

Integriertes Performance Management (IPM)

Strategien vorantreiben, Mitarbeiter einbinden

Zusammenfassung



Hintergrund

Diese Zusammenfassung gibt einen Überblick über die Ergebnisse des IPM-Projekts (Integriertes Performance Management), das gemeinsam von AICPA® & CIMA® und dem WBCSD (World Business Council for Sustainable Development, Weltwirtschaftsrat für Nachhaltige Entwicklung) durchgeführt wurde. Das Projekt war eine Reaktion auf die Weiterentwicklung der Landschaft, die grundlegende Veränderungen der Wertschöpfung der Unternehmen nach sich zieht.

Unternehmen müssen sich angesichts der dynamischen Veränderungen in der heutigen Geschäftsumwelt anpassen. Da bis zu 90 % des Unternehmenswerts heute in immateriellen Vermögenswerten bestehen, berücksichtigt das IPM-Rahmenwerk, dass Erfolg auf engagierten Mitarbeitern beruht, die ein umfassendes Verständnis der Strategie haben. Erfolg erfordert auch die Abstimmung strategischer Ziele mit dem Tagesgeschäft sowie klare Verbindungen zwischen Prozessen, Aktivitäten und Projekten auf allen Ebenen.

Das IPM-Rahmenwerk wurde in 25 Interviews mit Führungskräften, sieben Round-Table-Diskussionen mit über 50 Teilnehmern und einer Lenkungsgruppe aus WBCSD-Mitgliedsunternehmen entwickelt und getestet. Die in diesem Bericht dargestellten Einflussfaktoren liefern wichtige Erkenntnisse für die Gestaltung des Rahmenwerks.

Im Jahr 2021 veröffentlichten AICPA & CIMA und WBCSD den Bericht **Reimagining performance management** – das erste wichtige Ergebnis unserer Untersuchung war, wie sich das Performance Management weiterentwickeln muss, um den heutigen geschäftlichen Herausforderungen zu begegnen. In

diesem Bericht stellten wir fest, dass Unternehmen auf der ganzen Welt Schwierigkeiten mit dem Performance Management haben, weil es Unstimmigkeiten zwischen Strategie, Performance Management, Anreizen und Mitarbeitern gibt. Wir stellten fest, dass Führungskräfte mit der Komplexität der Verknüpfung von Team- und Einzelzielen mit strategischen Unternehmenszielen zu kämpfen haben. Unsere Analyse bestätigte, dass Strategie, Performance und Anreize aktiv und zielgerichtet auf eine neue Kultur der Performance und Ambition abgestimmt werden müssen.

Zusätzlich zu den Herausforderungen bei der Einbindung von Mitarbeitern in Strategien drängt ein breites Spektrum von Stakeholdern zunehmend darauf, dass Unternehmen Nachhaltigkeits- und ESG-Faktoren in ihre Strategien einbeziehen und über ihre Ergebnisse berichten. Diese Erwartungen werden vermehrt in die sich entwickelnde globale Regulierungs- und Normenlandschaft integriert.

Obwohl Aktionäre vorhersehbare, stabile und wettbewerbsfähige Renditen bevorzugen, sind sich Vorstände und Führungskräfte zunehmend bewusst, dass Entscheidungen, die aus Gründen des kurzfristigen Erfolgs getroffen werden, negative Auswirkungen auf die längerfristigen Geschäftsaussichten haben können. Folglich entwickeln Vorstände und Führungskräfte zunehmend Strategien zur Verbesserung des langfristigen Shareholder-Value und beziehen dazu materielle externe Effekte in die Bewertung des langfristigen Erfolgs ein. Diese wachsende Komplexität für Unternehmen erfordert ein Überdenken des Performance Managements.

IPM-Rahmenwerk

Das IPM-Rahmenwerk richtet sich an Führungskräfte – insbesondere in den Bereichen Strategieumsetzung, Finanzen und Nachhaltigkeit, um ihnen dabei zu helfen, das volle Potenzial ihrer Strategien auszuschöpfen, die Widerstandsfähigkeit ihrer Unternehmen zu stärken und bestehende Denkweisen über die Bewertung und das Management von Performance infrage zu stellen. Das Rahmenwerk gilt für Organisationen jeder Größe, in allen Sektoren und in allen Regionen der Welt. Der Zeitrahmen und die Komplexität der Umsetzung des IPM-Rahmenwerks hängt jedoch von den individuellen organisatorischen Gegebenheiten und Ambitionen ab.

