

Integriertes Performance Management (IPM)

Strategien vorantreiben,
Mitarbeiter einbinden



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

Inhalt

4 Vorwort

5 Hintergrund

7 IPM Phase 2 – Performance Management neu angehen

8 Überblick über das IPM-Rahmenwerk

13 Komponenten des IPM-Rahmenwerks

Führung

Prozesse

Performancekultur

Ressourcenmanagement

33 Managementinformationen

37 Performance

40 IPM-Reifemodell

Anhang A - Anschauungsbeispiel

Anhang B - Konzept einer starken Matrix

52 Definitionen

54 Danksagung

55 Haftungsausschluss

56 Über uns

57 Referenzen

1 Vorwort

Im Jahr 2021 veröffentlichten AICPA® & CIMA® (gemeinsam als Association of International Certified Professional Accountants) und der WBCSD (World Business Council for Sustainable Development, Weltwirtschaftsrat für Nachhaltige Entwicklung) den Bericht [„Reimagining Performance Management“](#) – das erste wichtige Ergebnis unserer Untersuchung, 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, betrieblichen Abläufen, Performance, Anreizen und Mitarbeitern gibt. Wir konnten beobachten, dass Führungskräfte mit der Komplexität der Verknüpfung von Team- und Einzelzielen mit strategischen Unternehmenszielen zu kämpfen haben. Unsere Analyse bestätigte, dass Führungskräfte Strategie, Performance und Anreize im Rahmen einer neuen Kultur der Performance und Ambition aktiv und zielgerichtet miteinander verbinden müssen.

Ein Blick auf die globale Entwicklung im Jahr 2023 bestärkt uns in unserer Auffassung, dass Unternehmen über die traditionellen Wege des Performance Managements hinausgehen müssen. Das beispiellose Tempo des regulatorischen Wandels und die Umstellung von der freiwilligen auf die obligatorische Berichterstattung über Nachhaltigkeit und ESG-Faktoren (Umwelt, Soziales und Unternehmensführung) und der zunehmende Druck der Stakeholder auf Unternehmen, neben einer positiven Nachhaltigkeitsperformance auch eine positive finanzielle Rendite zu erzielen, unterstreichen, dass der Mensch im Mittelpunkt sowohl des System- als auch des Geschäftswandels steht.

Mit diesem zweiten Bericht setzen wir unsere Bemühungen fort, den Ansatz und die Umsetzung des Performance Managements für Unternehmen und Einzelpersonen weiterzuentwickeln. Wir haben ein Rahmenwerk für integriertes Performance Management (IPM) entwickelt, der auf bewährten Praktiken aufbaut. Wir hoffen, dass es Unternehmen

auf dem Weg zu einer integrativeren, ganzheitlicheren Art des Performance Managements durch eine bessere Einbindung der Mitarbeiter in Strategien begleiten wird.

Dieses neue Rahmenwerk soll Unternehmen bei der Erreichung ihrer Strategien und Ziele, einschließlich ihrer Nachhaltigkeits- und ESG-Ziele, unterstützen, indem die positiven Auswirkungen, die Menschen auf ihr Geschäftsmodell und ihre langfristige Wertschöpfung haben können, maximiert werden. Das Rahmenwerk wird Unternehmen bei der Einbindung relevanter ESG-Faktoren in die Managementinformationen, die Entscheidungsfindung und die Ressourcenzuweisung ihrer Organisation helfen. Vor allem aber wird das Rahmenwerk dazu beitragen, das Engagement der Mitarbeiter für Strategie, Performance und Ziele zu fördern.

Dieser Bericht ist ein wichtiger Meilenstein auf dem Weg zum IPM. Mit dieser Dynamik arbeiten wir weiter kollektiv und kooperativ daran, organisatorischen Wandel auf breiter Ebene voranzutreiben. Wir haben uns verpflichtet, unsere Mitglieder und den Berufsstand durch die Entwicklung von Leitlinien für die Umsetzung, Schulungsressourcen und Instrumenten für die kontinuierliche Weiterbildung auf dem Weg zum IPM zu unterstützen.

Wir laden Unternehmen dazu ein, den Weg zum IPM zu beschreiten, damit sie ihre Performance in einer unbeständigen, ungewissen, komplexen und mehrdeutigen Welt erfolgreich managen können.

Dr. Ian Selby

Vice President – Global Management Accounting Research and Development
AICPA & CIMA

Pepijn Rijvers

Executive Vice President, Redefining Value
World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)

2 Hintergrund

In [Phase 1](#) des von AICPA & CIMA und dem WBCSD entwickelten IPM-Projekts bestätigte sich, dass Unternehmen nach wie vor Probleme mit der Entscheidungsfindung und Strategieumsetzung haben. Frühere Untersuchungen hatten ergeben, dass

70-80 % der Unternehmen das Potenzial ihrer Strategien nicht voll ausschöpfen und dass es generell an einem Verständnis für und einer Verbindung zu Strategien mangelt.¹ Zu Beginn von Phase 1 gingen wir außerdem davon aus, dass sich Unternehmen vorwiegend auf ihr Finanzkapital konzentrieren. Dementsprechend lauteten unsere Hypothesen, dass (1) nur wenige Unternehmen relevantes Kapital in einer Weise integrieren, die ein Verständnis für die Wertschöpfung oder -vernichtung schafft (und die Entscheidungsfindung beeinflusst), und dass (2) das [Humankapital](#) das Kapital ist, das den Wert aller anderen Formen von Kapital (positiv oder negativ) beeinflusst.

Wie erwähnt zeigte unsere Phase-1-Studie, dass das Mitarbeiterengagement und die Umsetzung der Multi-Kapital-Strategie weiterhin problematisch sind. Zu den in der Studie ermittelten Hindernissen für den Erfolg gehören folgende Aspekte:

- ▶ Unternehmen haben noch immer Probleme mit der Einbindung und der Handlungskompetenz ihrer Mitarbeiter.
- ▶ Es bleibt eine Herausforderung, eine klare Sichtlinie zwischen Team- und Mitarbeiteraktivitäten und Strategien zu schaffen, die Vertrauen in die dezentrale Entscheidungsfindung und die Verantwortlichkeit für die Ergebnisse fördert.
- ▶ Die weit verbreitete Praxis der jährlichen Zuweisung strategischer Ziele an Teams und Einzelpersonen ist bürokratisch und wird häufig durch mangelnde Zusammenarbeit und Koordination eingeschränkt, was in der Regel auf eine vorherrschende Silo-Mentalität zurückzuführen ist.
- ▶ Diese Silo-Mentalität beeinträchtigt auch Entscheidungen über die Ressourcenzuweisung, einschließlich der Finanzierung innovativer Initiativen.

- ▶ Die Anreize auf den höheren Ebenen der Organisation sind gut auf den Gesamterfolg des Unternehmens abgestimmt, diese Abstimmung lässt auf den unteren Ebenen der organisatorischen Hierarchien der jedoch nach.
- ▶ Trotz der Bedeutung, die der Verknüpfung von Mitarbeiterperformance und Unternehmensperformance sowie der Zusammenarbeit und Koordination beigemessen wird, arbeiten Finanzwesen und Human-Ressourcen (HR) in den meisten Unternehmen in getrennten Silos, in denen das Finanzwesen weitgehend für die Steuerung der Unternehmensperformance und HR für die Performance der Mitarbeiter zuständig ist.
- ▶ Obwohl die Informationen für Managemententscheidungen auf die Informationen abgestimmt sind, die der Unternehmensführung zur Verfügung gestellt werden, bleiben Herausforderungen im Zusammenhang mit nicht-finanziellen Daten, insbesondere in Bezug auf ökologische und soziale Aspekte.

Darüber hinaus verändert der aufkommende Druck die Denkweise von Geschäftsführungen über das Performance Management in ihren Organisationen:

- ▶ **Von Unternehmen wird zunehmend erwartet, dass sie sowohl finanzielles als auch nicht-finanzielles Kapital in ihre Strategien einbinden.** Dazu gehören die Festlegung von Netto-Null-Ambitionen und der Nachweis von Fortschritten auf dem Weg zu einem positiven Umgang mit der Natur sowie andere ESG-Ziele.
- ▶ **Verbraucher achten zunehmend auf Nachhaltigkeit und ESG-Themen und möchten mit Unternehmen interagieren, die ihre Werte und Anliegen teilen.** Unternehmen müssen ihre Geschäftsmodelle überprüfen, um den veränderten Erwartungen gerecht zu werden.
- ▶ **Unternehmen geraten zunehmend unter Druck, über ihre Auswirkungen und Abhängigkeiten in Bezug auf wesentliche Themen zu berichten, die [mehrere](#)**

Kapitalformen betreffen. Ein Großteil dieses Drucks geht von Investoren und anderen Stakeholdergruppen aus und wird in Rechnungslegungsstandards und regulatorischen Anforderungen umgesetzt.

- ▶ **Da Aktionäre zunehmend für diese Faktoren sensibilisiert sind, positionieren Vorstände ihre Unternehmen so, dass sie die Erwartungen der Aktionäre erfüllen.** Gleichzeitig wollen Aktionäre, dass ihre Unternehmen rentabel sind, freien Cashflow generieren und langfristig überleben und Erfolg haben. Sie wissen zunehmend, dass Gewinn und Cashflow das Ergebnis einer effektiven, wirtschaftlichen und nachhaltigen Nutzung und Produktion von [nicht-finanziellem Kapital](#) sind.
- ▶ **Das globale Umfeld für Regulierung und Standardsetzung entwickelt sich rasch weiter und stellt zusätzliche Anforderungen an Unternehmen,** unterschiedliche ESG-Faktoren zu verwalten und offenzulegen.

– Im Juni 2023 brachte das neu geschaffene International Sustainability Standards Board der IFRS® Foundation seine ersten beiden Standards auf den Weg: IFRS S1, *Allgemeine Vorschriften für die Angabe von nachhaltigkeitsbezogenen Finanzinformationen*, und IFRS S2, *Klimabezogene Angaben*. Sie sollen der erste Schritt zur Entwicklung einer globalen Basis für die Nachhaltigkeitsberichterstattung sein.²

– Regulierungsbehörden auf der ganzen Welt entwickeln aktiv Offenlegungsanforderungen und schreiben diese vor. Im Vereinigten Königreich gibt es mehrere Berichtsanforderungen, darunter die Vorschrift der Financial Conduct Authority (FCA) für die Offenlegung von Umweltdaten durch große, börsennotierte Unternehmen. In den USA hat die Securities and Exchange Commission (SEC) einen umfassenden Plan mit dem Titel „The Enhancement and Standardization of Climate-Related Disclosures“ (Verbesserung und Standardisierung klimabezogener Angaben) erarbeitet.³ Ähnliche Offenlegungspflichten wurden bzw. werden weltweit auf anderen großen Kapitalmärkten eingeführt.

– Vielleicht am bemerkenswertesten ist, dass in der Europäischen Union (EU) die Richtlinie

über die Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen (CSRD) alle Unternehmen mit Zugang zum europäischen Markt dazu verpflichtet, gemäß den Europäischen Standards zur Nachhaltigkeitsberichterstattung (ESRS) zu berichten und dabei eine Perspektive der doppelten Materialität anzuwenden. Diese erfordert nicht nur die Berücksichtigung der Auswirkungen von Nachhaltigkeitsaspekten auf das Unternehmen, die oft als „Outside-in“-Sicht bezeichnet wird, sondern verlangt von Unternehmen auch eine „Inside-out“-Sicht, bei der die Auswirkungen der Organisation auf die Umwelt, die Gesellschaft und die Wirtschaft bewertet werden.⁴ Darüber hinaus wird die EU-Richtlinie über die Sorgfaltspflicht von Unternehmen im Bereich der Nachhaltigkeit (Corporate Sustainability Due Diligence Directive, CSDDD) voraussichtlich vorschreiben, dass Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern in ihren langfristigen Unternehmensstrategien Pläne für den Übergang zur Klimaneutralität aufstellen und offenlegen und diese mit der Vergütung der Unternehmensleitung verknüpfen.⁵

Diese Faktoren ergänzen die Beweggründe für die zweite Phase des IPM-Projekts. Unternehmen müssen sich heute an eine Welt anpassen, in der Erfolg nicht mehr nur an den Finanzen gemessen wird. Organisationen müssen auf die wachsenden Erwartungen reagieren, Renditen für Aktionäre zu erwirtschaften und langfristigen Wert für andere Stakeholdergruppen, einschließlich Kunden, Mitarbeiter, Lieferanten und Gemeinden, zu schaffen.

Unternehmen können in diesem sich wandelnden Umfeld erfolgreich sein, indem sie ihre langfristige Resilienz verbessern und neu auftretende Risiken bewerten, sich an sie anpassen und sie dadurch begrenzen. Diese zunehmende Komplexität für Unternehmen vor dem Hintergrund der in Phase 1 gewonnenen Erkenntnisse, dass Unternehmen Schwierigkeiten haben, relevante nicht-finanzielle Kapitalformen in ihre Entscheidungsfindung einzubeziehen und das Potenzial ihrer Mitarbeiter in vollem Umfang für ihre Strategien freizusetzen, bildet das Rahmenwerk für unseren Schwerpunkt in Phase 2 dieser Untersuchung.

3 IPM Phase 2 - Performance Management neu angehen

Auf der Grundlage der Erkenntnisse aus Phase 1 bestand das Ziel von Phase 2 des IPM-Projekts darin, das Performance Management neu anzugehen und ein IPM-Rahmenwerk zu entwickeln, um Mitarbeiter in Strategien einzubinden und eine performanceorientierte Kultur zu schaffen, die zu resilienten, nachhaltigen und innovativen Unternehmen führt.

Wie bereits erwähnt, sind Unternehmen mit vielen neuen Belastungen konfrontiert und die Welt hat sich seit der Veröffentlichung der Ergebnisse der IPM-Phase 1 von AICPA & CIMA und WBCSD im Jahr 2021 erheblich verändert. Heute wird geschätzt, dass bis zu 90 % des Unternehmenswerts aus [immateriellen Vermögenswerten](#),⁶ bestehen, d. h. Wert wird nicht mehr durch materielle Vermögenswerte gemessen, sondern durch die Gedanken, Erfahrungen und das Fachwissen der Menschen. Erfolg entsteht durch talentierte, zielgerichtete Mitarbeiter, die sich für ihre Arbeit engagieren und sich an den Zielen des Unternehmens orientieren.

Diesen [immateriellen Wert](#) will das IPM-Rahmenwerk nutzen, erhalten und optimieren.

Um die sich entwickelnde Landschaft mit den Ergebnissen der Phase 1 und den Zielen der Phase 2 abzugleichen, wurden zusätzliche Untersuchungen durchgeführt. Wir wollten herausfinden, wie Unternehmen auf diese Veränderungen des Umfelds reagieren und welche Auswirkungen dies auf die Entwicklung eines IPM-Rahmenwerks hat. Es wurden Interviews mit 25 Führungskräften von Großunternehmen geführt, sieben Round-Table-Diskussionen mit über 50 Teilnehmern veranstaltet und eine Lenkungsgruppe aus WBCSD-Mitgliedsunternehmen gebildet.

Die Interviews und Round-Table-Diskussionen umfassten verschiedene Fragen und Themen, darunter die Wahrnehmung von ESG in den Unternehmen der Teilnehmer, Überlegungen zu Strategie, Risiko und Unternehmensführung sowie operative Aspekte wie die Verankerung von ESG in die Organisation, die Kultur, die Zielausrichtung und die Anreizsysteme. Die Erkenntnisse aus den Interviews und der Lenkungsgruppe unterstützten die Entwicklung des Rahmenwerks. Die Zusammenfassungen der Diskussionen sind in diesem Dokument zu finden.



4 Überblick über das IPM-Rahmenwerk

Das IPM-Rahmenwerk richtet sich an Führungskräfte – insbesondere in den Bereichen Strategieumsetzung, Finanzen und Nachhaltigkeit. Es soll sie dazu anregen, ihre Organisationen auf die Strategieumsetzung auszurichten 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 dieses Rahmenwerks sind:

- ▶ Unterstützung von Unternehmen bei der Umsetzung ihrer Strategien durch Maximierung der positiven Auswirkungen des Humankapitals auf das Funktionieren des Geschäftsmodells und die langfristige Wertschöpfung.
- ▶ Unterstützung von Unternehmen bei der Einführung eines kapitalübergreifenden Ansatzes zur Umsetzung strategischer Ziele und Schaffung größerer Klarheit darüber, wer auf jeder Ebene der Organisation für die Erreichung dieser Ziele verantwortlich ist.
- ▶ Unterstützung von Unternehmen bei der Einbindung relevanter ESG-Faktoren aus ihren Strategien in die Managementinformationen, die Entscheidungsfindung, die Ressourcenzuweisung und das Performance Management ihrer Organisation.
- ▶ Entwicklung einer Kultur, die auf den Zweck, die Werte und die strategischen Ziele der Organisation abgestimmt ist, und Schaffung einer

Belegschaft, die sich für die Strategie engagiert.

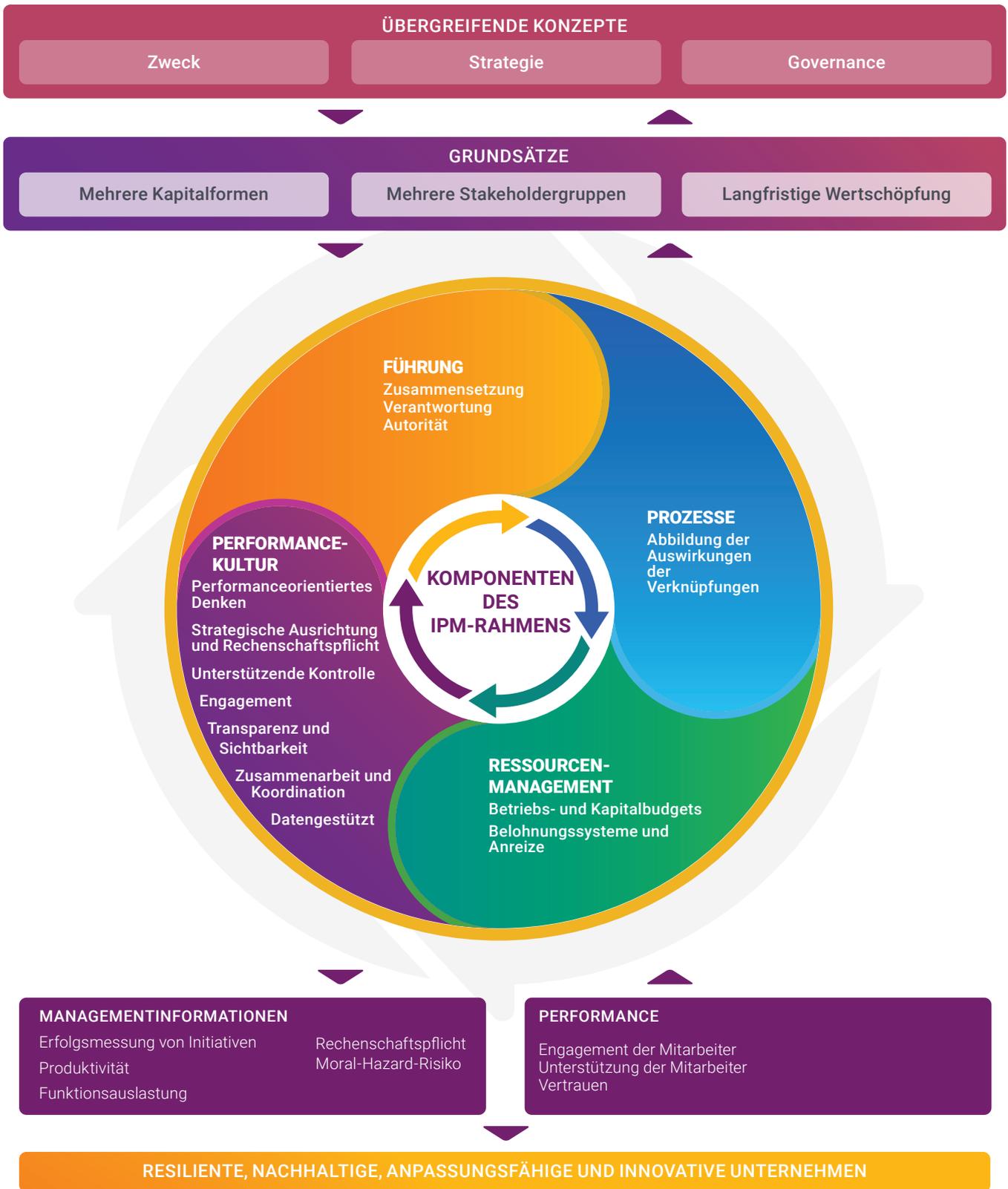
- ▶ Dafür zu sorgen, dass Anreize für Einzelpersonen auf jeder Ebene sinnvoll und motivierend sind, indem sie die Performance von Einzelnen und Teams besser mit der Performance der Strategie und dem Zweck des Unternehmens verknüpfen..

