

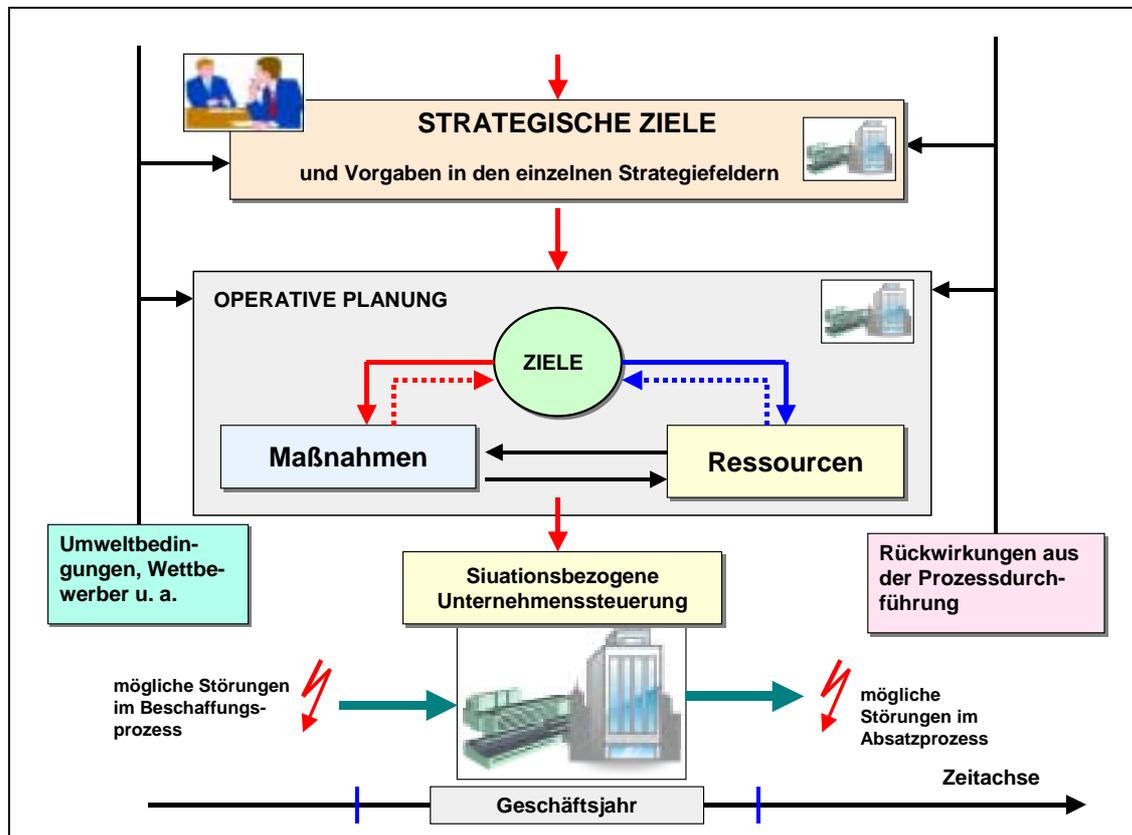
# DAA Wirtschafts-Lexikon

## Operative Planung

### ■ Gegenstand

Gegenstand und Inhalt der **operativen Planung** ist die Vorausbestimmung der Ziele der Tätigkeit der betreffenden Wirtschaftseinheit im Rahmen einer definierten Planungsperiode (Geschäftsjahr, Quartale, Monate) sowie die Festlegung der für die Erreichung dieser Ziele erforderlichen Maßnahmen und der hierfür einsetzbaren Mittel (Ressourcen).

Ausgangspunkt und Grundlage der operativen Planung sind die für längere Zeiträume fixierten strategischen Vorhaben des Unternehmens.



Durch die operative Planung ist zu sichern, dass die in den jeweiligen Strategiefeldern fixierten Ziele und Vorhaben unter den realen Bedingungen des laufenden Geschäftsjahres in konkrete Führungsgrößen (Budgets u. a.) und Handlungsorientierungen so umgesetzt werden, dass vom Plan her die Voraussetzungen für ein betriebswirtschaftlich richtiges und umsichtiges Handeln sowie ein flexibles Reagieren des Unternehmens bei - in der Regel - veränderten Rahmenbedingungen und bei Auftreten von internen und externen Störungen des normalen Geschäftsbetriebes geschaffen werden.

