



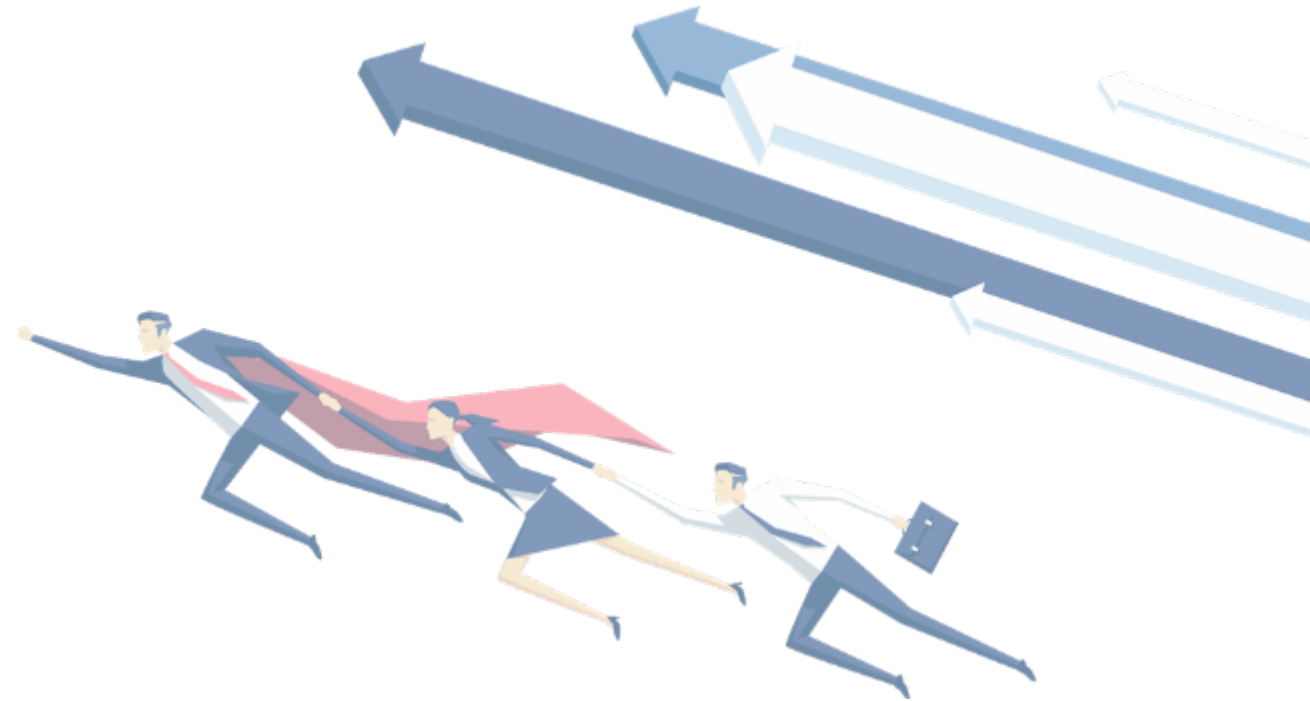
# Einführung Business Management

*Version 4.9*



# Überblick Einführung

1. Was sind Planspiele?
2. Überblick
3. Marketing-Mix
4. Einkauf
5. Forschung & Entwicklung
6. Fertigung
7. Personal
8. Finanz- und Rechnungswesen







Was sind Planspiele?





# Was sind Planspiele?

Idee:  
ein Flugsimulator  
für Manager

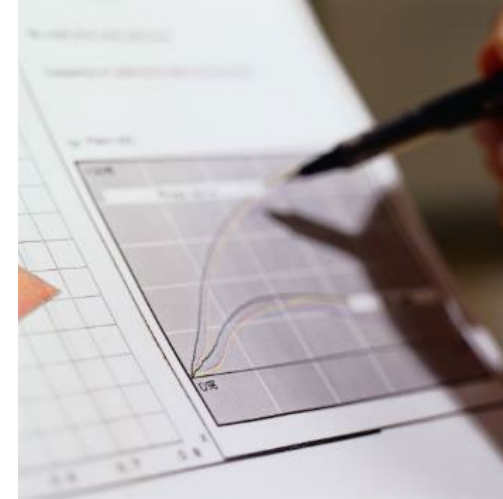




## Was sind Planspiele?



LEARNING BUSINESS  
BY DOING BUSINESS



Unternehmerisches Denken und  
Handeln lernt man nur durch  
unternehmerisches  
Denken und Handeln.



## Was sind Planspiele?

- ▶ Die Teilnehmenden an einem Planspiel übernehmen die Führung eines Unternehmens und erleben hautnah typische Zielkonflikte in der Unternehmensführung
- ▶ Sie lernen, betriebswirtschaftliche Methoden und Informationsmittel einzusetzen und mit der Unsicherheit bei der Entscheidungsfindung umzugehen
- ▶ Sie treffen Entscheidungen im Team – oft unter Zeitdruck
- ▶ Planspiele bieten ein hohes Maß an Lerntransfer durch erlebte Erfahrungen, welche die Teilnehmenden in ihrer Unternehmenspraxis umsetzen können

