

Mario Weiss

ISPP Unternehmenssteuerung in sechs schlanken Schritten

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 Eben im Unternehmen ab.

Am Beispiel eines Regionalflughafens werden die Schritte eines integrierten Strategie- und Planungsprozesses skizziert. Die Führungskräfte benötigen dafür pro Jahr insgesamt sieben Arbeitstage.

1. Schritt: Das Unternehmen startet den jährlichen ISPP Prozess im Mai mit der Vorbereitung der Geschäftsführung. In diesem Schritt werden die strategische Grundorientierung, finanzielle Eckwerte gemeinsam mit Schlüsselpersonen festgelegt bzw. die bestehenden strategischen Ausrichtungen überprüft. Diese strategischen Grundaussagen gelten nicht als verbindlich, sie dienen als Orientierung für die weiteren Schritte. Die Geschäftsführung weiß, dass im Verlauf des Planungsprozesses Neues entstehen kann und setzt bewusst auf diese Offenheit und den Dialog.

2. Schritt: Im Juni wird in einer halbtägigen Startveranstaltung der Planungsprozess mit allen Bereichs- und AbteilungsleiterInnen gestartet. Hier wird die Grundorientierung für das Gesamtunternehmen vorgestellt und die eingesetzten Instrumente besprochen und vereinbart.

Abb. 1: Das Zusammenspiel der Systemebenen



3. Schritt: Während des Sommers arbeiten alle Geschäftsbereiche und die internen Dienstleister an ihren Teilkonzepten nach gemeinsam festgelegten, relativ einfach strukturierten Planungsinstrumenten. Neben den zentralen Meilensteinen (Zeithorizont ein bis drei Jahre) werden in den dezentralen Einheiten auch die finanziellen Eckdaten geplant.

4. Schritt: Anfang September findet eine zweitägige Strategieklausur statt. Diese Veranstaltung ist der Kern des Planungsprozesses und geht über zwei Tage. Die über den Sommer erarbeiteten Konzepte der Bereiche werden vorgestellt, gerüttelt, konkretisiert und vereinbart. Alle Veränderungsvorhaben und Change Projekte sind zu diesem Zeitpunkt in die Routineplanung aufgenommen. Die von der Geschäftsführung im ersten Schritt skizzierte Grundorientierung wird erst hier mit den Teilkonzepten abgeglichen.

5. Schritt: Ausgerüstet mit einer klaren Orientierung und Meilensteinen wird daraufhin die Mittelfristplanung rollierend überarbeitet und das Budget für das nächste Jahr konkretisiert. Bis November werden alle Informationen in einem Unternehmenskonzept zusammengefasst und den Eigentümervertretern vorgelegt. Das Unternehmenskonzept dient aber vor allem den Führungskräften und den MitarbeiterInnen zur eigenen Orientierung und Steuerung.

6. Schritt: Die Zielvereinbarungsgespräche werden um den Jahreswechsel geführt. Grundlage sind die von den Führungskräften und MitarbeiterInnen selbst erarbeiteten Meilensteine und Ziele.

Durch die ausführliche Vorbereitung auf die kommenden Jahre entsteht bei der Umsetzung viel Freiraum für die einzelnen MitarbeiterInnen, viel Sicherheit und Vertrauen bei ihren Führungskräften. Die laufenden Ereignisse während des Jahres, die jede Planung in Frage stellen können, werden bei Bedarf laufend im operativen Teil der Konzepte eingearbeitet.

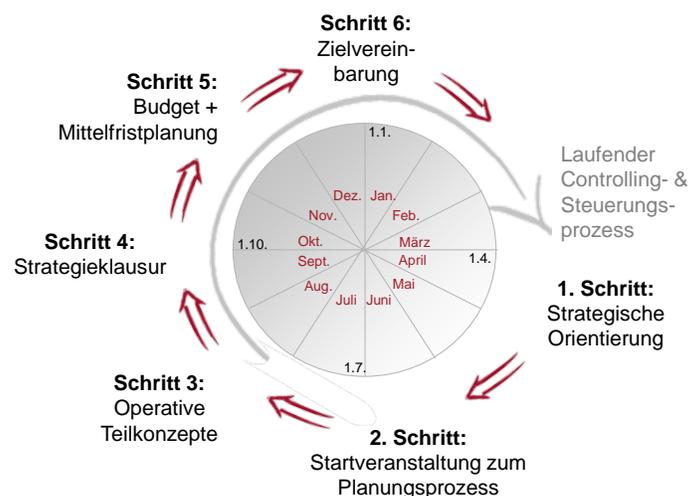


Abb. 2: Sechs Schritte im ISPP

Erkenntnisse nach fünf Jahren

Am Beginn dieses Prozesses vor fünf Jahren existierten bei den beteiligten Führungskräften unterschiedliche Vorstellungen, wie sich die Organisation weiterentwickeln soll, was, wie geändert werden muss. Das zeigte sich auch durch die unterschiedliche Vorstellung über die Art und Weise der Zukunftsarbeit, der Bewertungen des Handlungsbedarfs oder verschieden ausgeprägter persönlicher Risikobereitschaft.

Heute arbeiten Top-Management und alle Führungskräfte gemeinsam am Strategie- und Budgetprozess. Die erfolgreiche Zusammenarbeit bewirkte, dass Verantwortung immer breiter angelegt und es im Unternehmen zu einer stärkeren Dezentralisierung kommen konnte. BereichsleiterInnen denken und handeln stärker als UnternehmerInnen im Unternehmen. Sie kennen die Gesamtzusammenhänge und handeln innerhalb dieser Zusammenhänge relativ autonom. Die Geschäftsführung kann leichter loslassen, da sie Vertrauen und Sicherheit in ihr Team gewonnen hat. Die früher als klassische Change-Projekte angelegten Veränderungen sind jetzt in die Integrierte Unternehmenssteuerung mit eingeflossen. Veränderungsmanagement wird als Aufgabe der Linie gesehen und in der Routinekommunikation bearbeitet.

Der Zeitaufwand für den Integrierten Strategie- und Planungsprozess (ISPP) beträgt für eine(n) BereichsleiterIn sieben Arbeitstage pro Wirtschaftsjahr.