Das IPM-Rahmenwerk (Abbildung 1) umfasst:

- ▶ **Übergreifende Konzepte:** Das IPM-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 IPM-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 IPM-Rahmenwerk umfasst Komponenten, die sich auf Führung, Kultur, Ressourcenmanagement und Prozesse beziehen. Die Anwendung des Rahmenwerks ist fortlaufend und zyklisch, wobei jede Komponente Feedbackschleifen für die Umsetzung der Strategie bietet.
- **Managementinformationen und Performance:** Die Komponenten des IPM-Rahmenwerks unterstützen die Bereitstellung von Managementinformationen, die einen Einblick in eine effektive Strategieumsetzung ermöglichen. Sie tragen zur Performancesteigerung bei, da Mitarbeiter eingebunden und unterstützt werden und Vertrauen geschaffen wird.

Das IPM-Rahmenwerk wird durch ein [IPM-Reifegradmodell](#) (Kapitel 8) unterstützt, das eine Anleitung für den Übergang vom traditionellen Performance Management zu einem IPM-Konzept bietet.

Abbildung 1 - Rahmen für integriertes Performance Management (IPM)



4.1 Übergreifende Konzepte: Zweck, Strategie und Unternehmensführung

Die übergreifenden Konzepte des Rahmenwerks sind Zweck, Strategie und Unternehmensführung. Diese Elemente sollten als Voraussetzungen für jedes Unternehmen gelten, das erfolgreich zu einem IPM-Ansatz übergehen möchte. Zahlreiche bestehende Ressourcen unterstützen Unternehmen bei der Entwicklung von Zweck, Strategie und einer effektiven Unternehmensführung, weshalb eine Anleitung zu diesen Konzepten den Umfang dieses Rahmenwerks sprengen würde.

Diese übergreifenden Konzepte sind jedoch aus mehreren Gründen unerlässlich:

- ▶ **Zweck:** Ein Zweck drückt aus, was eine Organisation und ihre Mitarbeiter für ihre übrigen Stakeholder (Kunden, Lieferanten, Aktionäre, Gemeinschaften und weitere Stakeholdergruppen) leisten möchte. Ein aussagekräftiger, einprägsamer Unternehmenszweck definiert, warum ein Unternehmen existiert, und kann ein unschätzbare Instrument sein, um die Entscheidungsfindung zu lenken und eine Performancekultur zu schaffen. Das IPM-Rahmenwerk ermöglicht die Übersetzung des Unternehmenszwecks in aussagekräftige Erklärungen für jede Ebene des Geschäftsbetriebs.
- ▶ **Strategie:** – Strategien legen die Prioritäten und die Richtung des Unternehmens fest. Ein Multi-Kapital-Ansatz beinhaltet einen strategischen Fokus, der die Bandbreite der strategischen Ziele über Ergebnisse hinaus erweitert, die kurzfristiges Finanzkapital und operative oder funktionale Spitzenperformance in den Vordergrund stellen. Ein Mangel an Verknüpfung und Verständnis der Unternehmensstrategie ist ein bedeutendes Hindernis

für den Erfolg. Es ist wichtig, dass Strategien auf allen Ebenen der Organisation einheitlich verstanden werden. Je besser die Mitarbeiter die Strategien und den Zusammenhang mit ihren Aufgaben verstehen, desto engagierter können sie sein. Im Mittelpunkt des IPM-Rahmenwerks steht die Integration dieser Konzepte in alle Ebenen des Geschäftsbetriebs, wodurch sie für die Menschen überall in Unternehmen zum Leben erweckt werden.

- ▶ **Unternehmensführung:** Unternehmensführung bzw. Governance ist die Art und Weise, wie Zweck und Strategie in einem Unternehmen eingebettet sind und wie sie verantwortet und gelenkt werden. Ein strategischer Fokus mit einem Multi-Kapital-Ansatz erfordert ein Umdenken über die Führung einer Organisation. Governance umfasst auch die Frage, wie die Performance einer Organisation bewertet wird und wie Investitionen getätigt und strategische Herausforderungen und Chancen erörtert werden.⁷

Das IPM-Rahmenwerk konzentriert sich auf Transparenz mit Blick auf die Prozesse des Performance Management – eine Hauptaufgabe von Prüfungsausschüssen. Ein besseres Bewusstsein hinsichtlich Risiken und Chancen ist nicht nur eine Schlüsselkomponente der Governance, sondern auch ein Nebenprodukt eines größeren Engagements mit der Strategie. Laufende Performancegespräche in einem risikobewussten Umfeld schaffen Feedbackschleifen, die Risiken mindern, neue Möglichkeiten schaffen, strategische Innovationen identifizieren und die Performance steigern können. Das IPM-Rahmenwerk integriert das operative Risikomanagement mit Initiativen auf allen Ebenen der Unternehmen.

Erkenntnisse aus Phase 2 über bewährte Verfahren: ESG in Strategie und Unternehmensführung integriert

Teilnehmer der Phase 2 unserer Studie nannten mehrere Verfahren, die sie zur Integration von ESG- bzw. Nachhaltigkeitszielen in die Unternehmensstrategie und ihre Governance-Prozesse eingeführt haben. Dazu gehörten die folgenden Punkte:

- Nutzung der Wesentlichkeitsbewertung zur Entwicklung eines umfassenden Verständnisses neuer ESG-Themen und Nutzung dieses Prozesses zur Priorisierung von Maßnahmen zu Themen mit hohen Auswirkungen
- Einrichtung eines „Nachhaltigkeitsausschusses“ als Stage-Gate, um sicherzustellen, dass alle Projekte mit der Strategie verknüpft und auf ESG-Ziele abgestimmt sind
- Nutzung der Innenrevision als wichtigen Geschäftspartner bei der Beurteilung, inwiefern strategische Ziele, einschließlich ESG-Ziele, mit operativen Managementinformationen und Entscheidungsprozessen in Einklang gebracht werden
- Sicherstellung, dass spezifischen ESG-Risiken (wie dem Klimawandel und der Dekarbonisierung) nicht zulasten anderer ESG-Risiken (wie Mitarbeiterengagement, Wohlbefinden und Empowerment) zu viel Bedeutung beigemessen wird, was unterstreicht, wie wichtig ein ganzheitliches Denken ist und dass die Kapitalallokation die Verpflichtungen und potenziellen Auswirkungen widerspiegeln muss
- Entwicklung von nach oben und unten gerichteten Informationsflüssen in der Organisation, damit ESG-Verpflichtungen sowohl auf strategischer als auch auf operativer Ebene eingehalten werden, was Führungskräften ermöglicht, zu überprüfen, ob in der gesamten Organisation ein Verständnis der Verpflichtungen besteht und ob sie sich in den Praktiken auf allen Ebenen des Unternehmens widerspiegeln

4.2 Grundsätze: Mehrere Kapitalformen, mehrere Stakeholdergruppen und langfristige Wertschöpfung

Das IPM-Rahmenwerk umfasst drei Grundsätze, die Organisationen bei der Umstellung auf ein integriertes Performance Management aufgreifen sollten. Diese sind:

- ▶ **Mehrere Kapitalformen:** Ein Multi-Kapital-Ansatz versucht, alle wichtigen Ressourcen (Kapital) zu bestimmen, auf die sich ein Unternehmen stützt, um seinen Zweck zu erfüllen, sein Geschäftsmodell zu unterstützen und seine Strategie umzusetzen. Zu den Überlegungen gehören die Berücksichtigung ökologischer und sozialer Auswirkungen, Aspekte planetarer Grenzen und sozialer Schwellenwerte bei der Entscheidungsfindung sowie die Ermittlung nicht substituierbarer Auswirkungen, z. B. wenn negative Umweltauswirkungen nicht durch positive Effekte kompensiert werden können.
- ▶ **Mehrere Stakeholdergruppen:** Ein Multi-Stakeholder-Ansatz erkennt an, dass Organisationen Werte für eine Vielzahl von Stakeholdergruppen schaffen: Aktionäre, Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Gemeinschaften und Regierungen. Zu den Überlegungen können ein Ausgleich der Interessen verschiedener Stakeholder-Gruppen und die Untersuchung der Macht und des Einflusses der verschiedenen Stakeholder-Beziehungen gehören. Beispielsweise bevorzugen Aktionäre vorhersehbare, stabile und wettbewerbsfähige Renditen, aber Entscheidungen, die auf kurzfristige Gewinne abzielen, können sich nachteilig auf längerfristige Geschäftsaussichten und andere Stakeholdergruppen auswirken.
- ▶ **Langfristige Wertschöpfung:** Letztlich hängt der langfristige Erfolg jedes Unternehmens von gedeihenden Gesellschaften ab, in denen wir Handel treiben können, und von einem gesunden Planeten, auf dem wir leben können. ESG- und Nachhaltigkeitsfaktoren zwingen Unternehmen bereits dazu, ihre Auswirkungen zu berücksichtigen und Strategien zu entwickeln, um den langfristigen Wert für Aktionäre und andere Stakeholdergruppen zu steigern, indem sie solche wesentlichen externen Effekte in ihre Überlegungen zum langfristigen Geschäftserfolg einbeziehen.

Dieser IPM-Ansatz steht im Einklang mit dem Konzept einer **integrierten Denkweise**, das der International Integrated Reporting Council (IIRC) definiert als „Die aktive Berücksichtigung der Beziehungen zwischen den verschiedenen Betriebs- und Funktionseinheiten einer Organisation und den von der Organisation genutzten oder betroffenen Kapitalformen. Eine integrierte Denkweise führt zu einer integrierten Entscheidungsfindung und zu Maßnahmen, die die Schaffung, den Erhalt bzw. die Vernichtung von Werten auf kurze, mittlere und lange Sicht berücksichtigen“.⁸

5 Komponenten des IPM- Rahmenwerks

Unternehmen sind zweckorientiert und binden Multi-Kapital- und Multi-Stakeholder-Faktoren in ihre Strategien ein. Die Komponenten des Rahmenwerks ermöglichen ihnen ein besseres Engagement ihrer Mitarbeiter und die Umsetzung ihrer Strategien durch produktive, strategisch ausgerichtete Abläufe. Die Komponenten des Rahmens beziehen sich auf:

- ▶ Optionen für die Führungszusammensetzung, Verantwortung und Autorität für eine stärkere Konzentration auf die Strategie
- ▶ **Prozesse** zur Zuordnung und Identifizierung von Verknüpfungen zwischen Strategien und Unternehmens-aktivitäten, -verfahren und -projekten
- ▶ **Performancekultur** zur Unterstützung der fortlaufenden Auseinandersetzung mit der Strategie und der Anwendung der IPM-Komponenten in der Organisation
- ▶ **Ressourcenmanagement**, um aufzuzeigen, wie die Verknüpfung zwischen Strategien und Unternehmens-aktivitäten die Zuweisung von Betriebs- und Kapitalbudgets sowie die Wirksamkeit von Belohnungssystemen und Anreizen verbessern kann

Die einzelnen Komponenten werden in den folgenden Abschnitten näher erläutert.

5.1 Führung: Zusammensetzung, Verantwortung und Autorität

Entscheidend für einen IPM-Ansatz ist eine Verschiebung der „Machthierarchie“ in der Organisation. Dies beinhaltet eine Änderung der Zuständigkeit, Autorität und Verantwortung für strategische Initiativen, um die Balance der Organisation zwischen funktionaler Spitzenperformance und strategischer Umsetzung zu beeinflussen. Das IPM-Rahmenwerk wurde jedoch so konzipiert, dass es auf unterschiedliche Ansätze in Bezug auf strategische Zuständigkeit, Autorität und Verantwortung angewendet werden kann. In der Literatur wird hervorgehoben, dass große, führende High-Tech-Unternehmen zunehmend erhebliche Veränderungen in der Machthierarchie in Betracht ziehen und sich zu stärker projektorientierten Organisationen nach dem integrierten Modell entwickeln.⁹

Im Folgenden werden die unterschiedlichen Merkmale der Führungsautorität und Verantwortung für strategische Ziele zusammengefasst:

- ▶ In „traditionellen“ Organisationen liegt der Schwerpunkt der Führung auf der funktionalen Spitzenperformance. Das Führungsteam ist für die strategischen Ziele verantwortlich. Funktionales Fachwissen wird über strategisches Fachwissen gestellt und die Autorität liegt bei funktionalen Führungskräften.
- ▶ In einer „sich entwickelnden“ Organisation liegt die Verantwortung für strategische Ziele bei funktionalen Führungskräften, die sowohl funktionale als auch spezifische strategische Verantwortung tragen („doppelte Staatsbürgerschaft“). Wir bezeichnen dies als eine Form einer „schwachen Matrix“ ([Anhang B](#)) funktionaler und strategischer Zuständigkeiten, bei der die Verantwortung für strategische Initiativen und die Rechenschaftspflicht für deren Erfolg mit funktionaler Verantwortung in Einklang gebracht werden.
- ▶ In einer „fortschrittlichen“ Organisation gibt es weiterhin funktionale Führungskräfte, die für strategische Ziele verantwortlich sind und ggf. von Verantwortlichen für strategische Programme Input erhalten. Die Gesamtautorität liegt weiterhin bei der funktionalen Führung. Wir bezeichnen dies als eine stärkere Form einer schwachen Matrix mit gemeinsamen funktionalen und strategischen Zuständigkeiten, wobei die Autorität jedoch durch Beiträge von Verantwortlichen für strategische Initiativen ausgeglichen wird.
- ▶ In einer vollständig „integrierten“ Organisation kehrt sich das Verhältnis zwischen Führungsautorität und Verantwortung für strategische Ziele um. Die Autorität liegt bei strategischen Führungskräften, strategische Ziele werden von Strategic Executive Officers (SEOs) verantwortet und mit funktionalem Fachwissen auf der Grundlage von „Angebot und Nachfrage“ ausgebaut. Wir bezeichnen dies als eine starke Matrix, bei der Autorität, Zuständigkeit und Verantwortung bei SEOs liegen.

Es gibt keinen „richtigen“ Weg, die Verantwortung für strategische Ziele auf der Führungsebene zu übertragen. Organisationen müssen einen Ansatz finden, der für ihre besonderen Bedürfnisse und Ziele am besten geeignet ist. Das [IPM-Reifegradmodell](#) (Kapitel 8) bietet jedoch eine Zusammenfassung von Optionen, die Führungskräften helfen sollen, darüber nachzudenken, was für ihr Unternehmen am besten geeignet wäre.

Givaudan – Unternehmensführung und Vergütungssystem

Unser Ziel: „Creating for happier, healthier lives with love for nature. Let’s imagine together.“ steht im Mittelpunkt unseres Handelns.

Dieses Ziel ist unser Leitstern für nachhaltiges Wachstum und Teil unserer Geschäftsstrategie, die den Plan zur Erreichung ehrgeiziger Finanzziele vorgibt, während wir gleichzeitig unsere damit verknüpften längerfristigen ESG-Ambitionen vorantreiben. Unsere Governance-Struktur ist der Eckpfeiler für unser erfolgreiches, nachhaltiges Unternehmen.

Die Strategie, einschließlich der ESG-Aspekte, wird von unserem Verwaltungsrat festgelegt und überwacht, der ausgewählte ESG-Themen in seinen Sitzungen erörtert.

Unser Exekutivausschuss ist für die Umsetzung der Strategie, einschließlich der ESG-Ambitionen, verantwortlich. Auf der Tagesordnung des Exekutivausschusses stehen die Erörterung der Fortschritte und Entscheidungen in Verbindung mit der Strategie und ESG-Aspekten.

Das Sustainability Leadership Team (SLT), ein Team interner Experten für wichtige ESG-Themen unter der Leitung des Global Head of Sustainability, unterstützt den Exekutivausschuss. Das SLT unterstützt Unternehmens- und Funktionsleiter bei der Erreichung relevanter ESG-Ziele. Unternehmens- und Funktionsleiter integrieren die ESG-Ziele in strategischen Pläne und weisen Ressourcen zur Umsetzung unserer Geschäfts- und ESG-Agenda zu

Unsere Vergütungspolitik ist ein wesentlicher Bestandteil dieser Strategie und ein wichtiger Motor für die Unternehmensperformance. Unser Performance Share Plan (PSP) belohnt Führungskräfte und ausgewählte Top-Manager (die 500 besten Mitarbeiter), die die langfristigen Ergebnisse des Unternehmens und unsere Ambitionen maßgeblich beeinflussen, durch die Vergabe von Performance Shares.

Seit dem 1. Januar 2021 werden die finanziellen Kennzahlen Umsatz und Cashflow, die zuvor zur Berechnung der PSP-Prämien herangezogen wurden, durch nicht-finanzielle ESG-Größen ergänzt, die mit unseren Ambitionen verknüpft sind – und zwar wie folgt:

- 80% Finanzziele (Umsatz und freier Cashflow)
- 10% Umweltziele (Nettoreduktion der Treibhausgasemissionen)
- 10% soziale Ziele (Sicherheit der Mitarbeiter und Vielfalt der Führungskräfte)

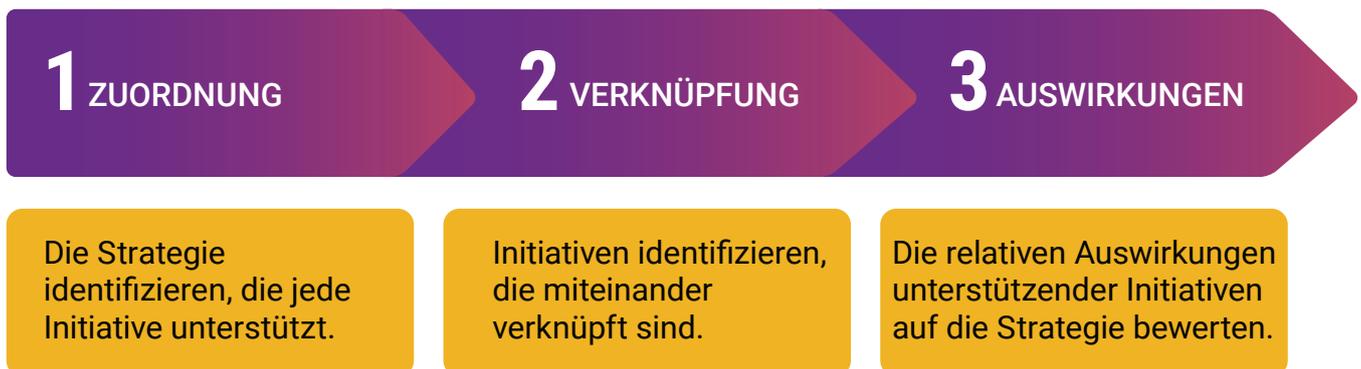
Alle im PSP verwendeten finanziellen und nicht-finanziellen Kennzahlen sind genau messbar und werden geprüft.

Von Givaudan bereitgestelltes Fallbeispiel.

5.2 Prozesse

Das IPM-Rahmenwerk beinhaltet einen dreistufigen Prozess zur Bestimmung und Klärung des relativen Einflusses, den verschiedene strategische Initiativen auf die Verwirklichung von Unternehmensstrategien haben (Abbildung 2). Im Zusammenhang mit diesem Rahmenwerk umfassen [Initiativen](#) die breite Palette von Aktivitäten, Projekten und Prozessen, die zum strategischen Erfolg beitragen.

Abbildung 2 - Dreistufiger Zuordnungsprozess



Dieser dreistufige Prozess sieht vor, dass Unternehmen die Verknüpfungen zwischen allen Initiativen innerhalb der Strategien 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 lautet „Bis 2035 Netto-Null erreichen“, könnten einige unterstützende Initiativen „CO2-Bilanzierung“, „Kompensation“ oder „Einbindung von Lieferanten und anderen 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) ausgedrückt wird.

- 3. Bewertung der Auswirkungen:** Die Bewertung der Auswirkungen umfasst die Bewertung 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.

Diese grundlegenden Konzepte sind der Schlüssel, um Mitarbeiter in Strategiediskussionen einzubeziehen. Die Herstellung von Verknüpfungen zwischen Initiativen ermöglicht Gespräche zwischen den Verantwortlichen der Initiativen über die Auswirkungen (oder den Beitrag) dieser Initiativen auf die Umsetzung der Strategie und die Wertschöpfung.

Der dreistufige Prozess befasst sich mit gemeinsamen Herausforderungen, die von Führungskräften in Phase 1 und Phase 2 angesprochen werden:

- **Effizientere Ressourcenzuweisung** (siehe Beispiel in [Anhang A](#)): Die Verknüpfung von Initiativen und die Bewertung ihrer Auswirkungen sollten eine

effektivere Ressourcenzuweisung, die Verringerung von Redundanzen und die Ermittlung von Aktivitäten ermöglichen, die unter Umständen nicht wesentlich zur Strategieumsetzung beitragen.

