

Unternehmensstrategie: Unternehmensplanung

Episode 2: Operative Planung

Prof. Dr. Andreas Remer
Universität Bayreuth

Übersicht der Lerneinheit

Episode 1:

Strategische Planung

Episode 2:

Operative Planung

Episode 3:

Interview

Lernziele der Episode

Lernziel 1:

Sie kennen die Funktion der operativen Planung als Anleitung zur Strategieumsetzung.

Lernziel 2:

Sie können die Parameter der operativen Planung zur Justierung der operativen Anleitung einsetzen.

Lernziel 3:

Sie wissen, was ein Operationensystem ist.

Gliederung dieser Episode

- Operative Pläne als Strategieleitung
- Operationsparameter
- Operationensystem

Operative Pläne als Strategieleitung

- Operative Pläne liefern konkrete Prämissen zur Strategieumsetzung.
- Operative Planung setzt Vorstellungen über optimale Ergebnisse voraus.
- Operative Pläne helfen bei der Strategieumsetzung nur, wenn sie die tatsächlichen Funktionsbedingungen berücksichtigen.
- Zweckrationalität vereinfacht die operative Planung.

Operationsparameter

- Operative Planung steht zwischen Optimieren und Funktionieren.
- Exakte operative Pläne sind notwendig aber nicht hinreichend für richtiges Handeln.
- Richtige Einzelpläne garantieren nicht den richtigen Gesamtablauf.
- Operative Anleitungen müssen durchgehalten werden.

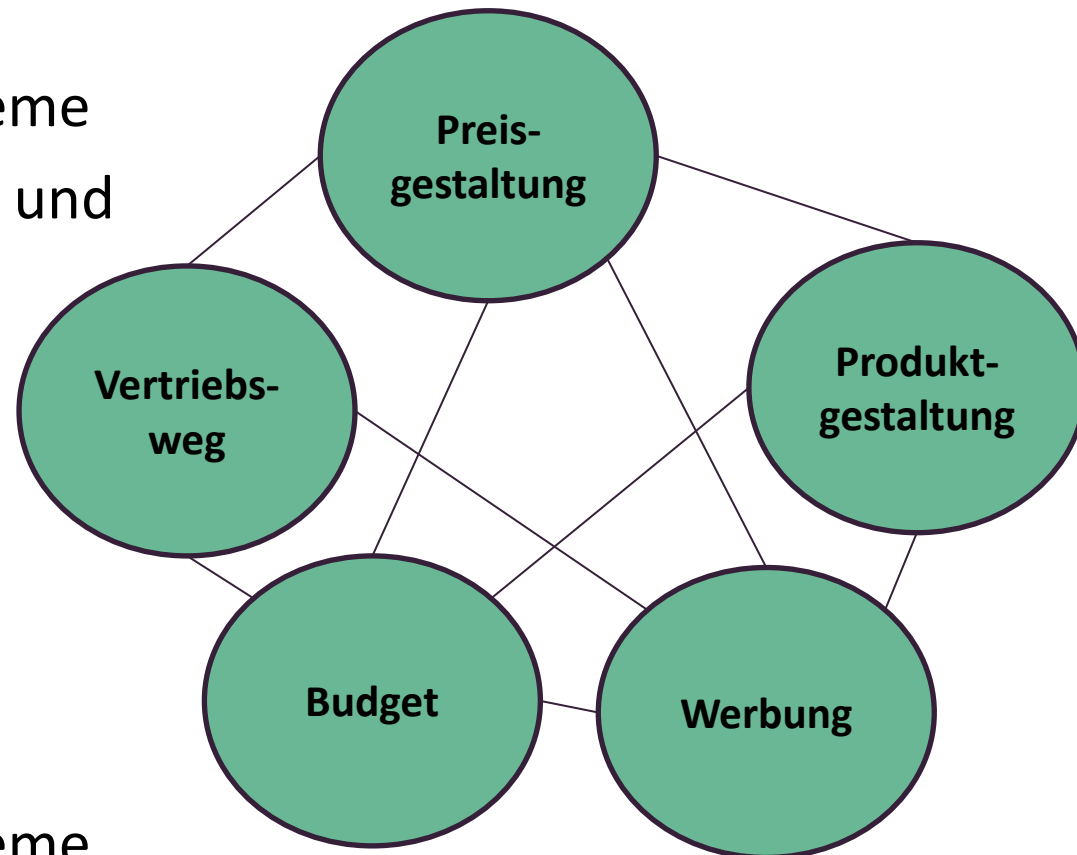
Spannungsfeld der operativen Planung



Quelle: Remer, A. (2009), Seite 40.

