

Unternehmensplanspiel im SIK-Programm

Förderung der Sozial-, Methoden- und Interkulturellen Kompetenz

Teilnehmerunterlagen für die Management-Simulation

Inhalt:

- Agenda für die Management-Simulation (Unternehmensplanspiel)
- Teilnehmerhandbuch
- Einführung in das Unternehmensplanspiel

Liebe Studierende,

herzlich Willkommen an der Hochschule Pforzheim im Sommersemester 2024! Wir wünschen Ihnen einen guten Start, ein erfolgreiches Studium und eine spannende Zeit!

Zur Spannung möchten wir gleich von Anfang an beitragen - anbei erhalten Sie die Teilnehmerunterlagen für das Unternehmensplanspiel, das wir mit Ihnen im Rahmen des SIK-Programms eintägig durchführen möchten.

Die Zeit bis zum Beginn der Veranstaltung ist für so bewegte Tage wie den Beginn Ihres Studiums sicher knapp. Dennoch bieten wir Ihnen diese Unterlagen bereits jetzt an, damit Sie sich schon einmal mit Ihrer neuen Management-Aufgabe vertraut machen können. Sie wird Ihnen sicher gefallen!

Bitte **beachten** Sie, dass eine **vollständige Anwesenheit** erforderlich ist. Der Zeitrahmen ist von 8.30 Uhr bis ca. 17 Uhr festgelegt. und das **Teilnehmerhandbuch** zum Planspiel, das Ihnen Ihr Unternehmen und Ihre Entscheidungsmöglichkeiten näher erläutert. Wir bitten Sie, das **Handbuch bis zum Kursbeginn bereits einmal durchzulesen** und ggf. Fragen dazu zu notieren.

Der Kurs startet um **8.30 Uhr im W3-Gebäude**. Bitte stellen Sie vorab einen Zugang zur E-learning-Plattform Moodle sicher. Zur Datenverarbeitung wäre es gut, wenn Sie ein Laptop/ Tablet mitbringen. Am Kurstag erhalten Sie dann weitere Informationen.

Ihre Fragen zum Unternehmensplanspiel beantworten wir Ihnen sehr gerne im Kurs.
Wir freuen uns auf den Tag mit Ihnen!

Beste Grüße
Ihre Kursleitung

Prof. Dr. Stefan Foschiani
Prof. Dr. Urban Bacher

Bernd Kuppinger
Lars Andraschko

Zeitplan für die Management-Simulation

von	bis	Raum	Teilnehmer	Betreuer
8.30	8.40	P	Zuordnung Markt	
8.40	9.45	P		Begrüßung Einführung in das Planspiel Organisationshinweise
9.45	10.00	T	Findung Teams, Organisation, CIO	
10.00	10.50	T	Geschäftsjahr 1	
10.50	11.20		Pause	Auswertung Periode 1
11.20	12.05	P	Ergebnisse der Periode 1 (GuV, Marktforschungsbericht)	
12.05	12.50	T	Geschäftsjahr 2	
12.50	13.30		Mittagspause	Auswertung Periode 2
13.30	14.10	P	Ergebnisse der Periode 2 (Bilanz, Kostenberichte)	
14.10	14.55	T	Geschäftsjahr 3	
14.55	15.25	T	Rückmeldungen der TeilnehmerInnen	Auswertung Periode 3
15.25	16.15	P	Bekanntgabe der Endergebnisse	
16.15	17.00	P	Rückmeldungen zu den Teamergebnissen	
17.00	18.00	P	Einzelfallanalyse	

Räume: P = Plenarsaal, T = Teamräume (Bekanntgabe bei Begrüßung)

Plenarsaal gelb: W3.2.01

Seminarleiterraum: W4.2.01

Plenarsaal blau: W3.2.02

Plenarsaal grün: W3.2.03

Plenarsaal rot: W3.2.04



S

TOPSIM – easyManagement

Teilnehmerhandbuch – Teil I
Einführung
Szenario: Zelte

Version 2.3.3, angepasst durch Zentrum für
Management-Simulation, Hochschule Pforzheim

Inhaltsverzeichnis

1.	Was ist TOPSIM – easyManagement?	1
2.	Ausgangssituation der Vallenberg Outdoor GmbH	2
3.	Die Entscheidungsbereiche des Unternehmens	2
3.1.	Vertrieb	3
3.1.1.	Produktbeschreibung und Produktpolitik	3
3.1.2.	Preispolitik	3
3.1.3.	Kommunikationspolitik	5
3.1.3.1.	Werbung	5
3.1.3.2.	Corporate Identity	5
3.1.4.	Distributionspolitik	5
3.1.5.	Weiterer Absatzkanal: Großabnehmer	6
3.1.6.	Marketing-Mix	6
3.1.7.	Lieferunfähigkeit	7
3.1.8.	Kundenzufriedenheit	7
3.2.	Einkauf & Lager	8
3.2.1.	Bedarf und Konditionen	8
3.2.2.	Lager Einsatzstoffe/Teile	8
3.2.3.	Lager Fertigprodukte	8
3.3.	Produktion	9
3.3.1.	Produktionsmenge	9
3.3.2.	Bestand an Fertigungsanlagen	9
3.3.3.	Möglichkeiten zur Anpassung der Fertigungskapazität	9
3.3.3.1.	Investitionen in neue Fertigungsanlagen	10
3.3.3.2.	Desinvestition/ Verschrottung von Fertigungsanlagen	10
3.3.3.3.	Betriebsstoffe	10
3.4.	Personal	11
3.4.1.	Personalbestand in der Ausgangsperiode	11
3.4.2.	Personalentscheidungen	11
3.5.	Finanz- und Rechnungswesen	12
3.5.1.	Liquiditätsplanung	12
3.5.2.	Verwaltungskosten	13
3.5.3.	Sonstige Kosten	13
3.5.4.	Steuern vom Einkommen & Ertrag	13
3.5.5.	Planungsqualität	13
3.5.6.	Erfolgswert	14
3.6.	Prozess der Entscheidungsfindung	14
3.7.	Entscheidungsformular des alten Managements	16

1. Was ist TOPSIM – easyManagement?

Mit TOPSIM – easyManagement steht Ihnen ein anspruchsvolles, computergestütztes Unternehmensplanspiel zur Verfügung. Sie bilden zusammen mit Ihren Mitspielern ein Unternehmerteam, welches für die Führung eines Unternehmens in der Zeltbranche verantwortlich ist. Die Simulation stellt ein realistisches Modell eines Industrieunternehmens dar und ermöglicht den Spielern

- ▶ schnelle,
- ▶ risikofreie,
- ▶ praktische Erfahrung,
- ▶ mit einem anhaltenden Lerneffekt.

Das Planspiel ist eine interaktive Lehr- und Lernmethode (action learning) nach dem Prinzip:

LEARNING BUSINESS BY DOING BUSINESS

Das Planspiel-Seminar TOPSIM – easyManagement ist in verschiedene Phasen gegliedert. Als Teilnehmer müssen Sie in den **Entscheidungsphasen** die operativen Entscheidungen für Ihr Unternehmen treffen. In den **Auswertungsphasen** analysieren Sie die Ergebnisse der Vorperiode und überprüfen Ihre generelle Spielstrategie. In der Regel wird Ihr Seminarleiter zwischen diesen Phasen die Ergebnisse des Planspiels in **Theorieeinheiten** erläutern und weiter vertiefen.



2. Ausgangssituation der Vallenberg Outdoor GmbH

Auf dem Internetauftritt der Vallenberg Outdoor GmbH stellen sich die verschiedenen Geschäftsbereiche des Unternehmens vor:

Verwaltung

Das von uns ausgewählte Material, Design und die Konstruktionstechnik verbinden wir zu außergewöhnlich zuverlässigen Outdoor-Zelten. In „Einkauf und Verwaltung“ werden alle notwendigen Materialien und Betriebsstoffe eingekauft, die für die Produktion der Zelte und einen reibungslosen Geschäftsablauf benötigt werden. Zudem sind in diesem Bereich alle Verwaltungsaufgaben zusammengefasst.