Das IPM-Rahmenwerk bietet Leitlinien für die Einführung eines Performance-Managementsystems, das auf den Zweck und die Werte des Unternehmens abgestimmt ist. Es bezieht die Grundsätze der Beteiligung verschiedener Kapitalformen und Stakeholdergruppen sowie einer langfristigen Wertschöpfung ein und stellt die Mitarbeiter in den Mittelpunkt.

Die Ziele des Rahmenwerks sind:

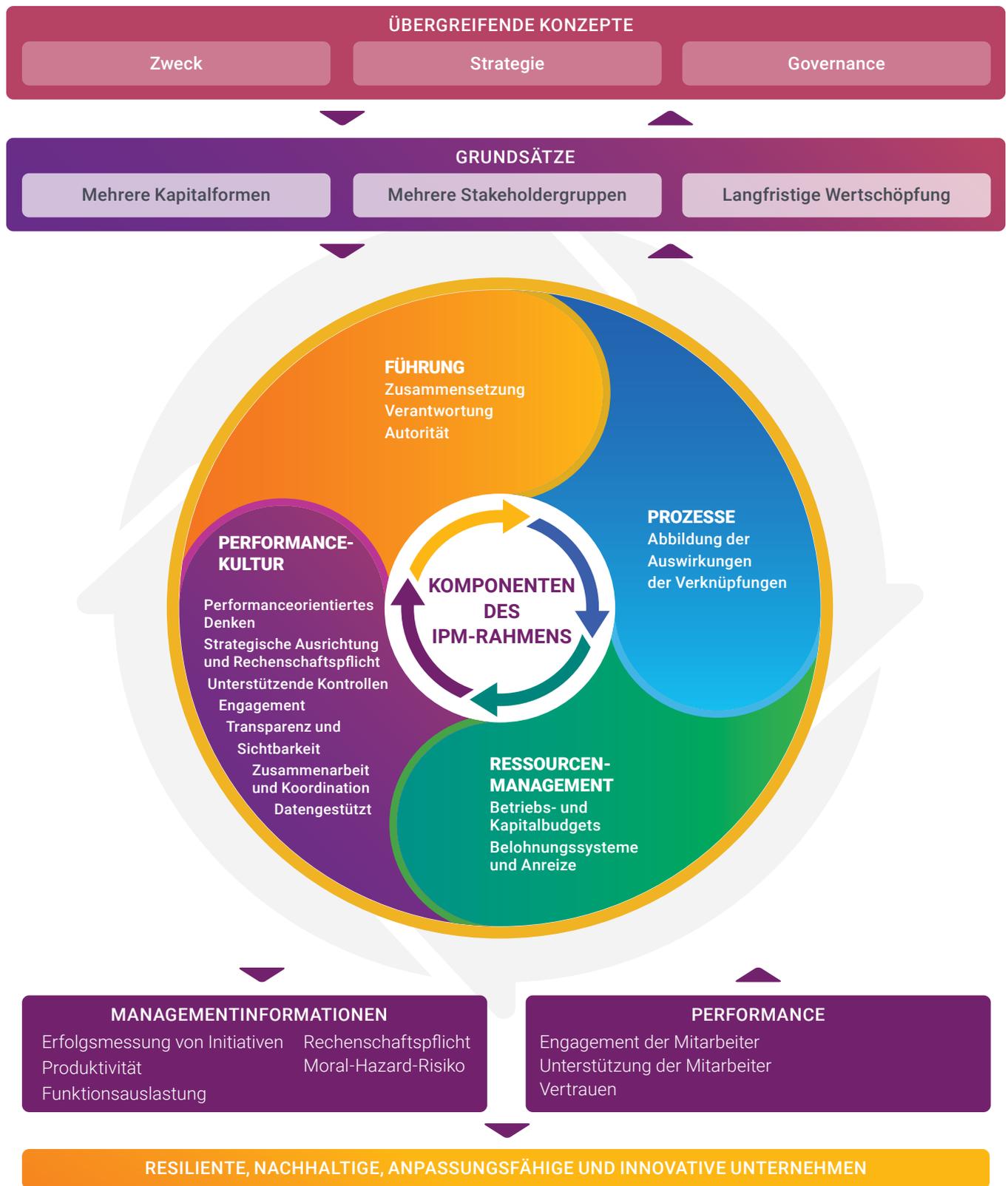
- ▶ Unternehmen dabei zu unterstützen, das volle Potenzial ihrer Strategien auszuschöpfen, indem sie die positiven Auswirkungen des Humankapitals auf das Geschäfts- und Betriebsmodell und die langfristige Wertschöpfung maximieren.
- ▶ Unternehmen zu unterstützen, die einen auf verschiedenen Kapitalquellen beruhenden Ansatz zur Umsetzung strategischer Ziele verfolgen, und mehr Klarheit darüber zu schaffen, wer auf jeder Ebene der Organisation für die Erreichung dieser Ziele verantwortlich ist.
- ▶ Unternehmen dabei zu helfen, relevante ESG-Faktoren aus ihren Strategien in die Managementinformationen, die Entscheidungsfindung, die Ressourcenzuweisung und das Performance Management ihrer Organisation einzubeziehen.
- ▶ Eine Kultur zu entwickeln, die auf den Zweck, die Werte und die strategischen Zielen der Organisation abgestimmt ist, damit die Mitarbeiter sich mit der Strategie identifizieren können.