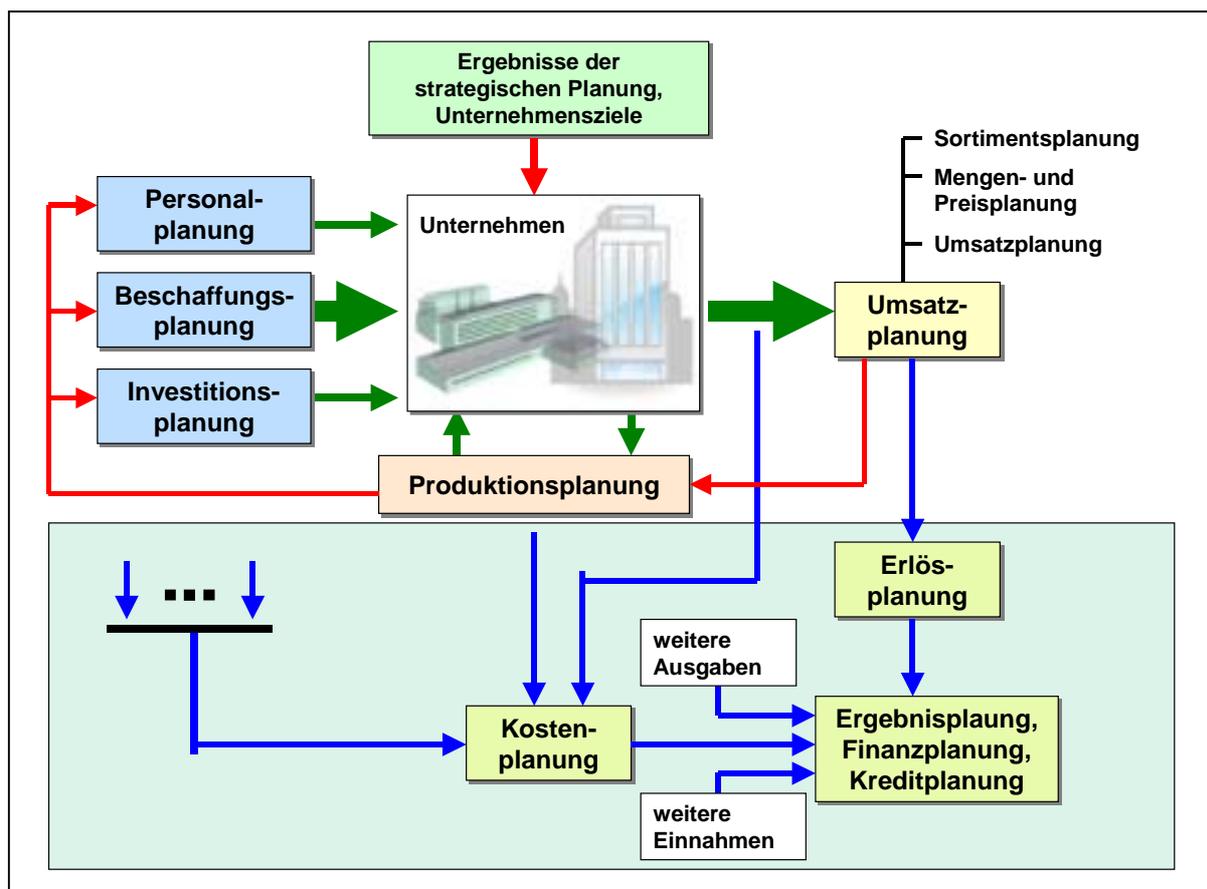
## ■ Zusammenhänge

Ausgangspunkt der Operativen Planung bildet in der Regel die **Absatz-** bzw. **Umsatzplanung**: Auf der Grundlage von Markteinschätzungen, vorliegenden Aufträgen und anderen Informationen ist das für den Absatz im Planzeitraum vorzusehende Sortiment an Erzeugnissen und Leistungen sowie die sich darauf beziehenden Absatzmengen zu bestimmen und mit ggf. vorhandenen Beständen sowie mit der nutzbaren Produktionskapazität abzustimmen.