- ▶ **Verbesserte Rechenschaftspflicht:** Verknüpfungen schaffen eine „Sichtlinie“, die die Rechenschaftspflicht auf allen Organisationsebenen verbessert. Jede Initiative sollte mindestens eine andere Initiative im Rahmen einer Strategie unterstützen oder von ihr unterstützt werden. Dies vermittelt Managern auch ein Verständnis davon, wie ihre Rolle mit der Strategieumsetzung zusammenhängt

und wie sich ihre Beiträge auf die Ergebnisse des Unternehmens auswirken. Wenn diese Verknüpfungen

Zu den potenziellen Herausforderungen gehören:

- ▶ **Mehrere Initiativen im Rahmen von Strategien:** Eine Herausforderung bei der Herstellung von Verknüpfungen zwischen Initiativen besteht darin, dass eine Initiative mit mehreren anderen Initiativen verbunden sein kann, möglicherweise über mehrere Strategien hinweg. In diesen Situationen müssten Gespräche geführt werden, um die Komplexität der betroffenen Initiativen und Strategien zu klären. Dies könnte zu Entscheidungen zur Vereinfachung und Prioritätensetzung führen.
- ▶ **Granularität:** Eine weitere Herausforderung ist der Grad der Granularität, zu dem dieser Prozess führen könnte. Einerseits macht die mit dem Prozess verbundene Demokratisierung der Entscheidungsfindung in Kombination mit dem durch den Prozess ermöglichten Empowerment die Granularität zu einer Frage, die auf der geeigneten Ebene innerhalb der Strategien gelöst werden kann. Andererseits möchten Führungskräfte die Granularität möglicherweise einschränken und sich auf ein Verknüpfungsziel einigen, das dem gewünschten Grad der Verknüpfung entspricht.

Um die Performance von Initiativen zu bewerten, schlägt das IPM-Rahmenwerk für jede Initiative

auf organisatorischer Ebene umgesetzt werden, wird die Rechenschaftspflicht für strategische Performance, Kosten und Erträge im Rahmen einer Matrix miteinander verknüpfter Initiativen bestimmt und durchgesetzt. Auf Mitarbeiterenebene bedeutet diese Verknüpfung, dass individuelle und Teamziele mit strategischen Zielen in Verbindung gesetzt werden. Dies ist entscheidend für das Management der Performance und die Förderung des gewünschten Strategieengagements.

Die bessere Sichtlinie, das Engagement und die Rechenschaftspflicht, die sich aus diesem dreistufigen Prozess ergeben, tragen dazu bei, dass Anreize auf jeder Organisationsebene sinnvoll und motivierend sind.

Attribute vor, wie sie in Tabelle 1 „Attribute von Initiativen zum IPM“ in diesem Abschnitt aufgeführt sind. Diese Attribute, zu denen auch ESG-Faktoren gehören, ermöglichen es, den mit jeder Initiative generierten Wert zu erörtern und besser zu verstehen, was ein breiteres Strategieengagement fördert.

Eine Initiative kann sowohl ESG-Kennzahlen und -Ziele als auch finanzielle und andere operative Kennzahlen und Ziele umfassen. Kompromisse zwischen diesen Zielen werden mit jeder Strategie abgestimmt und vereinbart. Kennzahlen und Ziele für alle relevanten Kapitalformen und Vertreter aller einschlägigen Stakeholdergruppen werden, wie in der Planungsphase vereinbart, in jede Initiative integriert. Widersprüche, die bei der Durchführung von Initiativen auftreten können, werden erörtert, Kompromisse vereinbart und die Ergebnisse kommuniziert, damit sie im gesamten Unternehmen bekannt sind.

Die Attribute einer Initiative sollten über relevante Rechnungsperioden (gestaffelt) aufgezeichnet werden, um die Performance im Laufe der Zeit zu überwachen. Dies ist besonders wichtig, wenn zwischen der Ressourcenzuweisung und dem Nutzen der Initiative eine erhebliche Zeitspanne liegt.

Tabelle 1 – Attribute von Initiativen zum IPM

Attribut	Anmerkung
ID/Code der Initiative	Eine eindeutige Kennung.
Name	Die Bezeichnung der Initiative.
Erläuterung	Die Beschreibung der Initiative, einschließlich der Frage, wie sie zum Zweck der Organisation passt und warum sie mit Ressourcen ausgestattet werden sollte.
Erklärung zu den Werten	Eine Erklärung zu den Werten und erwarteten Verhaltensweisen der Teammitglieder der Initiative.
Strategie	Die Strategie, die die Initiative unterstützt (Zuordnung).
Verantwortlicher für die Initiative	Die Verantwortlichen für die Initiative können sich im Laufe der Zeit ändern, was aufgezeichnet werden sollte, um sicherzustellen, dass Ergebnisse und Verantwortliche verknüpft sind.
Finance Business Partner	Unterstützt Gespräche zwischen Verantwortlichen für Initiativen.
Kosten	Gestaffelt über die Rechnungsperiode.
Einnahmen	Gestaffelt über die Rechnungsperiode.
Performancekennzahlen oder Steuerungsgrößen	Zusätzlich zu operativen Performancekennzahlen können auch andere Kennzahlen wie ESG-Kennzahlen berücksichtigt werden.
Ziele	Gestaffelt über die Rechnungsperiode.
Risiken	Beschreibung der mit dem Initiative verbundenen Risiken.
Risikoindikator	Wenn es einen Indikator (Kennzahl) gibt.
Wahrscheinlichkeit/Härtegrad	Werte für Wahrscheinlichkeit und Härtegrad.
Risikominderung	Beschreibung der Abhilfemaßnahmen.
Initiative, mit der sie verknüpft ist	Initiativen sollten mindestens eine andere Initiative unterstützen oder von mindestens einer anderen Initiative unterstützt werden.
Startdatum	Erster Tag der Initiative.
Enddatum	Letzter Tag der Initiative.
Kommentar zur Performance	Für jede Rechnungsperiode sollte ein kurzer Kommentar zur Erklärung der Performance hinzugefügt werden. Dieser sollte vom Verantwortlichen für die Initiative erstellt und vom Verantwortlichen für die Initiative, die sie unterstützt, überprüft werden (bzw. von mehreren Verantwortlichen, falls es mehr als einen gibt).
Auswirkungen	Der prozentuale Beitrag einer unterstützenden Initiative. Die Summe der Prozentsätze aller unterstützenden Initiativen muss 100 % betragen.

Unsere Untersuchungen haben ergeben, dass führende Organisationen ein Schema wie die Tabelle mit den Attributen von Initiativen verwenden, um den Fortschritt strategischer Initiativen zu überwachen und darüber zu berichten, unabhängig davon, ob es sich um Kapital oder operative Maßnahmen handelt.

Weitere Einblicke in die Art und Weise, wie die Datenattribute von Initiativen genutzt werden können, um den Fortschritt in Richtung IPM zu bewerten und die Performance zu steigern, finden Sie im Abschnitt „[Managementinformationen](#)“ sowie ein Anschauungsbeispiel in Anhang A.

5.3 Ressourcenmanagement

Ressourcenmanagement ist „die Berücksichtigung der Priorität der Ressourcenverfügbarkeit im Rahmen der organisatorischen Entscheidungsfindung. Es hilft Organisationen dabei, transformative oder kontinuierliche Verbesserungen von Produkten und Prozessen effizient und effektiv zu steuern. Es beinhaltet die Ausrichtung von Ressourcen, Systemen und Mitarbeitern auf strategische Ziele und die Prioritäten der Organisation“.¹⁰

Viele der in Phase 1 befragten Organisationen verwenden einen formellen, jährlich wiederholten Prozess von „Zielkaskaden“, um individuelle und Teamziele mit strategischen Zielen zu verknüpfen. Dieser Prozess ist auch mit der Finanzplanung und Gesprächen über die Kapitalzuweisung mit dem Finanzteam verbunden.

Zu den Kritikpunkten am Zielkaskadenverfahren für die Kapitalallokation gehören:

- ▶ Die Aktivitäten basieren auf den Neigungen der Entscheidungsträger und nicht darauf, was für die Strategie am besten wäre..
- ▶ Manager verfolgen einen Ansatz, bei dem Sicherheit an erster Stelle steht, und wählen Taktiken, die ihre Stärken ausspielen.
- ▶ Manager wählen Initiativen aus, die sie am ehesten belohnen oder ihnen Aufstiegschancen eröffnen, anstatt das zu tun, was für das Unternehmen am besten ist („Moral Hazard“).
- ▶ Manager haben unterschiedliche Auffassungen von Strategie.
- ▶ Der bürokratische Charakter des Prozesses behindert die Effizienz, Transparenz und Flexibilität.

In der neueren Literatur werden Verfahren mit Zielkaskaden ebenfalls kritisiert und die Notwendigkeit betont, dass die Unternehmen die Ziele ihrer Mitarbeiter besser mit Unternehmenszielen in Einklang bringen. Mitarbeiter sind engagierter und motivierter, wenn sie sehen und verstehen, wie ihre Ziele zur Erreichung der Ziele ihrer Organisation beitragen.¹¹

Damit ihre Ziele mit den strategischen Zielen der Organisation übereinstimmen, empfehlen wir, Teams und Mitarbeitern die Verantwortung für die Festlegung ihrer Ziele in Absprache mit den Verantwortlichen für die Initiative zu übertragen und gleichzeitig sicherzustellen, dass sie Zugang zu den erforderlichen Informationen über die Unternehmensstrategie haben. Auch die Einbindung der Mitarbeiter in laufende Gespräche, die dazu beitragen, die individuelle Performance an strategische Zielen zu knüpfen, unterstützt die Sichtlinie und stärkt das Engagement.

5.3.1 Betriebs- und Kapitalbudget

Finanzführungskräfte sind in Gesprächen über die Zuweisung von Finanzmitteln mit der Herausforderung konfrontiert, dass sie die operativen Tätigkeiten der einzelnen Bereiche weniger gut kennen als die Funktionsführungskräfte und nicht immer souveräne Entscheidungen über die Kapitalzuweisung treffen können. Finanzführungskräfte sind jedoch für die Verknüpfung von Finanzressourcen mit funktionalen Aktivitäten verantwortlich, die auf Strategien abgestimmt sind und strategischen Wert schaffen. Folglich „verantworten“ Funktionsführungskräfte ihre Budgets häufig auf der Grundlage der Budgethöhen der Vorjahre – ein Ansatz zur Budgetplanung, der eine Anspruchshaltung verfestigt und die Reaktionsfähigkeit von Unternehmen einschränkt.

Das IPM-Rahmenwerk begegnet dieser Herausforderung mit [Produktivitätsmessungen](#), mit denen sich Budgets für Strategien bestimmen und funktionale Auslastungsziele festlegen lassen, die zur Planung von Budgets für Funktionen beitragen.

Gespräche über das Ressourcenmanagement sollten den SEO der Strategie, die Verantwortlichen für unterstützende Initiativen und die Funktionsführungskräfte einbinden. Da SEOs für Produktivitätsziele und Funktionsführungskräfte für die funktionale Auslastung verantwortlich sind, sollten sie befugt sein, Ressourcen so zuzuweisen, dass sie ihre Chancen zur Erreichung ihrer jeweiligen Ziele maximieren. Die Auferlegung zentraler Kontrollen darüber, für welche natürlichen Konten SEOs oder Funktionsführungskräfte Ressourcen zuweisen, könnte kontraproduktiv sein, starre Strukturen verfestigen und davon ablenken, dass sie mehr Verantwortung für Ergebnisse übernehmen.

Folglich sollten SEOs und Funktionsführungskräfte befugt sein, die Ressourcenzuweisung innerhalb ihrer Strategien und Funktionen so zu bestimmen, dass sie ihre Ziele am ehesten erreichen können. Aus diesem Grund ist es möglicherweise nicht notwendig, Budgets nach natürlichen Konten aufzuschlüsseln, was die Budgetplanung vereinfachen und die Reaktionsfähigkeit verbessern kann, wenn sich Dinge unweigerlich ändern. Es sollte keine Rolle spielen, für welches natürliche Konto Mittel bereitgestellt werden. Die Budgetplanung könnte insgesamt auf Ebene der Initiative

erfolgen, was den Budgetierungsprozess vorbehaltlich der entsprechenden Kontrollen vereinfachen könnte.

Abgesehen davon kann es sinnvoll sein, bestimmte Budgets zentral zu verwalten, z. B. Lohnkosten oder Abschreibungen.

Ergebnisse der Phase 2 - Operationalisierung von ESG

Die Teilnehmer der Phase 2 der Studie berichteten darüber, wie ESG in ihren Unternehmen umgesetzt wird. Zu den Maßnahmen gehörten:

- Dezentralisierung der Verantwortung für ESG-Faktoren, sodass ESG Teil der Strategie jeder Funktion ist, wobei das Risiko der Ressourcenzuweisung und Kontrollen von den Prioritäten der einzelnen Funktionen abhängen.
- Aufgreifen von ESG-Problemen in ihrer Lieferkette durch die Einführung umfassender Lieferanten-Screening-Prozesse, sodass neue Lieferanten eine beträchtliche Menge an Performancedaten liefern müssen, bevor eine Zusammenarbeit beginnen kann.
- Einnahme einer breiteren „Systemperspektive“, die die Auswirkungen im gesamten Lebensmittelsystem berücksichtigt, um sicherzustellen, dass Lieferanten auf die betrieblichen Auswirkungen des Klimawandels vorbereitet sind.
- Überprüfung eines breiten Spektrums von Organisationsprozessen, um zu gewährleisten, dass ESG-Faktoren in Betracht gezogen wurden. Dazu gehörten Belohnungssysteme und Anreize, Beschaffungsprozesse, Personalprozesse, einschließlich der Personalbeschaffung, und die Überprüfung von Governance-Prozessen, damit ESG-Initiativen die notwendige Unterstützung erhalten.

Ramboll – Management in einem komplexen Projektumfeld

Ramboll ist ein technisch orientiertes, projektbasiertes Unternehmen mit einer komplexen Matrixstruktur, woraus sich eine entsprechende Komplexität bei der Verwaltung von Ressourcen und Performance in einer globalen Technik- und Unternehmensberatung ergibt. Dadurch kann das Unternehmen aber auch flexibel auf Herausforderungen im externen Umfeld und auf spezifische Markt- oder geografische Bedürfnisse reagieren.

Im Jahr 2023 rief eines unserer Marktteams im Vereinigten Königreich „Arbeitsgruppen für strategische Initiativen“ ins Leben, in denen jedes Mitglied des Führungsteams Verantwortung für einen bestimmten Bereich der Strategie übernimmt (z. B. unser Nachhaltigkeitsangebot, externes Marktengagement oder Personalinitiativen). Jeder Verantwortliche bildete dann eine mitarbeitergeführte Arbeitsgruppe für die Beschaffung der Ressourcen und die Umsetzung der einzelnen strategischen Bereiche. Diese Gruppen wurden nach ihrer Eignung ausgewählt (z. B. Funktion oder Marktposition), wobei der Schwerpunkt darauf lag, unterschiedliche Ansichten und Hintergründe innerhalb der Geschäftseinheit zu vertreten.

So konnte die Führung in unserem Unternehmen sicherstellen, dass es einen klaren roten Faden von unserer Strategie bis hin zum Geschäftsbereich gibt, der den strategischen Prioritäten und der täglichen operativen Performance die gleiche Bedeutung und Fokussierung einräumt.

Vor allem sorgte es auch dafür, dass sich unsere Mitarbeiter innerhalb des Unternehmens stärker engagierten und es Fürsprecher für verschiedene Elemente der Strategie gab. Da die Mitarbeiter an der Entscheidungsfindung beteiligt waren und diese unterstützten, war die Strategie kein luftiges Konzept, mit dem sich nur die Führungsebene befasste, sondern etwas, für das wir alle Verantwortung übernehmen konnten, um es zu verstehen und voranzubringen.

Fallbeispiel von Ramboll.

5.3.2 Belohnungssysteme und Anreize

Belohnungssysteme und Anreize sind ein wirksames Mittel zur Förderung strategischer Ziele, einschließlich Nachhaltigkeitszielen. In vielen Organisationen besteht jedoch eine Diskrepanz zwischen dem Organisationszweck, der eine langfristige „Multi-Kapital“-Sichtweise haben kann, und der kurzfristigen finanziellen Performance. Die Neuausrichtung der Belohnungssysteme und Anreize, um Zweck und strategische Ziele für langfristige Anreize und kurzfristige Boni für Geschäftsführung, mittlerer Management und Mitarbeiter in Einklang zu bringen, ist ein wesentlicher Bestandteil eines IPM-Ansatzes.

Belohnungssysteme und Anreize haben die größte Wirkung, wenn Mitarbeiter verstehen, wie ihre Bemühungen mit der Strategie zusammenhängen, diese beeinflussen und die Wertschöpfung vorantreiben.

Ohne eine klare Verknüpfung zwischen persönlichen Zielen und Unternehmenszielen versagen Anreize als Motivationsmittel für Spitzenperformance.¹²

Wenn Belohnungssysteme und Anreize jedoch auf quantitativen Performancebewertungen beruhen, kann dies zu einer Kultur der Angst führen. Dies gilt insbesondere für Mitarbeiter, die in der Machthierarchie weiter unten stehen, da die Messung ihrer Performance am Ende des Beurteilungszeitraums schwieriger wird. Während jedoch finanzielle Anreize bei einigen Personen oder Branchen eine Kultur der Verantwortlichkeit und Performance schaffen, gilt dies für andere möglicherweise nicht.

Wir sollten auch beachten, dass die Gestaltung und Umsetzung von Anreizsystemen die Wahrnehmung von Fairness erheblich beeinflussen kann, was sich wiederum auf das Mitarbeiterengagement auswirken kann. Transparenz, Konsistenz, Kommunikation und Einbeziehung in den Entscheidungsprozess sind Faktoren, die sich auf die Wahrnehmung von Fairness auswirken können. In vielen Unternehmen werden individuelle Belohnungen und Anreize im Rahmen eines jährlichen Beurteilungsprozesses festgelegt. Aber ein Prozess, der ein Jahr lang zurückblickt, ist möglicherweise nicht die effektivste Art, zukünftige Performance zu steuern. Wenn man mit der Bewertung

der individuellen Performance ein Jahr lang wartet, besteht die Gefahr, dass sich Manager eher an die Dinge erinnern, die schlecht gelaufen sind, als an die, die gut waren. Jährliche Beurteilungen konzentrieren sich daher eher darauf, das Schlechte zu verbessern, als den Erfolg zu feiern und Performance auf Stärken aufzubauen.

Da bei der Entscheidungsfindung zunehmend ESG und Nachhaltigkeit berücksichtigt werden, ist es für jedes Team in einem Unternehmen von entscheidender Bedeutung, Verantwortung für die Umsetzung und Verwirklichung von ESG-Strategien zu übernehmen und individuelle Ziele mit ESG-Zielen in Einklang zu bringen. ESG-bezogene Vergütungssysteme auf der Grundlage der ESG-Performance sollten die breitere ESG-Agenda widerspiegeln, damit Unternehmen das erforderliche Maß an Verantwortlichkeit fördern können.

Wirksame Belohnungssysteme weisen häufig die folgenden Merkmale auf:

- ▶ Die Struktur des Anreizsystems verknüpft individuelle bzw. Teamziele mit der Strategie des Unternehmens durch laufende Gespräche, in denen die Performance der damit verbundenen Initiativen bewertet wird.
- ▶ Anreize zielen auf eine unternehmensweite Zusammenarbeit ab. Größere Transparenz fördert diese Zusammenarbeit.
- ▶ Die Finanzabteilung arbeitet mit der Personalabteilung zusammen, um sicherzustellen, dass gemeinsame Team- und Einzelziele mit Maßnahmen und Zielen von Initiativen übereinstimmen, dass Lern- und Entwicklungsprogramme die Erfordernisse von Strategien unterstützen und dass Einstellungen und Beförderungen auf die Anforderungen von Strategien abgestimmt sind.
- ▶ SEOs beeinflussen Entscheidungen über Anreize für Teams im Rahmen ihrer Strategien.
- ▶ ESG-Ziele sind vollständig in die Anreizsysteme der Strategien und des Unternehmens integriert.

Sonae – Strategie und Anreize in Einklang bringen

Bei Sonae setzen wir auf Wertschöpfung in all ihren Dimensionen – wirtschaftlich, gesellschaftlich und ökologisch. Sonae ist sich der großen Bedeutung der Einhaltung der höchsten Nachhaltigkeitsprinzipien als Teil seiner Geschäftsstrategie bewusst. Die Sonae Sustainability Advisory Group wurde bereits vor langer Zeit mit dem Ziel gegründet, unseren Weg in Sachen Nachhaltigkeit voranzubringen. Die Beratungsgruppe wird sowohl vom Vorstandsvorsitzenden als auch vom CEO von Sonae unterstützt und wird vom Chief Development Officer von Sonae geleitet. Die Nachhaltigkeitsstrategie von Sonae wurde im Jahr 2023 überprüft: Es wurden fünf strategische Achsen definiert, ebenso wie die ESG-Ziele, denen wir uns verpflichten. Schließlich haben wir auch unser Governance-Modell überarbeitet, um die Bedeutung der Nachhaltigkeitsagenda in der gesamten Holding und in unseren Geschäftsbereichen zu stärken.

Für diese Achsen und Verpflichtungen wurden von den Sonae-Unternehmen Aktionspläne erstellt, die sich an bewährten Praktiken orientieren, um unsere negativen gesellschaftlichen und ökologischen Auswirkungen zu minimieren und Möglichkeiten zur Wertsteigerung für unsere Mitarbeiter, unsere Gemeinschaften und unseren Planeten zu nutzen.

In diesem Zusammenhang haben wir neben weiteren umwelt- und mitarbeiterbezogenen Performanceindikatoren Ziele zur Senkung der

Treibhausgasemissionen und zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen in die variable Vergütung aller Mitarbeiter der Sonae Group aufgenommen, um das Engagement aller zu gewährleisten.

