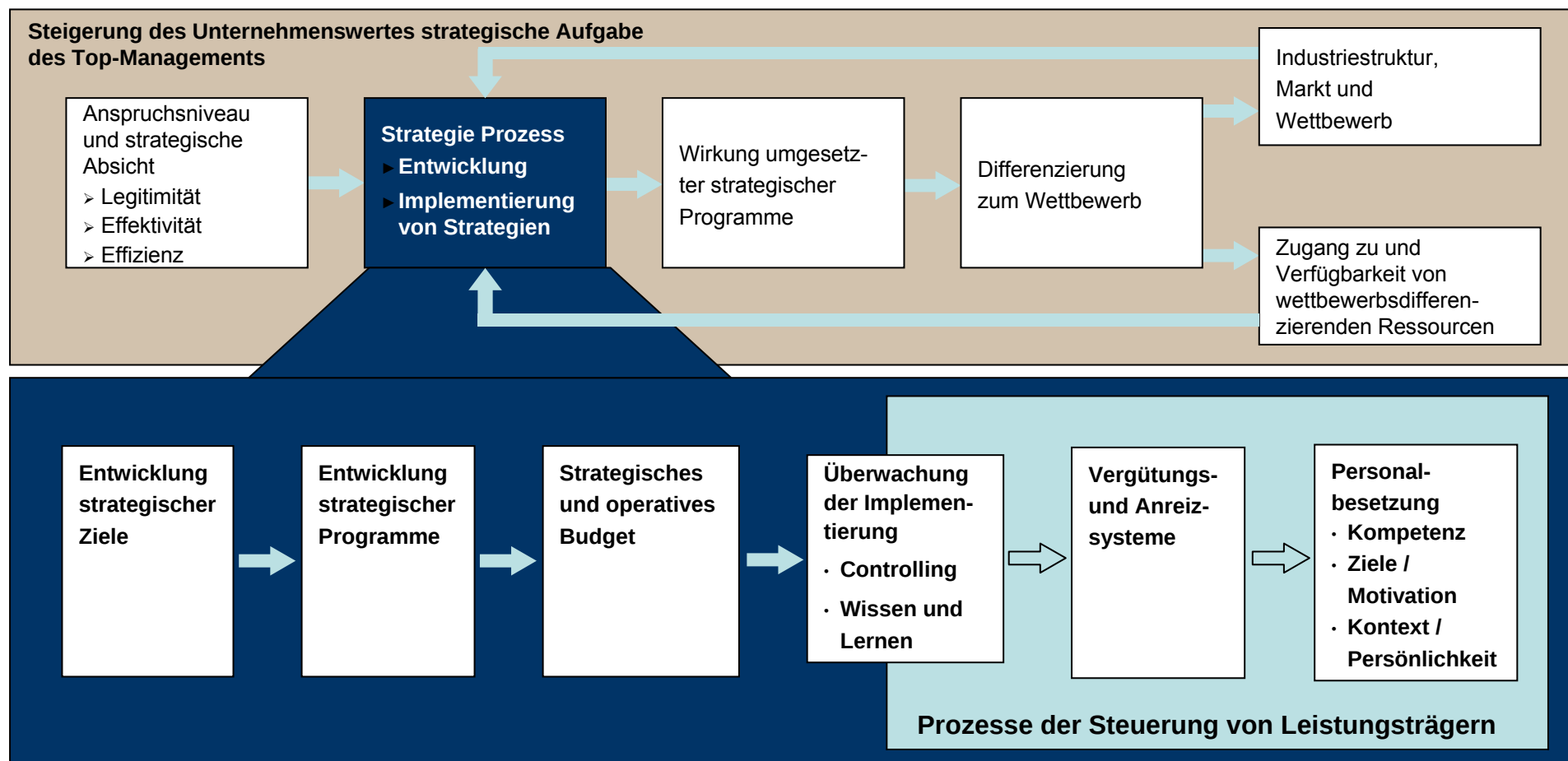


Unterstützung der Unternehmensführung ... durch Ausschüsse des Aufsichtsrats und zentrale Unternehmensfunktionen



... in der Umsetzung ihrer strategischen Aufgabe

Strategie-Prozess: Entwicklung, Umsetzung und Sicherung der Zielerreichung von Strategien



Inhaltsübersicht

Herausforderung und Aufgabe für das Management	3
Anforderung und Realität	8
Integriertes Konzept	11
Leistungsangebot	14

Anforderungen an Prozesse zur Steuerung von Leistungsträgern

Ableitung aus den Aufgaben des Top Managements im Strategie Prozess

1. Definition und Kommunikation konsistenter und operationaler Strategie- und Leistungsziele für alle erfolgskritischen Stellen im Unternehmen (Leistungsträger),
2. Langfristige, potenzialorientierte Entwicklung bestgeeigneter Leistungsträger zur rechtzeitigen Abdeckung von Anforderungen zukünftiger, im strategischen Kontext erfolgsgeeigneter Geschäftsmodelle des Unternehmens,
3. Kompetenz- und leistungsorientierte Besetzung erfolgskritischer Stellen durch die unternehmensweit best – geeigneten Leistungsträger,
4. Ausrichtung der erfolgskritischen Leistungsträger sowohl auf die strategischen Zielsetzungen des Gesamtunternehmens wie auch des jeweiligen Geschäfts und der individuellen Stelle,
5. An den konkreten Zielen des Unternehmens ausgerichtete Entwicklung von Leistungsträgern zur Sicherung der Verfügbarkeit wettbewerbsdifferenzierender Ressourcen,
6. Ausrichtung des Vergütungssystems an der Unternehmensstrategie, den Führungsgrundsätzen und dem Prinzip materieller Gerechtigkeit,
7. Realisierung von Best Practices in Design und Umsetzung der Steuerungsprozesse

