

Mario Weiss

Change Management mit ISPP

ISPP

(Integrierter Strategie- und Planungsprozess)

ISPP steht für einen nachhaltigen Prozess der Unternehmensentwicklung.

ISPP integriert Strategie, Planung, Change Projekte und Budgetprozess.

ISPP stimmt die Zukunftsgestaltung über mehrere Ebenen im Unternehmen ab.

Eine Immobiliengesellschaft mit 2.500 Gebäuden, unterschiedlichen funktionalen Ausstattungen, unterschiedlichen Kundengruppen und deren differenzierten Anforderungen, steht vor wesentlichen strategischen Weichenstellungen für den Konzern.

Für die beiden Geschäftsführer und die Eigentümervertreter stellt sich die Frage, ob die unterschiedlichen Marktanforderungen und Gebäudetypen eine stärkere Differenzierung der Strategien, Geschäftskonzepte und Geschäftslogiken bedürfen.

Die Geschäftsführung entschließt sich für die Einführung eines integrierten Strategie- und Planungsprozesses (ISPP) um konsequent und nachhaltig an den Zukunftsfragen des Unternehmens arbeiten zu können. Wichtig ist den beiden Geschäftsführern das Linienmanagement und Change Management dabei aufs engste verbunden bleiben.



Strategische Orientierung

Zu Beginn des ISPP erarbeiten sich Geschäftsführung und Abteilungsleiter gemeinsam eine „ungeschminkte“ Analyse der wirtschaftlichen, politischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen. Die ehrliche Auseinandersetzung mit den Stärken, Schwächen und Chancen des Unternehmens bildet die Basis für die weiteren Diskussionen zu zentralen Weichenstellungsfragen für die zukünftige Entwicklung. Die Notwendigkeit für einen umfassenden Veränderungsschritt wird dabei für alle fühl- und erlebbar. Als Ergebnis entsteht ein erster Entwurf für das Zukunftsbild.

Startveranstaltung zum ISPP

Das Unternehmen startet den jährlichen ISPP mit der Vorbereitung der Geschäftsführung. In diesem Schritt werden die strategische Grundorientierung, finanzielle Eckwerte gemeinsam mit Schlüsselpersonen festgelegt bzw. die bestehenden strategischen Ausrichtungen überprüft.

Durch neue Eigentümergegebenheiten sowie unterschiedliche Marktanforderungen bedarf es einer Anpassung der Geschäftslogik. Um das Unternehmen klarer zu strukturieren und stärker auf einzelne Marktbereiche auszurichten plant die Geschäftsführung die Gründung einer Tochtergesellschaft.

In einer Startveranstaltung wird die gemeinsam erarbeitete Gesamtsituation des Unternehmens, das Zukunftsbild und die strategische Orientierung der Geschäftsführung allen Führungskräften kommuniziert. Als wichtigste Neuerung steht die Neugründung der Tochtergesellschaft im Raum. Gemeinsam mit dem Linien-Management werden die vorgestellten strategischen Grundaussagen diskutiert und überprüft und die weiteren Schritte des Strategieentwicklungsprozess mit allen Bereichs- und AbteilungsleiterInnen vereinbart.

Im ISPP wird das laufende Change Management als eine Aufgabe des Linien-Managements verstanden. Ambitionierte Ziele oder Meilensteine in einem Strategieentwicklungsprozess zu setzen und Strategien zu verfolgen, bedeutet zu verändern. Die integrierte Strategieentwicklung muss demnach die Veränderungsvorhaben integrieren, in sich aufnehmen und in den Realisierungsprozessen bearbeiten.

Die Gründung der Tochtergesellschaft zählt nun zur Kernaufgabe des Linien-Managements. Die weitere Steuerung und Kommunikation erfolgt über die Regelkommunikation, also in den weiteren Routinemeetings und -gesprächen.

Operative Teilkonzepte

Im folgenden Schritt arbeiten alle Geschäftsbereiche und die zentralen Dienstleister an ihren Teilkonzepten nach gemeinsam festgelegten, relativ einfach strukturierten Strategieentwicklungsinstrumenten. Neben den zentralen Meilensteinen (Zeithorizont ein bis drei Jahre) werden in den dezentralen Einheiten auch die finanziellen Eckdaten geplant. Die Umsetzung zur Gründung der Tochtergesellschaft läuft auf Hochtouren.

Strategieklausur

Die Ergebnisse der operativen Teilkonzepte werden in einer zweitägigen Strategieklausur vorgestellt, gerüttelt, konkretisiert und vereinbart. Alle Veränderungsvorhaben sind in die Routineplanung aufgenommen. Die von der Geschäftsführung im ersten Schritt skizzierte Grundorientierung wird erst hier mit den Teilkonzepten abgeglichen. Die notwendigen Vorarbeiten zur Neugründung der Tochtergesellschaft sind fast alle abgeschlossen.

Ausgerüstet mit klaren Zielen und Meilensteinen wird daraufhin die Mittelfristplanung rollierend überarbeitet und das Budget für das nächste Jahr konkretisiert. Als Ergebnis der Strategieklausur werden sowohl die strategische Grundorientierung des Unternehmens als auch die strategische Ausrichtung in den einzelnen Bereichen/Abteilungen/Geschäftsfeldern vereinbart und in einem Unternehmenskonzept zusammengefasst.

Das Unternehmenskonzept dient aber vor allem den Führungskräften und den MitarbeiterInnen zur eigenen Orientierung und Steuerung.

Durch die gemeinsame Planung in der Startveranstaltung und in der Strategieklausur entstehen Begegnungsräume (Austausch, Dialog...) für das gesamte Management und es kommt zu einem Alignment zwischen den Schlüsselpersonen – nämlich eine gemeinsam verstandene und getragene Orientierung des Gesamtunternehmens sowie der Teilbereiche. Mit der erfolgreichen Gründung der Tochtergesellschaft wird die strategische Ausrichtung neu gefasst und der ökonomische Horizont der Immobiliengesellschaft wird massiv erweitert.