Produktion

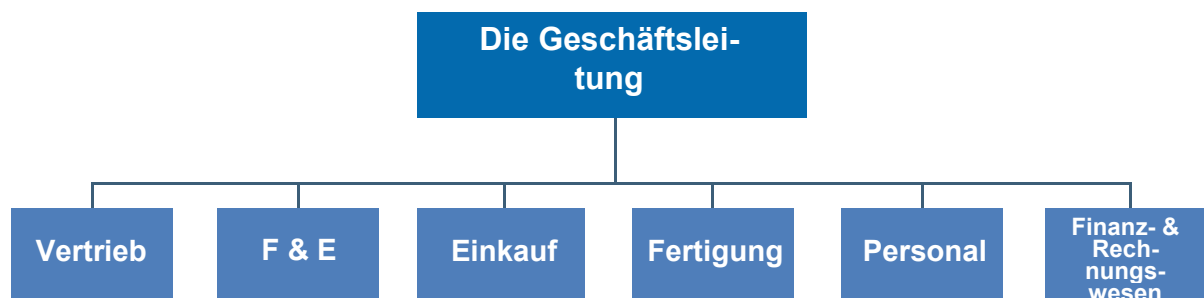
Vallenberg fertigt hochwertige Behausungen für Outdoorabenteurer: In der Produktion findet die Montage und die Qualitätskontrolle für das Outdoor-Zelt „Expedition“ statt. Die hochqualifizierten Produktionsmitarbeiter garantieren für eine exakte Verarbeitung der Zelte und eine hohe Lebensdauer.

Vertrieb

Unser Vertrieb ist die Schnittstelle zwischen unseren Kunden und dem Unternehmen. Hier werden alle Anfragen bearbeitet und koordiniert. Der Vertrieb dient als kompetenter Ansprechpartner bei Fragen zu unseren Produkten sowohl für Kunden und Händler, als auch innerhalb des Unternehmens.

3. Die Entscheidungsbereiche des Unternehmens

Im Unternehmensplanspiel TOPSIM - easyManagement übernehmen Sie die Position als neues Mitglied der Geschäftsleitung der Vallenberg Outdoor GmbH. Als Geschäftsleitung müssen Sie Entscheidungen in allen Geschäftsbereichen der Vallenberg Outdoor GmbH treffen:



Sie werden Ihre Entscheidungen für alle relevanten Geschäftsbereiche im Team treffen und am Ende der jeweiligen Spielperiode abgeben. Eine **Simulationsperiode** entspricht **einem Jahr**. Als Entscheidungsgrundlage dienen Ihnen dabei die **Wirtschaftsprognosen** für das nächste Geschäftsjahr sowie das **Berichtswesen** des abgelaufenen Geschäftsjahres. Die Anzahl der zu tref-

fenden Entscheidungen nimmt im Laufe des Spiels zu. Somit steigt die Komplexität von Periode zu Periode. Die konkreten Entscheidungsbereiche werden im Folgenden dargestellt.

3.1. Vertrieb

3.1.1. Produktbeschreibung und Produktpolitik

Die Vallenberg Outdoor GmbH produziert und vertreibt das hochwertige Zelt „Expedition“. Durch Verbesserung der Qualität („Produkttechnologie“), d.h. durch Design- und Materialoptimierung Ihres Zelts, können Sie sich von Ihren Konkurrenten abgrenzen. Sofern es Ihrem Unternehmen gelingt, Innovationen hervorzubringen, können Sie tendenziell höhere Preise durchsetzen bzw. bei gleichen Preisen werden sich Ihre Absätze erhöhen. Sie können den Innovationsgrad Ihrer Zelte dadurch positiv beeinflussen, indem Sie eine Budgetentscheidung für Entwicklungsaufträge durch einen externen Ingenieurdienstleister treffen. Das Budget für die Weiterentwicklung betrug in Periode 0 (der Ausgangsperiode) **25.000 EUR**.

Die Auswirkungen Ihrer Entscheidungen schlagen sich positiv im **Technologieindex** nieder. Der Technologieindex spiegelt den Qualitäts- bzw. **Innovationsgrad Ihres Produkts** „Expedition“ wider. Sie starten in der Ausgangssituation bei Ihrem **Zelt „Expedition“ mit einem Index von 1,0**. Dieser Index kann nicht sinken, sondern nimmt mit jedem weiterem Investitionsbudget für die Weiterentwicklung zu. Gestiegene Anforderungen der Kunden sowie zunehmender Konkurrenzdruck zwingen Sie, Ihre Produkte kontinuierlich weiterzuentwickeln und zu verbessern.

Technologieindex in Periode 0: 1,0

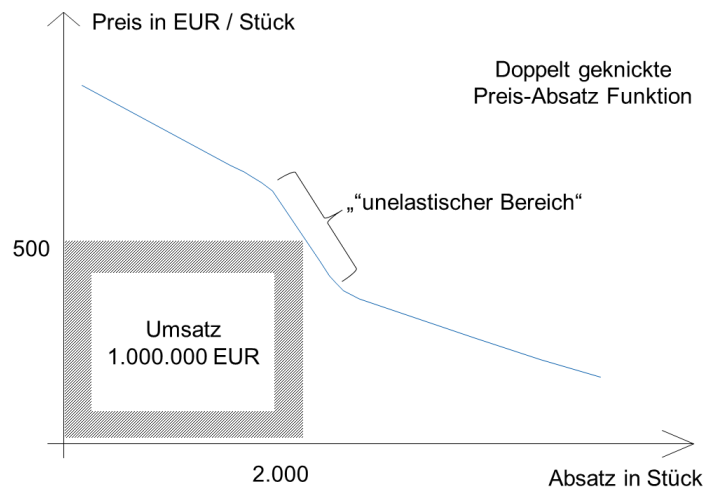
Je höher der Index für Technologie ist, desto größer ist die Akzeptanz des Produktes am Markt. Neben dem absoluten Wert des Technologieindex spielt dabei auch der relative Abstand zu den Indizes der Konkurrenz eine Rolle.

Technologie	
Entscheidung	Ausgaben für externe Ingenieursleistungen im Bereich Technologie
Ergebnis	Erhöhung des Innovationsgrads (Technologieindex steigt)
Auswirkungen	Positiver Einfluss auf den Absatz und die Kundenzufriedenheit

3.1.2. Preispolitik

Im Wettbewerb mit den anderen Zeltherstellern ist der **Preis** ein wichtiges und sofort wirksames **Marketing-Instrument**. Generell kann festgehalten werden, dass bei einer Preiserhöhung weniger Zelte abgesetzt werden können. Umgekehrt steigt die Nachfrage nach Ihren Zelten bei einer Preissenkung.

Dieser Zusammenhang wird nachfolgend in der sog. "Preis-Absatz-Funktion" dargestellt:



Anmerkung: Diese Grafik ist nur eine beispielhafte Darstellung und stellt nicht den maßstabsgetreuen Verlauf der Preis-Absatz-Funktion dar.

Man hat beobachtet, dass es einen Preisbereich gibt, in welchem sich Preisänderungen nicht so stark auf die Nachfragebereitschaft auswirken. Es ist der Bereich, in welchem die Kurve etwas steiler ist. Man nennt ihn den "unelastischen" oder "reaktionsarmen" Bereich.