Operationensystem

- Operative Planungssysteme bestehen aus Teilplänen und deren Beziehungen.
- Operationensysteme haben eine prozessuelle Sinngrenze.
- Operative Planungssysteme müssen Spannungen aufnehmen können.



Zusammenfassung

Operative Pläne							Element/ Merkmal
optimal				funktional			Art
innenorientiert z.B. "minimale Produktionskosten"		außenorientiert z.B. "Simultanplanung von Produktion und Absatz"		innenorientiert z.B. "Kontinuität der Fertigung"		außenorientiert z.B. "Aufrechterhaltung des Gesamtbetriebes"	Form
hochgradig z.B. "mathe- matische Optimierung"						hochgradig z.B. "mindestens 80% Auslastung"	Grad
Hohe Gültigkeit z.B. "für die nächsten 3 Jahre"							Gültigkeit

Übungsaufgaben für das Selbststudium

- 1. Welche Merkmale der operativen Planung sind in der nachfolgenden Fallstudie angesprochen und wie sind sie ausgeprägt? (Siehe auch Remer, Seite 39, Lösungshinweise auf den dort folgenden Seiten.)**
- 2. Finden Sie eigene Beispiele für die Zusammenfassung.**

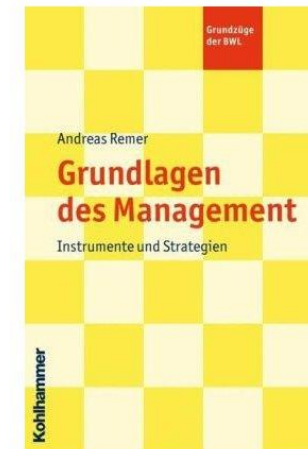
Fallstudie: Operative Planung

Das Busreiseunternehmen TOURFALKE hatte sich seine Marktführerschaft durch unschlagbare Preise und ein vielfältiges Ausflugsangebot an den jeweiligen Zielorten verdient. Die niedrigen Preise waren der Konkurrenz ein Rätsel. Dahinter steckten aber weder ein „ausgebeutetes“ Fahrpersonal noch „schlechtgewartete Billigfahrzeuge“, sondern die „travelling salesman“-Methode, ein mathematisches Optimierungsverfahren, mit dem man die Reihenfolge der anzusteuern Ziele so berechnen konnte, dass der Zeit- und Spritverbrauch minimiert wurde.

An einem Wintertag geriet Harry S., der Fahrer des Busses Nr.7, vor das Problem, dass die geplante Strecke bis zum nächsten Zusteigepunkt völlig überraschend durch starke Schneeverwehungen blockiert war. Da die Ausweichroute einen teuren Umweg bedeutet hätte, beschloss man, den Räumdienst abzuwarten. Mit 3stündiger Verspätung erreichte Harry schließlich sein Ziel, aber die „gefrosteten“ Kunden traf er nicht mehr an. Am Endpunkt seiner Tour dann wurde er von seinem vor Ort für die Ausflugsfahrten zuständigen Kollegen gebeten, mit seinem Bus für einen Kurztrip auszuhelfen, da der örtliche Bus gerade repariert werden musste. Die Zentrale meinte dazu aber, dass die ganze Routenplanung sinnlos würde, wenn man so etwas einreißen ließe.

Literatur und weiterführende Quellen

- **Remer, A.:** Grundlagen des Management, Stuttgart 2009, S. 36 – 42.



Anmerkung zu den rechtlichen Grundlagen:

Die Rechte der Bilder und Graphiken liegen, sofern nicht anders angegeben, beim Verfasser der Folien. Die Folientexte beziehen sich, wenn nicht anders angegeben, auf eigene Forschungs-, Lehr- und Praxistransfer-Tätigkeiten und sind deshalb bei deren Verwendung zu zitieren.