Häufige Ursachen für Defizite in der Steuerung von Leistungsträgern

Mängel in Effektivität, Effizienz und Ergebnisqualität der Steuerungsprozesse



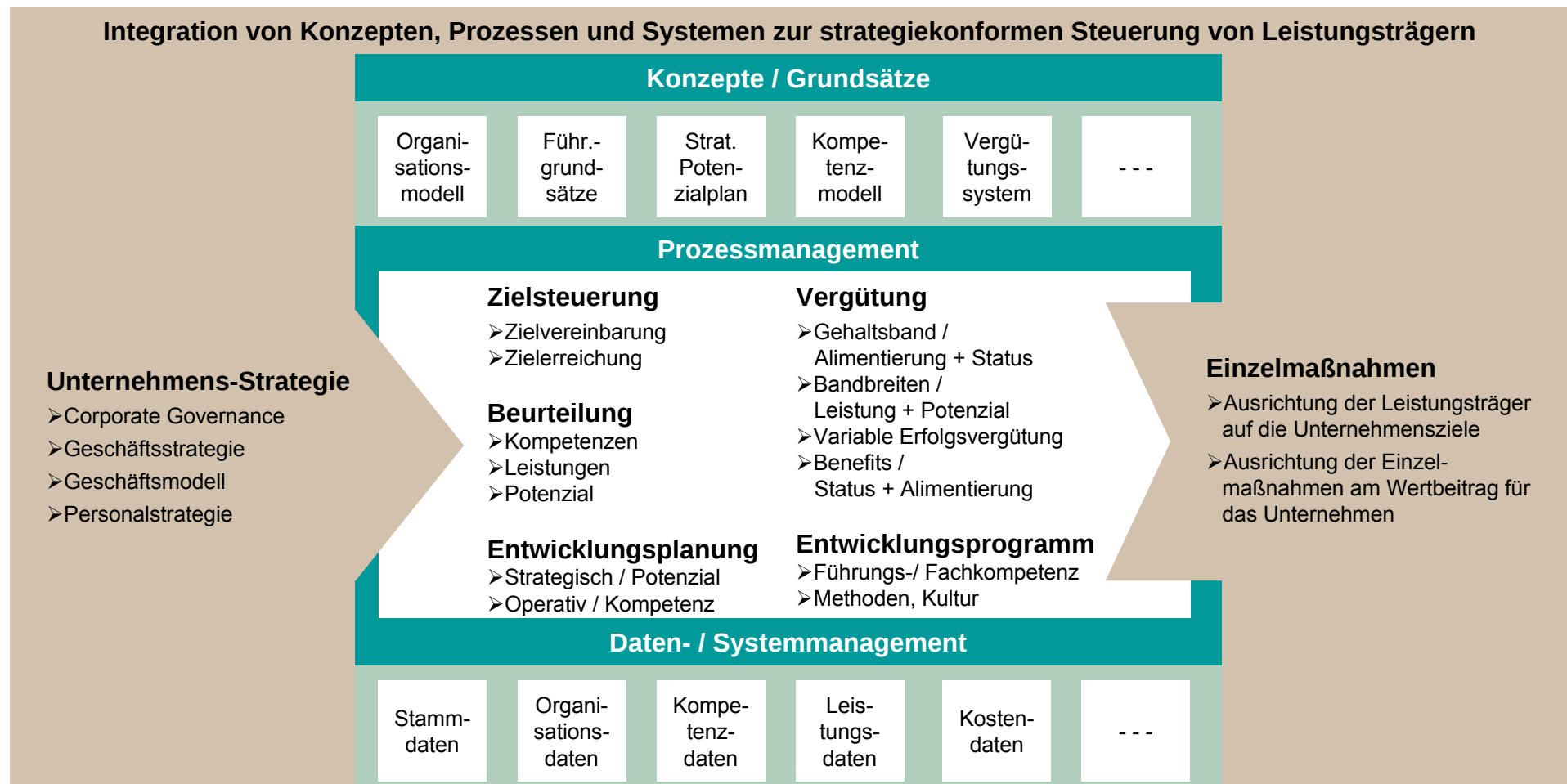
Inhaltsübersicht

Herausforderung und Aufgabe für das Management	3
Anforderung und Realität	8
Integriertes Konzept	11
Leistungsangebot	14