Die Fortschritte bei den Ergebnissen und die ständige Herausforderung unserer ehrgeizigen Ziele und Verpflichtungen werden vom Vorstand von Sonae durch den Vergütungsausschuss des Vorstands und den Exekutivausschuss überwacht.

Außerdem stehen unsere Finanzierungskonzepte im Einklang mit den Zielen von Sonae, eine

nachhaltige Zukunft für alle zu schaffen. Sonae hat einen wichtigen Meilenstein erreicht: 75 % seiner Finanzierungsmaßnahmen sind mit seiner ESG-Performance verknüpft, was die Anerkennung nationaler und internationaler Bankinstitute für die Nachhaltigkeitsstrategie von Sonae zeigt. Als Ergebnis der Initiativen, die entweder direkt oder über ihre Geschäftsbereiche verwaltet werden, hat die Gruppe Finanzierungsmaßnahmen in Höhe von fast eineinhalb Milliarden Euro abgeschlossen, die als „grün“ oder „ESG-gebunden“ gelten. Dies entspricht 75 % der mittel- und langfristigen Fazilitäten (entweder genutzt oder verfügbar) der Sonae Group sowie 85 % der Holdinggesellschaft.

Wir bei Sonae lassen uns bei unserem Handeln von unserem Ziel leiten, heute ein besseres Morgen für alle zu schaffen

Fallbeispiel von Sonae

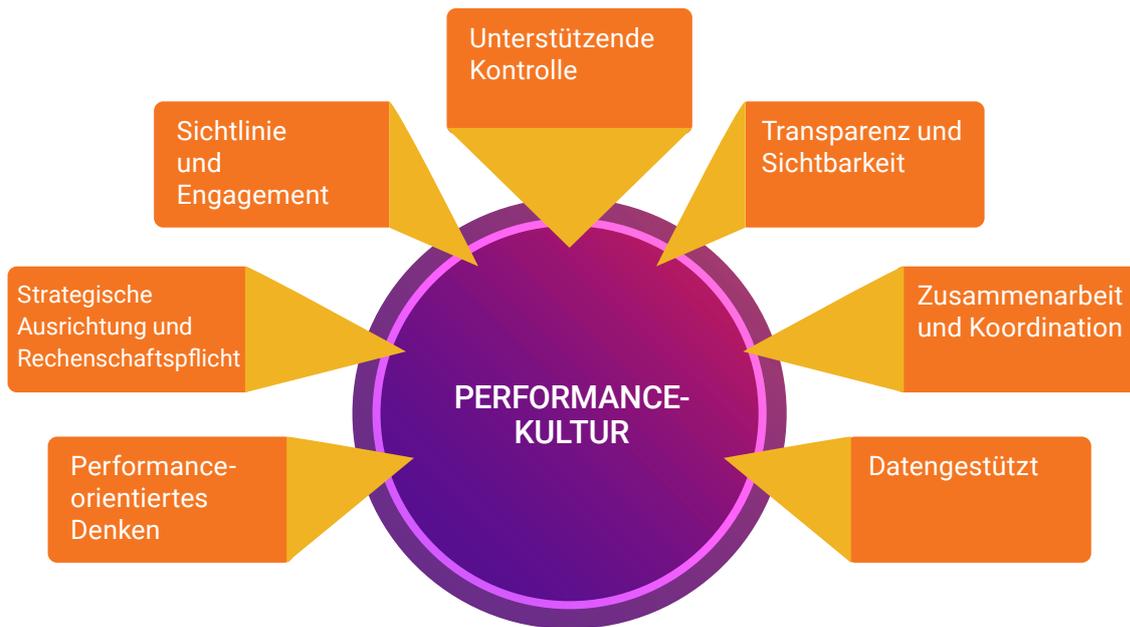
5.4 Performancekultur

Alle Unternehmen sind Unternehmen für Menschen. Die Einbeziehung von ESG-Faktoren in Strategie und Betrieb ist eine Herausforderung und erfordert eine Verlagerung hin zu einem integrativeren Ansatz zum Performance Management. Das bedeutet die Berücksichtigung von mehreren Formen von Kapital und Stakeholder-Perspektiven sowie die Einnahme einer längerfristigen Sichtweise, bei der Menschen der wichtigste Werttreiber sind.

Eine entscheidende Herausforderung für Führungskräfte in den komplexen Unternehmen von heute ist die Schaffung einer Kultur, die die Mitarbeiter aktiv in die Unternehmensstrategien einbindet und die Wertschöpfung fördert. Kurz gesagt: Führungskräfte wollen eine Performancekultur schaffen – ein Umfeld, in dem Mitarbeiter bestärkt werden, Vertrauen genießen und eingebunden sind, um Strategien voranzutreiben und Werte zu schaffen.

Unsere Untersuchung hat sieben kulturelle Aspekte ergeben, die für einen erfolgreichen Übergang zum IPM notwendig sind (Abbildung 3).

Abbildung 3 - Performancekultur



5.4.1 Performanceorientiertes Denken

Entscheidende Elemente einer Performancekultur sind der Zweck und die Werte des Unternehmens, die zu einer Denkweise beitragen, die das Verhalten der Mitarbeiter beeinflusst und die Umsetzung der Strategie vorantreibt.

In einer Performancekultur ist der Zweck des Unternehmens prägnant formuliert, einprägsam und motivierend. Die Zweckerklärung erläutert ein Schlüsselement des Geschäftsmodells und beschreibt den Wert, den das Unternehmen und seine Mitarbeiter für ihre Stakeholder erbringen.

Im IPM-Rahmenwerk wird der Zweck für alle Initiativen aufgeschlüsselt und übersetzt und rechtfertigt ihre Daseinsberechtigung. Das Feld „Erläuterung“ in der Tabelle „Attribute von Initiativen zum IPM“ ist der Ort, an dem der Zweck der Organisation in den Grund für die Initiative übersetzt wird. Wenn ein Mitarbeiter den Organisationszweck auf diese Weise verinnerlicht, kann er ein entsprechendes Gefühl für den individuellen Zweck entwickeln. Dies schafft eine Performancementalität, die zu einem besseren

Selbstvertrauen führt, Verantwortung zu übernehmen, das Vertrauen stärkt und das Strategieengagement fördert.

Die Werte der Organisation wiederum müssen mit ihrem Zweck¹³ verknüpft sein und weithin kommuniziert werden. Der Unternehmenszweck und seine strategischen Ziele bzw. Prioritäten sind ambitioniert. Um sie zu erreichen, sind Strategien nötig. Werte müssen das Verhalten der Mitarbeiter der Organisation leiten und sie zur Umsetzung der Strategie inspirieren. Die Werte müssen für die Organisation authentisch und in Ethik und Integrität verwurzelt sein. Die gemeinsamen Überzeugungen und Grundsätze, die die Kultur prägen, müssen im Vordergrund stehen und die Interaktionen und Entscheidungen der Mitarbeiter innerhalb und außerhalb des Unternehmens leiten sowie das Verhalten bestimmen, das die Umsetzung der Strategie ermöglicht. Im Feld „Erklärung zu den Werten“ in der Tabelle „Attribute von Initiativen zum IPM“ drücken die Teams der Initiativen die Werte und Verhaltensweisen aus, die ihre Arbeit zur Erreichung der Ziele ihrer Initiativen leiten.



Ergebnisse der Phase 2 - Kurzfristige Denkweise

Einige unserer Gesprächspartner erkannten an, dass die gestiegenen Erwartungen der Stakeholder an die ESG-Performance von Unternehmen eine Chance für Innovation und Wachstum bieten. Die Teilnehmer der Phase 2 sind jedoch nach wie vor besorgt darüber, dass die Integration von ESG- und Nachhaltigkeitsinitiativen potenzielle Kompromisse bei der kurzfristigen Finanzperformance mit sich bringen kann. Zum Beispiel stellten die Gesprächspartner im Lebensmitteleinzelhandel heraus, dass Initiativen der Kreislaufwirtschaft – wie Wiederaufbereitung/Umgestaltung und Recycling – die Umweltauswirkungen verringern, auf bevorstehende Änderungen der Rechtsvorschriften vorbereiten und langfristig die Kosten senken, von Investoren kurzfristig möglicherweise nicht angemessen bewertet werden.

Obwohl die oben genannten Initiativen Vorabinvestitionen erfordern und sich möglicherweise auf kurzfristige Finanzergebnisse auswirken, können Organisationen verschiedene Ansätze verfolgen, um langfristige

Nachhaltigkeitsziele mit kurzfristiger Finanzperformance in Einklang zu bringen.

Das IPM-Rahmenwerk ermöglicht es Unternehmen, eine solche Ausrichtung durch die Gespräche über Strategien zu erreichen, die als Ergebnis der Umsetzung des Rahmens stattfinden werden.

Viele Beispiele von Lebensmittelherstellern und Einzelhändlern, mit denen wir gesprochen haben, beziehen sich auf die Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in Entscheidungsprozesse zur Begrenzung von etwaigen Kompromissen durch Ermittlung von Win-Win-Möglichkeiten, bei denen Nachhaltigkeitsinitiativen zur langfristigen Wertschöpfung beitragen und gleichzeitig kurzfristige finanzielle Vorteile bringen.

Darüber hinaus ist anzumerken, dass die Nichteinhaltung der Nachhaltigkeitserwartungen der Stakeholder regulatorische Risiken, Reputationsrisiken und Risiken in der Lieferkette birgt, die sich auf die kurzfristige Finanzperformance auswirken können. Unternehmen sollten daher der Abstimmung von Nachhaltigkeitsinitiativen mit kurz- und langfristigen Finanzziele Priorität einräumen.

5.4.2 Strategische Ausrichtung und Rechenschaftspflicht

Zu einer strategischen Ausrichtung gehört ein Gleichgewicht zwischen strategischer Umsetzung und funktionaler Spitzenperformance. Die Machthierarchien in Unternehmen beruhen in der Regel auf funktionalen Strukturen.¹⁴ Eine stärkere strategische Ausrichtung beinhaltet die Schaffung eines ausgewogeneren Kräfteverhältnisses zwischen strategischer Umsetzung und funktionaler Spitzenperformance. Dazu gehört die Entwicklung von Strategien, bei denen die strategischen Ziele mit den unterstützenden Initiativen des Unternehmens verknüpft sind – und die Ernennung von Verantwortlichen für jede Initiative. Dieser Übergang zu einer strategischen Ausrichtung bedeutet auch, dass die Rechenschaftspflicht für die Erreichung der strategischen Ziele gestärkt wird.



5.4.3 Sichtlinie und Engagement

Um die strategische Ausrichtung einer Organisation zu verbessern, muss das Mitarbeiterengagement mittels Gesprächen über die Umsetzung und Weiterentwicklung der Strategie, die Verbesserung der Zusammenarbeit bei der Koordination der Umsetzung von Strategien und die Festlegung von Verantwortlichkeiten für Performanceziele auf allen Ebenen gestärkt werden.

Dies wird durch den dreistufigen Prozess ermöglicht ([Abbildung 2, Abschnitt 5.2](#)). In dieser Umgebung werden Strategien von Führungskräften mit strategischer Zuständigkeit in sich entwickelnden, fortschrittlichen oder integrierten Organisationen verantwortet (Abschnitt 5.1). Ein solcher Ansatz fördert eine konsistente Auslegung der Strategie, verbessert die Ressourcenzuweisung, schafft eine „Sichtlinie“, die die Rechenschaftspflicht verbessert, sorgt dafür,

dass Anreize bedeutungsvoller und motivierend sind, und ermöglicht ein auf die Unternehmensstrategie abgestimmtes Performance Management.

Das setzt voraus, dass Mitarbeiter auf allen Ebenen der Organisation in laufende Strategiegelgespräche eingebunden werden. Diese Gespräche sind wichtig, um individuelle und Teamziele mit strategischen Zielen zu verknüpfen. Die Schaffung dieser verbesserten Sichtlinie ermöglicht eine stärkere Verantwortlichkeit für Ergebnisse auf allen Ebenen der Organisation.

5.4.4 Unterstützende Kontrolle

Früher konnten sich Unternehmen bei der Umsetzung ihrer Ziele auf die Befehls- und Kontrollhierarchien von oben nach unten verlassen. Heute wächst das Bewusstsein für die Bedeutung von menschlichem, intellektuellem, sozialem und natürlichem Kapital für die Wertschöpfung und das Verständnis von immateriellem Wert.¹⁵ Eine zentrale Herausforderung in der vorherrschenden Unternehmenskultur besteht darin, Mitarbeitern die richtige Motivation zuzutrauen, auch wenn diese nicht gemessen, überwacht und gesteuert werden kann.

Das folgende Zitat eines Chief Financial Officers eines weltweit tätigen Markenherstellers verdeutlicht, wie schwierig es ist, Mitarbeitern die Kompetenz zu übertragen, Verantwortung zu übernehmen, Entscheidungen zu treffen und bereit zu sein, für die Ergebnisse einzustehen: „Wir haben viele Richtlinien, mit denen wir Mitarbeiter in die Schranken weisen und ihnen sagen, dass sie diesen Platz nicht verlassen dürfen. Viele von ihnen beschwerten sich und sagen: ‚Oh, aber es passt nicht zu unserer Botschaft, dass wir uns wie ein ‚Unternehmer‘ verhalten sollen.‘“¹⁶

In einer Performancekultur ist es wahrscheinlicher, dass Performance und Innovation gefördert werden, wenn [Kontrollen](#) Vorrang haben, die Flexibilität und Anpassungsfähigkeit unterstützen und zu einer „No Blame“-Kultur beitragen, als wenn zwangsweise Kontrollen eingerichtet werden (siehe [Definitionen](#)). Unterstützende Kontrollen ermutigen Mitarbeiter, anspruchsvolle Aufgaben zu übernehmen, die zu

besserer Performance und Innovation führen könnten. Stage-Gate-Prüfungen beispielsweise ermöglichen den Erfolg oder das schnelle und sichere Scheitern innovativer Aktivitäten. Kontrollen, die Orientierung bieten und die Zuständigkeiten klären, können Stress reduzieren und dem Einzelnen helfen, sich effektiver zu fühlen. Die Einführung von Kontrollen wie [Stage-Gate-Reviews](#) oder die Festlegung klarer Grenzen für die Arbeit der einzelnen Mitarbeiter ist wirksamer als eine umfassende Kontrolle von oben nach unten mit unflexiblen Verfahren.¹⁷

[Zwangsweise Kontrollen](#), hingegen basieren auf Systemen, Prozessen und Verfahren, die auf die Einhaltung von Vorschriften ausgerichtet sind, und schaffen eine Kultur der Angst vor dem Versagen, die Menschen davon abhält, Verantwortung zu übernehmen, und die Entscheidungsfindung und Risikobereitschaft hemmt.¹⁸

Es muss sichergestellt werden, dass Kontrollen in Unternehmen auf die erklärten Werte des Unternehmens abgestimmt sind. Wenn die Kontrollen im Widerspruch zu den Werten stehen, führt dies zu Verwirrung und mangelndem Engagement, entmutigt Mitarbeiter, Verantwortung für anspruchsvolle Aufgaben zu übernehmen, und führt zu einer Kultur, in der Rechenschaftspflicht für Ergebnisse vermieden wird.¹⁹

5.4.5 Transparenz und Sichtbarkeit

Transparente interne Prozesse sind für die Erreichung strategischer Ziele und die Verbesserung der Performance von entscheidender Bedeutung, insbesondere angesichts der zunehmenden Nachfrage nach ESG-Berichten. Auf einer hohen Ebene bedeutet dies, den Zweck und die Werte der Organisation zu klären und die Erwartungen an strategische Ziele zu formulieren. Es geht auch darum, Informationen über das Erreichen der Performanceziele und der strategischen Ziele des Unternehmens bereitzustellen. Diese Klarheit dient dazu, ein Gefühl der Ausrichtung und der Verbundenheit innerhalb und über die gesamte Organisation hinweg zu fördern.

Um Mitarbeitern zu helfen, die Auswirkungen ihrer Arbeit auf die Strategie zu verstehen, müssen alle wichtigen strategischen Ziele im gesamten Geschäfts- und Betriebsmodell zu sehen sein. Die Verankerung von Transparenz und Sichtbarkeit in einer Organisation beinhaltet die Anwendung des dreistufigen Prozesses (Abbildung 2), um Initiativen mit Strategien zu verknüpfen und die Attribute von Initiativen für alle Mitarbeiter darzulegen.

Ebenso wichtig ist es, dass die Verantwortlichen für vernetzte Initiativen laufende Performancegespräche führen. Zu diesen Gesprächen gehört es, offenes Feedback zu Herausforderungen und mögliche Ideen für Veränderungen und Innovationen zu erhalten und regelmäßig Anleitung und Feedback zu geben (die Feedbackschleife).

Der Wert der Feedbackschleife liegt darin, dass die Mitarbeiter an der vordersten Front oft als erste von Faktoren erfahren, die sich (positiv oder negativ) auf das Unternehmen auswirken könnten. Die Förderung von Feedbackschleifen verbessert die Reaktionsfähigkeit eines Unternehmens. Diese fortlaufenden Gespräche schaffen auch Wissen, Vertrauen und Befugnisse, was ein stärkeres Mitarbeiterengagement bezüglich Strategien und Zielen fördert.

Wir schlagen vor, dass strategische Daten und damit zusammenhängende Managementinformationen über alle Strategien hinweg für alle Mitarbeiter sichtbar sein sollten, vorbehaltlich wettbewerbsrelevanter sensibler Daten. Eine solche Transparenz unterstützt eine Kultur des Vertrauens, verbessert das Verständnis von und Engagement hinsichtlich Strategien, fördert Gespräche,

die sich auf operative Spitzenperformance und strategische Umsetzung konzentrieren, und informiert Mitarbeiter über mögliche Karrierewege und -chancen.

Ergebnisse der Phase 2 – Sichtbarkeit

Die Teilnehmer der Phase 2 stellten fest, dass Sichtbarkeit ein wichtiger Aspekt bei der Umsetzung von ESG ist. Eine der befragten Organisationen hatte die Absicht, ihre Produktions- und Planungsaktivitäten mit ihrer Berichterstattung und Modellrechnung für Treibhausgase zu verschmelzen – mit dem Ziel, eine bessere Sichtbarkeit der eingesetzten Materialien und Mengen in der gesamten Organisation zu erreichen, einschließlich Daten zu Recycling, Inhalt, Emissionsfaktoren und Verpackung.

Wie das obige Beispiel zeigt, tragen eine solide Datenerfassung und Berichterstattung dazu bei, die Sichtbarkeit in der Organisation zu verbessern und ESG effektiv zu operationalisieren. Dies beinhaltet die Verfolgung der ökologischen und sozialen Auswirkungen sowie die Überwachung der Auswirkungen von Governance-Praktiken und damit verbundenen Initiativen durch Messungen. Um ESG-Ziele zu verankern, sollten sie in Initiativen integriert und in der Tabelle der Attribute in Abschnitt 5.2 dargestellt werden sowie Teil der laufenden Performancegespräche zwischen den Verantwortlichen der verknüpften Initiativen sein.

Weitere Beispiele für die Verbesserung der Sichtbarkeit waren die Einbindung interner und externer Stakeholder wie Mitarbeiter, Investoren, Kunden, Lieferanten, Regulierungsbehörden und lokale Gemeinschaften sowie die aktive Einholung von deren Feedback zu den Entscheidungen der Organisation, um weiteres Vertrauen und Legitimität aufzubauen.



5.4.6 Zusammenarbeit und Koordination

Eine weitere Herausforderung für Führungskräfte besteht darin, dass die Menschen in ihren Organisationen zusammenarbeiten müssen, um die Umsetzung ihrer Strategien zu koordinieren. Diese dringend benötigte Zusammenarbeit wird häufig durch Herausforderungen beeinträchtigt, die sich aus silobasierten Machthierarchien oder Mentalitäten ergeben.

Das IPM-Rahmenwerk versucht, diese Herausforderungen zu überwinden und die Zusammenarbeit und Koordination durch die in [Kapitel 5.2](#) dargelegten Prozesse der Zuordnung und

Verknüpfung zu verbessern. Diese Prozesse fördern laufende Gespräche über die Auswirkungen von Initiativen auf den strategischen Erfolg der Organisation und die Effizienz von funktionsübergreifenden Teams, Entscheidungsfindung und Ressourcenzuweisung. Die Verankerung der organisatorischen Performance im Zweck der Organisation und die Entwicklung einer Performancekultur stärken auch die Verantwortung und Rechenschaftspflicht und tragen zu einer besseren Zusammenarbeit und Koordination zwischen verschiedenen Geschäftseinheiten und Funktionen bei.

5.4.7 Datengestützt

Die datengestützte Entscheidungsfindung kombiniert objektive Analysen und empirische Erkenntnisse, um Unternehmen zum Erfolg zu führen. Indem sie sich bei ihren Entscheidungen auf sachliche Daten stützen und nicht auf ihr Bauchgefühl oder persönliche Neigungen, können Unternehmen fundierte Entscheidungen treffen, die Risiken minimieren und Chancen maximieren. Daten ermöglichen ein umfassendes Verständnis komplexer Sachverhalte und regen

zu kontinuierlichem Lernen und Verbesserung an, sodass Pläne und Strategien weiterentwickelt werden können, was wiederum zu genaueren Vorhersagen und zuverlässigerer Planung führt. Das fördert eine Kultur der Transparenz und Rechenschaftspflicht, da Entscheidungen auf der Grundlage von Belegen begründet und kommuniziert werden können. Die [AICPA & CIMA Global Management Accounting Principles](#) enthalten nützliche Hinweise zur Datenplanung.