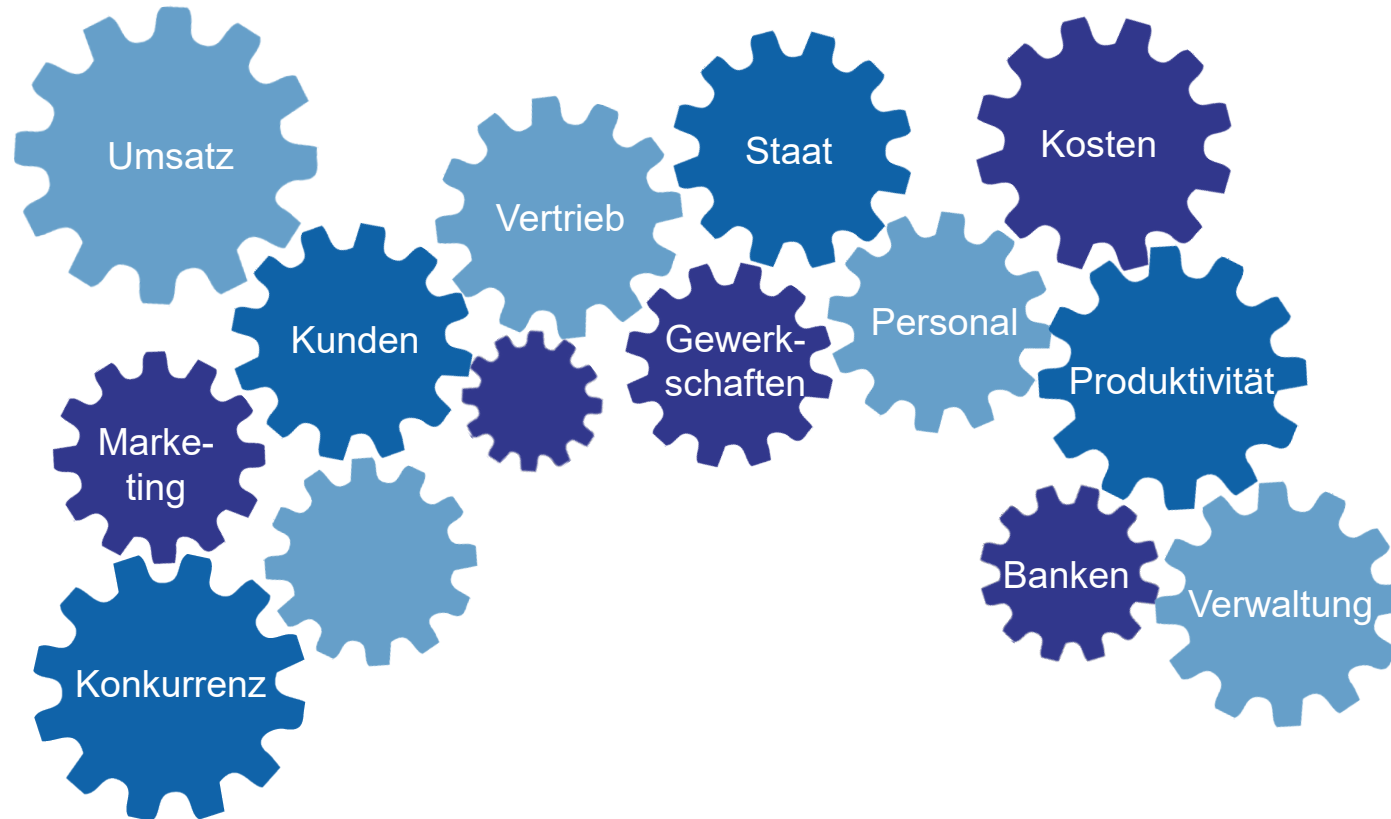


## Ein Unternehmen zwischen Wunsch...





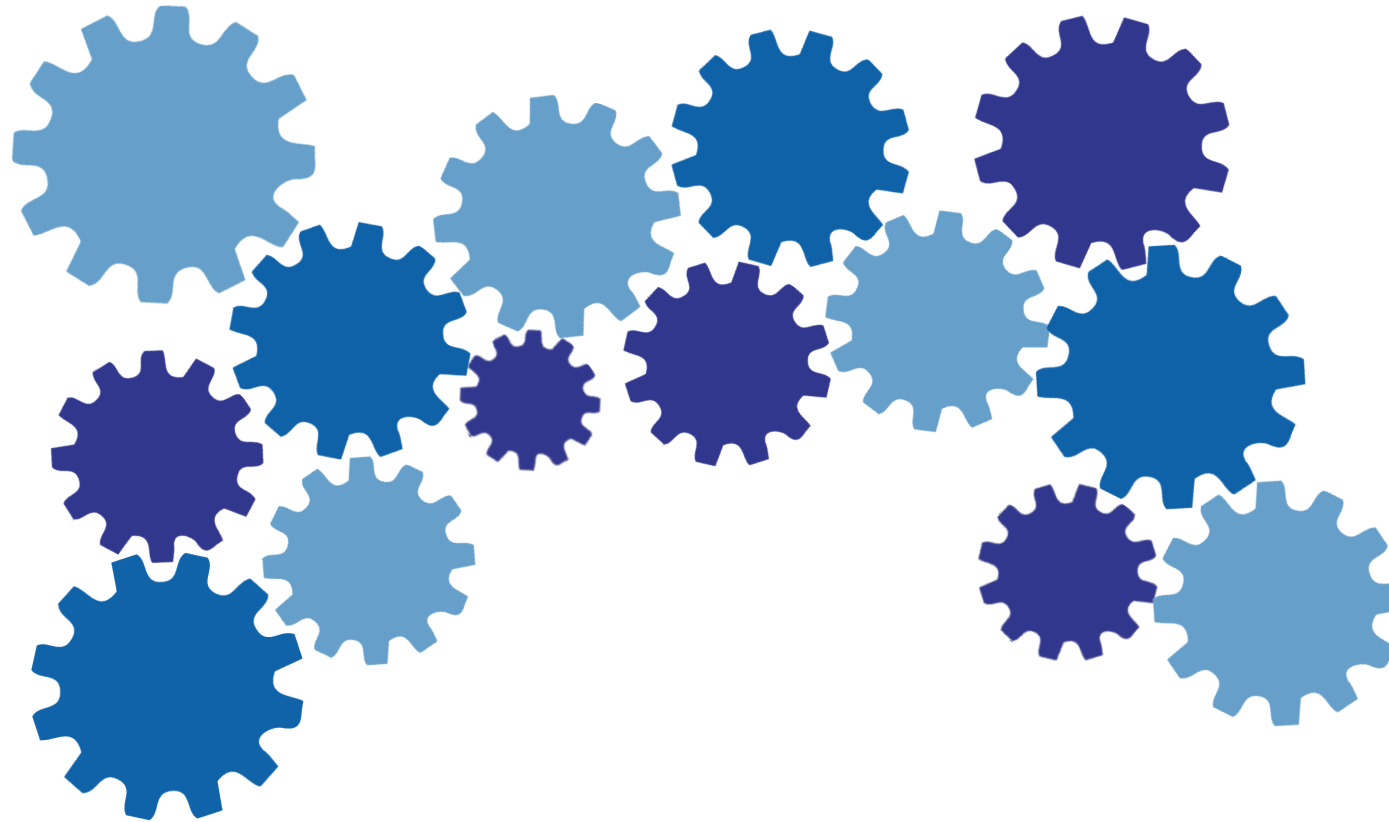
## ...und Realität





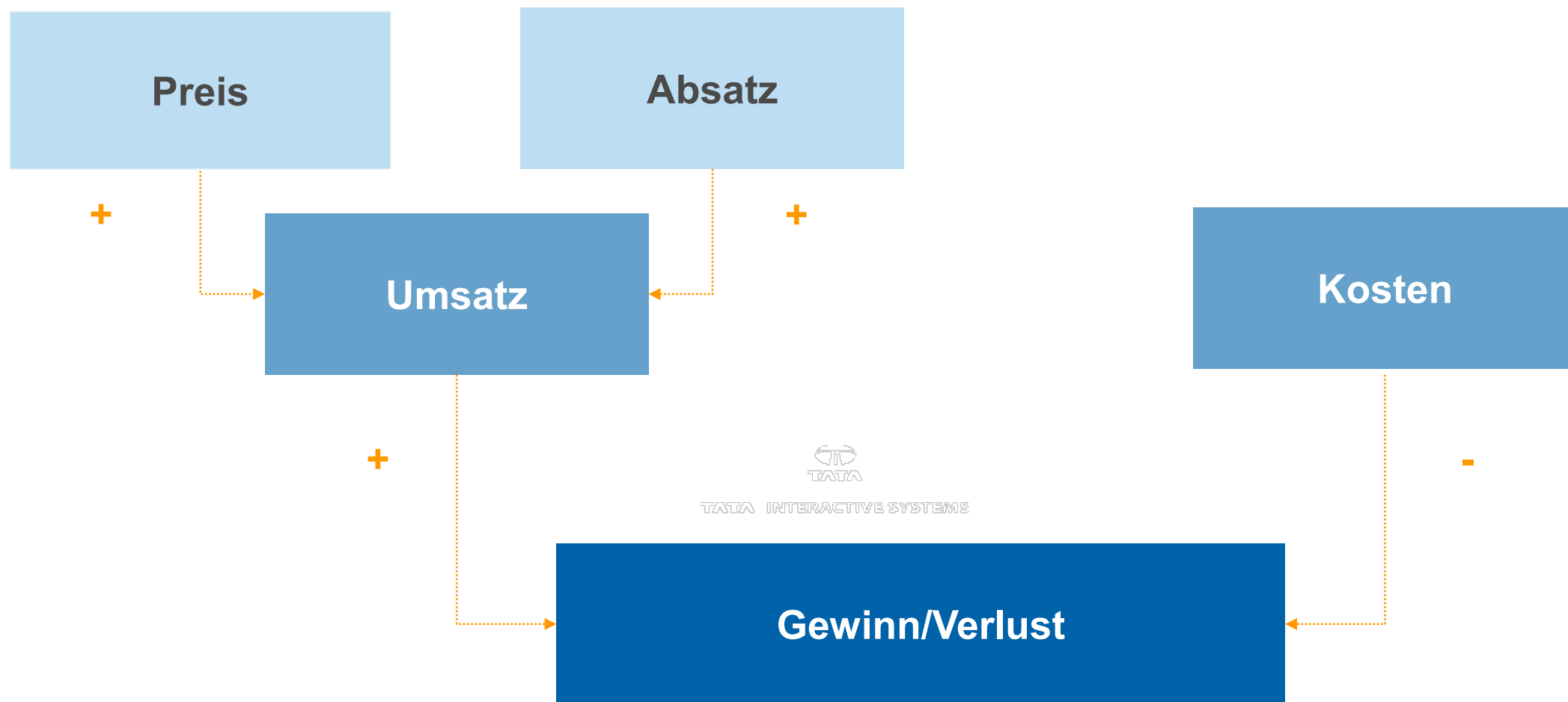


# Ein Unternehmen zwischen Wunsch und Realität



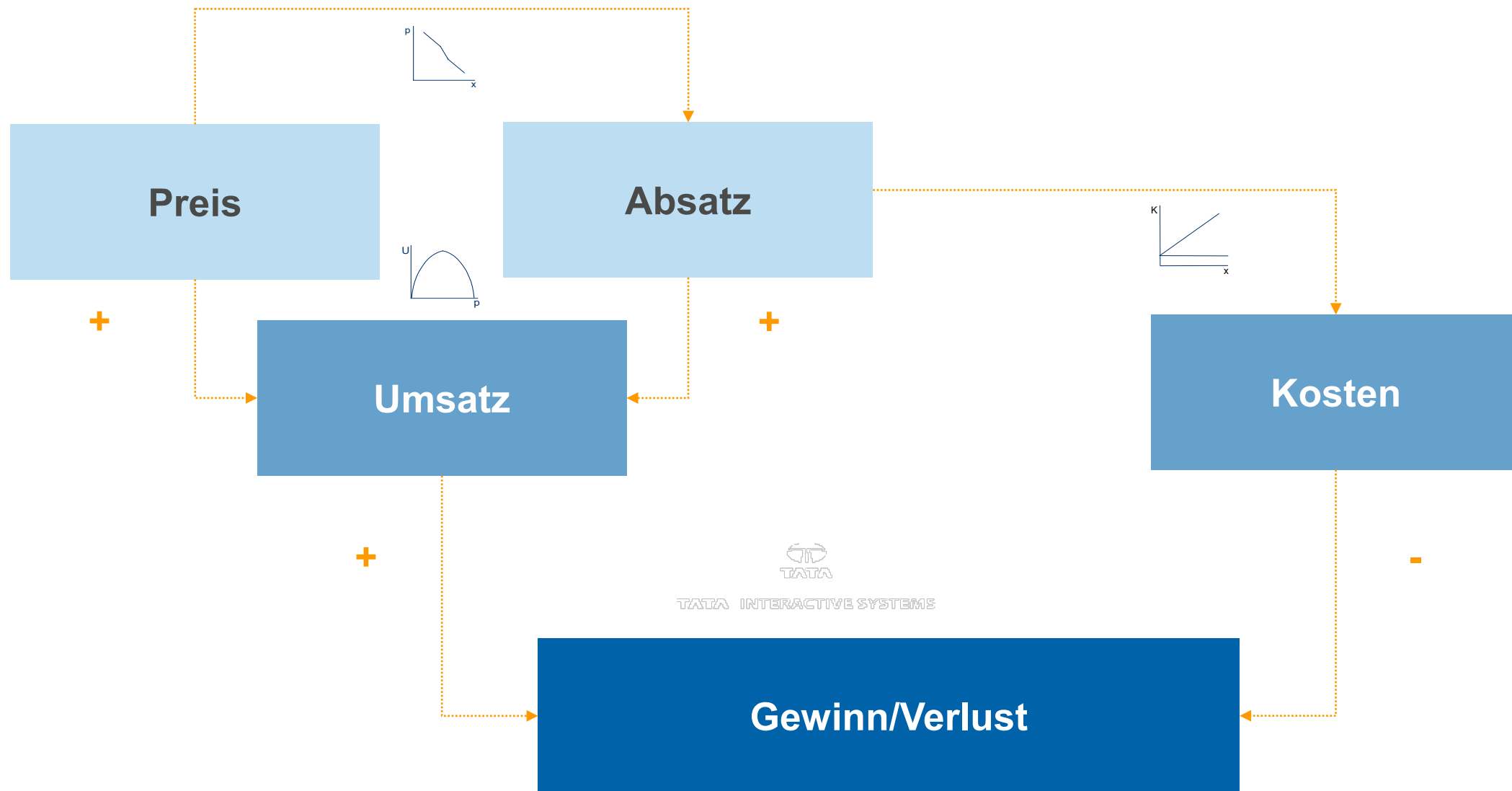


# Lineares Denken





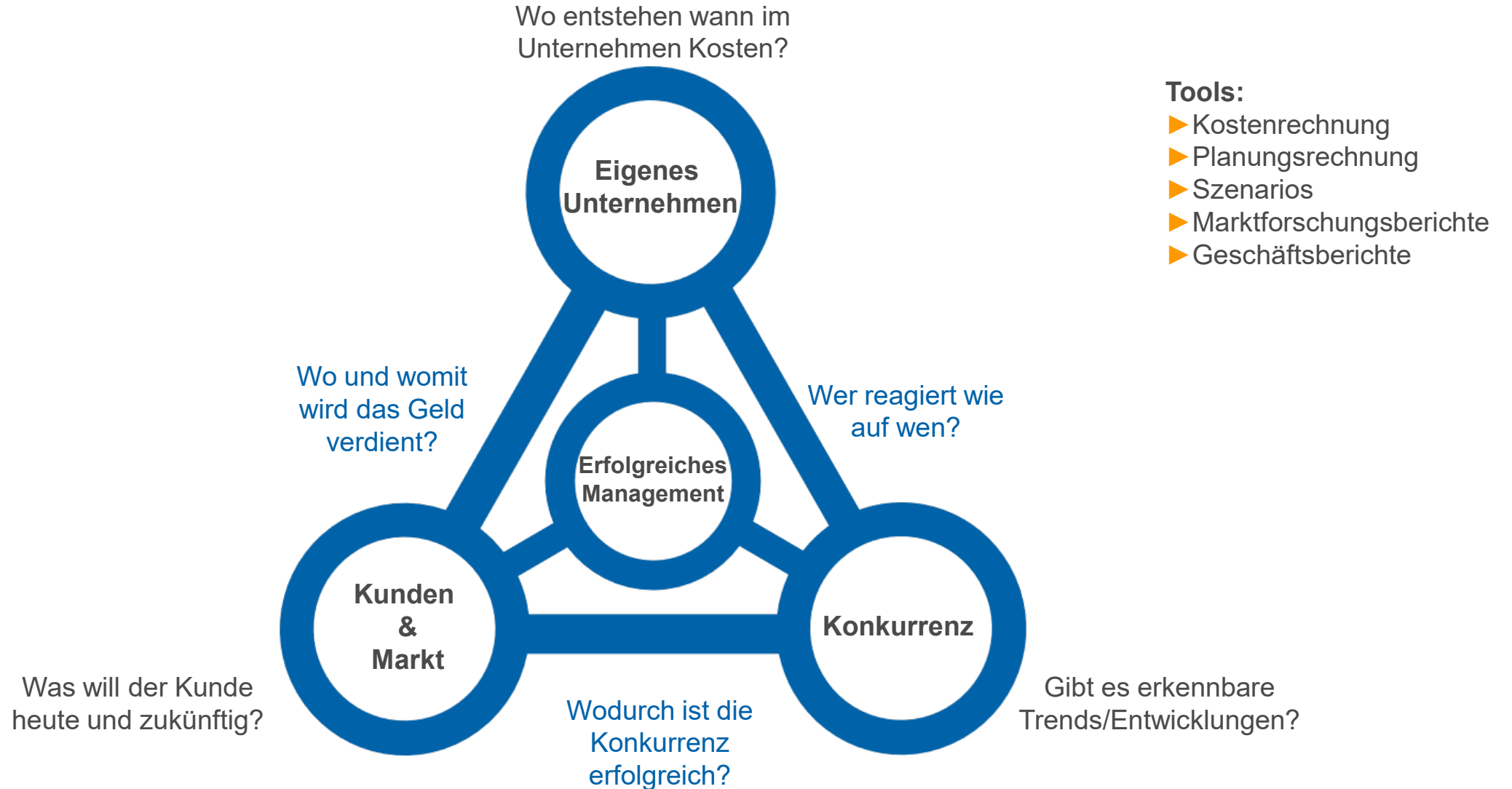
# Holistisches Denken





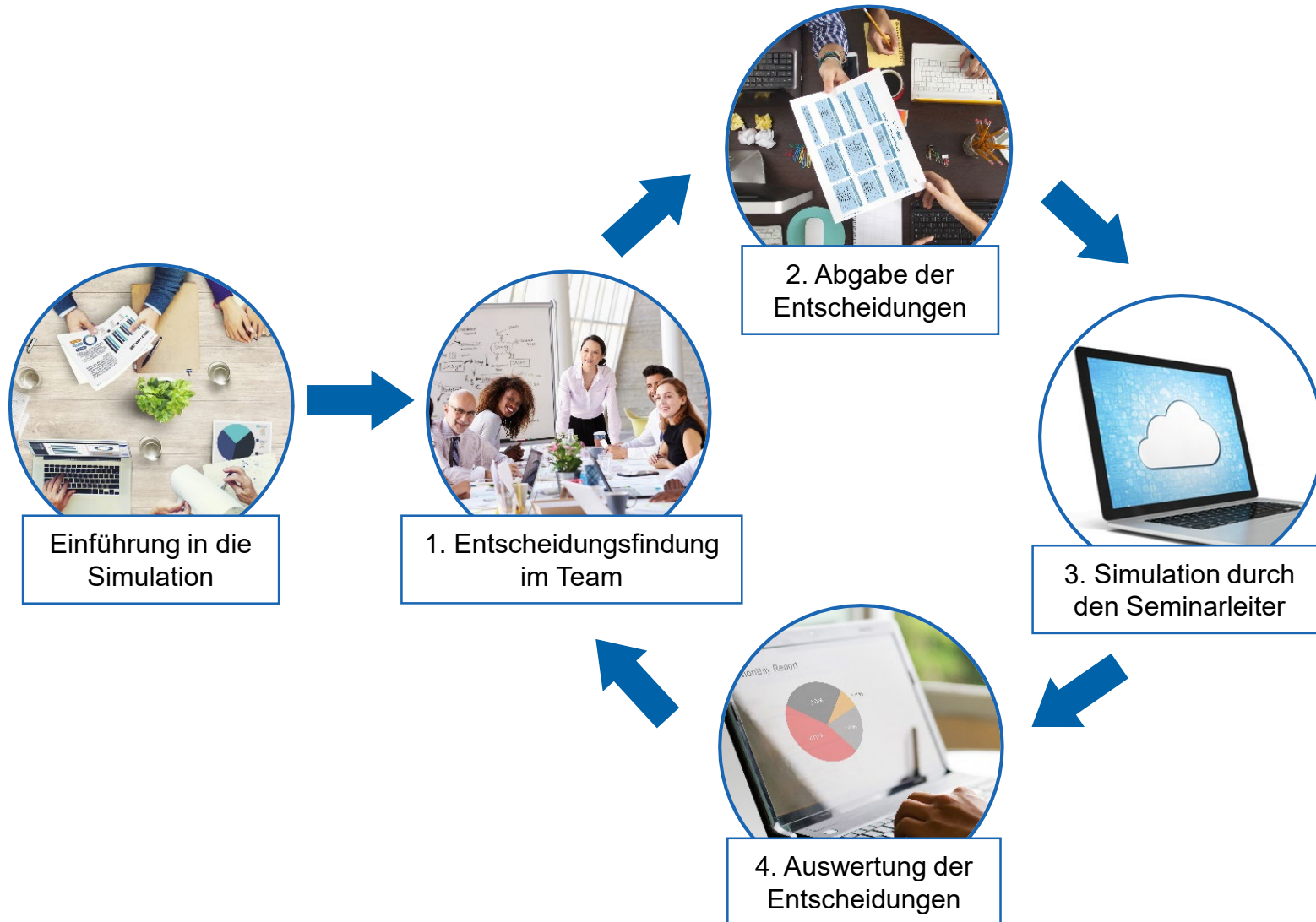


# Erfolgreiches Management im System





# Ablauf des Seminars

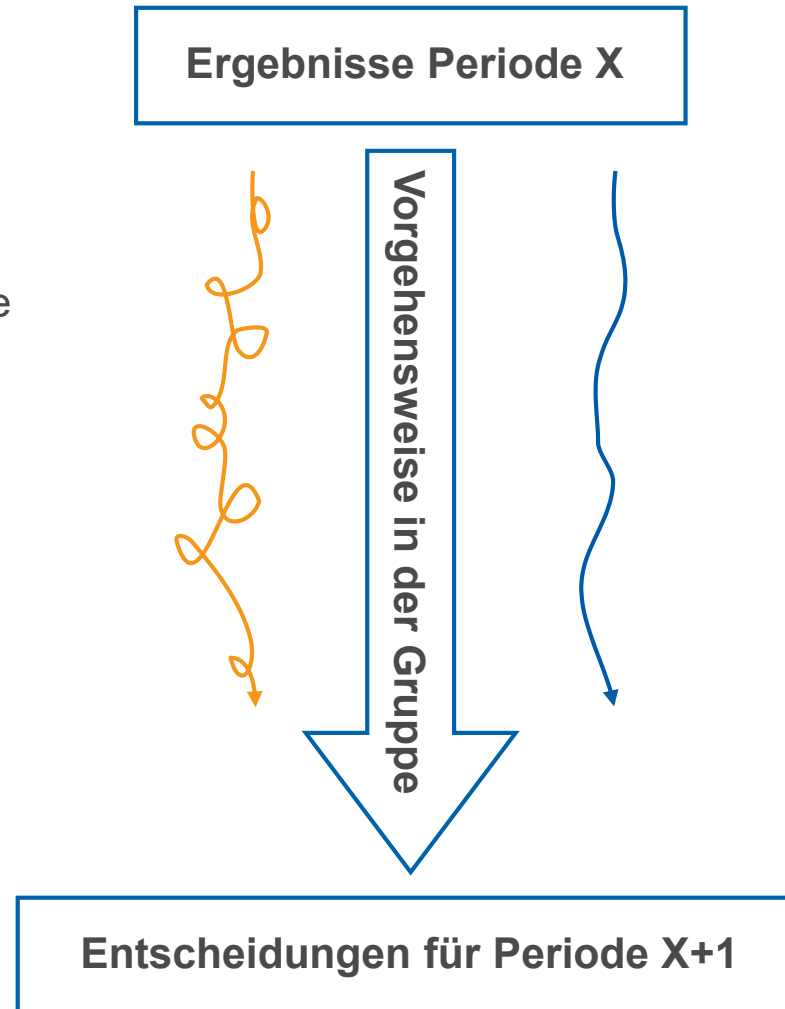