- ▶ Außerdem soll es helfen, bedeutsame und motivierende Anreize für Mitarbeiter auf jeder Ebene zu schaffen, indem die Performance von Einzelnen und Teams besser mit der Performance der Strategie und dem Zweck des Unternehmens verknüpft ist.

Das IPM-Rahmenwerk (Abbildung 1) umfasst:

- ▶ **Übergreifende Konzepte:** Das Rahmenwerk konzentriert sich auf die Umsetzung und Weiterentwicklung der Strategie auf der Grundlage eines klaren, definierten Organisationszwecks, einer robusten Strategie und einer effektiven Unternehmensführung.
- ▶ **Grundsätze:** Das Rahmenwerk umfasst die Grundsätze der Beteiligung verschiedener Kapitalformen und Stakeholdergruppen sowie einer langfristigen Wertschöpfung. Es bietet Mechanismen für kontinuierliches Feedback zur Performance der Strategien und unterstützt die Weiterentwicklung der Strategien, um eine Wertschöpfung für ein breites Spektrum von Stakeholdergruppen zu erzielen.
- ▶ **Komponenten:** Das Rahmenwerk umfasst Komponenten, die sich auf Führung, Kultur, Ressourcenmanagement und Prozesse beziehen. Die Anwendung des IPM-Rahmenwerks ist fortlaufend und zyklisch, wobei jede Komponente Feedbackschleifen für die Umsetzung der Strategie bietet.
- ▶ **Managementinformationen und Performance:** Die Komponenten des Rahmenwerks unterstützen die Bereitstellung von Managementinformationen, welche Einblicke in eine effektive Strategieumsetzung ermöglichen, Daten über Produktivität bereitstellen, die Funktionsauslastung zeigen und eine Minimierung des Moral-Hazard-Risikos ermöglichen. Darüber hinaus tragen sie zur Performancesteigerung bei, da Mitarbeiter eingebunden und unterstützt werden und Vertrauen geschaffen wird.

Abbildung 1 - Rahmenwerk für integriertes Performance Management (IPM)



Das IPM-Rahmenwerk wird durch ein **IPM-Reifegradmodell und eine Tabelle** mit Attributen von Initiativen unterstützt, die eine Anleitung für den Übergang von einem traditionellen zu einem integrierten Ansatz zum Performance Management bieten.

Das IPM-Reifegradmodell soll Unternehmen die Möglichkeit bieten, sich in verschiedenen Stadien auf dem Weg zur Einführung eines IPM-Konzepts zu positionieren.

Unternehmen können das IPM-Reifegradmodell zur Darstellung ihrer Fortschritte anhand einer Reihe von Indikatoren und zur Planung künftiger Fortschritte auf dem Weg zu einem stärker strategisch ausgerichteten Geschäftsmodell nutzen. Dies könnte eine Umgestaltung der Führung beinhalten, die im Laufe der Zeit organisch zu entsprechenden Veränderungen in anderen Aspekten der Organisation führen könnte, einschließlich der zugrunde liegenden Beziehungen und Prozesse des Ressourcenmanagements.