Integration von Konzepten, Prozessen und Systemen

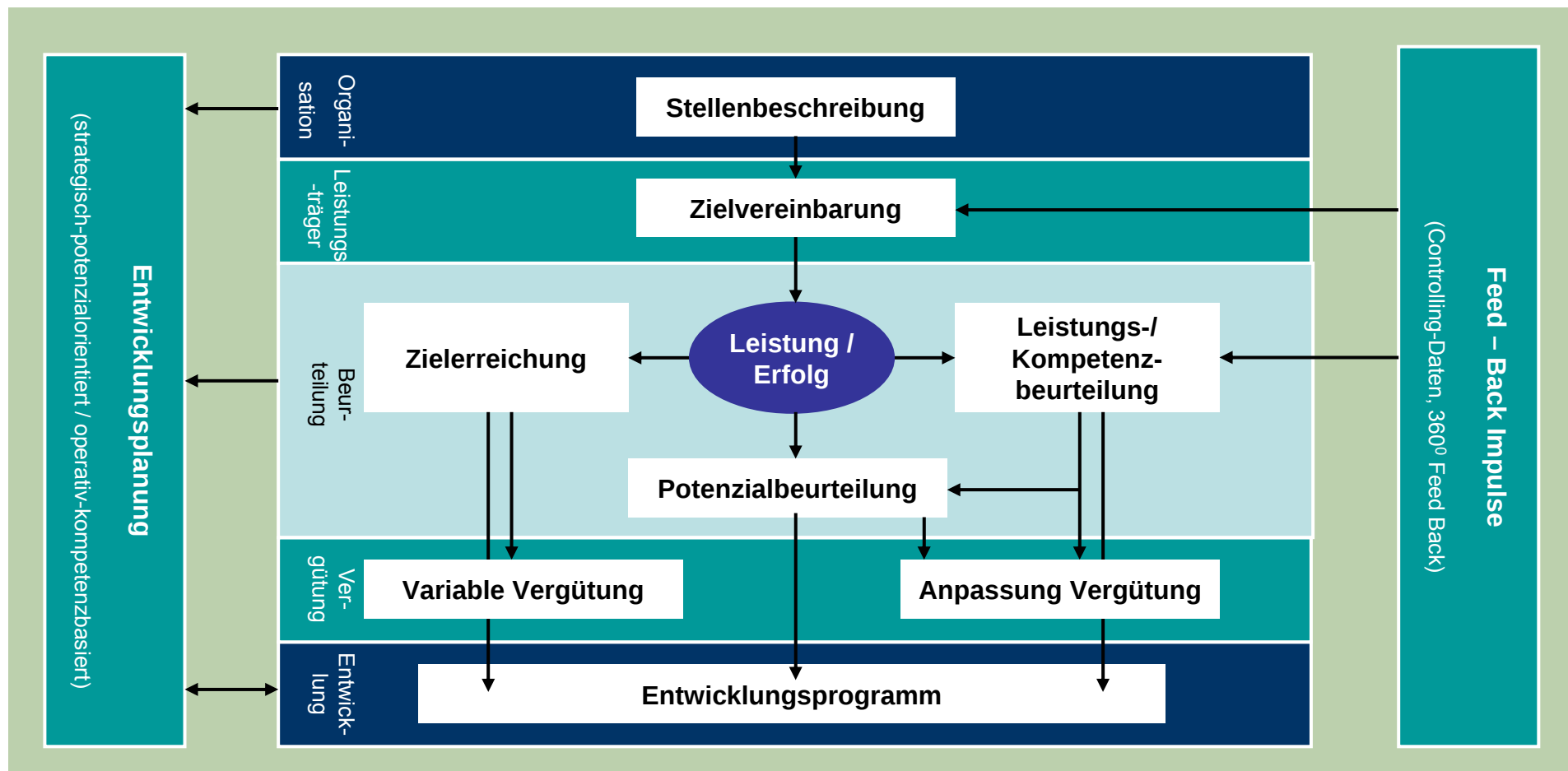
Steuerung von Fach- und Führungskräften zur Steigerung des Unternehmenswertes

Integration von Konzepten, Prozessen und Systemen zur strategiekonformen Steuerung von Leistungsträgern



Steuerung der Leistungsträger über ihren Unternehmens-Wertbeitrag

Integration der Steuerungsprozesse für eine workflow – basierte Systemunterstützung



Inhaltsübersicht

Herausforderung und Aufgabe für das Management	3
Anforderung und Realität	8
Integriertes Konzept	11
Leistungsangebot	14