# Gruppendynamik und Arbeitsmethodik

## Gruppendynamik

- ▶ Alles wird gleichzeitig diskutiert
- ▶ Konzentration auf irrelevante Teilprobleme
- ▶ Unbehagen bei Komplexität
- ▶ Hektischer Aktionismus
- ▶ Einsatz von alten Handlungsplänen
- ▶ Prinzip Hoffnung



## Arbeitsmethodik

- ▶ Soll-Ist Vergleiche
- ▶ Analyse der Marktsituation (Werte und Trends)
- ▶ Analyse der Konkurrenz (Entscheidungen, Trends und Handlungsspielräume)
- ▶ Eventuelle Anpassung der Ziele und Strategien
- ▶ Testen von Entscheidungen (Simulation)
- ▶ Festlegung der Entscheidungen





# Überblick Business Management



# Abteilungen in Ihrem Unternehmen

<b>VERTRIEB</b>  In dieser Abteilung treffen Sie alle marktrelevanten Entscheidungen.	<b>F&amp;E</b>  Hier entwickeln Sie Ihre Fahrräder technologisch weiter.	<b>EINKAUF</b>  Hier planen Sie die Beschaffung der für die Produktion benötigten Einsatzstoffe.
<b>PRODUKTION</b>  Hier planen Sie die Produktion Ihrer Fahrräder.	<b>PERSONAL</b>  Hier entscheiden Sie, wo und wie Sie Ihre Mitarbeiter einsetzen.	<b>FINANZ- UND RECHNUNGSWESEN</b>  Hier kümmern Sie sich um die finanzielle Situation Ihrer Unternehmung.