Ergebnisse der Phase 2 – Die Rolle der Datenorientierung für IPM

In Phase 2 der Untersuchung wurde deutlich, wie wichtig es ist, datengestützt zu arbeiten und über geeignete Systeme und Prozesse zu verfügen, um die ESG-Performance zu überwachen und die Entscheidungsfindung zu unterstützen. Unternehmen wiesen auf Herausforderungen im Zusammenhang mit Daten und Informationen hin, darunter:

- Beschaffung von Daten von Lieferanten außerhalb der Organisation,
- Schwierigkeiten im Zusammenhang mit der Ermittlung der benötigten Daten innerhalb der Organisation und
- Strukturierung und Bereitstellung von Daten, damit sie für das Unternehmen von Nutzen sind.

Als Reaktion auf diese Herausforderungen gaben die Unternehmen an, dass eine Prioritätensetzung dazu beigetragen hat, die richtigen Nachhaltigkeitsdaten von den wichtigsten Lieferanten zu erfassen. Die Prioritätensetzung wurde anhand einer Pyramide dargestellt, bei der alle Lieferanten aufgefordert wurden, grundlegende Nachhaltigkeitsdaten (Basis der Pyramide) zu liefern. Nur bestimmte wichtige Lieferanten wurden gebeten, komplexere Daten bereitzustellen. Die wichtigeren Lieferanten wurden aufgrund mehrerer Kriterien ausgewählt, die für jede Organisation unterschiedlich sein können. Unternehmen nutzen sowohl ausgelagerte Systemanbieter als auch intern entwickelte, Cloud-basierte Systeme, um den Fluss von Performanceinformationen an Entscheidungsträger zu erleichtern.

Um einige der Schwierigkeiten im Zusammenhang mit der Ermittlung des internen Datenbedarfs zu

bewältigen, waren sich viele Unternehmen einig, dass die Festlegung klarer Datenanforderungen für ihre Nachhaltigkeitsagenda Vorrang haben. Einige Befragte, denen es gelang, diese Anforderungen zu ermitteln und zu verstehen, gaben an, dass Data Governance und Datenverantwortung der nächste Schritt war. Ein relevantes Beispiel für die Bewältigung von Datenzugriffsproblemen aufgrund des Vorhandenseins mehrerer Datenverantwortlicher spezifizierte die Schaffung eines eindeutigen Ortes, von dem aus Informationen an das Unternehmen, die Akteure der Lieferkette und den Vertrieb weitergeleitet werden können, um die zahlreichen Berichte zu erstellen.

Ein anderes Unternehmen gab an, dass die Investition in ein geeignetes, rigoroses Nachhaltigkeits-Softwaretool, das die Datenerfassung und -analyse straffen kann, der Schlüssel zur effizienteren Erstellung von Berichten und zur Lösung von Problemen beim Datenzugang ist.

Hinsichtlich der Struktur und der Bereitstellung von Nachhaltigkeitsdaten für das Unternehmen bestand Einigkeit darüber, dass die Bedürfnisse der Stakeholder, einschließlich der Aktionäre, verstanden werden müssen. Zu den Schritten, die Unternehmen als notwendig erachteten, gehörten die Ermittlung der wichtigsten Personen in ihrem Unternehmen, die Nachhaltigkeitsdaten nutzen und Analysen durchführen, um deren Informationsbedarf zu ermitteln. Ein Befragter betonte, dass das Zuschneiden der Daten auf die spezifischen Anforderungen der Stakeholdergruppen ihren Nutzen und ihre Relevanz erhöhte, da die einzelnen Geschäftsbereiche die Daten auf verschiedene Weise nutzen und eine unterschiedliche Granularität benötigen.

Die folgende Tabelle zeigt die wichtigsten Merkmale der verschiedenen Komponenten einer Performancekultur und die erwarteten Vorteile ihrer Umsetzung in einer Organisation.

Tabelle 2 - Merkmale und Vorteile einer Performancekultur

Komponente der Performancekultur	Wesentliche Merkmale	Erwarteter Nutzen
Performanceorientiertes Denken	<ul style="list-style-type: none"> • Der Zweck ist klar, einprägsam und motivierend. • Der Zweck wird auf der Ebene jeder Aktivität, jedes Prozesses und jedes Projekts formuliert. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ermächtigung • Vertrauen • Engagement
Strategische Ausrichtung und Rechenschaftspflicht	<ul style="list-style-type: none"> • Vorrang der Strategieumsetzung vor funktionaler Spitzenperformance • Zuordnung von Initiativen (Aktivitäten, Prozesse und Projekte) • Festlegung der Verantwortlichkeit für Performanceziele auf allen Ebenen 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausgewogeneres Kräfteverhältnis zwischen funktionaler Performance und strategischer Umsetzung • Verbesserte Rechenschaftspflicht für Ergebnisse
Sichtlinie und Engagement	<ul style="list-style-type: none"> • Einbindung der Mitarbeiter in strategische Gespräche • Konzept von Angebot und Nachfrage 	<ul style="list-style-type: none"> • Konsistente Auslegung der Strategie • Verbesserte Ressourcenzuweisung • Verbesserte Sichtlinie zwischen Initiativen und Strategie
Unterstützende Kontrollen	<ul style="list-style-type: none"> • Unterstützende Kontrollen statt zwangsweise Kontrollen • „No Blame“-Kultur 	<ul style="list-style-type: none"> • Übernommene Verantwortung • Eingegangene Risiken • Empowerment
Transparenz und Sichtbarkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Klarheit über Zweck, Werte und strategische Absichten • Zugänglichkeit von Performancedaten 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausrichtung • Konnektivität • Engagement • Vertrauen
Zusammenarbeit und Koordination	<ul style="list-style-type: none"> • Laufende Gespräche - funktionsübergreifende Teamarbeit, Koordination der Aktivitäten 	<ul style="list-style-type: none"> • Bessere Entscheidungsfindung • Verbesserte Ressourcenzuweisung
Datengestützt	<p>Daten</p> <ul style="list-style-type: none"> • sind mit den Zielen der Organisation verknüpft. • unterstützen die Entscheidungsfindung. • sind leicht zugänglich. • sind einheitlich definiert und gekennzeichnet. • sind gegenüber Veränderungen resilient. • sind effizient. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bessere Entscheidungen • Lernende Organisation • Größeres Engagement

6 Managementinformationen

Managementinformationen im Kontext des IPM-Rahmenwerks konzentrieren sich auf die Messung des Übergangs von einem traditionellen Performance-Managementsystem der Budgetkontrolle zu IPM im Laufe der Zeit. Die durch das Rahmenwerk bereitgestellten Managementinformationen

konzentrieren sich auf das Ausmaß, in dem ein IPM-Konzept umgesetzt wurde, und die Qualität seiner Anwendung. Dies unterscheidet sich von den Managementinformationen, die Manager für ihre Entscheidungen verwenden und die für jedes Unternehmen einzigartig sind.

6.1 Erfolgsmessung von Initiativen

Für eine bessere Strategieumsetzung müssen Entscheidungen in unterschiedlichen Geschäftsbereichen getroffen werden. Führungskräfte sollten wissen, inwieweit die Entscheidungsfindung in ihrem Geschäftsbereich auf Messungen und nicht auf Neigungen oder Erwartungen beruht. In der Tat nutzen viele Geschäftsbereiche zunehmend ihre analytischen Fähigkeiten, um sich durch datengestützte Entscheidungen einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen.

Das soll nicht heißen, dass alle Entscheidungen auf Fakten beruhen müssen – die Messung einiger Initiativen ist vielleicht zu schwierig oder zu kostspielig – oder dass Instinkt keine Rolle spielen sollte.

Manchmal kann es schwierig sein, geeignete Kennzahlen für Aktivitäten zu bestimmen, stattdessen werden Ersatzmessgrößen verwendet. Unter der Voraussetzung, dass die Initiativverantwortlichen miteinander verbundener Initiativen Kennzahlen abstimmen, sollten Ersatzmessgrößen akzeptabel sein und können zu Gesprächen über die Umsetzung der Strategie beitragen.

In Fällen, in denen eine Messung nicht praktikabel ist, sollten Entscheidungsträger jedoch ausdrücklich vor Beginn dieser Initiativen vereinbaren, keine Messungen vorzunehmen.

Um zu bewerten, wie gut ihr Geschäftsbereich seine Strategie umsetzt, können Führungskräfte Messgrößen für die Verknüpfung und Auswirkungen heranziehen, um zu analysieren, inwieweit sich Mitarbeiter bei

ihren Entscheidungen auf Daten stützen, anstatt ihrem Instinkt zu folgen. So generieren beispielsweise alle Initiativen Kosten und Einnahmen. Wie können Entscheidungsträger beurteilen, wie viel Kosten durch die Verbesserung der gemessenen Performance eingespart werden könnten, wenn für die eingeleiteten Initiativen keine Erfolgsmessungen vorliegen? Welche Opportunitätskosten stehen auf dem Spiel?

Weitere Messungen, die sich aus den Attributen einer Initiative ableiten lassen, sind:

- ▶ die Kosten von Initiativen ohne Erfolgsmessung (die Entscheidungsträger bewerten die Performance instinktiv oder gar nicht). Dies könnte auch als Prozentsatz der Gesamtkosten ausgedrückt werden.
- ▶ die Anzahl (oder ein Prozentsatz der Gesamtzahl) der Initiativen, für die es keine Erfolgsmessung gibt.
- ▶ die durchschnittlichen Kosten von Initiativen ohne Erfolgsmessung.
- ▶ die Konzentration von Initiativen ohne Erfolgsmessung. Dies kann nach Geschäftseinheit, Funktion, Initiative (zusammengefasst), Strategie, Manager oder einer anderen für das Unternehmen sinnvollen Demografie erfolgen. Dies könnte nach Kosten oder Anzahl analysiert werden

Zusätzlich zu diesen Messungen ist es wichtig, sich über den Zeitrahmen und die Häufigkeit der Messungen im Klaren zu sein.

6.2 Produktivität

Von Unternehmen wird ständig erwartet, dass sie mehr für weniger Geld produzieren. Die Herausforderung für Führungskräfte besteht darin, zu erkennen, wo solche Möglichkeiten in ihren Geschäftsbereichen bestehen. Betriebsmodelle wurden oft weiterentwickelt, um Entscheidungen, die über Jahre oder sogar Jahrzehnte getroffen wurden, effizient und effektiv umzusetzen. Gleichzeitig haben Unternehmen Größenvorteile angestrebt, um wettbewerbsfähig zu bleiben, und sind organisch und durch Übernahmen gewachsen. Unvermeidlich gibt es Teile von Geschäftsmodellen, die so gestaltet wurden, dass sie zu Entscheidungen führen, die für den Erfolg nicht mehr relevant sind und vielleicht auch nicht mehr betrieben werden sollten und Ressourcen aufzehren.

Chief Financial Officers stehen vor der Herausforderung, die Ressourcenzuweisung von einem Jahr zum nächsten festzulegen, da operative Führungskräfte erwarten, Ressourcen auf der Grundlage der Ausstattung des vorherigen Zeitraums zu erhalten, unabhängig davon, wie sich das Ökosystem des

Unternehmens verändert hat. Das führt dazu, dass die Produktivität laufender Aktivitäten stagniert und für neue Initiativen keine Ressourcen mehr zur Verfügung stehen.²⁰ Unternehmen, die Budgets proaktiver umverteilen, erzielen in der Regel eine deutlich bessere Performance als solche mit statischer Ressourcenzuweisung.²¹

Anhand von Daten zu Initiativattributen können CEOs im Laufe der Zeit Produktivitätsverbesserungen anstreben, wobei Produktivität als Funktion der operativen Ergebnisse (einschließlich ESG) und Kosten ausgedrückt wird ([siehe Anhang A](#) für ein Anschauungsbeispiel). Die Bestimmung, welche Initiativen zurückgefahren oder gestrichen werden könnten und in welche mehr Ressourcen investiert werden sollten, kann zu Produktivitätsverbesserungen führen. Es liegt dann in der Verantwortung des CEO, in Absprache mit den mit der Strategie verbundenen Initiativverantwortlichen zu bestimmen, wie Ressourcen zugewiesen werden, um die operativen (einschließlich ESG) und finanziellen Ziele zu erreichen.

6.3 Funktionsauslastung

Nach dem Konzept des starken Matrixmanagements stellen Funktionen ein optimales Maß an funktionalen Ressourcen und Kapazitäten für die Umsetzung von Strategien bereit. Funktionsführkräfte beraten CEOs fachkundig und geben ihnen Hinweise, wie die Ergebnisse einer bestimmten Initiative am besten erreicht werden können. Daher dienen Budgets in funktionalen Silos in erster Linie dazu, die Qualität und Verfügbarkeit von funktionalen Ressourcen und Fachwissen zu entwickeln und aufrechtzuerhalten, die zur Unterstützung der Strategien erforderlich sind. Die Ressourcen und das Fachwissen werden den Strategien zur Verfügung gestellt und die Strategien tragen die Kosten. Nicht zugewiesene

Kosten (d. h. nicht genutzte) werden zur Berechnung der Auslastung der Funktion verwendet.

Da CEOs für die Kosten und Einnahmen sowie die operativen Ergebnisse ihrer Strategien verantwortlich sind, sollte dies zu Gesprächen mit Funktionsleitern darüber führen, wie funktionale Ressourcen optimiert und die Effizienz und Effektivität der Strategieumsetzung verbessert werden können, wobei der Finance Business Partner als Berater fungiert.

Die Auslastung wird als Quotient aus den Strategien zugeordneten Kosten und der gesamten funktionalen Kostenbasis berechnet.

6.4 Rechenschaftspflicht

Alle Initiativen sollten einen Verantwortlichen haben. Berichte über das Ausmaß der Verantwortung für Initiativen unterstreichen die Rechenschaftspflicht für Ergebnisse. Die Rechenschaftspflicht kann auf verschiedene Weise bewertet werden:

- ▶ Die Kosten für Initiativen ohne direkte Verantwortung. Dies könnte auch als Prozentsatz der Gesamtkosten ausgedrückt werden.
- ▶ Die Anzahl (oder ein Prozentsatz der Gesamtzahl) der Initiativen ohne zugewiesene Verantwortung.
- ▶ Die durchschnittlichen Kosten von Initiativen ohne Rechenschaftspflicht.
- ▶ Die Konzentration von Initiativen, für die es keine verantwortliche Person gibt. Dies kann nach Geschäftseinheit, Funktion, Initiative (zusammengefasst), Strategie, Manager oder einer anderen für das Unternehmen sinnvollen Demografie erfolgen. Dies könnte nach Kosten oder Anzahl analysiert werden.

Diese Informationen könnten Führungskräften Aufschluss über die Verteilung oder Konzentration der Verantwortung für Initiativen geben. Gleichzeitig könnte dies als Grundlage für Richtlinien in Bezug auf Schlüsselpersonen dienen und Konzentrationsrisiken aufgreifen (wenn eine Schlüsselperson für eine übermäßige Anzahl oder einen übermäßigen Wert von Initiativen verantwortlich ist). Die Informationen könnten auch Aufschluss über die Fluktuation der Initiativverantwortlichen und die sich daraus ergebenden Ausführungsrisiken geben.

6.5 Moral-Hazard-Risiko

In Beziehungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer bezieht sich „Moral Hazard“ auf Situationen, in denen ein Arbeitnehmer Entscheidungen in dem Bewusstsein trifft, dass sein Arbeitgeber oder Vorgesetzter für alle negativen Folgen seiner Entscheidungen verantwortlich ist. Es kommt häufig vor, dass Personen in verantwortungsvollen Positionen von ihren persönlichen Vorurteilen und Erfahrungen beeinflusst werden oder sich zu sehr an Entscheidungen der Vergangenheit orientieren, die für die Zukunft eines Unternehmens möglicherweise nicht von Vorteil sind. Entscheidungen über Zielsetzungen und Ressourcen können von mehreren Faktoren beeinflusst werden:

- ▶ Aktivitäten, die auf der Neigung der Entscheidungsträger basieren und nicht auf dem, was für die Strategie am besten wäre
- ▶ Manager, die Sicherheit in den Vordergrund stellen und Taktiken wählen, die ihre Stärken ausspielen
- ▶ Manager, die Initiativen auswählen, die sie am ehesten belohnen oder ihnen Aufstiegschancen eröffnen
- ▶ Unterschiedliche Interpretationen von Strategie²²

Führungskräfte kennen möglicherweise nicht die Motivationen, Ängste oder Neigungen aller Entscheidungsträger, daher sollten sie versuchen, Situationen zu vermeiden, in denen Entscheidungen aufgrund von Erwartungen oder persönlichen Neigungen getroffen werden. Die Initiativattribute

und Messungen von Verknüpfung und Auswirkungen können dazu beitragen, das moralische Risiko zu verringern, indem sie Möglichkeiten für konstruktive Diskussionen zwischen den Verantwortlichen der verknüpften Initiativen bieten.

Die folgenden Kennzahlen für eine Strategie können bei der Bewertung und dem Management von Organisationsrisiken helfen:

- ▶ Verknüpfte Initiativen mit demselben Verantwortlichen (Anzahl, Wert, Konzentration).
- ▶ Initiativverantwortlichen in einer Linienbeziehung mit dem Verantwortlichen einer unterstützenden Initiative (Anzahl, Wert, Konzentration).
- ▶ Vorangegangene Maßnahmen ausgedrückt als Prozentsatz aller Verknüpfungen (% der Anzahl und % des Werts).

Die Verknüpfung von Initiativen in strategischen Themen bietet die Möglichkeit, das Moral-Hazard-Risiko zu verringern, indem Beziehungen zwischen den Verantwortlichen verknüpfter Initiativen ermittelt, gemeldet und auf ein Minimum reduziert werden. Das Ausmaß solcher Beziehungen (Agency) gibt Aufschluss über den Grad der konstruktiven Spannungen zwischen ihnen und damit über das Risiko, dass Mitarbeiter und Teams bei der Umsetzung der Strategie nicht ausreichend hinterfragt werden.

7 Performance

Das IPM-Rahmenwerk organisiert das Performance Management auf der Grundlage miteinander verknüpfter Initiativen und nicht auf der Grundlage traditioneller Funktionsstrukturen und zielt darauf ab, das Engagement der Mitarbeiter bei der Umsetzung der Strategie zu verbessern. Dies bedeutet logischerweise, dass die Mitarbeiterperformance über Initiativenhierarchien gesteuert wird.

7.1 Engagement und Empowerment der Mitarbeiter

Das Rahmenwerk kann Mitarbeiter bestärken. Durch die Einrichtung von Kontrollmechanismen, die verhindern, dass Fehlritte zu weit gehen, können Führungskräfte darauf vertrauen, dass Mitarbeiter Risiken eingehen und innovativ sind. Mitarbeiter werden in die Lage versetzt, Chancen zu ergreifen, wodurch Unternehmen reaktionsfähiger werden und ihre Resilienz gestärkt wird.

Performance Management ist mit der Verknüpfung der Mitarbeiter mit strategischen Initiativen verbunden. Verantwortliche für Initiativen, die auf die Performance verbundener Initiativen vertrauen, um strategische Ziele zu erreichen, sollten

- ▶ die Performance der Verantwortlichen der verknüpften unterstützenden Initiativen bewerten;
- ▶ bei der Erzielung von Ergebnissen mit Verantwortlichen für verbundene Unterstützungsinitiativen zusammenarbeiten und ihnen zur Seite stehen, insbesondere wenn die Budgets oder Performanceziele dieser Initiativen unter Druck stehen; und
- ▶ die Verantwortlichen von verknüpften Unterstützungsinitiativen laufend unterstützen, Herausforderungen gemeinsam erörtern und sich auf die Performanceentwicklung konzentrieren, anstatt über individuelle Misserfolge in der Vergangenheit zu reflektieren, was ein jährliches Beurteilungsverfahren überflüssig machen sollte.

Die Verbesserung des Mitarbeiterengagements in Bezug auf die Strategieumsetzung durch kontinuierliche Gespräche verringert die Wahrscheinlichkeit, dass die Dinge katastrophal schief laufen. Wenn nämlich „schwierige“ Gespräche zwischen dem Verantwortlichen für eine Initiative und dem Verantwortlichen für eine unterstützende Initiative erforderlich sind, ist dies eher auf eine Kommunikationsstörung zurückzuführen.

Fujitsu – Einbindung der Mitarbeiter durch Zielsetzung und Strategie

Im Jahr 2020 legte Fujitsu sein Ziel „die Welt nachhaltiger zu machen, indem wir durch Innovation Vertrauen in die Gesellschaft schaffen“ fest und erneuerte seine Kernwerte von „Ambition“, „Vertrauen“ und „Empathie“. Geleitet von unserem Ziel arbeitet Fujitsu mit Kunden und anderen Stakeholdern, um Lösungen zur Bewältigung der gesellschaftlichen Herausforderungen zu finden und neue Geschäftsmodelle zu entwickeln, die Dienstleistungen mit hohem Mehrwert in einem branchenübergreifenden Ansatz bieten.