Wertbeitragsorientierte Steuerung von Fach- und Führungskräften

Leistungsangebot 1-1: Unterstützung von Zielbildung und Zielverständnis

Leistungsangebot zur Ausrichtung von Leistungsträgern auf die Ziele des Unternehmens und die Umsetzung einer wertbeitragsorientierten Steuerung der Fach- und Führungskräfte		
1. Definition und Kommunikation konsistenter und operationaler Strategie- und Leistungsziele für alle erfolgskritischen Stellen im Unternehmen	1.1. Identifikation der für den operativen und den strategischen Erfolg des Unternehmens erfolgskritischen Planstellen für Fach- und Führungskräfte	■ Analyse und Identifikation von Leistungsträgern aus dem bestehenden Organigramm / der vorhandenen Planstellen ■ Ableitung von Anforderungen formulierter Strategien an das zukünftige Geschäftsmodell ■ Ableitung zukünftig erfolgskritischer Planstellen / zukunftsgerichtete Fortschreibung von Organigramm und Planstellenstruktur ■ Definition / Überprüfung der Begriffe „operativer Erfolg“, „strategischer Erfolg“, „erfolgskritische Fachkräfte“, „erfolgskritische Führungskräfte“ im Unternehmenskontext ■ Beschreibung zukünftig erfolgskritischer Leistungsträger nach Geschäften, Regionen und Funktionen
	1.2. Konsistenzsicherung / Ergänzung der definierten Strategie- und Leistungsziele	■ Unterstützung von Unternehmensleitung und Führungskräften bei der Überprüfung / Formulierung konsistenter Strategie- und Leistungsziele für erfolgskritische Fach- und Führungskräfte ■ Entwicklung und Einführung geeigneter Methoden, Prozesse und Systeme zur Zielbildung

Wertbeitragsorientierte Steuerung von Fach- und Führungskräften

Leistungsangebot 1-2: Unterstützung von Zielbildung und Zielverständnis

Leistungsangebot zur Ausrichtung von Leistungsträgern auf die Ziele des Unternehmens und die Umsetzung einer wertbeitragsorientierten Steuerung der Fach- und Führungskräfte		
1. Definition und Kommunikation konsistenter und operationaler Strategie- und Leistungsziele für alle erfolgskritischen Stelen im Unternehmen	1.3. Sicherung der Operationalität / Ergänzung der definierten Strategie- und Leistungsziele	■ Ableitung geeigneter Messskalen für die gebildeten Strategie- und Leistungsziele ■ Ermittlung / Bereitstellung von Best-Practise Benchmarks zur Normierung der Messskalen ■ Ableitung des unternehmensspezifischen Ist-Zustandes auf der Messskala, des Zielzustandes und des Veränderungsbedarfes für die definierten Einzelziele ■ Abbildung von Ist-, Soll-Zustand und Veränderungsbedarf in den Monitoring-Systemen des Unternehmens
	1.4. Sicherung / Unterstützung einer transparenten Kommunikation der definierten Strategie- und Leistungsziele	■ Überprüfung / Entwicklung von Kommunikationsprozessen zur Zielbildung und Zielformulierung im Rahmen des Strategie-Prozesses / der Budgetierung ■ Überprüfung / Entwicklung von Kommunikationsprozessen nach der Formulierung von Unternehmens- / Geschäftszielen und zur Vermittlung eines Strategie-Verständnisses der Leistungsträger (Unternehmen -> Leistungsträger) ■ Überprüfung / Entwicklung von Kommunikationsprozessen zur Ableitung operationaler Strategie- und Leistungsziele für einzelne Leistungsträger (Vorgesetzte-> individuelle Fach- und Führungskraft) ■ Überprüfung von Strategie- und Zielverständnis durch die Leistungsträger, Entwicklung von Maßnahmen zur Behebung von Verständnisdefiziten

Wertbeitragsorientierte Steuerung von Fach- und Führungskräften

Leistungsangebot 2: Potenzialentwicklung zur Abdeckung zukünftiger Anforderungen

Leistungsangebot zur Ausrichtung von Leistungsträgern auf die Ziele des Unternehmens und die Umsetzung einer wertbeitragsorientierten Steuerung der Fach- und Führungskräfte		
2. Langfristige, potenzialorientierte Entwicklung best-geeigneter Leistungsträger zur rechtzeitigen Abdeckung von Anforderungen zukünftiger, im strategischen Kontext erfolgsgerechter Geschäftsmodelle des Unternehmens	2.1. Umsetzung strategischer Unternehmensziele in ein Design zukünftiger Geschäfts-, Organisations- und Prozessmodelle	■ Ableitung von Anforderungen an zukünftige Geschäftsmodelle aus den formulierten strategischen Programmen des Unternehmens ■ Strategie-Kontext bezogenes Design zukünftiger erfolgsgerechter Geschäftsmodelle und Ableitung von Transformationsschritten ■ Ableitung geeigneter Organisationsmodelle zur Unterstützung des zukünftigen Geschäftsmodells sowie eines Transformationspfades ■ Ableitung von geeigneten Grobkonzepten für zukünftige Geschäftsprozesse und der benötigten IT- / Technik-Unterstützung, einschließlich eines Transformationspfades
	2.2. Ableitung von Anforderungen aus zukünftigen Geschäftsmodellen, Prozessen und Systemen an Kompetenzen, Erfahrungen und persönliche Eigenschaften der im zukünftigen Organisationsmodell beschriebenen, erfolgskritischen Leistungsträger	■ Überprüfung / Ergänzung / Einführung eines unternehmensweiten Kompetenzmanagements ■ Aufbau / Ergänzung eines offenen und strukturierten Kompetenzkataloges in einem System zur Unterstützung des Kompetenzmanagements ■ Integration von Prozessen des Kompetenzmanagements und des unterstützenden Systems mit dem Organisationsmodell, den Anforderungskatalogen (Planstellen), Leistungs- und Potenzialbeurteilung und Entwicklungsplanung ■ Abbildung der zukünftigen Anforderungen an Kompetenzen, Erfahrungen und Eigenschaften im Kompetenzmodell