Die Tabelle mit den Attributen von Initiativen unterstützt Unternehmen bei der Überwachung und Berichterstattung über Fortschritte bei strategischen Initiativen, unabhängig davon, ob es sich um Kapital oder operative Maßnahmen handelt. Darüber hinaus hilft sie Führungskräften bei der Beurteilung, inwieweit die Entscheidungsfindung in ihrem Unternehmen auf messbaren Faktoren und nicht auf Vorurteilen oder Vermutungen beruht.

Das IPM-Rahmenwerk berücksichtigt, dass Menschen das Herz jedes Unternehmens sind. Durch die Neugestaltung des Performance Managements mit dem Ziel, den Menschen in den Mittelpunkt der Entscheidungsfindung zu stellen, trägt das IPM-Rahmenwerk dazu bei, dass Unternehmen ihre strategischen Ambitionen erfolgreich umsetzen können, indem sie ihre Mitarbeiter wirklich in ihre Strategien einbeziehen. Letztendlich sollte dies zu besserer Resilienz, nachhaltigeren Unternehmen und Entscheidungen im besten Interesse der weiteren Stakeholdergruppen der Unternehmen führen.

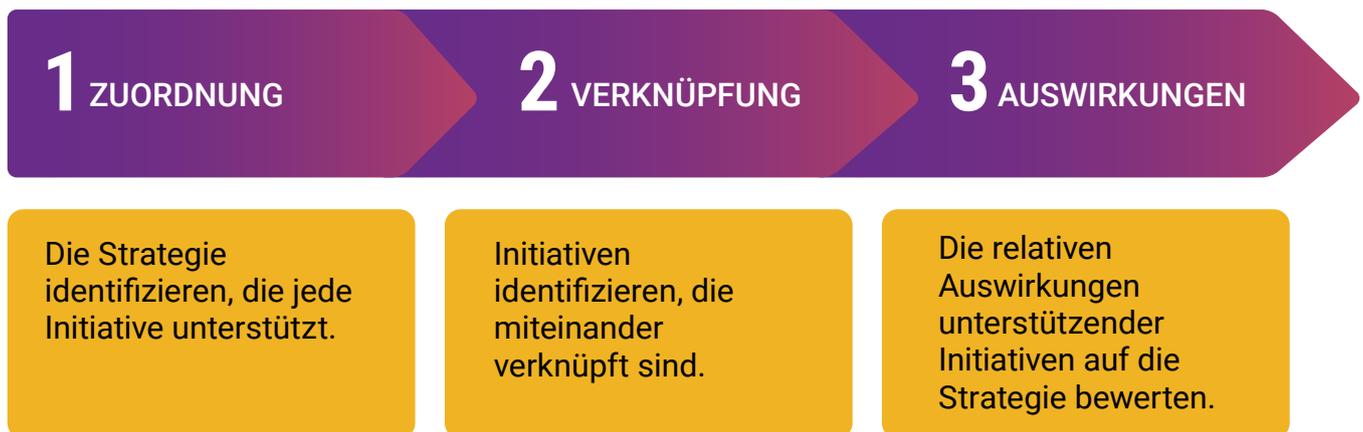


Das IPM-Rahmenwerk umfasst einen dreistufigen Prozess, der Unternehmen beim Übergang zum integrierten Performance Management helfen soll. In diesem dreistufigen Prozess wird vorgeschlagen, dass Unternehmen zwischen allen Initiativen innerhalb der Strategien Verknüpfungen herstellen und die relativen Auswirkungen jeder Initiative auf die verknüpften Initiativen innerhalb jeder Strategie wie folgt ermitteln:

1. **Zuordnung von Initiativen zur Strategie:** Bei der Zuordnung wird die Strategie ermittelt, auf die sich jede Initiative bezieht oder die sie unterstützt.
2. **Verknüpfung von Initiativen mit anderen unterstützenden Initiativen:** Bei der Verknüpfung geht es darum, die Beziehung zwischen Initiativen zu ermitteln. Wenn zum Beispiel eine der Unternehmensstrategien
3. **Bewertung der Auswirkungen:** Die Bewertung der Auswirkungen umfasst die Evaluation des Einflusses einer unterstützenden Initiative auf den Erfolg der von ihr unterstützten Initiative und die Einigung über diese Auswirkungen im Verhältnis zu anderen unterstützenden Initiativen, die mit derselben Initiative verknüpft sind. Diese Auswirkung wird als Prozentsatz ausgedrückt.