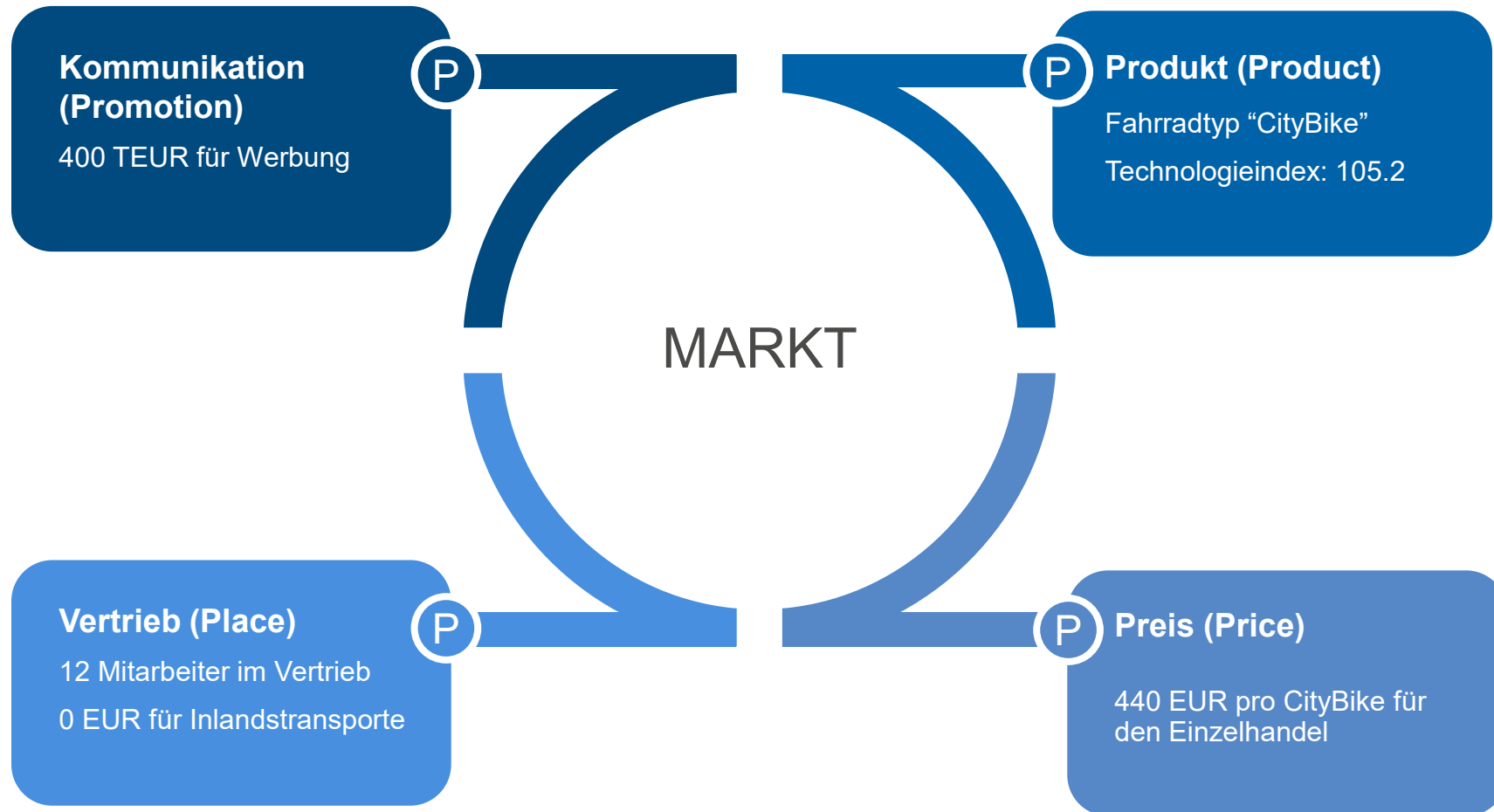


**Vertrieb**





## Marketing-Mix (4 Ps)





## Großabnehmer/Ausschreibung

### ▶ Großabnehmer:

Lieferung einer beliebigen Menge zwischen 0 und der maximalen angegebenen Menge zu einem festgesetzten Preis.

### ▶ Ausschreibung:

Lieferung einer festgesetzten Menge in der Folgeperiode, Zuschlag an Anbieter mit niedrigstem Preis, bei Preisgleichheit entscheidet die Produkttechnologie.

### ▶ Die Lieferungen der Fahrräder erfolgen nach folgenden **Prioritäten**:

1. Lieferung aufgrund des Zuschlags bei einer Ausschreibung
2. Lieferung aufgrund der Zusage an den Großabnehmer
3. Lieferung an den Facheinzelhandel (Inlandsmarkt)
4. Lieferung an den Facheinzelhandel (Auslandsmarkt)



# Kundenzufriedenheit

- ▶ Ein höherer Kundenzufriedenheitsindex wirkt sich positiv auf die Absatzzahlen des Unternehmens aus.
- ▶ Der Ausgangswert des Kundenzufriedenheitsindex liegt in Periode 0 bei 52,50 Indexpunkten.

EINFLUSSFAKTOR	WIRKUNG AUF KUNDENZUFRIEDENHEIT
<b>Preisänderung</b>	Kunden bevorzugen konstante oder gar fallende Preise.
<b>Lieferfähigkeit in der Vorperiode</b>	Lieferunfähigkeit und verspätete Lieferungen verärgern den Kunden.
<b>Umweltindex Gesamt</b>	Ein hoher Umweltindex Ihrer Fertigprodukte wirkt positiv auf die Kundenzufriedenheit.





Einkauf



# Einkauf und Lager

## Einkauf der Einsatzstoffe/Teile:

- ▶ **Mengenentscheidungen**
- ▶ **Kalkulation von Mengenstaffeln**

## Lagerplanung

- ▶ **Einsatzstoffe/Teile:**
  - Lagerkosten: 16 EUR pro Stück
  - Lagerbestand Ende Periode 0:  
4.300 Stück
- ▶ **Fertigprodukte**
  - Lagerkosten: 22 EUR pro Stück
  - Lagerbestand Ende Periode 0:  
2.500 á 326,10 EUR (bewertet zu  
Herstellkosten)



**Forschung & Entwicklung**



# Forschung & Entwicklung

Um im Wettbewerb dauerhaft bestehen zu können, müssen Ihre Produkte stetig weiterentwickelt werden.