In diesem Bereich liegt auch der aktuelle Preis des Zeltes „Expedition“ aus der Periode 0. Der oben abgebildete „reaktionsarme Bereich“ umfasst in etwa plus bis minus 5 % Abweichung vom **durchschnittlichen Ausgangspreis von 500 EUR**. Bedenken Sie, dass Sie bei einer Preisänderung auch unternehmerisch handeln müssen. Zum Beispiel sollten Sie bei einem hohen Preis auch eine hohe Qualität anbieten bzw. bei einem niedrigen Preis lieferfähig sein und auch kostengünstig produzieren können. Marktforscher meinen, dass mit folgender Reaktion des Marktes zu rechnen sei (ausgehend von der Situation in Periode 0, vorausgesetzt, dass alle anderen Einflussgrößen konstant bleiben):

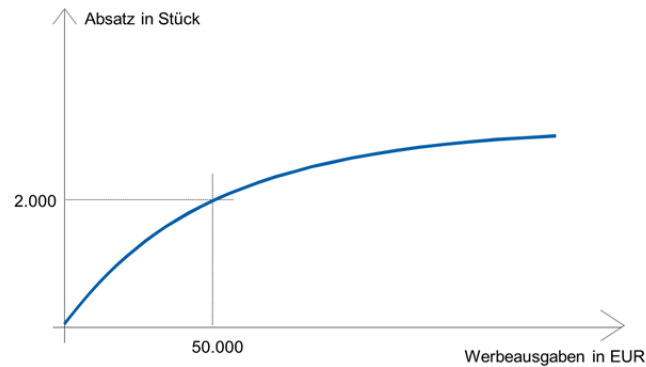
Preis (EUR/Stück)	Absatz (Stück)
525 (+ 5%)	ca. 1.950
500 (Periode 0)	2.000 (Periode 0)
475 (- 5%)	> 2.050

Aus der Anzahl an verkauften Zelten (dem „Absatz“), multipliziert mit dem betreffenden Preis ergibt sich der Umsatz. Der Umsatz in Periode 0 betrug somit 1.000.000 EUR (2.000 Stück verkaufte Zelte „Expedition“ multipliziert mit dem Produktpreis von 500 EUR). Bei der Preisentscheidung ist es also wichtig, nicht nur den damit erwarteten Absatz abzuschätzen, sondern auch den sich daraus ergebenden Umsatz.

3.1.3. Kommunikationspolitik

3.1.3.1. Werbung

Werbeausgaben steigern generell den **Absatz**. Sie wirken über **mehrere Perioden** (d.h., man erinnert sich auch noch später an Ihre Werbung), am stärksten aber in der Periode, in der sie getätigt wurden. Die Wirkung der Werbung auf den Absatz ist schematisch wie folgt zu sehen:



Das Werbebudget für Ihren Heimatmarkt betrug in der Ausgangsperiode 50 TEUR. Experten glauben, dass man mit 57,5 TEUR Werbeausgaben in Periode 0 einen Absatz von etwa 2.120 Stück hätte erzielen können (wenn alle anderen Faktoren unverändert geblieben wären). Ab einer Verdoppelung der Ausgaben hätte man den Absatz aber nicht weiter steigern können.

Der Absatz Ihres Unternehmens wird aber auch durch die Werbeausgaben der Mitbewerber beeinflusst. Je größer die Differenz der Werbeaufwendungen ist, desto stärker wirkt sich dies auf die Absatzzahlen aus. Die Stärke des Werbeeffektes hängt zudem vom angebotenen Preis-Leistungs-Verhältnis ab. Je besser das Preis-Leistungsverhältnis, desto stärker der erzielte Werbeeffekt.

3.1.3.2. Corporate Identity

Im Rahmen der Kommunikationspolitik können Sie zusätzlich durch Ausgaben für Corporate Identity (CI) ein prägnantes Unternehmensimage schaffen und den Absatz positiv beeinflussen. Beispiele für solche Ausgaben sind das Schaffen eines einheitlichen Auftretens Ihres Personals, Sponsoring von Events oder Schalten von unternehmensbezogenen Anzeigen.

Corporate Identity ist ein wichtiger Einflussfaktor auf die Nachfrage mit **einer relativ starken Nachwirkung** insbesondere in der Folgeperiode. Bei der Budgetplanung sollten Sie jedoch auch darauf achten, dass die zusätzliche Wirkung immer höherer Ausgaben für die Corporate Identity immer kleiner wird („abnehmender Grenznutzen“ der Ausgaben). In Periode 0 wurden von der Vallenberg Outdoor GmbH **10 TEUR** für CI ausgegeben.

3.1.4. Distributionspolitik

Die Vallenberg Outdoor GmbH hat in Periode 0 **zwei Vertriebsmitarbeiter beschäftigt**, die mit dem **Vertrieb der Zelte „Expedition“** und der **Beratung des Facheinzelhandels** beschäftigt sind. Ihre Chancen, Ihr Produkt erfolgreich zu verkaufen, steigen mit der Anzahl Ihrer Vertriebsmit-

arbeiter. Bedenken Sie allerdings auch, dass sich durch die Einstellungen die Personalkosten erhöhen.

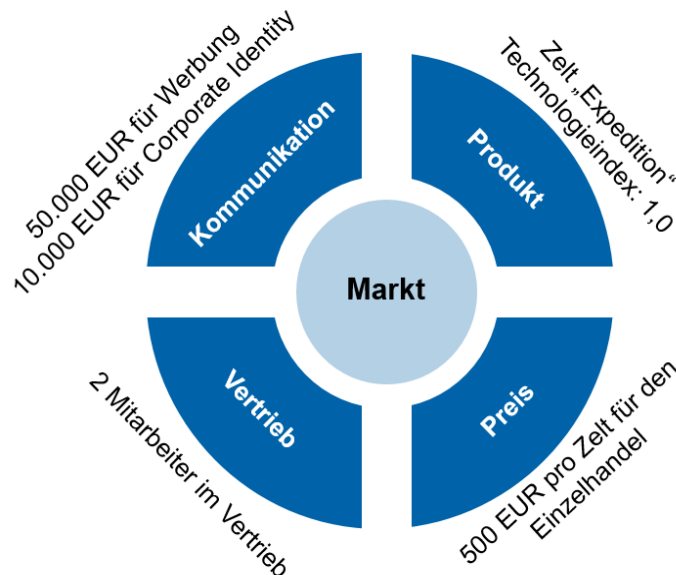
3.1.5. Weiterer Absatzkanal: Großabnehmer

Neben dem Absatz an Fachhandelskunden ergeben sich zusätzliche Absatzmöglichkeiten: Kaufangebote von Großhändlern.

Bei dieser Form des Absatzes, an der sich alle Unternehmen beteiligen können, werden der Preis und die maximale Liefermenge pro Unternehmung vom Großabnehmer festgelegt. Es kann auch eine geringere Menge angeboten werden. Die Lieferung erfolgt in der Entscheidungsperiode und hat Priorität gegenüber der Lieferung an den Facheinzelhandel. Es entstehen keine Distributionskosten. In der Regel sind die zu erzielenden Gewinnspannen (Deckungsbeiträge) jedoch geringer als beim Verkauf über den Einzelhandel. Der Verkauf an einen Großabnehmer hat keine Auswirkungen auf die Verkäufe an den regulären Facheinzelhandel.

3.1.6. Marketing-Mix

Der Absatz von „Expedition“ ist abhängig von der Auswahl und der Gestaltung aller absatzpolitischen Instrumente. Diese Instrumente sind die so genannten vier „P“ (englisch: Product – Price – Place – Promotion). Sie sind so aufeinander abzustimmen, dass sie als ein Bündel von Maßnahmen (Marketing-Mix) die angestrebte Marktwirkung entfalten. Bestandteile des Marketing-Mix sind (Werte aus Periode 0):



Berücksichtigen Sie bei der Planung des Marketing-Mix Ihre eigene Strategie. Seien Sie sich darüber im Klaren, dass die Handlungen der Konkurrenten Ihr Absatzpotential beeinflussen. Die Entscheidungen der anderen Unternehmen können Sie jedoch nicht mit Sicherheit voraussagen. Überlegen Sie deshalb auch, welche Strategien die anderen Unternehmen verfolgen bzw. verfolgen könnten, bevor Sie Entscheidungen über Ihren Marketing-Mix treffen. Ebenso wird Ihr Absatz von der aktuellen Konjunktorentwicklung beeinflusst, über die Sie jeweils zu Beginn der Entscheidungsperiode durch die Wirtschaftsprognose Informationen erhalten.