Mehrere Initiativen haben zur Verankerung unseres Ziels beigetragen, den Wandel unserer Organisationskultur unterstützt und die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Branchen beschleunigt:

1. Ein zielgerichtetes Dialogprogramm für alle Mitarbeiter mit dem Namen „Purpose Carving“. Dieses Programm unterstützt Mitarbeiter dabei, ihr persönliches Ziel zu formulieren und zu gestalten. Dazu umfasst es Übungen zum Nachdenken über das Leben, zur Formulierung und Weiterentwicklung des individuellen Ziels sowie Gruppentreffen zum Austausch über Ziele, zum Zuhören und zur Förderung von Zusammenarbeit und Kooperation.
2. Ein von der Personalabteilung geleitetes Bewertungssystem, das eine Verknüpfung zwischen Fujitsus Zielsetzung und persönlichen Performancekennzahlen herstellt. Dieses Bewertungssystem fördert den Dialog zwischen

Mitarbeitern und Vorgesetzten, um individuelle persönliche Zwecke und Ziele mit dem Zweck und den strategischen Zielen von Fujitsu abzustimmen, um einen einheitlichen Bewertungsrahmen für das Unternehmen zu schaffen. Ziel ist es, das eigenständige Wachstum und Handeln der Mitarbeiter zu fördern und sicherzustellen, dass ihre Beiträge mit dem Zweck von Fujitsu übereinstimmen und einen Mehrwert für unsere Kunden und die Gesellschaft schaffen. Um die Kommunikation zwischen Mitarbeitern und ihren Vorgesetzten zu fördern, werden Manager und alle Mitarbeiter dazu angeregt, gelenkte Gespräche in Einzelgesprächen zu führen, wobei neue Instrumente eingeführt wurden, die sie bei der Vorbereitung unterstützen. Diese Einzelgespräche spielen bei Fujitsu eine wichtige Rolle, da sie es Mitarbeitern ermöglichen, die Unternehmensstrategie mit ihren Karriereambitionen abzustimmen, ihre Entwicklungsmöglichkeiten mit ihren Vorgesetzten zu besprechen und wertvolles Feedback zur strategischen Performance zu erhalten. Daher zeigen die Ergebnisse der Umfrage zum Mitarbeiterengagement in den Bereichen Unternehmensausrichtung und -erwartungen, Lernen und Wachstum sowie gleiche Erfolgchancen einen deutlichen Aufwärtstrend.

Fallbeispiel von Fujitsu



7.2 Resilienz

Das IPM-Rahmenwerk verbessert die Resilienz von Organisationen, indem er ständige Gelegenheiten für Gespräche über die Performance von Initiativen und die strategische Performance schafft, die laufende Entscheidungen ermöglichen. Das sollte dazu beitragen, Misserfolge zu erkennen, bevor das Ausmaß des Misserfolgs Konsequenzen hat („fail fast, fail small“). Umgekehrt können in einer Performancekultur, in der Mitarbeiter sich ermutigt fühlen, neue oder riskante Ideen zu erforschen, Initiativverantwortliche neue unterstützende Initiativen in Auftrag geben oder Mitarbeiter können Empfehlungen aussprechen und neue Initiativen erörtern, wenn sich Gelegenheiten ergeben. Dies fördert die Reaktionsfähigkeit und verbessert die Widerstandsfähigkeit der Organisation in einem sich schnell verändernden Betriebsumfeld.

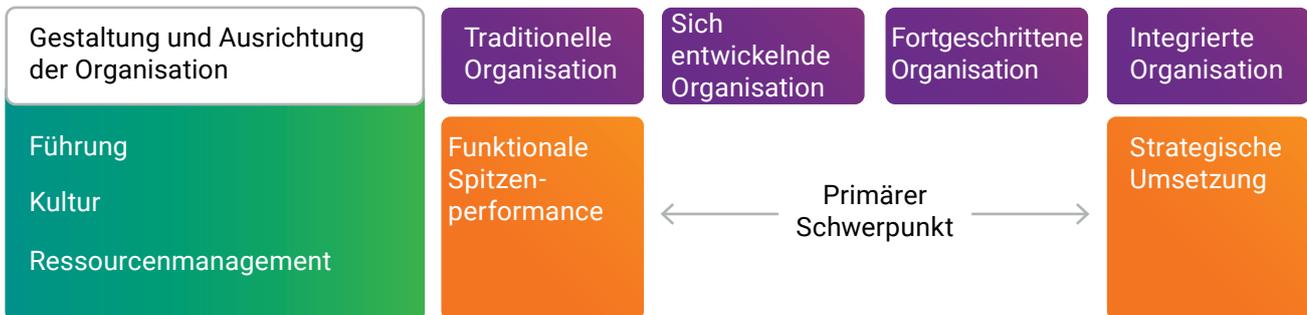
Das IPM-Rahmenwerk verringert auch das Risiko einer Informationsasymmetrie durch die erhöhte Sichtbarkeit der Attribute, Verknüpfungen und Auswirkungen von Initiativen. Vorstände vertreten die Interessen der Aktionäre und anderer Stakeholdergruppen. Der Prüfungsausschuss stellt sicher, dass die Informationen, auf die sich die Vorstände stützen, (wenn auch weniger detailliert) mit den Informationen übereinstimmen, die Manager verwenden, um das Geschäft in ihrem Namen zu führen. In einer Organisation, die das IPM-Rahmenwerk anwendet, sollten die Erläuterungen und zentralen Kennzahlen für den Vorstand den Informationen entsprechen, auf die sich die CEOs stützen, um den Erfolg der Strategieumsetzung zu bewerten (sie würden aus den Tabellen der Initiativattribute abgeleitet).

8 IPM-Reifegradmodell

Das IPM-Reifegradmodell soll es Unternehmen ermöglichen, sich in verschiedenen Stadien auf ihrem Weg zur Einführung eines IPM-Konzepts zu positionieren. Die erforderlichen Übergänge werden wahrscheinlich schrittweise erfolgen und je nach Zielsetzung der Unternehmen und ihren Umsetzungsverfahren variieren.

Unternehmen können das IPM-Reifegradmodell nutzen, um ihre Fortschritte auf dem Weg zu einem stärker strategisch ausgerichteten Unternehmen anhand einer Reihe von Indikatoren darzustellen, und es zur Diagnose für die Planung künftiger Fortschritte heranziehen. Letztlich wird sich eine Verlagerung der Führungsautorität im Laufe der Zeit organisch in anderen Aspekten der Organisation niederschlagen, einschließlich der zugrunde liegenden Beziehungen und Prozesse des Ressourcenmanagements.

Abbildung 4 - Flussdiagramm des IPM-Reifegradmodells



Das IPM-Reifegradmodell hilft Organisationen, ihren derzeitigen Ansatz für das Management der Unternehmensperformance zu ermitteln und ihren Weg zu einem stärker integrierten Ansatz für das Management der Unternehmensperformance zu planen.

Tabelle 3 - IPM-Reifegradmodell

IPM-Rahmenwerk		Traditionell	In der Entwicklung	Fortgeschritten	Integriert
		Primärer Schwerpunkt auf Funktion	SSchwerpunkt auf Strategie innerhalb von Funktionen	Schwerpunkt auf Strategie innerhalb von Funktionen, unterstützt durch strategische Programmleiter	Strategieorientierter Fokus
IPM-Führung	Zusammen- setzung	Das Führungsteam besteht aus funktionalen Führungskräften.	Das Führungsteam besteht aus funktionalen Führungskräften. Bei Bedarf werden Ratschläge oder Aktualisierungen zu strategischen Projekten eingeholt.	Das Führungsteam besteht aus funktionalen Führungskräften, die von strategischen Programmleitern unterstützt werden.	Das Führungsteam setzt sich aus SEOs zusammen und wird von wichtigen funktionalen Führungskräften unterstützt.
	Verantwortung	Strategische Ziele werden gemeinsam vom Führungsteam verantwortet; funktionales Fachwissen wird über strategisches Fachwissen gestellt.	Strategische Ziele werden von funktionalen Führungskräften mit funktionaler und spezifischer strategischer Verantwortung verfolgt („doppelte Staatsbürgerschaft“).	Strategische Ziele werden von funktionalen Führungskräften mit Input von strategischen Programmleitern auf der Grundlage von „Angebot und Nachfrage“ verantwortet.	Strategische Ziele werden von SEOs verantwortet; Strategien werden durch die Verknüpfung unterstützender Initiativen weiterentwickelt. Funktionales Fachwissen wird auf Angebots- und Nachfragebasis bereitgestellt.
	Autorität	Auf der Grundlage funktionaler Zuständigkeit.	Auf der Grundlage funktionaler Zuständigkeit, wobei für strategische Projekte spezifische Beiträge eingeholt werden.	In erster Linie auf der Grundlage funktionaler Zuständigkeit. Strategische Programmleiter beraten das Führungsteam planmäßig.	Auf der Grundlage strategischer Zuständigkeit und unter Mitwirkung der Funktionsführungskräfte.
IPM Performance- kultur	Performance-orientiertes Denken	Zweck definiert, aber nicht umfassend formuliert. Verknüpfung zum Zweck durch funktionalen Fokus eingeschränkt.	Zweck definiert und formuliert, aber nicht allgemein verstanden. Der funktionale Schwerpunkt ist immer noch vorherrschend.	Zweck definiert, formuliert und verstanden, aber im Zusammenhang mit dem Engagement bezüglich der Strategie nicht allgemein verankert.	Zweck klar definiert und deutlich formuliert. Die Integration des Zwecks in die Attribute der Initiative fördert eine effektive Entscheidungsfindung und das Verhalten der Mitarbeiter.
	Strategische Ausrichtung und Rechenschaftspflicht	Begrenztes Mitarbeiterverständnis der Strategie, abhängig von der Interpretation durch Vorgesetzten/Einzelne. Kein breiteres Mitarbeiterengagement für die Strategie. Funktionale Aktivität im Vordergrund. Performancekultur nicht förderlich für Verantwortlichkeit. Individuelle Performanceziele von Funktionsführungskräften festgelegt, die sich an den Zielen der funktionalen Spitzenperformance orientieren. Jährlicher Prozess von Zielkaskaden; jährliche Performanceüberprüfungen.	Das Mitarbeiterverständnis der Strategie und ihr Engagement basieren in erster Linie auf der jährlichen Kommunikation von oben nach unten zu wichtigen strategischen Themen. Die funktionelle Tätigkeit steht weiter im Vordergrund. Rechenschaftspflicht für Performanceziele, die funktionale Spitzenperformance und strategische Aspekte kombinieren, aber zur funktionalen Spitzenperformance neigen. Regelmäßige Überprüfungen.	Ein höheres Maß an Strategiediskussionen führt zu einem besseren Verständnis der Strategie und zu mehr Engagement. Mitarbeiter sind ermutigt, über formale Kanäle und Prozesse Feedback zu geben. Rechenschaftspflicht für Performanceziele, die funktionale Spitzenperformance und strategische Aspekte kombinieren, mit begrenzter Verbindung zu strategischen Zielen. Häufige Überprüfungen.	Verknüpfungen fördern den Austausch zwischen den Verantwortlichen für vernetzte Initiativen und bilden wiederum die Grundlage für besseres Verständnis, Abstimmung und Engagement. Rechenschaftspflicht für Performanceziele, die durch die Verknüpfung von Initiativen innerhalb der Strategie bestimmt ist. Kontinuierlicher Überprüfungsprozess.

**Komponenten
des IPM-
Rahmenwerks**

		Traditionell	In der Entwicklung	Fortgeschritten	Integriert
IPM Performance- kultur (Fortsetzung)	Unterstützende Kontrollen	Vorwiegend zwangsweise, auf Einhaltung der Vorschriften ausgerichtete Kontrollen; Kultur der Angst vor dem Versagen. Kontrollen können im Widerspruch zu Werten stehen und erwartete Verhaltensweisen behindern.	Zunehmende Ausrichtung auf unterstützende Kontrollen. Mitarbeiter fühlen sich bereit, zusätzliche Verantwortung mit begrenztem persönlichen Risiko zu übernehmen.	In erster Linie unterstützende Kontrollen, die Befähigung, Flexibilität und Entscheidungsfindung unterstützen. Mitarbeiter übernehmen eher zusätzliche Verantwortung, denn das persönliche Risiko ist geringer.	Unterstützende Kontrollen, die an Werten ausgerichtet sind und erwartete Verhaltensweisen fördern. „No Blame“-Kultur (keine Schuldzuweisung). Mitarbeiter übernehmen gerne und freiwillig zusätzliche Verantwortung.
	Sichtlinie und Engagement	Keine Verknüpfung zur Strategie hergestellt. Schlechte Sichtlinie.	Verknüpfungen zur Strategie innerhalb der Funktionen hergestellt, aber nicht infrage gestellt. Nominale Sichtlinie.	Verknüpfungen zur Strategie mit strategischen Programmleitemen erörtert, aber der Grad der Verknüpfung wird nicht speziell gemessen. Verbesserte Sichtlinie.	SEOs für die strategische Verknüpfung verantwortlich. Grad der Verknüpfung wird gemessen. Zielvorgaben für die Verknüpfung werden mit SEOs vereinbart. Klare Sichtlinie.
	Transparenz und Sichtbarkeit	Keine oder nur eingeschränkte Sichtbarkeit für Mitarbeiter hinsichtlich Informationen, die für die Verwaltung des Unternehmens verwendet werden.	Informationen über die wichtigsten Geschäftsergebnisse veröffentlicht. Mehr detaillierte Informationen über die funktionelle Performance.	Sichtbarkeit der wichtigsten strategischen Projektergebnisse zusammen mit den wichtigsten Geschäftsergebnissen.	Vollständige Sichtbarkeit aller Attribute von Initiativen und Managementinformationen. Verknüpfung, Auswirkungen und Produktivität (und andere Messgrößen) aktiv in der Kommunikation zwischen Verantwortlichen für Initiativen und SEOs genutzt.
	Zusammenarbeit und Koordination	Begrenzter Dialog, Zusammenarbeit und funktionsübergreifende Koordination.	Zusammenarbeit und Koordination auf der Grundlage funktionaler oder individueller Ziele.	Verstärkte funktionsübergreifende Zusammenarbeit und Koordination, jedoch beschränkt auf spezifische strategische Projekte. Teams greifen je nach Bedarf auf andere Funktionen zurück.	Zusammenarbeit, Koordination und funktionsübergreifende Teamarbeit an den Erfordernissen verknüpfter Initiativen für Strategien orientiert. Teams sind multifunktional und fließend.
	Datengestützt	Daten konzentrieren sich auf funktionale Spitzenperformance.	Strategische Zieldaten verwendet, um Ergebnisse von Strategien zu verfolgen. Keine Verknüpfung mit unterstützenden Initiativen, daher Auswirkungen des Betriebsmodells auf Strategie nicht überwacht.	Daten zur Auswirkung strategischer Initiativen auf strategische Ziele zusammengestellt und ausgewertet. Daten unterstützen Entscheidungen.	Daten über die Auswirkungen strategischer Initiativen auf alle Initiativen werden gesammelt und analysiert. Daten unterstützen Entscheidungen.
IPM- Ressourcen- management	Betriebs- und Kapitalbudgets	Angetrieben durch „Verantwortungsgefühl“ oder Anspruch der Funktionsleiter, häufig auf der Grundlage von Vorjahresbeträgen.	Budgets durch einen „Zielkaskadenprozess“ gesteuert; CFO ist dafür verantwortlich, die funktionalen Aktivitäten mit der Strategie in Einklang zu bringen. Funktionales Primat herrscht vor.	Budgetprozesse spiegeln ein besseres Gleichgewicht zwischen funktionalen Spitzenperformance und Strategie wider. Verstärkte Betonung von Wertschöpfung und Innovation.	Betriebs- und Kapitalbudgets durch kontinuierliche Gespräche mit SEOs auf der Grundlage von Produktivitätsmessungen und -zielen festgelegt
	Belohnungssystem und Anreize	Ein zentral verwaltetes Belohnungssystem, das für alle gleich ist. Den Einzelnen und Teams ist nicht klar, welchen Beitrag zur Performance ihre Bemühungen gebracht haben und wie sie daher ihre Belohnung verdient haben. Nicht motivierend.	Die funktionale Führung hat einen begrenzten Ermessensspielraum bei der Belohnung. Die Zielkaskade klärt nominell, wie Einzel- und Teamarbeit zum Erfolg beitragen. Begrenzte Feedbackschleife und Motivation, etwas zu erreichen.	Die funktionale Führung hat einen großen Ermessensspielraum bei der Belohnung (mit Orientierungshilfen). Häufige Gespräche, bessere Sichtbarkeit und Zusammenarbeit, zusammen mit einer stärkeren Feedbackschleife, führen zu größerer Motivation.	SEOs haben Ermessensspielraum über das Belohnungssystem (mit Leitlinien), basierend auf einem Gleichgewicht von Unternehmenserfolg, strategischem Themenerfolg und Initiativerfolg.

9 Anhang A – Anschauungsbeispiel

Pro Surf & Turf – ein US-Unternehmen mit Sitz in Houston, TX – ist ein integrierter Fischerei-, Zucht-, Verarbeitungs- und Produktionsbetrieb für Rindfleisch-, Fisch- und Garnelenprodukte.

Die Vision von Pro Surf & Turf ist es, weltweit führend in der Produktion von Fleisch und Meeresfrüchten zu sein und gleichzeitig ein kontinuierliches Engagement für nachhaltiges Wachstum und operative Spitzenperformance zu zeigen.

Pro Surf & Turf hat drei strategische Ziele definiert, die mit dem Zweck und der Vision des Unternehmens übereinstimmen, und die Organisation um die strategischen Ziele in einer Matrixstruktur mit SEOs ausgerichtet, die für die Erreichung jedes strategischen Ziels verantwortlich sind. Diese strategischen Ziele lauten wie folgt:

- ▶ Starkes und stabiles Wachstum
- ▶ Führung im Bereich Nachhaltigkeit
- ▶ Kundenorientierung

Im Rahmen der Umstellung auf ein IPM-Konzept hat das Unternehmen

- ▶ die Initiativen der Strategie bewertet und die Verknüpfungen ermittelt.
- ▶ die Auswirkungen jeder dieser Initiativen im Hinblick auf das strategische Ziel bewertet. Für diese Bewertung wurde eine einfache prozentuale Messung verwendet,

um das Denken und die Gespräche über den relativen Wert jeder unterstützenden Initiative anzuregen. Logischerweise ist die Summe der Auswirkungen aller unterstützenden Initiativen auf eine andere Initiative 100 %, und diese Werte ergeben sich aus Gesprächen zwischen den Initiativverantwortlichen und SEOs.

- ▶ unverbundene („gestrandete“) Initiativen identifiziert. Während dieses Prozesses waren einige Initiativverantwortliche nicht in der Lage, sich über die Verbindung oder die Auswirkungen ihrer Initiative auf andere Initiativen oder auf die strategischen Ziele zu einigen..
- ▶ die Gesamtkosten für jedes strategische Ziel und die Kosten der damit verbundenen Initiativen ermittelt.
- ▶ die Produktivität jeder Strategie in Abhängigkeit von den Kosten der Strategie und den Produktionseinheiten bewertet und diese Informationen zur Festlegung der Budgets für künftige Jahre verwendet.

Messung von Verknüpfungen und Auswirkungen

Tabelle A1 zeigt die Verknüpfungen insgesamt für Pro Surf & Turf; Tabelle A2 zeigt die gemessenen Auswirkungen für die unterstützenden Initiativen des strategischen Ziels der Kundenorientierung. Tabelle A3 stellt Produktivitätsmessungen für jede strategische Säule dar und Tabelle A4, wie die Budgets für Jahr 3 auf der Grundlage der Produktivität der Vorjahre festgelegt wurden.

Tabelle A1 – IPM- Verknüpfungen insgesamt für Pro Surf & Turf

Strategie	Anzahl der Initiativen in der Strategie	Geschaffene Verbindungen	Verknüpfungen	Kosten der Strategie (in USD)	Verbundene Kosten (in USD)	Kosten für gestrandete Initiativen (in USD)	Gefährdete Kosten
Starkes und stabiles Wachstum	10	8	80%	\$1,000,000	\$200,000	\$800,000	80%
Führung im Bereich Nachhaltigkeit	30	20	67%	1,000,000	750,000	250,000	25%
Kundenorientierung	20	7	35%	1,000,000	900,000	100,000	10%

Tabelle A2 - Kosten für Auswirkungen und Initiativen für Pro Surf & Turf

Strategie	Auswirkungen	Kosten der Initiative (in USD)	Kostenanteil	Auswirkungen/ Kosten
Kundenorientierung	100%	\$900,000		
Performance des Callcenters	70%	500,000	56%	126%
Digitale Lieferkette	20%	200,000	22%	90%
Loyalitätsprogramm	10%	200,000	22%	45%

Im Rahmen dieses Prozesses wurden 13 Initiativen ermittelt, bei denen sich die Verantwortlichen der Initiative nicht auf eine Verbindung zum strategischen Ziel der Kundenorientierung einigen konnten, was zu einem geringen Grad der Verknüpfung führte. Obwohl dies ein großes Problem sein könnte, stellte Pro Surf & Turf bei der Überprüfung der verbundenen Kosten fest, dass 90 % der Gesamtkosten der Strategie auf die sieben Initiativen entfielen, bei denen Verknüpfungen hergestellt wurden. Diese Fragen müssen noch untersucht werden, aber das Kostenrisiko für die gestrandeten Initiativen ist relativ gering.