Bereiche	Maßnahmen	Ergebnis
1. Technologie	Mitarbeiter im Bereich F&E	Erhöhung der technologischen Qualität → Technologieindex steigt → Abnehmender Grenznutzen bei der Entwicklungsleistung pro Periode
2. Umwelt	Neue Fertigungsanlagen, Lieferantenwechsel	Erhöhung der Umweltverträglichkeit (höherer Umweltindex)





**Fertigung**



# Fertigungsanlagen

## Bestand an Fertigungsanlagen

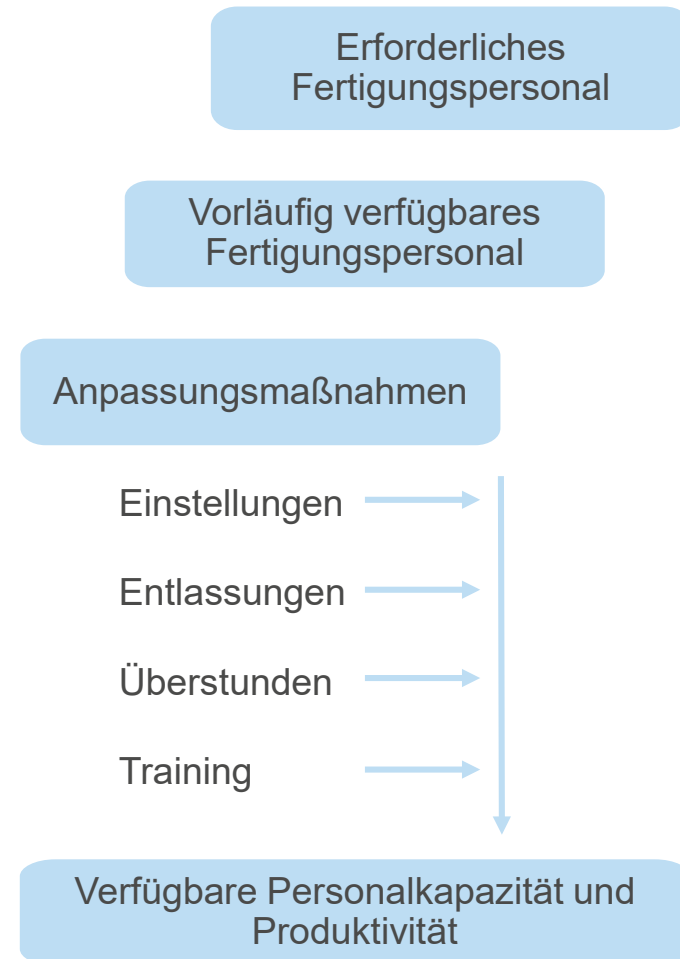
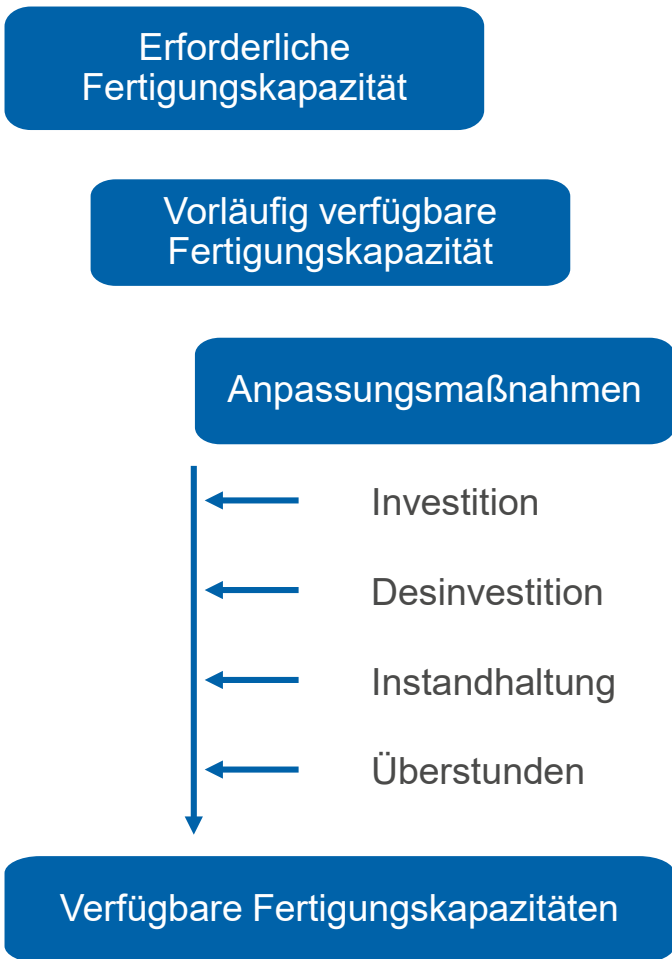
	Beschaffungs- periode	Normale Kapazität	Beschaffungs- wert	Restlaufzeit	Abschreibung	Restbuchwert	Sonstige Fixkosten	Umweltindex
		Einheiten	TEUR	Perioden	TEUR	TEUR	TEUR / Periode	Index
Typ A Nr. 1	- 8	13.000	1.500	1	150	150	40	35
Typ A Nr. 2	- 6	13.000	1.500	3	150	450	40	40
<b>SUMME</b>		<b>26.000</b>	<b>3.000</b>		<b>300</b>	<b>600</b>	<b>80</b>	<b>Ø 37,5</b>

## Investitionsmöglichkeit zu Beginn

Fertigungsanlage	Kaufpreis	Abschreibungsdauer	Normale Kapazität	Sonstige Fixkosten	Umweltindex	Resterlös
Typ	TEUR	Perioden	EH/Perioden	TEUR / Periode	Index	% vom Restbuchwert
A	1.600	12	12.000	20	55	30
B	1.000	10	8.000	10	65	50
C	650	8	6.000	7	80	10



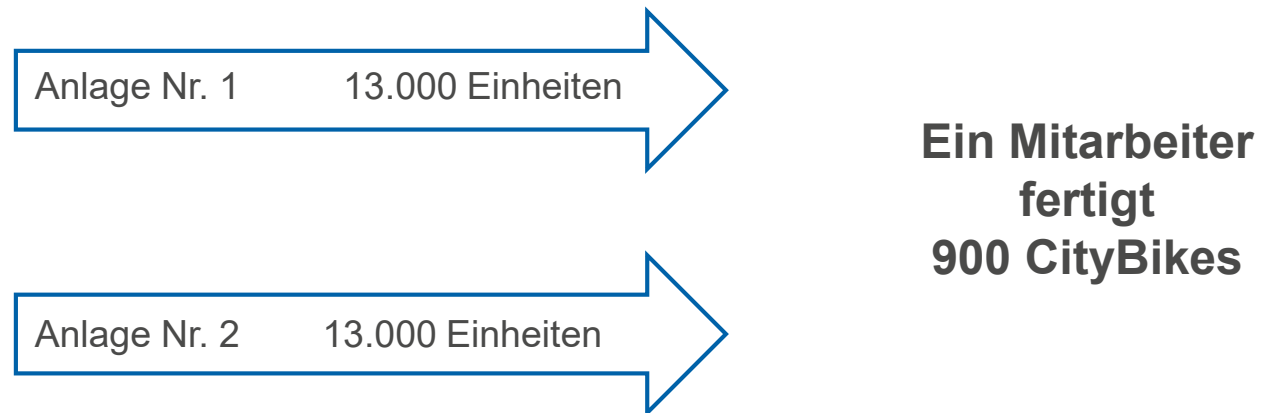
# Fertigungsmenge und Kapazität





## Fertigungsanlagen und Fertigungsmitarbeiter

Die Fahrräder werden mit Hilfe der Fertigungsanlagen von den Fertigungsmitarbeitern hergestellt.







## Überstunden und verfügbare Kapazität

- ▶ Überstunden steigern die verfügbare Kapazität um maximal 20%.
- ▶ Sie werden automatisch angesetzt, wenn die geplante Fertigungsmenge die verfügbare Kapazität übersteigt.
- ▶ Dabei fallen sprungfixe Kosten in Höhe von 150 TEUR sowie Überstundenzuschläge von 70% auf den Fertigungslohn an.

Verfügbare Kapazität	*	Überstundenfaktor	=	Verfügbare Kapazität (120% Auslastung)
26.000	*	1,20	=	31.200



## Umweltindex Gesamt

- ▶ Gibt an, wie umweltfreundlich ein Fahrrad produziert wurde.
- ▶ Zusammensetzung:
  - 60% Umweltindex der Fertigungsanlagen
  - 40% Umweltindex des Lieferanten
- ▶ Liegt der durchschnittliche Umweltindex der Fertigungsanlagen unter 50 Indexpunkten, werden Umweltafgaben fällig.