Wertbeitragsorientierte Steuerung von Fach- und Führungskräften

Leistungsangebot 3: Unterstützung bei Identifikation und Zuordnung geeigneter Leistungsträger

Leistungsangebot zur Ausrichtung von Leistungsträgern auf die Ziele des Unternehmens und die Umsetzung einer wertbeitragsorientierten Steuerung der Fach- und Führungskräfte		
2. Langfristige, potenzialorientierte Entwicklung best-geeigneter Leistungsträger zur rechtzeitigen Abdeckung von Anforderungen zukünftiger, im strategischen Kontext erfolgsgerechter Geschäftsmodelle des Unternehmens	2.3. Herstellung von Transparenz über den Abdeckungsgrad zwischen dem Potenzial einzelner Fach- und Führungskräfte und den im Kompetenzmodell abgebildeten zukünftigen Anforderungen	■ Sicherung der Kompatibilität / Integration unterschiedlicher Kompetenzmodelle und –systeme im Unternehmen (bspw. Unternehmensbereiche, Länder, Partner-Unternehmen) ■ Schaffung / Ergänzung oder Integration unterschiedlicher Beurteilungssysteme im Unternehmen (Bereiche, Länder, Partner-Unternehmen); Vereinheitlichung von ➤ Beurteilungskriterien in einem mit dem Kompetenzmodell abgestimmten Katalog ➤ Beurteilungsstandards ➤ Potenzialbeurteilung ➤ Leistungsbeurteilung / Erfolgsmessung ➤ Anforderungen an / Training für die Beurteiler ➤ Berücksichtigung des geschäftsbezogenen und kulturellen Kontextes ■ Entwicklung von Prozessen und einer geeigneten Systemunterstützung zur Sicherung einer jederzeitigen, ortsungebunden Datenverfügbarkeit (im Unterschied zur lokalen Verfügbarkeit papiergestützter Beurteilungen)
3. Kompetenz- und leistungsorientierte Besetzung erfolgskritischer Stellen durch die unternehmensweit best-geeigneten Leistungsträger	Herstellung von Transparenz über den Abdeckungsgrad zwischen der Eignung (Potenzial, Kompetenzen, Eigenschaften) einzelner Fach- und Führungskräfte und den im Kompetenzmodell abgebildeten bestehenden Anforderungen	

Wertbeitragsorientierte Steuerung von Fach- und Führungskräften

Leistungsangebot 4-1: Ausrichtung der Leistungsträger auf die Unternehmensziele

Leistungsangebot zur Ausrichtung von Leistungsträgern auf die Ziele des Unternehmens und die Umsetzung einer wertbeitragsorientierten Steuerung der Fach- und Führungskräfte		
4. Ausrichtung der erfolgskritischen Leistungsträger auf die strategischen Zielsetzungen des Gesamtunternehmens, des Geschäftes und der erfolgskritischen Stelle (Wissen und Wollen)	4.1. Ableitung / Ergänzung der Maßnahmen zur Kommunikation und Herstellung von Transparenz über die bestehenden Ziele	■ Überprüfung / Entwicklung von Kommunikationsprozessen zur Ableitung operationaler Strategie- und Leistungsziele für einzelne Leistungsträger (Vorgesetzte-> individuelle Fach- und Führungskraft) ■ Überprüfung von Strategie- und Zielverständnis durch die Leistungsträger, Entwicklung von Maßnahmen zur Behebung von Verständnisdefiziten
	4.2. Entwicklung / Überprüfung und Anpassung eines unternehmens-einheitlichen Prozesses zur Zielvereinbarung / Zielerreichung	■ Analyse des Strategie-Prozesses im Unternehmen (Bildung, Umsetzung, Monitoring, Anpassung der Strategie und der Umsetzung) und des geschäftsbezogenen Kontextes für den Zielvereinbarungsprozess ■ Ableitung unternehmenseinheitlicher Standards und eines Prozesses der Zielvereinbarung unter Berücksichtigung des Kontextes der Geschäfte und zeitlicher Vorgaben aus dem Strategie-Prozess und der Budgetierung ■ Bestimmung von Standards (sowie illustrativer Beispiele) für Zielkriterien, Incentives, Messung und Beurteilung von ➤ Leistungszielen (inputorientiert vs. Outputorientiert) ➤ Erfolgszielen (empfänger- und ergebnisorientiert) ■ Entwicklung und Illustration von Verfahren und Methoden zur ➤ Bestimmung des Zielhorizontes (Zielanspruch und Erreichbarkeit) ➤ Zielvermittlung, Herstellung von Transparenz über Zielkonflikte (persönliche Ziele) und Moderation von Zielkonflikten ■ Berücksichtigung regionaler / kultureller Traditionen