Eine Folgemaßnahme für den SEO, der für die Strategie der Kundenorientierung verantwortlich ist, bestand darin, genauer zu untersuchen, warum 13 der 20 Initiativen nur 10 % der Gesamtkosten der Strategie ausmachten. Diese Untersuchung ergab Folgendes:

- ▶ Mehrere Initiativen waren mit zu wenig Mitteln ausgestattet und bedürfen weiterer Investitionen, um Verbindungen herzustellen und Auswirkungen auf die Strategie zu erzielen.
- ▶ Bei der Umstellung auf ein Matrix-Performance-Managementkonzept waren einige Initiativen überflüssig geworden.
- ▶ Die Performancekennzahlen eines Callcenters, das die Strategie der Kundenorientierung unterstützte, zielten auf den Durchsatz (Effizienz) ab, was sich nachteilig auf die Lösung von Problemen und folglich auf die Kundenloyalität und damit auf die Strategie der Kundenorientierung auswirkte.

Da die Kosten verknüpfter Initiativen bis auf die Ebene der strategischen Ziele zusammengefasst werden, wurde eine Überprüfung der Strategie für starkes und stabiles Wachstum als lohnenswert

erachtet, um die Ursachen der potenziellen gefährdeten Kosten (Investitionen) zu verstehen.

Verwendung von Produktivitätskennzahlen zur Vereinbarung von Budgethöhen

Das Senior Leadership Team (SLT) von Pro Surf & Turf war auch in der Lage, Ergebnismessungen für jede Strategie zu identifizieren, um Produktivitätskennzahlen festzulegen.

Tabelle A3 zeigt, wie im Jahr 1 die Produktivitätsspalte berechnet wird, indem die Kosten der Strategie durch den Output pro Einheit geteilt werden. Im Jahr 2 spiegelt die Spalte „Produktivitätsänderung“ die Entwicklung vom Jahr 1 zum Jahr 2 wider.

Tabelle A4 zeigt, wie die Budgets für Jahr 3 durch die Festlegung von Produktivitätsverbesserungszielen für SEOs und die Berechnung der Produktivität pro Zieloutput bestimmt werden.

Diese Messungen können die Finanzverantwortlichen bei Pro Surf & Turf vor die Herausforderung stellen, Budgets für das Unternehmen zu vereinbaren. Ein Finanzleiter in Phase 2 stimmte zu, „ich denke, dies ist ein Ersatz für einen Vertrag mit einem Dritten, denn wenn es sich um einen Dritten handeln würde, hätte man einen Preis. Die Auslastung ist also im Grunde das Äquivalent zum Preis. So hatte ich das bisher noch nicht gesehen, aber meines Erachtens ist das eine sehr gute Vorgehensweise.“

SEOs haben die volle Autorität (vorbehaltlich unterstützender Kontrollen), ihre Ressourcen während des gesamten Budgetzeitraums flexibel einzusetzen, um die Outputs oder Ergebnisse ihrer Strategien zu erreichen.

Tabelle A3 – Produktivitätsmessungen

Produktivität		Jahr 1 – Ist			Jahr 2 – Ist			
Strategie	Ergebnis (Kennzahl)	Kosten der Strategie (in USD)	Ergebnis (Einheiten)	Produktivität (in USD)	Kosten der Strategie (in USD)	Ergebnis (Einheiten)	Produktivität (in USD)	Produktivitätsänderung
Kundenorientierung	Kundenbindungsrate	\$1.000.000	5	\$200.000	\$900.000	6	\$150.000	25%
Führung im Bereich Nachhaltigkeit	Verringerung der THG-Emissionen nach Scope 1, 2 und 3	1.000.000	5	200.000	750.000	6	125.000	38%
Starkes und stabiles Wachstum	Substanzwert	1.000.000	5	200.000	900.000	5	180.000	10%

Tabelle A4 - Budgetierung Jahr 3 unter Verwendung der Produktivität

Produktivität		Ziele für Jahr 3			
Strategie	Ergebnis (Kennzahl)	Anvisierte Produktivitätsänderung	Ange-strebtes Ergebnis	Anvisierte Produktivität	Budget Jahr 3 (in USD)
Kundenorientierung	Kundenbindungsrate	30%	7,80	\$115,385	\$900.000
Führung im Bereich Nachhaltigkeit	Verringerung der THG-Emissionen in den Bereichen 1, 2 und 3	30%	7,80	96.154	750.000
Starkes und stabiles Wachstum	Substanzwert	25%	6,25	144.000	900.000

Wenn zu irgendeinem Zeitpunkt ein ungünstiges Produktivitätsziel prognostiziert wird, sollte dies Gespräche über die Faktoren auslösen, die für die ungünstige Prognose verantwortlich sein könnten. Diese Gespräche können auf jeder Ebene innerhalb einer Strategie stattfinden.

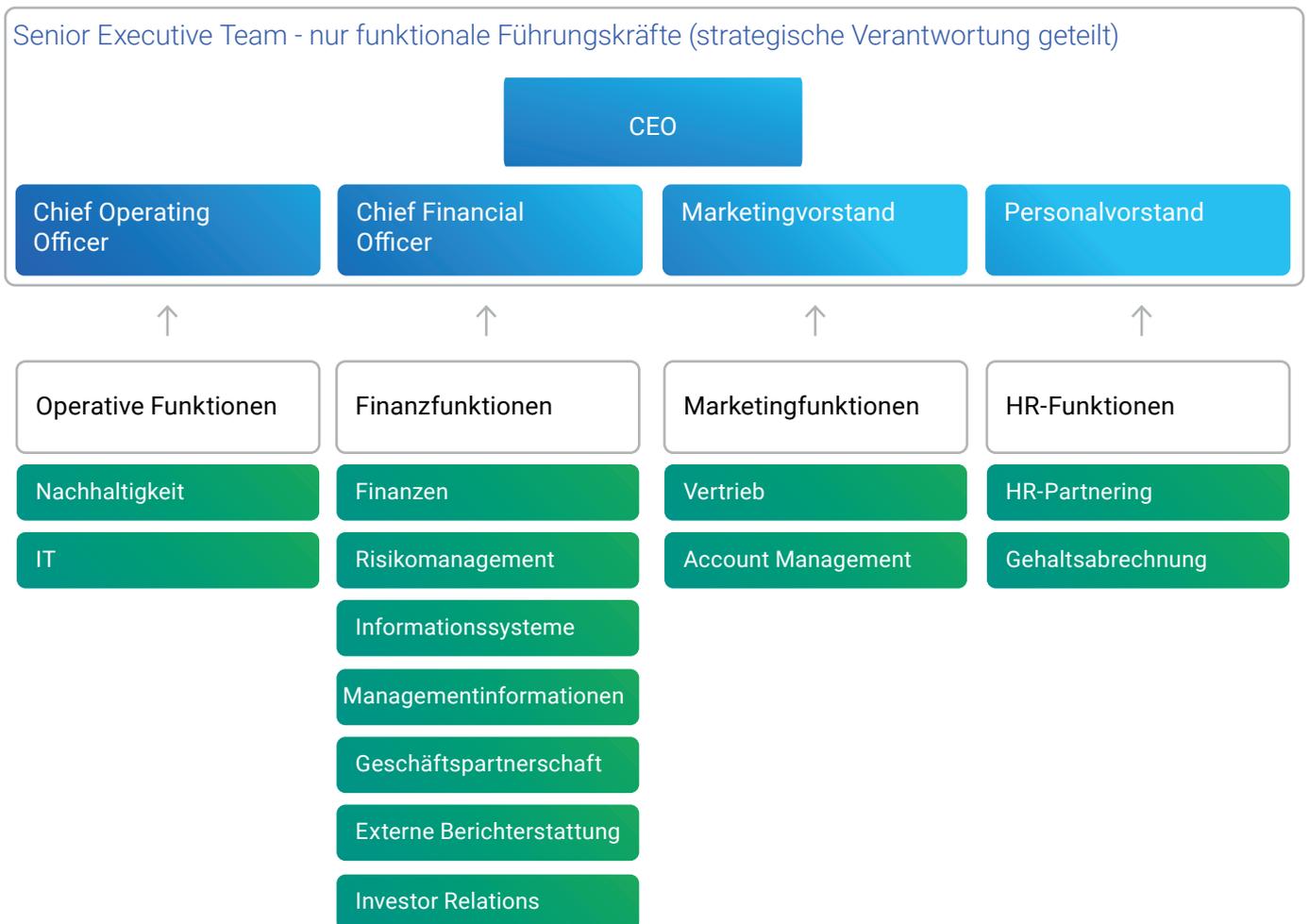
9.1 Anhang B – Konzept einer starken Matrix

Obwohl eine strukturelle Umorganisation keineswegs eine Voraussetzung für die Umsetzung des IPM-Rahmenwerks ist, fasst das Konzept der starken Matrix die Untersuchungsergebnisse und Überlegungen zusammen, die die Entwicklung des IPM-Reifegradmodells unterstützt haben.

Viele Unternehmen gliedern ihre Belegschaft in funktionale Kompetenzsilos (Abbildung B1, „Beispiel für ein funktional strukturiertes Unternehmen“). Untersuchungsergebnisse deuten darauf hin, dass dieser Managementansatz erhebliche Einschränkungen mit sich bringen kann.

In diesen funktional orientierten Unternehmen werden Budgets und Ressourcen von funktionalen Führungskräften kontrolliert, was zu einem Silo-Denken führt. Die Kapitalallokation folgt diesem Beispiel, die Budgets sind häufig von einem Jahr zum nächsten unflexibel. Finanzfunktionen können Schwierigkeiten mit einer Kultur des „Budgetanspruchs“ und festgefahrenen Budgeterwartungen haben, die auf früheren Entscheidungen über die Mittelausstattung beruhen. Dies hat zur Folge, dass neue strategische Initiativen oft keine Investitionen erhalten.²³

Abbildung B1 - Beispiel für ein funktional strukturiertes Unternehmen



Das Konzept des Matrix-Performance-Managements, bei dem Führungskräfte für funktionale Spitzenperformance und die strategische Umsetzung verantwortlich sind, ist eine Alternative zu einer funktionalen, silobasierten Machthierarchie.

Wir identifizieren zwei Formen der Matrix:

1. Eine „schwache“ Matrix (Abbildung B2, „Beispiel für eine schwache Matrix (funktionale Neigung)“), bei der eine Führungskraft sowohl funktionale als auch strategische Verantwortung trägt
2. Eine „starke“ Matrix (Abbildung B3, „Beispiel für eine starke Matrix (strategische Neigung)“), bei der eine Führungskraft nur strategische Verantwortung trägt²⁴

Ein entscheidender Vorteil der Umstellung auf ein Matrixmanagement-Konzept ist die verstärkte Aufmerksamkeit des Managements für die Strategie. Matrixgeführte Unternehmen bieten in der Regel auch Möglichkeiten für die Entwicklung und das Engagement der Mitarbeiter im Hinblick auf die Ziele des Unternehmens, wodurch Verantwortung, Kommunikation, Zusammenarbeit und Koordination gestärkt werden.²⁵

Sowohl beim Konzept der schwachen als auch beim Konzept der starken Matrix entwickelt sich die Zusammensetzung des Führungsteams so, dass es mehr Verantwortung für die strategischen Ziele der Organisation übernimmt.

Abbildung B2 - Beispiel für eine schwache Matrix (funktionale Neigung)



In einer schwachen Matrix sind Funktionsleiter für funktionale Spitzenperformance und strategische Ziele („doppelte Staatsbürgerschaft“) verantwortlich. Die schwache Matrix kombiniert die verschiedenen Fachkenntnisse und Ressourcen, die für die erfolgreiche Durchführung von Projekten, Prozessen und Aktivitäten erforderlich sind.

Generell hat ein schwaches Matrix-Managementkonzept zahlreiche Vorteile gegenüber einem funktionsorientierten Managementkonzept:

- ▶ Die Aufmerksamkeit des Managements ist gleichmäßiger zwischen funktionaler Spitzenperformance und strategischer Umsetzung aufgeteilt.
- ▶ Unternehmen können ihre Ressourcen flexibler auf ihre Strategien abstimmen.
- ▶ Es regt Mitarbeiter zur Mobilität an sowie dazu, ihr Fachwissen selbständig in verschiedene Projekte einzubringen.²⁶

Das Konzept der schwachen Matrix weist jedoch nach wie vor Merkmale auf, die den Fokus von der Strategie ablenken können (die ersten drei der folgenden Aufzählungspunkte stammen von Kaplan und Norton²⁷):

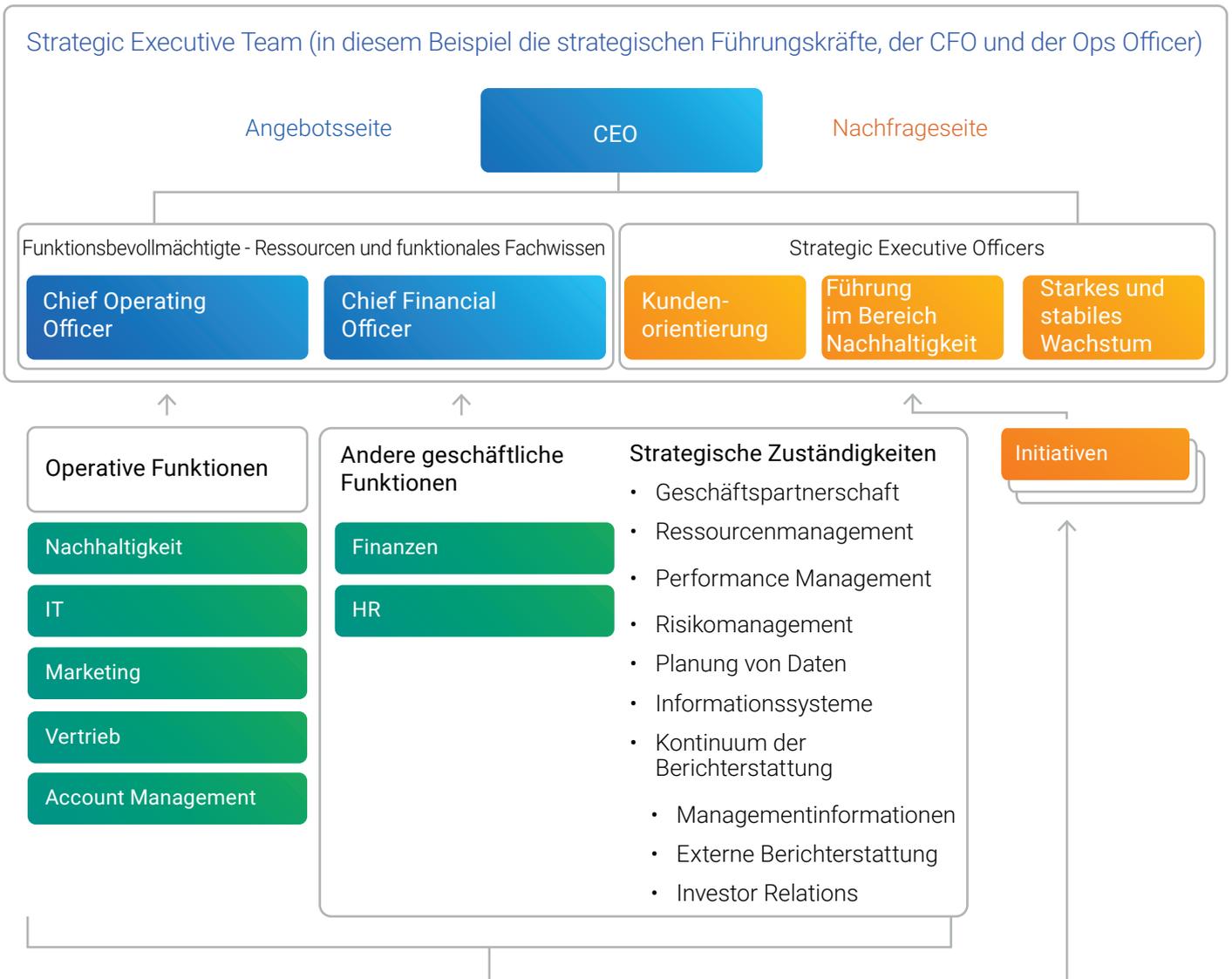
- ▶ Da funktionale Führungskräfte das Senior Executive Team dominieren, sind Rechenschaftspflicht und Autorität zwischen strategischer und funktionaler Verantwortung aufgeteilt. Führungskräfte neigen dazu, ihren funktionalen Aufgaben Vorrang vor ihren

strategischen Aufgaben einzuräumen. Dies könnte darauf zurückzuführen sein, dass die Autorität weiterhin auf funktionalen Strukturen beruht.

- ▶ Die Rechenschaftspflicht in funktional geführten Organisationen mit schwacher Matrix ist oft geteilt, fragmentiert und ungewiss, während die funktionale Verantwortlichkeit klar definiert ist, was diese funktionale Neigung erklären könnte.
- ▶ Abgesehen von gelegentlichen strategischen Initiativen liegen die Macht und Kontrolle über Budgets und Ressourcen immer noch überwiegend in den Händen der Leiter von Funktionssilos.
- ▶ Projektmanager, die in Unternehmen mit schwachem Matrix-Performance-Management arbeiten, geben an, dass ein geringes Maß an Autorität und eine schwache Kontrolle über Ressourcen der Performance und dem Erfolg schaden.²⁸

Das IPM-Rahmenwerk schlägt vor, dass Unternehmen zu einem Konzept des starken Matrix-Performance-Managements übergehen (Abbildung B3), bei dem die Machthierarchie durch die Strategie bestimmt wird.

Abbildung B3 - Beispiel für eine starke Matrix (strategische Neigung)



Das Performance-Managementkonzept mit starker Matrix weist Merkmale auf, die den Schwerpunkt und die Ausrichtung der Organisation auf strategische Spitzenperformance verlagern und die mit funktionalen und schwachen Matrix-Managementkonzepten verbundenen Herausforderungen entschärfen. Zu diesen Merkmalen gehören:

- ▶ Die Zusammensetzung des oberen Führungsteams ändert sich und umfasst nun auch „strategische Führungskräfte“ (SEOs), die die alleinige Verantwortung und Autorität für die ihnen zugewiesenen strategischen Ziele haben.
- ▶ CEOs haben die Verantwortung für ihre strategischen Ziele und die damit verbundenen unterstützenden Initiativen.
- ▶ Unterstützende Initiativen werden von Managern geleitet, die für den Erfolg ihrer Initiativen verantwortlich sind, mit übergeordneten Initiativen verbunden sind und die CEOs bei der Entwicklung, Umsetzung und Weiterentwicklung der Strategie unterstützen.
- ▶ Budgets werden direkt den Strategien zugewiesen und nicht hauptsächlich auf funktionaler Basis, um das Problem des funktionsbasierten Anspruchs (Silo-Denken) zu entschärfen. Dies ermöglicht es CEOs und Verantwortlichen für die verbundenen Initiativen, ihre Strategien zu priorisieren, flexibel zu gestalten und weiterzuentwickeln sowie sich ausschließlich auf die Erzielung der angestrebten operativen, ESG- und strategischen Finanzergebnisse zu konzentrieren.
- ▶ Der CEO vermittelt zwischen Funktionsführungskräften, die für den Aufbau, die Aufrechterhaltung und die Bereitstellung der Fähigkeiten und Kapazitäten des funktionalen Fachwissens verantwortlich sind, und CEOs, die funktionales Fachwissen und Ressourcen benötigen, um strategische Ziele zu erreichen.

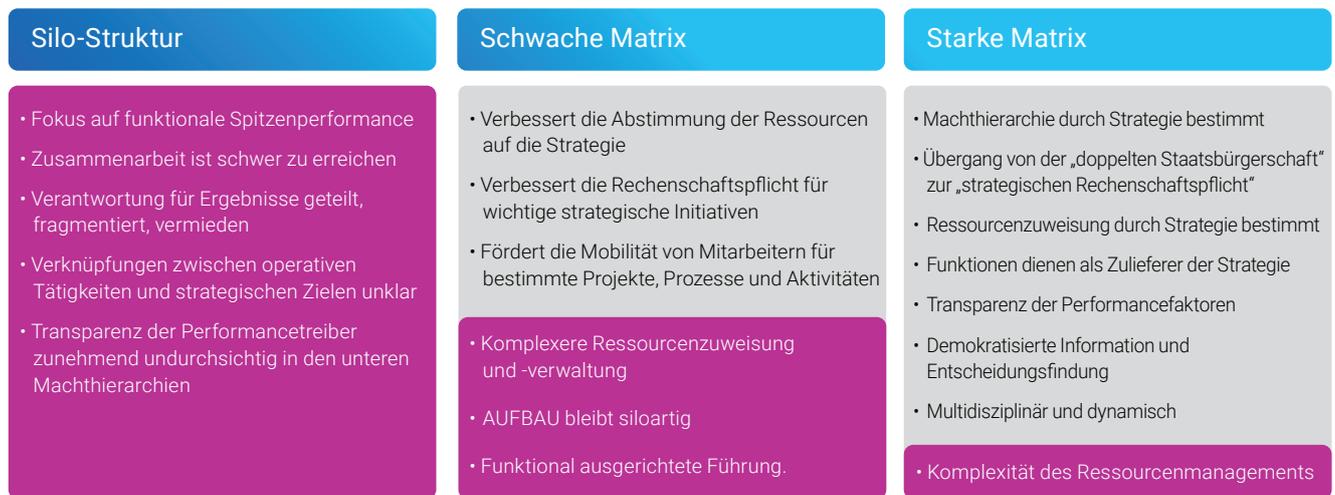
- ▶ CEOs sind für alle finanziellen und operativen Ergebnisse ihrer Initiativen (einschließlich unterstützender Initiativen) rechenschaftspflichtig, was die Neigung bei der Auswahl und Bereitstellung von Mitteln für Aktivitäten verringert.