UMWELT FERTIGUNGSANLAGEN (DURCHSCHNITT)	ABGABE AN UMWELTBEGHÖRDE
30,00	500.000 EUR
40,00	180.000 EUR
50,00	0 EUR



**Personal**



## Personalkosten Ende Periode 0

	EINKAUF	VERWALTUNG	PRODUKTION	F&E	VERTRIEB	SUMME
Personal-anfangsbestand	2	8	30	5	8	53
Einstellungen	0	0	2	0	4	6
Entlassungen	0	0	0	0	0	0
Fluktuation	0	0	2	0	0	2
Personal-endbestand	2	8	30	5	12	57
Gehalt ohne sonstige Lohnnebenkosten	96 TEUR	384 TEUR	1.350 TEUR	330 TEUR	600 TEUR	2.760 TEUR
Summe gesamte Personalkosten	129,6 TEUR	518,4 TEUR	1.852,50 TEUR	445,5 TEUR	870 TEUR	3.816 TEUR

### Einstellungen und Entlassungen verursachen Kosten

- ▶ Neueinstellungen: 15.000 EUR
- ▶ Entlassungen: 10.000 EUR



# Entscheidungen zum Personalbestand

## Vertrieb F&E

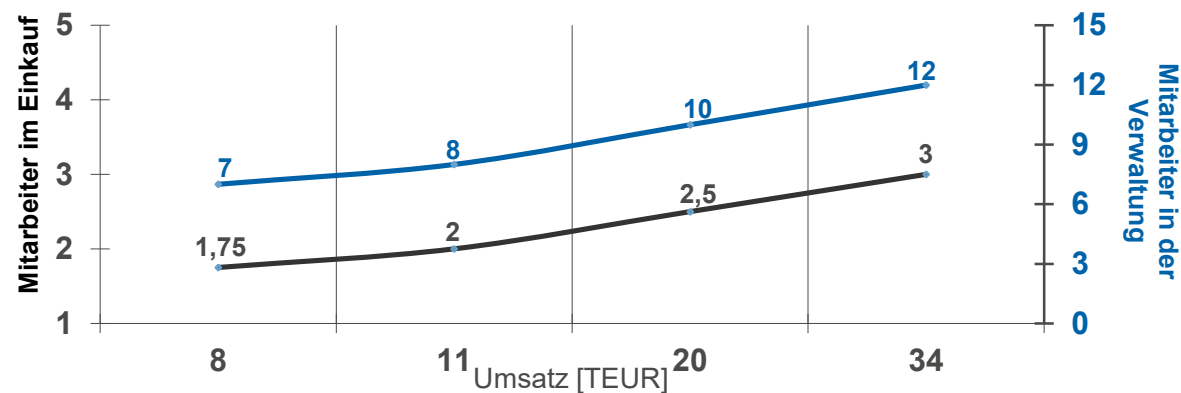
Entscheidungen zum Gesamtbestand führen zu Einstellungen / Entlassungen

## Fertigung

Entscheidungen über Einstellungen und Entlassungen führen zum Gesamtbestand

## Einkauf Verwaltung

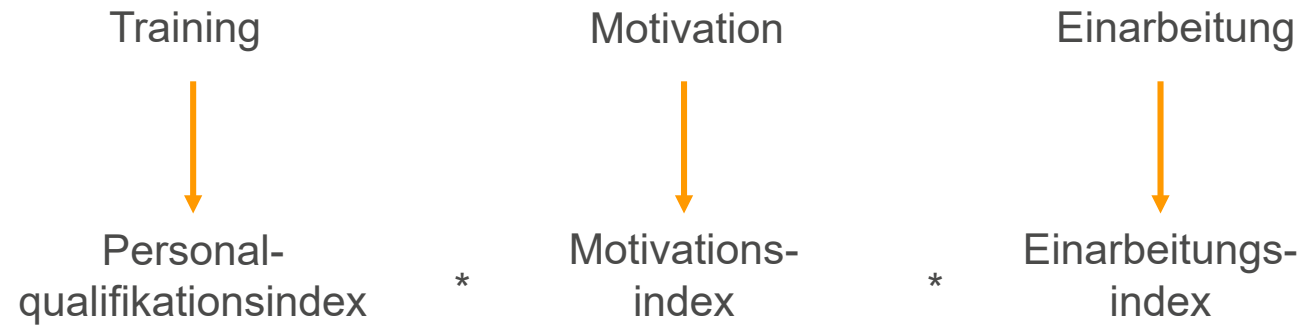
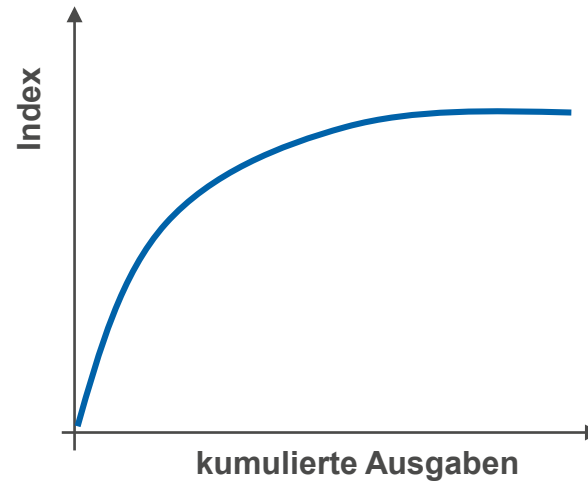
Werden automatisch dem Umsatz angepasst, s.u., Mitarbeiterzahl im Einkauf ist darüber hinaus auch abhängig von der Komplexität des Produktes







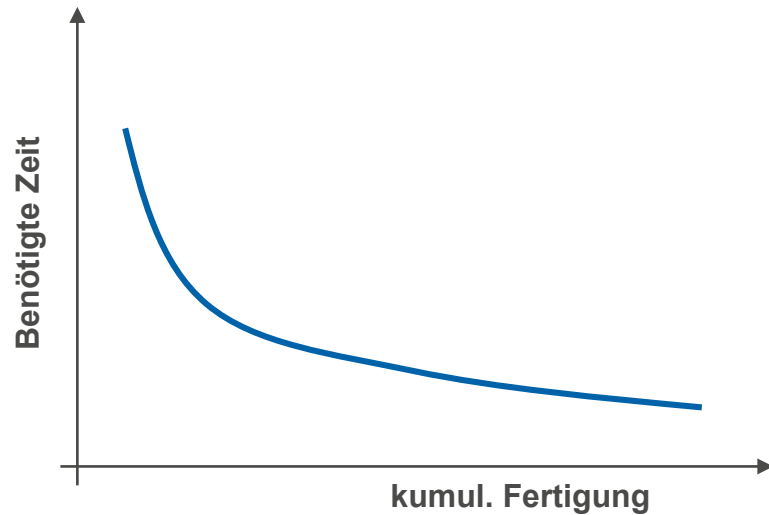
# Produktivität



**= Produktivitätsindex I**



# Lernkurve



“Lernkurve”

Erfahrung in der Fertigung (kumulierte Fertigung bis Ende Vorperiode) vermindert die benötigte Fertigungszeit bzw. erhöht die Produktivität:

## Produktivitätsindex II



Vorgegebene Fertigungsmenge pro Mitarbeiter	*	Produktivitäts- index I	*	Produktivitäts- index II	=	Tatsächliche Fertigungsmenge pro Mitarbeiter
<b>z.B. 900</b>		<b>z.B. 1,00</b>		<b>z.B. 1,03</b>		<b>927</b>



## Sozialplan

- ▶ Falls in einer Abteilung (z.B. Fertigung) mehr als 20% der Mitarbeiter in einer Periode entlassen werden, fallen neben den normalen Entlassungskosten noch Kosten für Sozialpläne an (in der GuV als Sonstige Personalkosten erfasst).
- ▶ Die Höhe der Sozialplankosten pro Person beträgt 15 TEUR.