Wertbeitragsorientierte Steuerung von Fach- und Führungskräften

Leistungsangebot 4-2: Ausrichtung der Leistungsträger auf die Unternehmensziele

Leistungsangebot zur Ausrichtung von Leistungsträgern auf die Ziele des Unternehmens und die Umsetzung einer wertbeitragsorientierten Steuerung der Fach- und Führungskräfte		
4. Ausrichtung der erfolgskritischen Leistungsträger auf die strategischen Zielsetzungen des Gesamtunternehmens, des Geschäftes und der erfolgskritischen Stelle (Wissen und Wollen)	4.3. Integration des Prozesses zur Zielvereinbarung/-erreichung an organisatorischen Schnittstellen sowie mit anderen Konzepten zur Steuerung der Leistungsträger	■ Kopplung und Abstimmung von Verfahren, Systemen und Zeitfenstern zur Vereinbarung und Messung strategischer und operativer Ziele ➤ Bestimmung und Sicherung geeigneter Messverfahren und Messgrößen ➤ Ableitung von Kriterien zur Bestimmung des Wertbeitrages der Zielerreichung für das Unternehmen ➤ Sicherung der Verfügbarkeit relevanter Messdaten zur Beurteilung der Zielerreichung ■ Integration der Zielkategorien und der Incentive-/Vergütungselemente aus dem Vergütungssystem für Erfolgsziele und Leistungsziele und deren Abgrenzung von Elementen zur Alimentierung, Statusbildung und Vorhaltung/Bildung von Leistungspotenzial (Sicherung der Funktionsfähigkeit der Zielvereinbarung / Zielerreichung als Instrument zur Steuerung von Leistung und Leistungserfolg) ■ Sicherung der jederzeitigen und ortsungebundenen Verfügbarkeit der Daten und der Prozesse (systemgestützter Workflow) für die berechtigten Verwender (HR, Vorgesetzte, Leistungsträger) ■ Entwicklung von Verfahren für das Management von Zielkonflikten an organisatorischen Schnittstellen in vorgelagerten Prozessen bzw. im Prozess der Zielvereinbarung / Zielerreichung

Wertbeitragsorientierte Steuerung von Fach- und Führungskräften

Leistungsangebot 5-1: Sicherung der Verfügbarkeit wettbewerbsdifferenzierender Ressourcen

Leistungsangebot zur Ausrichtung von Leistungsträgern auf die Ziele des Unternehmens und die Umsetzung einer wertbeitragsorientierten Steuerung der Fach- und Führungskräfte		
5. An den konkreten Zielen des Unternehmens ausgerichtete Entwicklung von Leistungsträgern zur Sicherung der Verfügbarkeit wettbewerbsdifferenzierender Ressourcen (Können)	5.1. Entwicklung / Überprüfung und Anpassung eines unternehmens-einheitlichen Prozesses zur Leistungs- und Potenzialbeurteilung	■ Analyse des Organisationsmodells / des Kompetenzmodells und des geschäftsbezogenen Kontextes für die Anforderungen an ein System zur ➤ Leistungs- / Potenzialbeurteilung ➤ Ableitung von bedarfsgesteuerten Entwicklungsmaßnahmen ■ Ableitung unternehmenseinheitlicher Standards und eines Prozesses der Leistungs- und Potenzialbeurteilung unter Berücksichtigung des Kontextes der Geschäfte und zeitlicher Vorgaben aus dem Strategie-Prozess und der Zielvereinbarung ■ Bestimmung von Standards (sowie illustrativer Beispiele) zur Beurteilung von ➤ Kompetenzen und Potenzial ➤ Leistungen und Erfolge ■ Entwicklung und Illustration von Verfahren und Methoden zur ➤ Identifikation und Beurteilung der Ausprägung von Kompetenzen, personenabhängigen und zukunftsgerichtetem Potenzial und aktuell-anforderungsbezogener Leistung ■ Berücksichtigung regionaler / kultureller Traditionen

Wertbeitragsorientierte Steuerung von Fach- und Führungskräften

Leistungsangebot 5-2: Sicherung der Verfügbarkeit wettbewerbsdifferenzierender Ressourcen

Leistungsangebot zur Ausrichtung von Leistungsträgern auf die Ziele des Unternehmens und die Umsetzung einer wertbeitragsorientierten Steuerung der Fach- und Führungskräfte		
5. An den konkreten Zielen des Unternehmens ausgerichtete Entwicklung von Leistungsträgern zur Sicherung der Verfügbarkeit wettbewerbsdifferenzierender Ressourcen (Können)	5.2. Entwicklung / Überprüfung und Anpassung von unternehmens-einheitlichen Prozessen zur Entwicklungsplanung und Gestaltung von Entwicklungsprogrammen	■ Analyse des Organisationsmodells / des Kompetenzmodells, des geschäftsbezogenen Kontextes und des Prozesses der Leistungs- und Potenzialbeurteilung für die Anforderungen an ein System zur ➤ Planung der Entwicklung von erfolgskritischen Fach- und Führungskräften » Langfristig, potenzialorientiert, mit dem Ziel der Abdeckung strategischer Anforderungen » Zur Sicherung der Verfügbarkeit und Bindung aktuell im Wettbewerb benötigter, erfolgskritischer Kompetenzen ➤ Gestaltung von Entwicklungsprogrammen ausgerichtet auf den Bedarf des Unternehmens ■ Ableitung unternehmenseinheitlicher Standards und eines Prozesses zur Identifikation und Zuordnung von ➤ Leistungsträgern und Planstellen » Langfristige Nachfolgeplanung für neue Geschäftsmodelle » Crash Nachfolge und Ersatz von Fluktuation in bestehenden Geschäftsmodellen ➤ Entwicklungsbedarf einzelner Leistungsträger und Entwicklungsprogrammen für unternehmenserfolgsnotwendige Entwicklungsbedarfe