4 Ps	Bestandteile	Beeinflussende Entscheidung	Wirkung
Product	Produktpolitik (Technologie)	Budget für externe Ingenieurleistungen im Bereich Technologie	Je höher der Index für Technologie ist, desto größer ist die Akzeptanz des Produktes am Markt.
Price	Preispolitik (Preis)	Festsetzung Preis	Der Preis hat sofortige Wirkung auf den Absatz.
Place	Distributionspolitik (Vertriebspersonal)	Endbestand Vertriebspersonal	Ein verstärkter Einsatz von Personal erhöht die Absatzchancen.
Promotion	Kommunikationspolitik	Kommunikationsausgaben durch	
	▶ Werbung	▶ Investitionen in Werbung	Werbeausgaben steigern den Absatz und wirken über mehrere Perioden
	▶ Corporate Identity	▶ Investitionen in Corporate Identity	Ausgaben in Corporate Identity steigern den Absatz und wirken stärker in der Folgeperiode

3.1.7. Lieferunfähigkeit

Die Lieferungen von „Expedition“ erfolgen nach folgenden **Prioritäten**:

1. Lieferung aufgrund einer Zusage an den Großabnehmer
2. Lieferung an den Facheinzelhandel (Heimatmarkt)

Erzeugen Sie durch Ihre Marketing-Mix eine stärkere Nachfrage, als Ihr Unternehmen zu befriedigen in der Lage ist, so liegt eine **Lieferunfähigkeit** vor. Bei Lieferunfähigkeit eines oder mehrerer Unternehmen werden **jeweils 80 % der nicht befriedigten Nachfrage auf die verbleibenden Unternehmen entsprechend des jeweiligen Marktanteils verteilt**. Im Rahmen dieser Umverteilung kann es dazu kommen, dass eines der bei der ersten Verteilung noch lieferfähigen Unternehmen ebenfalls lieferunfähig wird. In diesem Fall wird die von diesem Unternehmen nicht befriedigte Nachfrage nicht noch einmal auf die verbleibenden Unternehmen verteilt. Hierdurch kann es also dazu kommen, dass weniger als 80 % der nicht befriedigten Nachfrage umverteilt werden.

3.1.8. Kundenzufriedenheit

Die Kundenzufriedenheit ist ein wichtiger Einflussfaktor auf die Nachfrage. Sie ist als psychologische Größe unter Umständen schwer vorherzusagen. Folgende Faktoren beeinflussen die Kundenzufriedenheit:

Einflussfaktoren	Wirkung auf Kundenzufriedenheit
Lieferfähigkeit	Lieferunfähigkeit verärgert Kunden. Verärgerte Kunden bestellen in der Folgeperiode weniger.
Preis-Leistungsverhältnis (Verhältnis Preis zu Technologie)	Nur wenn Ihr Produkt besser als das der Wettbewerber ist, können Sie höhere Preise verlangen, ohne die Zufriedenheit zu gefährden.

Die Kundenzufriedenheit wird in einem Index ausgedrückt, der in Periode 0 den **Wert 1,00** hat. Sie finden den Index im Marktbericht (Marktergebnisse und Lagerwerte). Je höher der Indexwert ist, desto zufriedener sind Ihre Kunden.

3.2. Einkauf & Lager

3.2.1. Bedarf und Konditionen

Für die Zeltfertigung sind **Einsatzstoffe von Zulieferern** notwendig. Zur Produktion eines Zeltes „Expedition“ werden **1 Set Ripstop-Nylon** (Zeltplane) und **1 Gestänge** benötigt. Zu Beginn Ihrer Tätigkeit als Geschäftsleitung steigen Sie in einen laufenden Beschaffungsvertrag Ihrer Vorgänger ein. Er sieht eine automatische Belieferung Ihrer Produktion mit den erforderlichen Mengen an Einsatzstoffen vor (Just-in-Time-Lieferung), Sie müssen daher zunächst keine Einkaufsentscheidung treffen. Pro Set Ripstop-Nylon werden Ihnen **110 EUR** in Rechnung gestellt. Ein Gestänge kostet Sie aktuell **15 EUR**. Aufgrund der günstigen Preise besteht der Lieferant allerdings auf sofortige Bezahlung der Rechnung.

3.2.2. Lager Einsatzstoffe/Teile

Die Lagerung von Einsatzstoffen / Teilen verursacht

**pro Set Ripstop-Nylon 8 EUR Lagerkosten und
pro Gestänge 2 EUR Lagerkosten.**

Aufgrund der ausgehandelten Beschaffungskonditionen ist zu Beginn der Simulation eine Lagerung von Einsatzstoffen über das Geschäftsjahr hinaus nicht erforderlich.

3.2.3. Lager Fertigprodukte

Die Kosten für die Lagerung der Fertigprodukte betragen:

pro Fertigprodukt "Expedition": 10 EUR Lagerkosten

Sie können die verbleibenden Lagerwerte dem Marktbericht (Lagerwerte Fertigerzeugnisse) entnehmen. Der Lagerzugang an neu produzierten Zelten in einer Periode wird zu den Herstellkosten bewertet. Zu diesen Kosten zählen z.B. der Verbrauch an Einsatzstoffen (Ripstop-Nylon und Gestänge) sowie Betriebsstoffen, die Personalkosten der Fertigungsmitarbeiter und die Abschreibungen Ihrer Fertigungsanlagen. In Periode 0 wurden 2.000 Einheiten von „Expedition“ produziert (Zugang Fertigung), die innerhalb des Geschäftsjahres verkauft wurden (Abgang Vertrieb). Sie haben somit zu Beginn der Simulation keine Fertigprodukte „Expedition“ auf Lager.

Das Lager bindet Kapital, d.h. für die Produkte im Lager hat Ihr Unternehmen bereits Auszahlungen getätigt. Dieses Geld ist praktisch „geparkt“ (gebunden), denn Sie können darüber nicht verfügen. Erst wenn Sie die Waren verkaufen, erhalten Sie die Rückflüsse als Umsatzerlöse.

3.3. Produktion

3.3.1. Produktionsmenge

Sie entscheiden über die Menge der zu produzierenden Zelten. Beachten Sie dabei Ihre geplante Absatzmenge, die Kapazität Ihrer Fertigungsanlagen und die noch vorhandene Lagermenge aus der Vorperiode. Sie können auch mehr produzieren, als Sie insgesamt absetzen können. Die Mehrproduktion geht dann in das Lager und verursacht Lagerkosten (vgl. 3.2.3).

3.3.2. Bestand an Fertigungsanlagen

Zur Herstellung Ihrer Zelte benötigen Sie Spezialmaschinen. Die Vallenberg Outdoor GmbH verfügte in Periode 0 über vier Fertigungsanlagen vom Typ A. Jede Fertigungsanlage wird intern mit einer Nummer gekennzeichnet. Folgende Daten gelten für die in Periode 0 eingesetzten Anlagen:

Fertigungsanlage Typ Nr	Normale Kapazität (Einheiten/ Periode)	Beschaffungs- periode	Beschaffungs- wert (TEUR)	Rest- laufzeit (Perioden)	Abschrei- bung (TEUR/ Periode)	Rest- buch- wert (TEUR)	Sonstige Fixkosten (TEUR)	Instand- haltung (TEUR/ Periode)
A 1.1	500	-1	200	9	20	180	2,5	5,0
A 1.2	500	-1	200	9	20	180	2,5	5,0
A 1.3	500	-1	200	9	20	180	2,5	5,0
A 1.4	500	-1	200	9	20	180	2,5	5,0
Σ	2.000		800		80	720	10,0	20,0

Sonstige fixe Kosten der Fertigungsanlagen sind z. B. Wartungs- und Versicherungskosten, die durch laufende Verträge bestimmt sind. Die Fertigungsanlagen werden linear abgeschrieben. Dabei gilt: Abschreibungsbetrag = Anschaffungspreis / Nutzungsdauer. **Sind Fertigungsanlagen abgeschrieben, so können sie weiterhin voll für die Produktion eingesetzt werden.**

Eine Fertigungsanlage verursacht also pro Periode insgesamt 27.500 Euro Kosten, die sich aus den Abschreibungen, den Instandhaltungs- und den sonstigen fixen Kosten ergeben. Die Anlagen sollten daher in der Regel möglichst umfangreich genutzt werden.