Damit kann zugleich die Wertgröße des geplanten Umsatzes ermittelt werden. Die weiteren Planungsrechnungen beziehen sich auf das Erstellen eines mit dem Absatzplan abgestimmten Produktionsplanes und der mit diesem wiederum abgestimmten Beschaffungspläne (für Material, Zulieferungen u. a.), worin auch die Personalplanung sowie die Investitionsplanung mit einzubeziehen ist.

Mit diesen Plänen steht gewissermaßen das "Mengengerüst" des Gesamtplanes für den betreffenden Planungszeitraum.

Dies bedeutet, dass hier primär die materielle Seite des Umsatzprozesses im Planungszeitraum erfasst und im Plan abgebildet wird, denn es geht um Produkte (nach Art und Menge), um Kapazität (in Zeiteinheiten), um Personal, um Material, um konkrete Investitionsvorhaben usw.



Die materielle Seite des Planes muss aber auch im Geldausdruck abgebildet werden, weil sonst keine Aggregation der Aufwands- und Ertragsgrößen möglich ist. Zugleich müssen die finanziellen Zahlungsströme hinsichtlich Einnahmen/Einzahlungen sowie Ausgaben/Auszahlungen erfasst und in Plänen dokumentiert werden.

## ■ Operative Planung und Budgetierung

Budgetierung ist der Gesamtprozess der Aufstellung, Abstimmung und Festlegung von Budgets für eine definierte Planungsperiode (z.B. Geschäftsjahr, Quartal, Monat).

Die Budgetierung ist das Kernstück Operativen Planung sowie ein wichtiges Instrument des operativen Controllings.

Die Budgetierung zielt darauf ab, die für die jeweilige Zeitperiode festgelegten Ziele des Unternehmens in differenzierte Sollgrößen umzusetzen, die strikt einzuhalten sind.

Damit sollen für die einzelnen Arbeitsbereiche (Organisationseinheiten) folgende Wirkungen ausgelöst werden:

Orientierung der eigenen Arbeit an den Zielen des Ganzen, Entwicklung von Anreizen zur Über- bzw. Unterbietung der Vorgabegrößen, Sicherung eines koordinierten Handelns im arbeitsteiligen Prozess des Unternehmens, Konzentration auf jene Schwerpunkte, die für die Entwicklung des Ganzen entscheidend sind.

Die Überprüfung der Einhaltung der Budgets ist Aufgabe der Budgetkontrolle.

## ■ Operative Planung und kurzfristige Erfolgsrechnung

Eine betriebswirtschaftlich orientierte operative Planung und Steuerung der Leistungsprozesse im Unternehmen kann nur dann wirksam sein, wenn sie sich auf die eine kurzfristige (monatliche bzw. quartalsbezogene) Planung und Abrechnung der entscheidenden Erfolgsgrößen wie "Leistung", "Kosten", "Deckungsbeitrag", "Betriebsergebnis" u. a. stützen kann.

Die entsprechenden Erfolgsgrößen sollten dabei nicht nur für das Unternehmen insgesamt, sondern auch für die Hauptprodukte im Absatzprozess ermittelt werden.

Eine solche Aufgabe vermag die sog. kurzfristige Erfolgsrechnung (KER) zu lösen.

