

## 51 Zielgerichtet planen und steuern



„Die oben im Olymp machen die Strategie, wir unten schaukeln den Laden und feilschen ums Budget“ – so oder ähnlich werden in vielen Unternehmen die jährlichen Planungsrituale beschrieben.

Faktum ist: in vielen Organisationen ist die Strategiearbeit alleinige Sache des Top-Managements, während die Umsetzung im operativen Tagesgeschäft Verantwortung des Linienmanagements der zweiten und dritten Ebene ist.

Konsequenz: Die Ergebnisse der Strategiearbeit finden allzu oft keinen oder nur geringen Eingang in die Jahresplanung und in das laufende Geschäft – je weiter weg von der Unternehmensspitze desto abgekoppelter sind oftmals die Ziele, Arbeitsprogramme und Pläne der jeweiligen Bereiche.

### Strategische Entscheidungen

Beim **ICG Changedialog** am 9. Juli im OÖN-Druckzentrum wurde diesen und weiteren Facetten auf den Grund gegangen. Unter dem Titel „Integrierte Planung und Steuerung“ diskutierten mehr als 50 Teilnehmerinnen und Teilnehmer, wie die strategischen Entscheidungen auch tatsächlich umgesetzt werden. Die beiden ICG-Berater Manfred Höfler und Bruno Burkart lösten mit ihrem Modell der Strategielandkarte und dem Jahreskalender zur Unter-

nehmenssteuerung eine breite Diskussion über notwendige Voraussetzungen bei den Teilnehmerinnen und Teilnehmern aus. Damit zwischen der Unternehmensstrategie und dem Bereichsbudget keine allzu große Lücke klafft, ist es unumgänglich, dass ein breiter und gut strukturierter Kommunikationsprozess stattfindet.

### Verbesserte Umsetzung

Das Top-Management arbeitet in gut vorbereiteten Klausuren gemeinsam mit dem Linienmanagement und weiteren Schlüsselpersonen an den strategischen Zielen, Leitstrategien und Arbeitsprogrammen. Der Vorteil: Die Expertise der gesamten Führungscrew fließt in die strategischen Überlegungen ein. Konflikte, Zweifel und Widerstände kommen frühzeitig auf den Tisch und können bearbeitet werden.

Und schließlich das wichtigste Argument: wenn alle relevanten Leute am Tisch sitzen, kann davon ausgegangen werden, dass die gemeinsam erarbeiteten und beschlossenen Ziele, Strategien und Schwerpunkte auch umgesetzt werden.

### Flexible Budgets

Eine weitere zentrale Erkenntnis der Diskussion der Teilnehmerinnen und Teilnehmer war, dass einmal beschlossene Budgets keine in Stein gemeißelten Vorgaben sein dürfen – ändert sich das Umfeld, müssen auch die Budgets flexibel sein.