3.3.3. Möglichkeiten zur Anpassung der Fertigungskapazität

Die verfügbare Fertigungskapazität in einer Periode kann durch folgende Maßnahmen beeinflusst werden:

- ▶ Investitionen in neue Fertigungsanlagen
- ▶ Desinvestition / Verschrottung von Fertigungsanlagen

3.3.3.1. Investitionen in neue Fertigungsanlagen

Um die Produktionsmenge von „Expedition“ zu erhöhen, haben Sie die Möglichkeit, Fertigungsanlagen zu kaufen. Die angegebene Fertigungskapazität bezieht sich jeweils auf ein Geschäftsjahr. Die aktuellen Leistungsdaten des Anlagentyps A sind folgender Aufstellung zu entnehmen:

Typ der Produktionsanlage	Kaufpreis (TEUR)	Abschreibungsdauer (Perioden)	Normale Kapazität (Einheiten/Periode)	Sonstige Fixkosten (TEUR/Periode)	Instandhaltung (TEUR/Periode)
A	200	10	500	2,5	5,0

Neu beschaffte Fertigungsanlagen stehen in der Periode der Bestellung sofort zur Verfügung.

3.3.3.2. Desinvestition/ Verschrottung von Fertigungsanlagen

Fertigungsanlagen können desinvestiert (verschrottet) werden. Eine verschrottete Fertigungsanlage **steht bereits zu Beginn der betreffenden Periode nicht mehr zur Verfügung**. Sie wird mit dem Betrag des Restbuchwertes als Sonstiger Aufwand sofort abgeschrieben. Sie erzielt einen Schrotterlös. Der Schrotterlös bemisst sich als Anteil des Restbuchwertes.

Typ A	
Resterlös in Prozent des Restbuchwertes	25,0

Auswirkungen einer Desinvestition
Gewinn- und Verlustrechnung
Die Abschreibung (Restbuchwert) wird zu 100% als außerordentlicher Aufwand verbucht.
Der Resterlös (Schrotterlös) wird zu 25% vom Restbuchwert als außerordentlicher Ertrag verbucht.
Finanzbericht
Der Resterlös (Schrotterlös) wird als Einzahlung aus Desinvestition verbucht.

3.3.3.3. Betriebsstoffe

Je produziertem Zelt fielen in Periode 0 Kosten für Betriebsstoffe (z.B. Kleinteile, Lackfarbe, aber auch Energiekosten wie Strom, etc.) in Höhe von **10 EUR** an. Die **Betriebsstoffe werden automatisch beschafft** und stehen immer im benötigten Umfang zur Verfügung.

3.4. Personal

3.4.1. Personalbestand in der Ausgangsperiode

Die Personalsituation der Vallenberg Outdoor GmbH stellt sich in Periode 0 wie folgt dar:

	Verwaltung	Fertigung	Vertrieb
Personalendbestand (Mitarbeiter)	0,5	6	2
Löhne/Gehälter (EUR)	12.500	168.000	80.000
Personalnebenkosten (EUR)	2.500	33.600	16.000
Summe Personalaufwand (EUR)	15.000	201.600	96.000

Zur Kostenstelle Verwaltung gehören die Personalkosten der Bereiche Einkauf, Personalwesen, Finanz- und Rechnungswesen und allgemeine Verwaltungsdienste. Die Personalnebenkosten betragen für alle Mitarbeiter 20 % des jeweiligen Gehalts (Sozialversicherungsanteile des Arbeitgebers).

3.4.2. Personalentscheidungen

Die Vallenberg Outdoor GmbH beschäftigt aktuell 8,5 Mitarbeiter/-innen in den Unternehmensbereichen Verwaltung, Produktion und Vertrieb. Für den Personalbereich müssen Sie folgende Entscheidungen treffen:

- ▶ **Einstellungen / Entlassungen bei Produktionsmitarbeitern sowie**
- ▶ **Endbestand der Vertriebsmitarbeiter festlegen.**

Grundsätzlich erfolgt die Anpassung des Personalbestandes über Einstellungen und Entlassungen. Der Personalbestand in den Unternehmensbereichen kann auch durch Kündigungen seitens der Mitarbeiter (Fluktuation = freiwilliges Ausscheiden aus dem Unternehmen) beeinflusst werden. Sie können für den Unternehmensbereich **Fertigung** Mitarbeiter **einstellen und entlassen**. Um Ihre Outdoorzelte produzieren zu können, benötigen Sie eine ausreichende Anzahl an Fertigungsmitarbeitern. Ein Fertigungsmitarbeiter kann pro Geschäftsjahr ca. **350 Stück „Expedition“** herstellen. Können Ihre Fertigungsmitarbeiter insgesamt weniger Zelte produzieren, als die von Ihnen festgelegte Fertigungsmenge, so werden automatisch Zeitarbeiter eingestellt, welche die Differenz ausgleichen. Die Kosten für einen **Zeitarbeiter** sind im Allgemeinen höher als die für Ihre eigenen Fertigungsmitarbeiter. In der Ausgangssituation belaufen sich die Kosten für einen Zeitarbeiter pro Periode auf **50.000 EUR**. Jedoch fallen diese Kosten nur anteilig zur tatsächlich benötigten Arbeitszeit an.

Bitte beachten Sie, dass Sie neben ausreichend Fertigungsmitarbeitern auch ausreichend Kapazität an Fertigungsanlagen zur Herstellung Ihrer Zelte benötigen.

Im Bereich **Vertrieb** bestimmen Sie als Vorstand den Personalendbestand an Vertriebsmitarbeitern. Einstellungen und Entlassungen erfolgen entsprechend dem gewünschten Personalendbestand automatisch. Die Anzahl an Vertriebsmitarbeitern wirkt sich auf den Absatz aus.

Die Zahl der Mitarbeiter der Kostenstellen Verwaltung ist abhängig vom Umsatz des Unternehmens. Bei Umsatzschwankungen wird der Personalbestand automatisch durch Einstellungen und Entlassungen folgendermaßen angepasst:

Umsatz (EUR)	Personalbedarf Verwaltung
> 0	0,5 Mitarbeiter
> 1.200.000	1 Mitarbeiter
> 1.400.000	1,5 Mitarbeiter
> 1.600.000	2 Mitarbeiter
> 1.800.000	2,5 Mitarbeiter
> 3.000.000	4 Mitarbeiter

Beachten Sie, dass bei **Einstellungen und Entlassungen zusätzliche Kosten** anfallen, z.B. für Arbeitsplatzausstattungen, Aufwand der Personalabteilung, Stellenanzeigen etc. In der Ausgangssituation lagen die Werte hierfür wie folgt:

	Verwaltung	Fertigung	Vertrieb
Löhne/Gehälter pro Mitarbeiter (EUR)	25.000	28.000	40.000
Kosten Neueinstellung (EUR)		4.000	
Kosten Entlassung (EUR)		2.000	

3.5. Finanz- und Rechnungswesen

3.5.1. Liquiditätsplanung

Ihr Mindestkassenbestand pro Periode beträgt 10.000 EUR. Genügen Ihre Umsatzerlöse nicht, um allen Auszahlungsverpflichtungen nachzukommen, so müssen Sie diese mit Krediten abdecken. Sie nehmen so viel Kredit auf, bis Sie den Mindestkassenbestand erreicht haben. Derzeit gewährt Ihnen Ihre Hausbank dafür automatisch einen Überziehungskredit (Kontokorrentkredit) zum aktuellen Zinssatz. Der Kredit wird sofort ausbezahlt. Die fälligen Zinsen (zu den aktuellen Zinssätzen) werden in der Periode gezahlt, in welcher der Kredit aufgenommen wird. Der Kredit selbst wird in dem darauf folgenden Geschäftsjahr zurückbezahlt („getilgt“).

Der Zinssatz für Überziehungskredite beträgt 4% in Periode 0.

3.5.2. Verwaltungskosten

Durch administrative Aufgaben in Ihrem Unternehmen entstehen zusätzliche Verwaltungskosten (Papier, Telefon, etc.) neben Ihren Personalkosten auf deren prozentuale Höhe Sie keinen Einfluss nehmen können.