# Finanz- und Rechnungswesen



# Kreditfinanzierung

## ► Überziehungskredit

- Wird automatisch eingeräumt
- Rückzahlung in der Folgeperiode
- Verzinsung in der aktuellen Periode

Zinssatz in Periode 0: 14,0%

## ► Kurzfristiger Kredit

- Zusätzlich aufnehmbarer Kredit
- Rückzahlung in der Folgeperiode
- Verzinsung in der aktuellen Periode

Zinssatz in Periode 0: 9,0%

## ► Weitere Finanzierungsoptionen im Laufe des Spiels





# Rating

Die Bonitätsbewertung ihrer Hausbank wirkt sich auf die Zinssätze der folgenden Periode aus:

Einflussfaktoren:

- ☐ Eigenkapitalquote
- ☐ Eigenkapital
- ☐ Free Cash Flow / Finanzschulden
- ☐ Inanspruchnahme
- ☐ Überziehungskredit
- ☐ Kundenzufriedenheit
- ☐ Periodenüberschuss
- ☐ Planungsqualität
- ☐ Produktivität der Mitarbeiter
- ☐ Technologie der Produkte

RATINGKLASSE	ZINSÄNDERUNG (auf Basiszins)
AAA	- 4,0 %
AA	- 3,0 %
A	- 2,0 %
BBB	- 1,0 %
BB	+/- 0 %
B	+ 1,0 %
CCC	+ 2,0 %
CC	+ 3,0 %
C	+ 4,0 %
D	+ 5,0 %



## Sonstiges

### ▶ **Steuersatz (inkl. Gewerbesteuer)**

- Verluste werden vorgetragen, bis ein positiver Saldo verbleibt
- Der Steuersatz liegt bei 50%










### ▶ **Zahlungsverhalten der Kunden**

- Umsatzerlöse der aktuellen Periode führen zu Einzahlungen
  - 92 % in der aktuellen Periode
  - 8 % in der Folgeperiode
- Dies gilt nicht für Umsatzerlöse aus Geschäften mit Großabnehmern und aus gewonnen Ausschreibungen. 100% der Umsätze werden in der Periode der Lieferung eingezahlt



# Aktienkurs

► Der Aktienkurs ist eine der zentralen Erfolgsgrößen im Planspiel:

EINFLUSSFAKTOR	AUSWIRKUNG AUF AKTIENKURS
Eigenkapital der Periode	
Jahresüberschuss der Periode	
Umsatz	
Kundenzufriedenheit	
Umsatzrendite der Periode	
Bekanntheit des Unternehmens	
Planungsqualität	
Verschuldungsgrad	
Produktqualität gesamt	

## Tipps und Tricks für eine erfolgreiche Veranstaltung

- Legen Sie eine Strategie fest und behalten Sie diese für einige Perioden bei (aber nicht auf Teufel komm raus)
- Treffen Sie keine extremen Entscheidungen
- Berechnen Sie z.B. bei Preisänderungen den %-Anteil, das gibt Hinweise auf die Verhältnismäßigkeit
- Schauen Sie sich die Einflussfaktoren auf den Aktienkurs an und versuchen Sie diese zu steuern
- Versuchen Sie fokussiert zu arbeiten, organisieren Sie sich als Gruppe möglichst effizient
- Bauen Sie von Anfang an eine Excel-Tabelle mit Verlinkungen auf, in der Sie die wichtigsten Zusammenhänge über Formeln abbilden
- Achten Sie auf die Liquidität Ihres Unternehmens
- Ein Insolvenzgrund in Deutschland ist negatives Eigenkapital! Insolvenz durch Illiquidität ist ausgeschlossen, da die Software Ihnen immer Liquidität zuschießt. Aber Achtung: Diese Liquidität ist teuer!!!!
- Versuchen Sie die Strategien der anderen Unternehmen zu durchschauen

## Starten Sie mit der ersten Periode



- In einem Unternehmen welcher Art befinden wir uns?
- Was möchten wir erreichen?
- Wie wollen wir die Ziele erreichen (Strategie)?
- Wie organisieren wir uns im Team?
- Wie gehen wir im Team vor?
- Wie können wir relevante Einflüsse und Ereignisse beobachten und verfolgen (Frühwarnsystem)?



## Checkliste für die Strategiefindung



- Mit welcher Strategie soll unser Unternehmen am Markt aktiv sein?



- Welche Veränderungen am Markt sind der Wirtschaftsprognose zu entnehmen?



- Wie viele Produkte können zu welchem Preis abgesetzt werden?



- Ist es sinnvoll, bei den Bestellungen Mengenstaffeln auszunutzen?

- Wie sollen unsere Produkte weiterentwickelt werden?

- Welche absatzpolitischen Maßnahmen sollen ergriffen werden?

- Passt die Personalplanung zu den anderen Planungen?

## Leitfaden für die Entscheidungsfindung

1. Analyse der Berichte der Vorperiode
  2. Beurteilung des Szenarios
  3. Zielsetzung und Strategiefindung
  4. Umsatzplanung und Marketing-Mix
  5. Personalentscheidungen/Produktivitätsplanung
  6. Entscheidungen zur technischen Infrastruktur
  7. Bestimmung der Bezugsmengen
  8. Bestimmung der Planwerte
  9. Finanzplanung/Wirtschaftlichkeitsrechnungen
- Angabe von Planwerten zum Umsatz, Wirkung auf den Erfolgswert



BERICHT	INHALT
1. Executive Summary	Zusammenfassung der wichtigsten Informationen aller Unternehmensbereiche
2. Marktforschung	Information zum Marketing-Mix und Absätzen der Branche (muss bestellt werden)
3. Fertigung	Detaillierte Informationen zur Fertigungsmitarbeitern, Fertigungsanlagen und der produzierten Menge
4. Forschung & Entwicklung	Detaillierte Informationen zu der Entwicklung aller Produkte (Technologie; Ökologie; Wertanalyse)
5. Lager	Informationen zu der Veränderungen bei Lagerbeständen (Einsatzstoffe & Fertigprodukte)
6. Personal	Detaillierte Informationen zu Entwicklungen der Personalbestände und Kosten aller Abteilungen
7. Kostenartenrechnung	Internes Rechnungswesen I: Aufschlüsselung aller Kosten in Einzel- und Gemeinkosten
8. Kostenstellenrechnung	Internes Rechnungswesen II: Zuordnung der Gemeinkosten zu einzelnen Kostenstellen
9. Kostenträgerrechnung	Internes Rechnungswesen III: Ermittlung der Herstell- und Selbstkosten aller Produkte (auf Basis der Kostenarten- und Kostenstellenrechnung)



BERICHT	INHALT
<b>10. Deckungsbeitragsrechnung</b>	Internes Rechnungswesen IV: Ermittlung der Deckungsbeiträge I-V Gesamt und pro Stück für jedes Produkt
<b>11. Gewinn- u. Verlustrechnung</b>	Ermittlung des Periodenüberschusses nach Umsatzkosten- und Gesamtkostenverfahren; Ergebnisverwendung
<b>12. Liquidität</b>	Gegenüberstellung aller Einzahlung und Auszahlungen; Ermittlung des neuen Kassenbestandes (direkte Methode)
<b>13. Cash-Flow</b>	Ermittlung des Kassenbestandes durch die indirekte Methode (Traditioneller & Operativer Cashflow, Cashflow aus Investition & Finanzierung)
<b>14. Bilanz</b>	Darstellung der eigenen Bilanz zum Bilanzstichtag (inkl. Vergleich zur Vorperiode)
<b>15. Geschäftsberichte der Branche</b>	Gegenüberstellung der GuV & Bilanz aller Unternehmen am Markt
<b>16. Unternehmenskennzahlen (ab P5)</b>	Weitere Unternehmenskennzahlen: Planungsqualität (ab Periode 5)