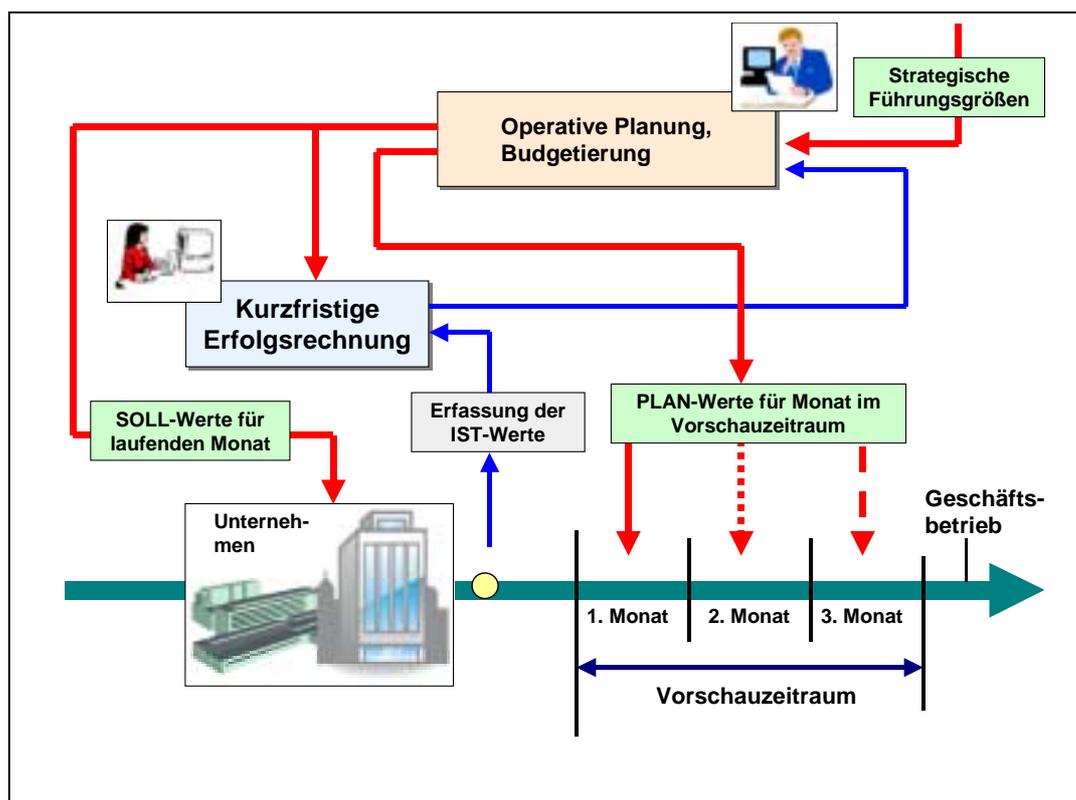
Die kurzfristige Erfolgsrechnung (KER) ist eine unterjährliche Rechnung, die darauf abzielt,

- das Betriebsergebnis für den Zeitraum "Monat" oder "Quartal" zu ermitteln,
- die Wirtschaftlichkeit im Betriebsprozess insgesamt und je Kostenträger zu überprüfen sowie
- Aussagen zur Rentabilität der Leistungsprozesse insgesamt und je Hauptprodukt (= Kostenträger) zu machen.

Die KER kann sowohl als gleitende Planungs- bzw. Vorschaurechnung als auch in Gestalt einer Ist-Abrechnung (Kontrollrechnung) durchgeführt werden.

Analog zur jahresbezogenen Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) kann für die KER das Gliederungsschema des Gesamtkostenverfahrens oder das des Umsatzkostenverfahrens zugrunde gelegt werden.

Ferner ist es möglich und üblich, die KER entweder auf Vollkostenbasis als Kostenträgerzeitrechnung oder auf Teilkostenbasis als Deckungsbeitragsrechnung zu gestalten.



Die kurzfristige Erfolgsrechnung auf Vollkostenbasis wird als Kostenträgerzeitrechnung in der Form des Betriebsabrechnungsbogens BAB II durchgeführt. Diese Form der KER schließt ein

- die Ermittlung des Betriebsergebnisses (insgesamt und nach Kostenträgern),
- die Ermittlung einer möglichen Kostenunter- bzw. -überdeckung und
- die Bewertung der Kostenträger auf der Grundlage betriebswirtschaftlicher Kennzahlen.

Für die kurzfristige Erfolgsrechnung auf Teilkostenbasis wird das Stufenmodell der Deckungsbeitragsrechnung genutzt. Diese Form der KER schließt ein

- die Ermittlung des Deckungsbeitrages DB I (insgesamt und nach Kostenträgern),
- die Ermittlung weiterer Deckungsbeiträge (DB II, DB III),
- die Ermittlung des Betriebsergebnisses und
- die Bewertung der Kostenträger auf der Grundlage realisierter Deckungsbeiträge.

## ■ Instrumente der operativen Planung

Als Instrumente der operativen Planung dienen vor allem

- die Deckungsbeitragsrechnung,
- die Break-even-Analyse,
- das Entscheidungsmodell „Eigenfertigung oder Fremdbezug“,
- die Engpassanalyse,
- die ABC- und XYZ-Analyse,

u. a.