**Die Verwaltungskosten betragen pauschal
2 % des gesamten Umsatzes.
Des Weiteren entstehen zusätzliche Verwaltungsfixkosten
i.H.v. 6.333 EUR pro Periode.**

3.5.3. Sonstige Kosten

Um Ihre Geschäftstätigkeit auszuüben, haben Sie Räumlichkeiten gemietet, für die im Jahr Miete und Betriebskosten anfallen.

**Die Mietkosten betragen 15.000 EUR pro Periode.
Die Betriebskosten liegen bei 11.067 EUR pro Periode.**

3.5.4. Steuern vom Einkommen & Ertrag

Sofern Sie einen Gewinn erwirtschaftet haben, erfolgt eine Steuerbelastung des Unternehmens auf das Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit ± außerordentliches Ergebnis. Eventuelle Verluste werden vorgetragen und mit dem erzielten Jahresüberschuss vor Steuern so lange verrechnet, bis ein positiver Saldo verbleibt, der dann versteuert werden muss. Die Steuerzahlung erfolgt in der laufenden Periode.

Die Höhe der Steuern vom Einkommen und Ertrag liegt zurzeit bei 40 %.

3.5.5. Planungsqualität

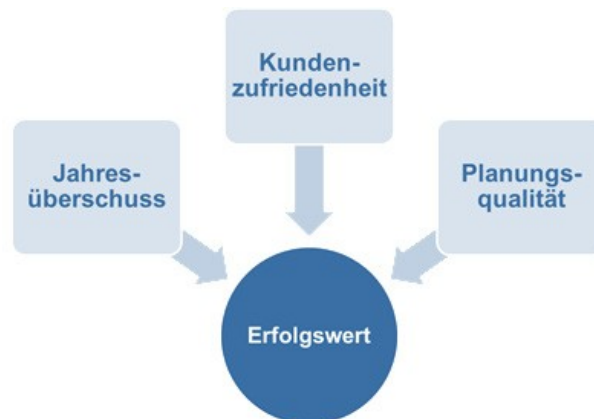
Sowohl die Banken, die Ihnen das notwendige Fremdkapital zur Verfügung stellen, als auch die Eigenkapitalgeber, verlangen eine zuverlässige Umsatzplanung von Ihnen. Je genauer Ihre Planung ist, desto überzeugender können Sie als Unternehmer gegenüber diesen Interessengruppen auftreten. Im Entscheidungsformular der jeweiligen Periode müssen Sie einen Planumsatz festlegen (ohne evtl. Großabnehmer). Dazu müssen Sie unter anderem das Ergebnis Ihrer Marketingaktivitäten in Form einer Umsatzprognose abschätzen. Um die Planungsqualität (aktueller Planungswert, siehe Teilnehmerbericht GuV) zu bestimmen, wird Ihr Plan-Umsatz mit Ihrem möglichen (potenziellen) Umsatz verglichen.

Trifft die Planung exakt zu, so erhalten Sie genau 1 Planungspunkt. Weicht Ihre Prognose um 50 % ab, so erhalten Sie keinen Planungspunkt. Haben Sie Ihren Planungswert um über 100 % verfehlt,

so erhalten Sie gar einen negativen Planungspunkt (-1). Es ist auch möglich, anteilige Planungspunkte (für Werte dazwischen) zu erhalten.

3.5.6. Erfolgswert

Der Erfolgswert wird bei TOPSIM – easyManagement als zentrale Größe herangezogen, um den Erfolg der Unternehmen zu vergleichen. Er gestaltet sich als Index, der durch den Jahresüberschuss, der Planungsqualität sowie der Kundenzufriedenheit beeinflusst werden kann. In Periode 0 lag der **Startwert** bei **59,9**.



3.6. Prozess der Entscheidungsfindung

Zu Beginn des Planspiels übernehmen Sie die Leitung des Unternehmens. Bevor Sie jedoch mit den ersten Entscheidungen beginnen und sich mit der Informationsflut der Situation auseinandersetzen, ist zu empfehlen, sich im Team intensiv Gedanken über die strategische Ausrichtung Ihres Unternehmens zu machen. Hierzu können Ihnen beispielsweise folgende Fragen hilfreich sein:

- ▶ Mit welcher Strategie soll unser Unternehmen am Markt aktiv sein?
- ▶ Welche Veränderungen am Markt sind der Wirtschaftsprognose zu entnehmen?
- ▶ Welche Stückzahl kann zu welchem Preis abgesetzt werden?
- ▶ Welche Marketing-Maßnahmen sollen ergriffen werden?
- ▶ Passt die Personalplanung zu den anderen Planungen?

Sie sollten auch die Entwicklung des Marktes in Ihren Entscheidungsprozess mit einbeziehen. Die Informationen hierzu entnehmen Sie bitte der **Wirtschaftsprognose** der aktuellen Periode. Danach beginnen Sie mit den Entscheidungen für das kommende Geschäftsjahr. Als Orientierungshilfe für die Festlegung aller Entscheidungsgrößen im ersten Geschäftsjahr können Ihnen auch die Entscheidungen der vorherigen Geschäftsleitung dienen. Machen Sie sich also mit Ihrer **Ausgangssituation** vertraut.

Als Leitfaden für die ersten Spielrunden hat sich der folgende Ablauf im Entscheidungsprozess bewährt:

1. Preis festlegen: Schätzung von Marktanteil, Absatz und Umsatz:

- ▶ Wie sieht die Konjunkturprognose aus?
- ▶ Was können bzw. wollen wir erreichen?

- ▶ Wie wird sich die Konkurrenz verhalten?
- ▶ Wie soll der Marketing-Mix ausgestaltet werden?
- ▶ Welche Produktmerkmale wollen unsere Kunden?

In diesem Zusammenhang ist es zunächst auch nötig, sich grundsätzliche Gedanken über die zu verfolgende Strategie zu machen. Soll z.B. bei niedrigen Preisen und möglichst niedrig gehaltenen Kosten eine möglichst große Menge abgesetzt werden (Kostenführerschaftsstrategie)? Oder halten Sie es für sinnvoller, mit einem hochwertigen Produkt und hohem Personal- und Werbeinsatz, mit höheren Preisen zu kalkulieren und dafür eine geringere Menge abzusetzen (Differenzierungsstrategie)? Natürlich ist auch zu überlegen, ob vielleicht eine Kombination aus beiden Strategien sinnvoll ist.

2. Abstimmung von Absatz, Lagerbestand und notwendige Fertigungsmenge

- ▶ Mit welchem Absatz rechnen wir?
- ▶ Haben wir noch Fertigprodukte auf Lager?
- ▶ Welche Menge an Fertigprodukten müssen wir produzieren?

3. Kapazitätsprüfung der Fertigungsanlagen und Fertigungsmitarbeiter, evtl. Bestimmung der Einkaufsmenge an Einsatzstoffen

- ▶ Wie viele Einheiten können wir produzieren?
- ▶ Müssen wir in Fertigungsanlagen investieren oder können wir Fertigungsanlagen verschrotten (Vorsicht, letzteres führt in der Regel zu Verlusten)?
- ▶ Haben wir ausreichend Fertigungspersonal?
- ▶ Müssen wir Fertigungsmitarbeiter einstellen oder entlassen?
- ▶ Welche Menge an Textil und Gestänge müssen wir beschaffen, um ausreichend Outdoor- Zelte produzieren zu können?