Die Umstellung auf ein starkes Matrix-Managementkonzept wird zwar ein schrittweiser Prozess sein, aber er wird es Unternehmen ermöglichen, ein dynamisches Netz von Fähigkeiten und Ressourcen zu schaffen, das je nach den Erfordernissen der Initiativen flexibel eingesetzt werden kann. Unternehmen können die Maximierung von Interaktionen, Verknüpfungen und Gesprächen Vorrang einräumen und unterschiedliche Fähigkeiten und Fachkenntnisse für die Arbeit an verschiedenen Initiativen zusammenbringen. Solche Organisationen sind weniger hierarchieorientiert, was bedeutet, dass der Verantwortliche der Initiative die größte Entscheidungsgewalt über seine Initiative hat.

Das Konzept des Matrixmanagements erfordert auch ein Umdenken. Es sind Übergangsschritte erforderlich, um die Mitarbeiter wirksam einzubinden und den Zweck und die Performance-Managementkultur des Unternehmens zu stärken. In einem starken, matrixgeführten Unternehmen ist jeder dafür verantwortlich, einen Beitrag zu wertschöpfenden Initiativen zu leisten. Der Übergang sollte es Mitarbeitern ermöglichen, neue Verantwortlichkeiten zu übernehmen und sich an mehreren Initiativen im Rahmen der Unternehmensstrategien zu beteiligen.

Das folgende Diagramm gibt einen Überblick über einige der Herausforderungen von Silo-Organisationen sowie über die Vorteile und Herausforderungen, die sowohl mit schwachen als auch mit starken Matrix-Performance-Managementmodellen verbunden sind.

Abbildung B4 - Vor- und Nachteile der Performance-Managementmodelle.



10 Definitionen

Netto-Null: Gemäß dem Net-Zero-Standard der Science Based Targets Initiative (SBTi) (2021) bedeutet das Erreichen von Netto-Null- für Unternehmen Folgendes:

- ▶ Senkung der Scope-1-, -2- und -3-Emissionen auf null oder ein Restniveau, das mit dem Erreichen von Netto-Null-Emissionen auf globaler oder sektoraler Ebene in zulässigen Wegen für das Ziel von 1,5 °C vereinbar ist
- ▶ Neutralisierung etwaiger Restemissionen im Netto-Null-Zieljahr und aller danach in die Atmosphäre freigesetzten Treibhausgasemissionen

Kontrollen: Kontrollen in Unternehmen sind formale, dokumentierte Methoden, Verfahren, Prozesse und Regeln zur Steuerung der Umsetzung von Aktivitäten. Es gibt zwei vorherrschende Arten von Kontrollen:

- ▶ **Unterstützende Kontrollen** tragen der Tatsache Rechnung, dass nicht alle möglichen Eventualitäten vorhersehbar sind und daher in formale Kontrollen einbezogen werden können. Unterstützende Kontrollen sollen informierten, sachkundigen, motivierten und gut geführten Mitarbeitern als Leitfaden für die Ausführung ihrer Tätigkeiten dienen. Gute unterstützende Kontrollen beinhalten Leitlinien, die klären, wann Abhilfemaßnahmen eingeleitet werden sollten, sowie Grenzwerte zur Minimierung möglicher negativer Auswirkungen von unvorhergesehenen negativen Ereignissen. Unterstützende Kontrollen stützen sich eher auf Leitprinzipien als auf feste und unflexible Regeln. Die Absicht der unterstützenden Kontrollen besteht darin, Menschen behilflich zu sein und sie zu ermutigen, Eigeninitiative zu zeigen, während sie gleichzeitig die Risiken begrenzen.
- ▶ **Zwangswise Kontrollen** sind auf die Einhaltung strenger Regeln ausgerichtet. Zwangswise Kontrollen gehen von der Annahme aus, dass alle möglichen negativen Ereignisse berücksichtigt und in das Regelwerk eingearbeitet wurden. Zwangswise Kontrollen raten von Eigeninitiative ab und unterdrücken daher kreative Reaktionen auf Ereignisse, die unweigerlich nicht im Voraus geplant und in die Regeln aufgenommen wurden.

Doppelte Materialität: Beschreibt, wie wichtig Unternehmensinformationen sowohl hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf den finanziellen Wert eines

Unternehmens als auch hinsichtlich der Auswirkungen eines Unternehmens auf die Welt im Allgemeinen sein können, insbesondere im Hinblick auf den Klimawandel und andere Umweltauswirkungen. Das Konzept der doppelten Materialität beruht auf der Erkenntnis, dass die Auswirkungen eines Unternehmens auf die Welt über seine finanziellen Auswirkungen hinaus wesentlich sein können und daher auch aus anderen Gründen als der Auswirkung auf den Gewinn eines Unternehmens offengelegt werden sollten.

ESG: Ein Überbegriff, der sich aus drei Schlüsselfaktoren zusammensetzt: Umwelt, Soziales und Unternehmensführung, die Anlegern Mittel an die Hand geben, um die Risiken und Auswirkungen in diesen Bereichen der Organisation zu messen, Unternehmen zu bewerten und Investitionsentscheidungen zu treffen. ESG hat eine „Outside-in“-Perspektive, die sich auf die Auswirkungen von Umwelt und Gesellschaft auf ein Unternehmen konzentriert.

Humankapital: Nach der Definition von Brian Keely besteht Humankapital „aus dem Wissen, den Fertigkeiten, den Kompetenzen und den Eigenschaften, die in den Personen verkörpert sind, die die Schaffung von persönlichem, sozialem und wirtschaftlichem Wohlergehen fördern“.²⁹

Initiativen: Geschäftsaktivitäten, Projekte und Prozesse.

Immaterielle Vermögenswerte: Nicht monetäre Vermögenswerte ohne physische Substanz, die identifizierbar sind (entweder weil sie trennbar sind oder aus einem Vertrag oder anderen gesetzlichen Rechten resultieren). Einige Beispiele sind Urheberrechte, Marken, Patente oder Kundenlisten.

Immaterieller Wert: Wert, der sich aus nicht-monetären oder immateriellen Vermögenswerten ableitet.

Integriertes Performance Management (IPM): Langfristige Wertschöpfung und die Integration mehrerer Kapitalfaktoren, wie Umwelt, Soziales, Mensch und Beziehungen, die das Risiko verringern und die Resilienz, Flexibilität, Kreativität, Nachhaltigkeit und das Vertrauen in Unternehmen verbessern.

Integriertes Denken: Der International Integrated Reporting Council (IIRC) definiert dies als „die aktive Berücksichtigung der Beziehungen zwischen den verschiedenen Betriebs- und Funktionseinheiten einer Organisation und den Kapitalformen, die die Organisation nutzt oder beeinflusst. Integriertes Denken führt zu integrierten Entscheidungen und Maßnahmen, die kurz-, mittel- und langfristig die Schaffung, den Erhalt oder die Vernichtung von Werten berücksichtigen.“

Multi-Kapital: Finanz-, Produktions-, Human-, intellektuelles, soziales, Beziehungs- und Naturkapital.

Performance Management: Die Prozesse und Praktiken, die Unternehmen einsetzen, um die Unternehmensperformance sowie die Ausführung der Strategie zu messen, zu überwachen, zu bewerten und voranzutreiben. Dazu könnte beispielsweise die Festlegung von Performanceindikatoren und Zielvorgaben gehören, um die Fortschritte bei der Verwirklichung der Strategie und der Ziele eines Unternehmens zu verfolgen, oder interne Entscheidungsfunktionen und -prozesse (z. B. Budgetierung, Bewertung und Beurteilung sowie Prognosen). In den CGMA® Global Management Accounting Principles (GMAP) werden vier Schlüsselschritte für das Performance-Managementssystem festgelegt: Strategie, Planung, Ausführung und Überprüfung (SPER).

Stage-Gate-Überprüfungen: Hierbei handelt es sich um im Voraus vereinbarte Punkte, an denen die Arbeit vorübergehend eingestellt und der Fortschritt überprüft wird, bevor die nächsten Arbeitsschritte in Angriff genommen werden. Sie werden in der Regel durch die geleistete Arbeit und nicht durch die verstrichene Zeit ausgelöst, obwohl auch die verstrichene Zeit eine Überprüfung auslösen kann.

Nachhaltigkeit: Nachhaltigkeit hat eine „Inside-out“-Perspektive, die neben ESG auch die Auswirkungen eines Unternehmens auf die Umwelt und die Gesellschaft berücksichtigt.

11 Danksagung

Wir sind dankbar für die aufrichtigen Ansichten, die unsere Teilnehmer während dieses Projekts mit uns geteilt haben. Wir haben uns verpflichtet, alle Beiträge vertraulich zu behandeln, aber wir möchten die Beiträge der Führungskräfte dieser Unternehmen würdigen, die uns bei der Entwicklung des IPM-Rahmenwerks geholfen haben:

Accuron	H. J. Heinz Company	Ramboll UK
ADM	Hanesbrands	Randstad
Alexander Forbes	Heidelberg Cement Asia	Royal Canin
Amerifirst	Hershey	Sainsbury's Supermarkets
ANEFAC	Hexagon Mining	Seawolf Sustainability Consulting
AstraZeneca	HSBC	Sedibelo Resources
B&Q	IBREI	Serco
BJ's	IFAC	Siemens
Body Shop	Ikea	Sinarmas
Boohoo	Indykol Group	SPAR
Bornstein Foods	Intel	Standard Chartered Bank
Bose	Intl Legal Technology Assn.	Subway
BP	Isuzu Motors	Suzano
Canary Wharf Group	Jabil	Tata
Cermaq	JF Equipment Machinery	Tenshi Peak Ventures
Cernucci	Johnson & Johnson	Tetra Pak
Coca-Cola European Partners	JSL	Transnet
Covestro	M Dias Branco	Triodos
Creative CFO	Mazars	True North CFO
CRH	Minerals Marketing Corporation of Zimbabwe	Unilever
Cummins	Molnlycke	UNISA
CurrencyFair	National Nuclear Laboratory	University of Southern California
DBS	NeoEnergia	Volvo
Diageo	Nestlé	Warburtons
Eno River Finance	Nike	Wilson Art
Exxaro	Olam	Yara Asia
Finsbury Food Group	Petrobras	Yelp
First Data	Prudential	Yeos
Gol	Raizen	Zai
Goodyear		

Ein zusätzlicher Dank geht an die WBCSD-Mitgliedsunternehmen, die sich freundlicherweise an der IPM-Lenkungsgruppe beteiligt haben, die den Inhalt des IPM-Rahmenwerks bestimmt hat:

- ▶ Ayala Corporation
- ▶ Dentsu
- ▶ Environmental Resource Management Limited (ERM)
- ▶ Fujitsu Limited
- ▶ Givaudan International
- ▶ Petroliam Nasional Berhad (PETRONAS)
- ▶ Philip Morris International
- ▶ PricewaterhouseCoopers (PwC)
- ▶ SABIC
- ▶ Sonae SGPS



Diese Arbeit wurde von der Gordon and Betty Moore Foundation's Conservation and Markets Initiative finanziert. Weitere Informationen finden Sie unter moore.org.

12 Haftungsaus- schluss

Diese Veröffentlichung wird im Namen von AICPA & CIMA und WBCSD herausgegeben. Wie andere WBCSD-Publikationen ist sie das Ergebnis gemeinsamer Bemühungen von Vertretern der Mitgliedsunternehmen und externen Experten sowie von AICPA & CIMA. Dies bedeutet jedoch nicht, dass jedes Mitgliedsunternehmen oder jeder Interessenvertreter mit jedem Wort einverstanden ist. Der Bericht wurde nur zu allgemeinen Informationszwecken erstellt und ist nicht als buchhalterische, steuerliche, rechtliche oder sonstige professionelle Beratung zu verstehen.

13 Über den World Business Council for Sustainable Development

Der World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) ist eine globale Gemeinschaft von mehr als 225 weltweit führenden Unternehmen, die den Systemwandel für eine bessere Welt vorantreiben, in der bis Mitte des Jahrhunderts mehr als 9 Milliarden Menschen innerhalb der planetarischen Grenzen gut leben können. Gemeinsam verändern wir die Systeme, in denen wir arbeiten, um die Auswirkungen der Klimakrise zu begrenzen, die Natur wiederherzustellen und Ungleichheit zu bekämpfen.

Wir beschleunigen die Veränderung der Wertschöpfungsketten in Schlüsselsektoren und gestalten das Finanzsystem so um, dass nachhaltige Führung und nachhaltiges Handeln durch niedrigere Kapitalkosten belohnt werden. Durch den Austausch bewährter Verfahren, die Verbesserung der Performance, den Zugang zu Bildung, die Bildung von Partnerschaften und die Gestaltung der politischen Agenda treiben wir den Fortschritt in Unternehmen voran und stärken die Rechenschaftspflicht für ihre Performance.

Über AICPA & CIMA

Die Association of International Certified Professional Accountants steht für AICPA & CIMA und setzt sich für Chancen, Vertrauen und Wohlstand für Menschen, Unternehmen und Volkswirtschaften weltweit ein. Sie vertritt 689.000 Mitglieder, Studenten und engagierte Fachleute im öffentlichen und betrieblichen Rechnungswesen und setzt sich für das öffentliche Interesse und die Nachhaltigkeit von Unternehmen bei aktuellen und neuen Themen ein. Mit großer Reichweite, Sorgfalt und Ressourcen fördert die Vereinigung den Ruf, die Beschäftigungsfähigkeit und die Qualität von CPAs, Trägern der Bezeichnung CGMA und Fachleuten aus dem Bereich Rechnungswesen und Finanzen weltweit.

14 Referenzen

- ¹Robert S. Kaplan und David P. Norton, The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage (Boston: Harvard Business School Publishing Corporation, 2008).
- ²IFRS Foundation, 'Supporting materials for IFRS Sustainability Disclosure Standards', 2023, ifrs.org/supporting-implementation/supporting-materials-for-ifrs-sustainability-disclosure-standards/.
- ³US Securities and Exchange Commission, 'SEC Proposes Rules to Enhance and Standardize Climate-Related Disclosures for Investors', 2022, sec.gov/news/press-release/2022-46.
- ⁴EUR-Lex: Zugang zum Recht der Europäischen Union, „Dokument 32022L2464: Richtlinie (EU) 2022/2464 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 14. Dezember 2022 zur Änderung der Verordnung (EU) Nr. 537/2014, der Richtlinie 2004/109/EG, der Richtlinie 2006/43/EG und der Richtlinie 2013/34/EU in Bezug auf die Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen“, 14. Dezember 2022, eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022L2464.
- ⁵Europäisches Parlament, 'Corporate Sustainability Due Diligence', Juni 2023, europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2023-0209_EN.html.
- ⁶Ocean Tomo, Intangible Asset Market Value Study, 2022, ocean-tomo.com/l/710293/2022-03-29/6dw_h16/710293/1648600589q2zQV1QZ/Ocean_Tomo_IAMV_Study_Report_03_28_22.pdf
- ⁷WBCSD, Future-Proof Business: Running companies well, well into the future, 2021, wbcسد.org/content/wbc/download/13131/192782/1.
- ⁸International Integrated Reporting Council, International <IR> Framework preface, Januar 2021, p.8. integratedreporting.org/wp-content/uploads/2021/01/InternationalIntegratedReportingFramework.pdf
- ⁹X. Wu, J. P. Murmann, C. Huang, und B. Guo, 'Frontmatter', The Management Transformation of Huawei (Cambridge University Press, 2020), assets.cambridge.org/97811084/26435/frontmatter/9781108426435_frontmatter.pdf.
- ¹⁰AICPA & CIMA, GMAP: Global Management Accounting Principles, Juni 2023, aicpa-cima.com/resources/download/gmap-global-accounting-principles.
- ¹¹McKinsey, The State of Organizations 2023: Ten shifts transforming organizations, 26 April 2023, mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-state-of-organizations-2023#.
- ¹²IFRS Foundation, 'Supporting materials for IFRS Sustainability Disclosure Standards', 2023, ifrs.org/supporting-implementation/supporting-materials-for-ifrs-sustainability-disclosure-standards/.
- ¹³AICPA & CIMA and WBCSD, Reimagining performance management, 2021, aicpa-cima.com/resources/download/reimagining-performance-management.

- ¹⁴ Kaplan, R. & Norton, D. (2008): The EXECUTION PREMIUM Linking strategy for competition: Linking Strategy to Operation for Competitive Advantage. 2008. Harvard Business Review, pp. 35-281.
cir.nii.ac.jp/crid/1130000796409345408
- ¹⁵ G. Pigatto, L. Cinquini, A. Tenucci, und J. Dumay, 'Disclosing value creation in integrated reports according to the six capitals: a holistic approach for a holistic instrument', Sustainability Accounting, Management and Policy Journal, 14, no. 7 (Februar 2023), Emerald Insight, emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SAMPJ-11-2021-0493/full/html.
- ¹⁶ Kaplan, R. & Norton, D. (2008): The EXECUTION PREMIUM Linking strategy for competition: Linking Strategy to Operation for Competitive Advantage. 2008. Harvard Business Review, pp. 35-281.
cir.nii.ac.jp/crid/1130000796409345408
- ¹⁷ H. Simon, Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Situations (New York: The Free Press, 1976),
books.google.co.uk/books/about/Administrative_Behavior.html?id=IRdPAAAAMAAJ&redir_escy.
- ¹⁸ P.A. Adler und B. Borys, 'Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive', Administrative Science Quarterly 41, no. 1 (März 1996), Sage Publications.
- ¹⁹ Kaplan, R. & Norton, D. (2008): The EXECUTION PREMIUM Linking strategy for competition: Linking Strategy to Operation for Competitive Advantage. 2008. Harvard Business Review, pp. 35-281.
cir.nii.ac.jp/crid/1130000796409345408.
- ²⁰ Kaplan, R. & Norton, D. (2008): The EXECUTION PREMIUM Linking strategy for competition: Linking Strategy to Operation for Competitive Advantage. 2008. Harvard Business Review, pp. 35-281.
cir.nii.ac.jp/crid/1130000796409345408.
- ²¹ McKinsey, 'The eight essentials of innovation', McKinsey Quarterly, 1 April 2015,
mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-eight-essentials-of-innovation.
- ²² Kaplan, R. & Norton, D. (2008): The EXECUTION PREMIUM Linking strategy for competition: Linking Strategy to Operation for Competitive Advantage. 2008. Harvard Business Review, pp. 35-281.
cir.nii.ac.jp/crid/1130000796409345408
- ²³ Kaplan, R. & Norton, D. (2008): The EXECUTION PREMIUM Linking strategy for competition: Linking Strategy to Operation for Competitive Advantage. 2008. Harvard Business Review, pp. 35-281.
cir.nii.ac.jp/crid/1130000796409345408.
- ²⁴ L.C. Stuckenbruck, 'The Matrix Organisation', Project Management Quarterly 10, no. 3 (September 1979): 21–33,
pmi.org/learning/library/matrix-organisation-structure-reason-evolution-1837.

- ²⁵ Kaplan, R. & Norton, D. (2008): The EXECUTION PREMIUM Linking strategy for competition: Linking Strategy to Operation for Competitive Advantage. 2008. Harvard Business Review, pp. 35-281.
cir.nii.ac.jp/crid/1130000796409345408
- ²⁶ Pigatto, G., Cinquini, L., Tenucci, A., Dumay, J. (2023). "Disclosing value creation in integrated reports according to the six capitals: a holistic approach for a holistic instrument". Emerald Insight. Sustainability Accounting, Management and Policy Journal, V.14(7). Verfügbar unter:
www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SAMPJ-11-2021-0493/full/html
- ²⁷ Kaplan, R. & Norton, D. (2008): The EXECUTION PREMIUM Linking strategy for competition: Linking Strategy to Operation for Competitive Advantage. 2008. Harvard Business Review, pp. 35-281.
cir.nii.ac.jp/crid/1130000796409345408
- ²⁸ A. Dalvit, 'About the management of teams in a weak matrix environment', LinkedIn, 18 Juli 2021, [linkedin.com/pulse/management-teams-weak-matrix-environment-antonio-dalvit/](https://www.linkedin.com/pulse/management-teams-weak-matrix-environment-antonio-dalvit/).
- ²⁹B. Keely, Human Capital: How what you know shapes your life, (OECD Publishing, 2007), p. 29, oecd-ilibrary.org/education/human-capital_9789264029095-en
- ³⁰International Integrated Reporting Council. (2021). International <IR> Framework. Internet.

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

© 2024 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. 2403-017677

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.