lautet „Bis 2035 Netto-Null erreichen“, könnten einige unterstützende Initiativen „CO2-Bilanzierung“, „Kompensation“ oder „Einbindung von Lieferanten und anderer Stakeholdern“ sein, um nur einige zu nennen. Diese Verknüpfung kann auf Eins-zu-Eins-Basis oder auf Eins-zu-Vielen-Basis erfolgen, wobei Initiativen andere Initiativen unterstützen können, was als boolescher Wert (wahr/falsch) dargestellt wird.

Abbildung 2 - Dreistufiger Zuordnungsprozess



Autoren

Association of International Certified Professional Accountants®

Nancy Marc-Thrasybule, CPA, CGMA,
Associate Technical Director

Peter Spence, FCMA, CGMA,
Associate Technical Director

Raluca Stroe, Manager
Research & Development

Ken Witt, CPA, CGMA,
Associate Technical Director

Weltwirtschaftsrat für Nachhaltige Entwicklung

Andy Beanland, Senior Consultant
Redefining Value

Khaliun Purevsuren, Associate
Redefining Value

Valentina Baiamonte, Senior Associate
Redefining Value

Kontakte

Bitte kontaktieren Sie uns, um uns Ihre Erfahrungen mitzuteilen, Anfragen zu stellen oder Ihr Interesse an der Teilnahme an zukünftigen Untersuchungen im Zusammenhang mit diesem Bericht zu bekunden.

Association of International Certified Professional Accountants

Peter Spence, FCMA, CGMA, Associate Technical Director
Peter.Spence@aicpa-cima.com

Weltwirtschaftsrat für Nachhaltige Entwicklung

Fiona Watson, Senior Director, Redefining Value
watson@wbcsd.org

Die Association of International Certified Professional Accountants® wurde von AICPA und CIMA gegründet und unterstützt weltweit führende Unternehmen im Bereich Rechnungswesen und Finanzen.

© 2023 Association of International Certified Professional Accountants. Alle Rechte vorbehalten. AICPA und American Institute of CPAs sind Marken des American Institute of Certified Public Accountants und sind in den USA, der EU und weiteren Ländern eingetragen. Das Globe Design ist eine Marke der Association of International Certified Professional Accountants und an die AICPA lizenziert. 2303-152422

Wenn Sie Informationen über eine Genehmigung zur Verwendung dieses Materials für andere als persönliche Zwecke benötigen, senden Sie bitte eine E-Mail an copyright@aicpa-cima.com. Alle anderen Rechte sind hiermit ausdrücklich vorbehalten.

Die in dieser Publikation enthaltenen Informationen sind allgemeiner Art und treffen möglicherweise nicht auf eine bestimmte Situation zu. Bevor Sie auf der Grundlage der bereitgestellten Informationen rechtliche Schritte einleiten, sollten Sie stets Rechtsberatung einholen. Obwohl die bereitgestellten Informationen zum Zeitpunkt der Veröffentlichung als korrekt angesehen werden, ist zu beachten, dass sich der Bereich weiterentwickelt. Die Association, AICPA und CIMA können keine Verantwortung für die Folgen der Verwendung dieser Informationen für andere Zwecke oder in anderen Zusammenhängen übernehmen.

Die in diesem Material enthaltenen Informationen und Meinungen stellen keine offiziellen Erklärungen von AICPA, CIMA oder der Association of International Certified Professional Accountants dar. Dieses Material wird mit der Maßgabe angeboten, dass es keine rechtlichen, buchhalterischen oder sonstigen professionellen Dienstleistungen oder Ratschläge darstellt. Falls Rechtsberatung oder andere fachliche Unterstützung benötigt wird, sollten die Dienste eines kompetenten Sachverständigen in Anspruch genommen werden.

Die hierin enthaltenen Informationen sollen dem Leser helfen, ein allgemeines Verständnis der erörterten Themen zu entwickeln. Es wurde jedoch kein Versuch unternommen, die Themen oder Fragen erschöpfend zu behandeln, auch wenn Maßnahmen ergriffen wurden, um die Aktualität und Richtigkeit der Informationen zum gegebenen Zeitpunkt zu überprüfen.