3.7. Entscheidungsformular des alten Managements

Unternehmen :

Periode : 0

Vertrieb	Produkt		Zelt	
	Preis (€/Einheit) → Veränderung max. 15%		500	
	Werbung (€)		50.000	
	Corporate Identity (€)		10.000	
	Vertriebsmitarbeiter (Endbestand) → auch ½ Mitarbeiter möglich		2	
F&E (Design)	Externe Aufwendungen (€)		25.000	
Produktion	Maschinen			
	Kauf (Anzahl)	-	Desinvestition (Nr. angeben)	-
Mitarbeiter in der Produktion	Einstellungen (Anz.) → auch ½ Mitarbeiter möglich		-	
	Entlassungen (Anz.) → auch ½ Mitarbeiter möglich		-	
Produktionsmenge an Zelten			2.000	



TOPSIM – easyMANAGEMENT

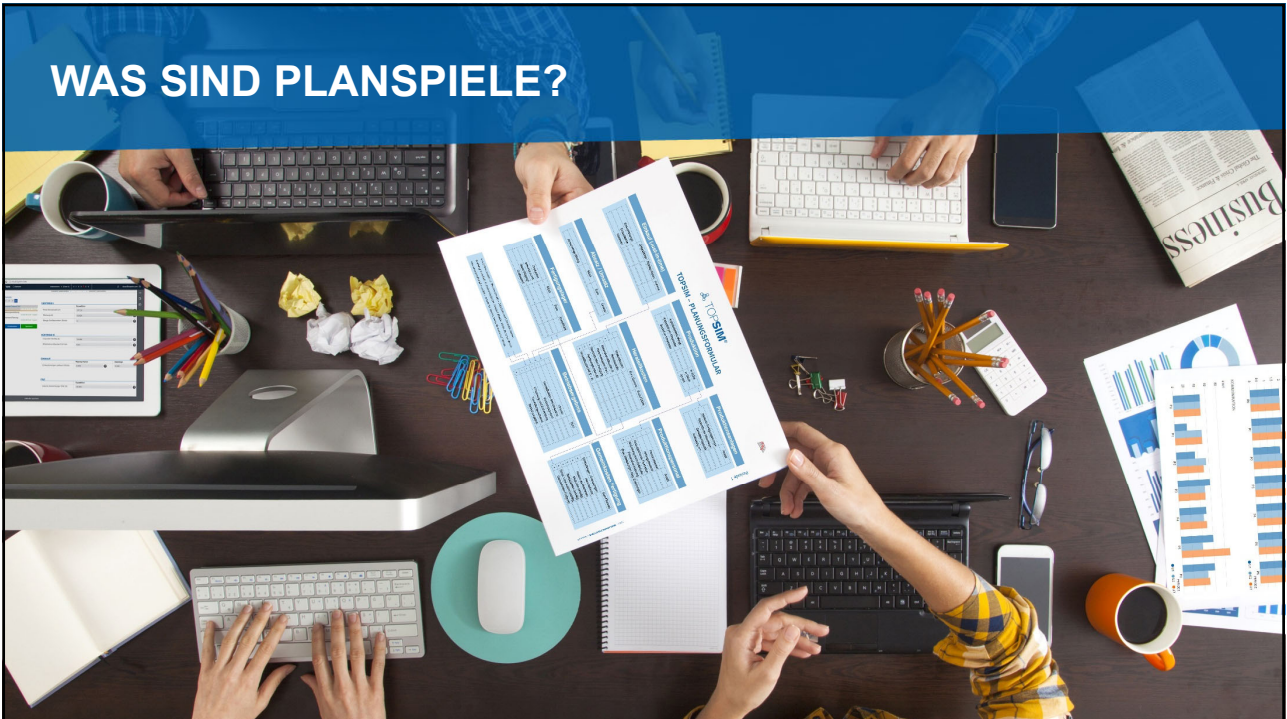
Szenario: Zelte (Version 2.3.3a)

Management-Simulation im SIK-Programm
Business PF



TOPSIM ist eine Marke von
TATA INTERACTIVE SYSTEMS

WAS SIND PLANSPIELE?

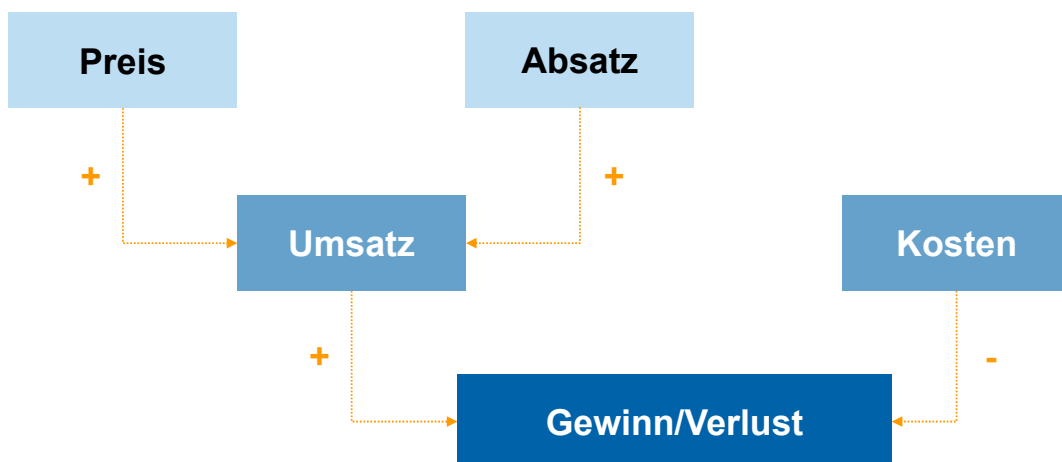




WAS SIND PLANSPIELE?

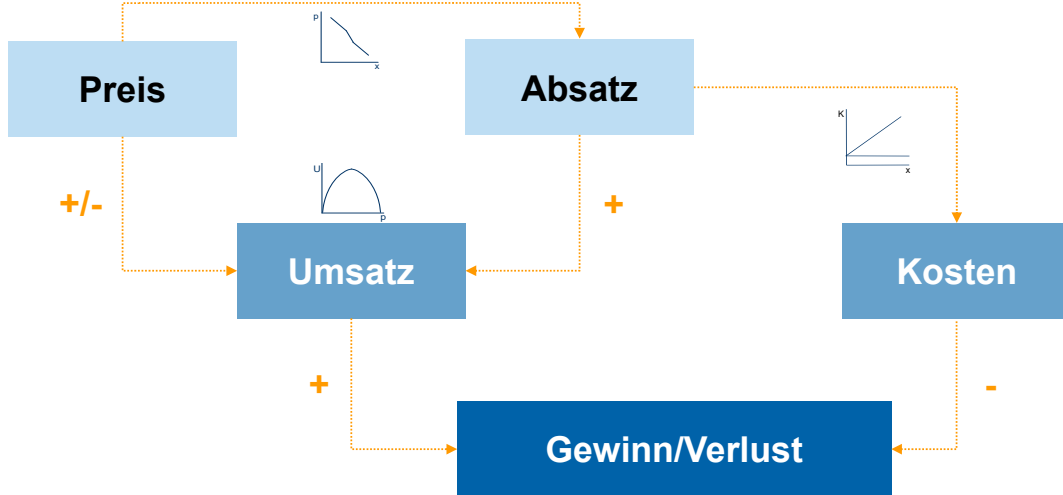


LINEARES DENKEN





VERNETZTES DENKEN



ÜBERBLICK ÜBER DAS UNTERNEHMEN





DIE VALLENBERG OUTDOOR GMBH

- ▶ Traditionelles kleines Familienunternehmen im Outdoormarkt
- ▶ Innovativer Hersteller von hochwertigen Outdoor-Zelten
- ▶ Aktuelles Modell: „Expedition“
- ▶ **Ausgewählte Kennzahlen des Unternehmens (Ausgangslage Periode 0):**
 - ▶ 8,5 Mitarbeiter
 - ▶ Umsatz: 1 MEUR
 - ▶ Jahresüberschuss: 91.200 EUR



ABTEILUNGEN IN IHREM UNTERNEHMEN

VERTRIEB  In dieser Abteilung treffen Sie alle marktrelevanten Entscheidungen	F & E  Hier entscheiden Sie über die Produktmerkmale Ihrer Zelte	EINKAUF  Hier planen Sie die Beschaffung der für die Produktion benötigten Einsatzstoffe
PRODUKTION  Hier planen Sie die Produktion Ihrer Zelte	PERSONAL  Hier entscheiden Sie, wo und wie Sie Ihre Mitarbeiter einsetzen	FINANZ- UND RECHNUNGSWESEN  Hier kümmern Sie sich um die finanzielle Situation Ihrer Unternehmung



