

In diesem Teil des Buches wird vom „ganzheitlichen“ Planungsprozess die Rede sein, wobei sich der Bogen von der Strategischen Planung bis hin zu den funktionalen Planungsarten spannt. Was aber heißt hier „ganzheitlich“?

Der Begriff stützt sich auf drei Design-Kriterien: Soll ein Planungsprozess ganzheitlich ausgerichtet bzw. optimiert werden, dann muss er

- **integriert,**
- **abgestimmt und**
- **fokussiert**

sein. Die vorherigen Kapitel haben aufgezeigt, wie man die wesentlichen Elemente des Unternehmenserfolgs identifizieren kann. In diesem Teil dagegen werden wir diskutieren, wie man zur Integration dieser wesentlichen Faktoren in die Planungsprozesse gelangt und wie man durch abgestimmtes Vorgehen zu den notwendigen Ergebnissen und Entscheidungen kommt. Gleichzeitig muss der Fokus in jeder Phase darauf gerichtet sein, dass die Planung die Unternehmenssteuerung effektiv und effizient unterstützt – sprich: wirtschaftlich gestaltet ist.

Es kann davon ausgegangen werden, dass die Ausgestaltung der genannten drei Design-Kriterien die Effektivität der Planung im Unternehmenssteuerungsprozess maßgeblich bestimmen wird. Obwohl es nur drei Elemente sind, muss aber auch berücksichtigt werden, dass es gewisse Schwerpunkte geben kann und dass eine Balance zwischen den dreien gehalten wird. Für das Gleichgewicht ist insbesondere die Fokussierung mit verantwortlich, denn: Würde man zum Beispiel wirklich alle bekannten Treiber miteinander verknüpfen, ginge dies klar zu Lasten der Effizienz.

Wie überführen wir diese Erkenntnisse in eine funktionierende Praxis? Was ist wirklich wichtig im integrierten, abgestimmten und fokussierten Planungsprozess? Antworten auf diese Fragen geben die folgenden Kapitel.