

Am Ende des Geschäftsplanungsprozesses eines Jahres steht die verbindliche Verabschiedung der Geschäftsplanung. Für die gesamtunternehmensbezogene Geschäftsplanung geschieht dies durch den Aufsichtsrat oder die Gesellschafterversammlung. Das erste Planjahr wird als Budget oder Wirtschaftsplan vom Aufsichtsrat oder der Gesellschafterversammlung verabschiedet und erlangt dadurch Verbindlichkeit für die Geschäftsleitung. Die Folgejahre werden in der Regel nur zur Kenntnis genommen. Auf dieser Basis „überträgt“ die Geschäftsleitung die Verbindlichkeit des Wirtschaftsplans als Ganzes nach innen auf die Führungskräfte und Verantwortlichen für die Organisationseinheiten. Wirksamer und konkreter ist die individuelle Zielvereinbarung des jeweiligen Ressortverantwortlichen mit dem Verantwortlichen jeder Organisationseinheit. So wird das Bereichsergebnis I oder II als wesentliche Zielgröße in die Zielvereinbarung eines jeden Verantwortlichen einer Organisationseinheit aufgenommen. Damit schließt sich für jede Führungskraft der Ebene unterhalb der Geschäftsleitung nach Abschluss der Geschäftsplanung der Kreis von der Zielvorgabe/-ableitung über die Planungerstellung und erforderlichenfalls zielorientierten Planungsanpassung bis hin zur Vereinbarung der Planungsergebnisse als für das nächste Geschäftsjahr umzusetzende Ziele und Maßnahmen. Auf dieser Basis gehen alle Verantwortlichen in die Maßnahmenumsetzung im Ablauf des Geschäftsjahres. Laufende Gegenüberstellungen von erreichten Istergebnissen und unterjährigen Planergebnissen führen zur Analyse der Abweichungen und erforderlichenfalls zu Gegensteuerungsmaßnahmen. Auf diese Weise wird versucht, unterjährig durch Anpassungen das Jahresziel doch noch zu erreichen; an den Geschäftsplanungsprozess knüpft der unterjährige Steuerungsprozess an.