Wertbeitragsorientierte Steuerung von Fach- und Führungskräften

Leistungsangebot 5-3: Sicherung der Verfügbarkeit wettbewerbsdifferenzierender Ressourcen

Leistungsangebot zur Ausrichtung von Leistungsträgern auf die Ziele des Unternehmens und die Umsetzung einer wertbeitragsorientierten Steuerung der Fach- und Führungskräfte		
5. An den konkreten Zielen des Unternehmens ausgerichtete Entwicklung von Leistungsträgern zur Sicherung der Verfügbarkeit wettbewerbsdifferenzierender Ressourcen (Können)	5.3. Integration der Prozesse zur Entwicklungsplanung und der Gestaltung und Zuordnung von Entwicklungsprogrammen mit anderen Konzepten zur Steuerung der Leistungsträger	■ Integration des Beurteilungsprozesses , des Kompetenzmanagements und des operativen sowie des strategischen Organisationsmodells mit den Prozessen zur ➤ langfristigen, strategisch-potenzialorientierten Nachfolgeplanung für zukünftige Geschäftsmodelle ➤ Sicherung und Bindung wettbewerbskritischer Ressourcen in bestehenden Geschäftsmodellen (zum Ersatz natürlicher Fluktuation, zur Crash Nachfolge) ■ Entwicklung von Verfahren für die Messung von Wirkung und Erfolg von Entwicklungsprogrammen und individuellen Entwicklungsmaßnahmen ■ Integration der am Unternehmensbedarf ausgerichteten Entwicklung von Leistungsträgern mit deren individuellen Entwicklungszielen ➤ Trennung des Angebotes von mitarbeiterbezogenen Entwicklungsprogrammen von den Entwicklungsprogrammen zur Steigerung des Unternehmenswertes ➤ Abstimmung der Prozesse der Entwicklungsplanung und der Zuordnung von Entwicklungsmaßnahmen mit einem Angebot zur „persönlichen Karriereplanung“ ■ Sicherung der jederzeitigen und ortsungebundenen Verfügbarkeit der Daten und der Prozesse (systemgestützter Workflows) für die berechtigten Verwender (HR, Unternehmensleitung, berechnigte Vorgesetzte)

Wertbeitragsorientierte Steuerung von Fach- und Führungskräften

Leistungsangebot 6-1: Ausrichtung der Vergütung nach Leistung, Wertbeitrag und Potenzial

Leistungsangebot zur Ausrichtung von Leistungsträgern auf die Ziele des Unternehmens und die Umsetzung einer wertbeitragsorientierten Steuerung der Fach- und Führungskräfte		
6. Ausrichtung des Vergütungssystems an der Unternehmensstrategie, den Führungsgrundsätzen und dem Prinzip materieller Gerechtigkeit	6.1. Gestaltung / Anpassung eines konsistenten und transparenten Vergütungssystems zur Realisierung materieller Gerechtigkeit	■ Ableitung von Anforderungen an das Vergütungssystem aus den Führungsgrundsätzen und der Unternehmensstrategie ■ Realisierung des Prinzips der materiellen Gerechtigkeit in Abhängigkeit vom individuellen Wertbeitrag für alle Leistungsträger des Unternehmens ➤ Trennung einzelner Komponenten des Vergütungssystems » Gehaltsbänder mit Einstiegsgehältern für Zwecke der Alimentierung durch Vergütung der Bereitstellung planstellenadäquater Kompetenz und von Basispaketen zur sozialen Sicherung » Vergütungs- / Kostenelemente zur statusadäquaten Alimentierung durch die Bereitstellung von Zusatzversorgungen, Statussymbolen und der Kaufkraft- und Statussicherung von Expatriates » Vergütung von Leistung und Vorhaltung von Leistungspotenzial durch Flexibilisierung und Überlappung der Gehaltsbänder » Konzentration der variablen Vergütung auf den am Wertbeitrag für das Unternehmen gemessenen Erfolg (Zielerreichung) ➤ Konsequente Vermeidung von Quersubventionen zwischen einzelnen Elementen des Vergütungssystems ➤ Kontextbezogene Ausprägung von Elementen der Vergütung (Industrie, Kultur, Strategie) ➤ Bindung erfolgskritischer Leistungsträger durch Elemente der Leistungs- und Potenzialvergütung ➤ Minimierung der Kosten der Bereitstellung von Ressourcen durch Begrenzung der alimentierenden Vergütungselemente

Wertbeitragsorientierte Steuerung von Fach- und Führungskräften

Leistungsangebot 6-2: Ausrichtung der Vergütung nach Leistung, Wertbeitrag und Potenzial