MARKETING-MIX

50.000 EUR für Werbung
10.000 EUR für Corporate Identity



Zelt „Expedition“
Technologieindex: 1,0

2 Mitarbeiter im Vertrieb

500 EUR pro Zelt für den Einzelhandel

▶ Absatz in Periode 0: 2000 Zelte „Expedition“

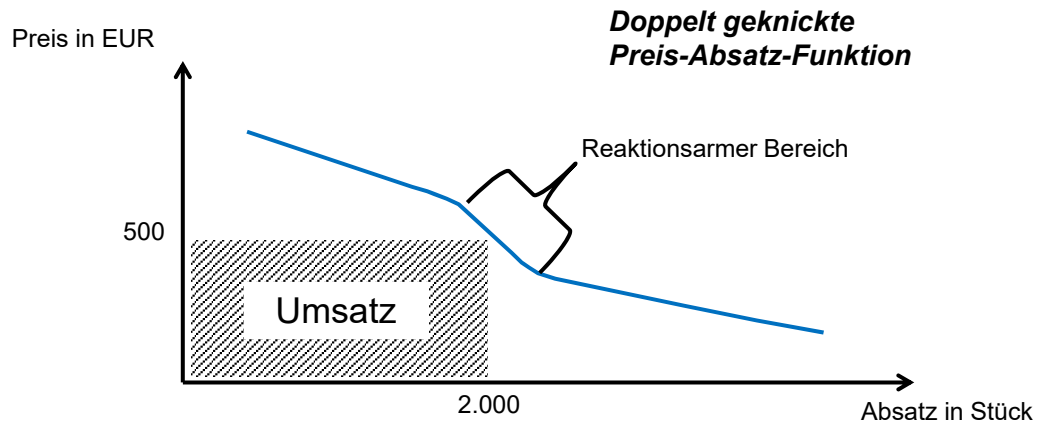


LIEFERUNFÄHIGKEIT

- ▶ Wird durch Ihre Marketingpolitik eine Nachfrage erzeugt, die Sie nicht befriedigen können, liegt eine **Lieferunfähigkeit** vor.
- ▶ Bei Lieferunfähigkeit eines oder mehrerer Unternehmen werden jeweils 80 % der nicht befriedigten Nachfrage auf die verbleibenden Unternehmen entsprechend des jeweiligen Marktanteils verteilt



WIE REAGIERT DER MARKT?

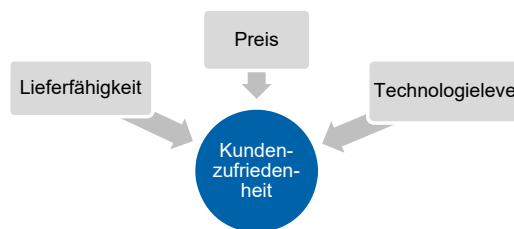


*Anmerkung: beispielhafte, nicht maßstabgetreue Darstellung



WIE BEEINFLUSSE ICH DIE KUNDENZUFRIEDENHEIT?

- ▶ Die Kundenzufriedenheit ist ein wichtiger Einflussfaktor auf die Nachfrage
- ▶ Folgende Faktoren beeinflussen die Kundenzufriedenheit:



Ausgangswert: 1,0

- ▶ Die Kundenzufriedenheit in einer Periode beeinflusst die Nachfrage der **nächsten** Periode.



EINKAUF UND LAGER

Einkauf der Einsatzstoffe / Teile:

- ▶ **Sie benötigen für die Fertigung eines Zeltes „Expedition“:**
 - Ein Set Ripstop-Nylon (Zeltplane) für 110 EUR
 - Ein Set Gestänge für 15 EUR
 - Betriebsstoffe im Wert von 10 EUR

Lagerplanung:

▶ **Einsatzstoffe / Teile:**

- Lagerkosten: 8 EUR pro Plane und 2 EUR pro Gestänge
- Lagerbestand Ende Periode 0: Kein Lagerbestand wegen „Just In Time“-Lieferung

▶ **Fertigprodukte**

- Lagerkosten: 10 EUR pro Stück
- Lagerbestand Ende Periode 0: Kein Lagerbestand



FERTIGUNGSMENGE UND KAPAZITÄT „EXPEDITION“

- ▶ Die Summe der Kapazität Ihrer Fertigungsanlagen (in Periode 0 = 2.000 Stk.) entspricht Ihrer maximalen Fertigungsmenge pro Periode
- ▶ Sie können jede Periode in zusätzliche Kapazitäten investieren (oder auch Anlagen verkaufen, was in aller Regel allerdings Verluste bedeutet)

- ▶ Ein Mitarbeiter kann in einer Periode 350 Zelte herstellen
- ▶ Für kleine zusätzliche Produktionsmengen kann auch ein Zeitarbeiter „stundenweise“ neben den fest angestellten Mitarbeitern beschäftigt werden



FERTIGUNGSANLAGEN

- ▶ Bestand an Fertigungsanlagen in Periode 0: Vier identische Maschinen (Typ A)
- ▶ Investition in neue Anlagen (Typ A) möglich

Typ der Fertigungsanlage	Kaufpreis (EUR)	Abschreibungsdauer (Perioden)	Abschreibung (EUR/Per.)	Normale Kapazität (Einheiten/Periode)	Sonstige Fixkosten (EUR/Periode)	Wartung und Instandhaltung (EUR/Periode)
A	200.000	10	20.000	500	2.500	5.000
$\sum_{k=1}^4 A$	800.000	-	80.000	2.000	10.000	20.000



PERSONALKOSTEN ENDE PERIODE 0

	VERWALTUNG	PRODUKTION	VERTRIEB	SUMME
Personalbestand	0,5	6	2	8,5
Gehälter / Jahr	12.500 EUR	168.000 EUR	80.000 EUR	260.500 EUR
Nebenkosten / Jahr	2.500 EUR	33.600 EUR	16.000 EUR	52.100 EUR
Personalkosten gesamt	15.000 EUR	201.600 EUR	96.000 EUR	312.600 EUR

Die Anzahl der Verwaltungsmitarbeiter ist umsatzabhängig und kann nicht aktiv entschieden werden.

Einstellungen und Entlassungen verursachen Kosten

- ▶ Neueinstellungen: 4.000 EUR
- ▶ Entlassungen: 2.000 EUR
- ▶ Personalnebenkostensatz: 20%
- ▶ Zeitarbeiterkosten: 50.000 EUR pro Mitarbeiter jährlich, nur für kleine zusätzliche Produktionsmengen einsetzen!



KREDITFINANZIERUNG UND STEUERN

▶ Überziehungskredit

- Wird sofort **automatisch** eingeräumt, wenn der Kassenbestand unter 10.000 EUR (Mindestbetrag) sinken würde
- Verzinsung in der aktuellen Periode
- Rückzahlung in der Folgeperiode

ZINSSATZ IN PERIODE 0: 4,0 %

▶ Steuersatz

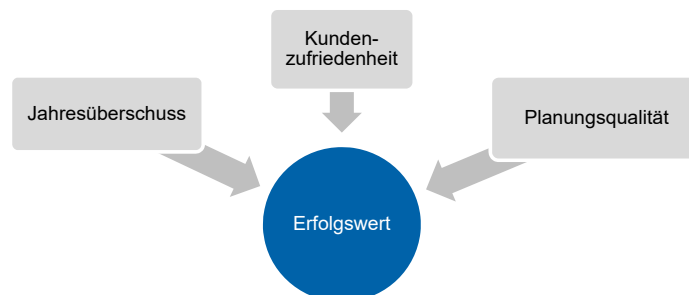
- In Periode 0: 40% auf den Gewinn vor Steuern

▶ zusätzliche Verwaltungskosten (neben dem Personal)

- 2% vom Umsatz und 6.333 EUR jährlich



GEWINNKRITERIUM



Ausgangswert: 59,9



ABLAUF DES SEMINARS