Leistungsangebot zur Ausrichtung von Leistungsträgern auf die Ziele des Unternehmens und die Umsetzung einer wertbeitragsorientierten Steuerung der Fach- und Führungskräfte		
6. Ausrichtung des Vergütungssystems an der Unternehmensstrategie, den Führungsgrundsätzen und dem Prinzip materieller Gerechtigkeit	6.2. Minimierung der nicht-wertbeitragsabhängigen Gesamtkosten der Ressourcenbereitstellung	■ Zuordnung von Planstellen und Kompetenzanforderungen sowie Einordnung der Planstellen im Gehaltsband ■ Analyse der „Total Cost of Ownership“ der Leistungsträger ■ Multivariate, unternehmensbezogene Analyse der Total Cost of Ownership individueller Leistungsträger nach den Dimensionen ➢ Alimentierung und Kompetenzvergütung ➢ Statusvergütung und soziale Absicherung ➢ Leistung (wertbeitragsorientiert) ➢ Potenzial (wertbeitragsorientiert) ➢ Erfolg (wertbeitragsorientiert) ■ Abgleich der Ergebnisse mit marktüblichen Verfahren der Gehaltsfindung ■ Normierung der Vergütungselemente zur Ermittlung einer Zielvergütung ■ Ermittlung und Rückführung der Differenz zwischen ➢ tatsächlicher „Total Cost of Ownership“ des individuellen Leistungsträgers und ➢ seiner Zielvergütung (Minimumvergütungen für Alimentierung, Kompetenz, soziale Absicherung und Status zuzüglich der normierten wertbeitragsorientierten Vergütungselemente)

Wertbeitragsorientierte Steuerung von Fach- und Führungskräften

Leistungsangebot 6-3: Ausrichtung der Vergütung nach Leistung, Wertbeitrag und Potenzial

Leistungsangebot zur Ausrichtung von Leistungsträgern auf die Ziele des Unternehmens und die Umsetzung einer wertbeitragsorientierten Steuerung der Fach- und Führungskräfte		
6. Ausrichtung des Vergütungssystems an der Unternehmensstrategie, den Führungsgrundsätzen und dem Prinzip materieller Gerechtigkeit	6.3. Entwicklung / Anpassung des Prozesses zur Gehaltsanpassung / Vergütungsfindung	■ Analyse des Vergütungssystems, des Strategie-Prozesses, der Budgetierung und des geschäftsbezogenen Kontextes für den Prozess der Vergütungsfindung / -anpassung ■ Ableitung unternehmenseinheitlicher Standards und eines Prozesses der Vergütungsfindung / Gehaltsanpassung unter Berücksichtigung des Kontextes der Geschäfte und zeitlicher Vorgaben aus dem Strategie-Prozess und der Budgetierung ■ Bestimmung von Standards für die Zuordnung und Findung von ➢ Planstellen im Gehaltsband ➢ Status- und Sozialleistungen zur Planstelle ➢ Leistungen und Potenzial zur Positionierung im relevanten Abschnitt des Gehaltsbandes ➢ Variablen Vergütungen zu erfolgsorientierten Zielen ■ Berücksichtigung regionaler / kultureller Traditionen ■ Integration der Prozesse der Gehaltsfindung / -anpassung mit dem Vergütungssystem sowie den Prozessen der Zielerreichung und der Leistungs- und Potenzialbeurteilung ■ Sicherung der jederzeitigen und ortsungebundenen Verfügbarkeit der Daten und der Prozesse (systemgestützter Workflows) für die berechtigten Verwender (HR, Vorgesetzte, Leistungsträger)

Wertbeitragsorientierte Steuerung von Fach- und Führungskräften

Leistungsangebot 7: Realisierung von Best Practice Prozessen

Leistungsangebot zur Ausrichtung von Leistungsträgern auf die Ziele des Unternehmens und die Umsetzung einer wertbeitragsorientierten Steuerung der Fach- und Führungskräfte		
7. Realisierung von Best-Practise in Design und Umsetzung der Steuerungsprozesse	7.1. Analyse und Beschreibung von Best-Practise Steuerungsprozessen	■ Auswahl geeigneter Vergleichsunternehmen unter Berücksichtigung von ➤ Industrie / strategischem Kontext ➤ Internationalität und Kulturbezug ➤ Größe und Komplexität des Geschäftes ■ Dimensionen der Analyse: Effektivität des Ergebnisses, Effizienz des Prozesses, Wahrnehmung der Qualität durch Unternehmen und Leistungsträger, Risikomanagement und Integration ■ Analysegegenstand: Zielvereinbarung/ -erreichung, Beurteilung, Gehaltsfindung/ -anpassung, Entwicklungsplanung, Entwicklungsprogramme
	7.2. Unternehmensweite Harmonisierung, Standardisierung und Optimierung von Prozessen und Qualität der Ergebnisse	■ Unternehmensweite Harmonisierung und Standardisierung von Prozessen und Methoden zur Sicherung möglichst gleichwertiger Ergebnisse bei kulturell oder geschäftsbezogen abweichenden Inhalten und Verständnis ■ Optimierung und Integration von Prozessketten, Datenmodellen und systemunterstützten Workflows ➤ Reduktion von Prozesszeiten und Prozesskosten bei standardisierter Ergebnisqualität ➤ Aufbau und Integration geeigneter Unterstützungssysteme und Oberflächen