

Beispielhafte Planspiel-Auswertung

Unternehmensplanspiel „GENERAL MANAGEMENT II“

Externes Planspiel im Lauterdörfle / Hayingen – April 2010 -

Allgemeine Bemerkungen:

Die gespielte 6-Perioden-Version hat im Vergleich zu den alternativen Varianten die höchste Komplexität. Die vielfältigen Ereignisse auf den Märkten verteilen sich in der Standard-Version auf 8 Perioden und entschärfen dadurch den Stress. Aus Zeitgründen konnten wir diese aber nicht spielen.

Das Handling gestaltet sich für Planspielneulinge schwierig. Es wurde gelegentlich übersehen, die Eingaben der Vorperiode, die grundsätzlich in der aktuellen Periode eingestellt sind, zu überschreiben bzw. auf null zu setzen. Z. B. wurde unabsichtlich der langfristige Kredit der Vorperiode erneut aufgenommen.

Nur einige ausgewählte Kriterien sollen hier betrachtet werden und begrenzen sich auf die betriebswirtschaftlichen Bereiche Personalmanagement, Internes Rechnungswesen, Finanzierung, Marketing, Materialwirtschaft, Produktionsplanung und Unternehmensplanung. Die Kommentare werden mit den relevanten Statistiken belegt. Weitere Statistiken befinden sich im Anhang.

Beurteilung des Managements:

++ = sehr gut + = gut O = mittelmäßig - = schlecht -- = sehr schlecht

Die Marktteilnehmer:

Abk.	Firma	Farbe (Statistiken)
U1	Xanthan AG	Blau
U2	Copy King AG	Grün
U3	Flowtex AG	Rot
U4	Bierhütten AG	Hellblau
U5	Greenovation AG	Violett

Personalmanagement

Kriterium	U1	U2	U3	U4	U5
Fehlzeiten	+	O	--	O	+
Nacharbeit	+	-	-	O	O
Motivation der Mitarbeiter	-	+	+	O	O

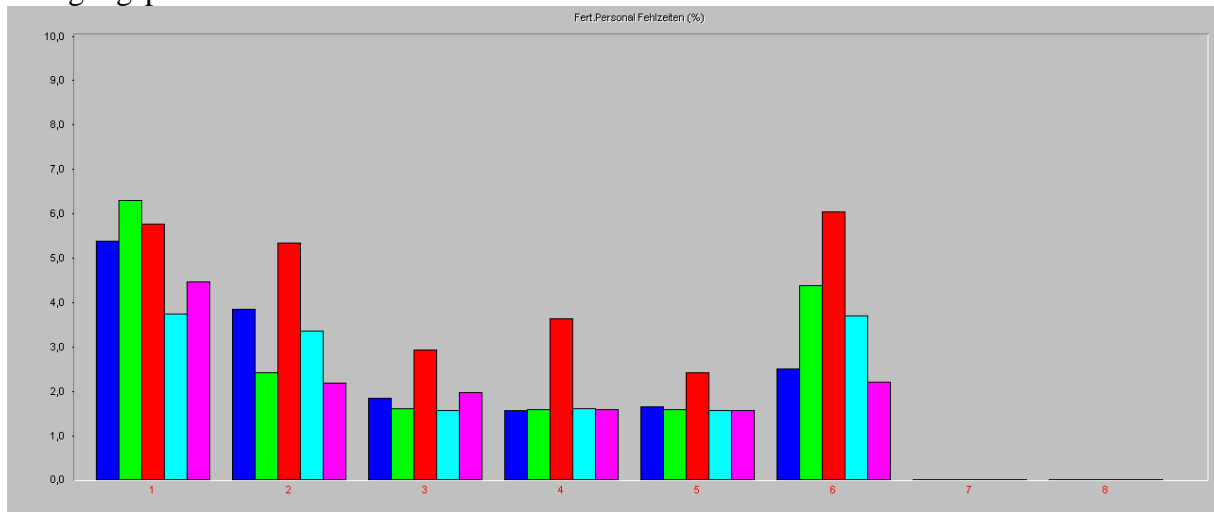
U3 hat das Personal überlastet (siehe Auslastung Fertigungspersonal); gleichzeitig wurde bei den Personalnebenkosten kräftig gespart – ebenso bei Qualifizierungsmaßnahmen (Ausgaben für Personalentwicklung). Die Folgen sind z. B. hohe Kosten für Nacharbeit und Fehlzeiten. Dass dennoch gegen Ende die Mitarbeitermotivation die beste ist, verwundert zunächst. Die Gründe bestehen darin, dass nur minimale Prozess-Optimierung und keine Rationalisie-

rungsmaßnahmen ergriffen wurden, reichlich Pensionsrückstellungen gebildet wurden und zufriedene Kunden ein gutes Unternehmensimage generieren (wozu auch die hohen Ausgaben für Corporate Identity beitragen). Das schlechte Urteil über die hohe Nacharbeit und die Fehlzeiten bei U3 muss relativiert werden (ebenfalls bei U2): Wo viel produziert wird, kann viel passieren, was bei U1 umgekehrt der Fall ist.

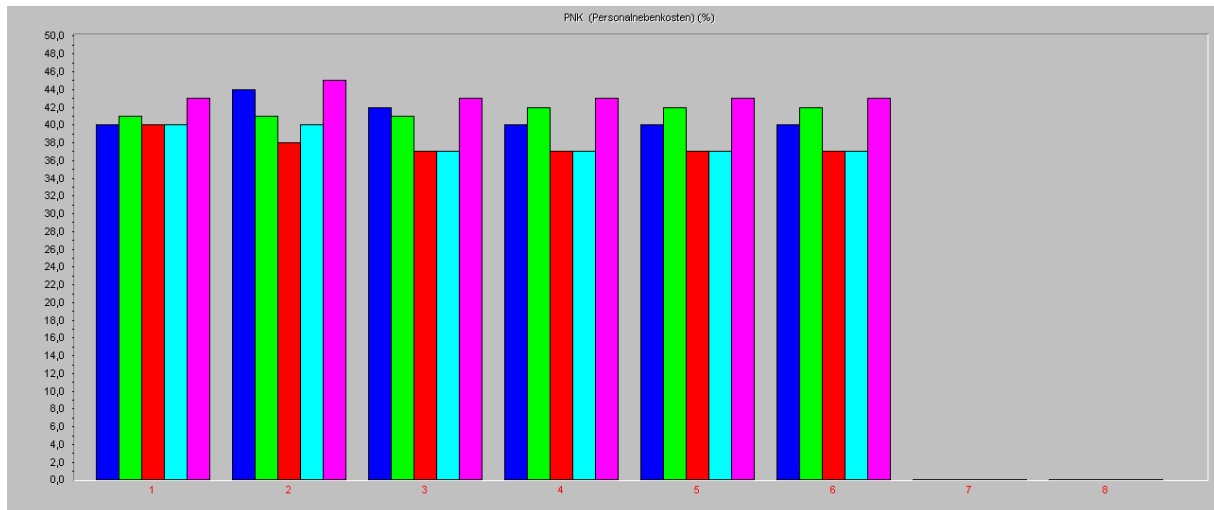
Dass U2 trotz enormer Anstrengungen bezüglich der Mitarbeiterqualifizierung keine geringen Kosten für Nacharbeit hat, liegt an der schlechten Materialqualität durch übertriebene Wertanalyse, was zu fehlerhaften Produkten führte (tendenziell auch bei U3).

U2 hat die radikale und demotivierende Prozess-Optimierung mit massiven Personalentwicklungsmaßnahmen und Pensionsrückstellungen erfolgreich kompensiert.

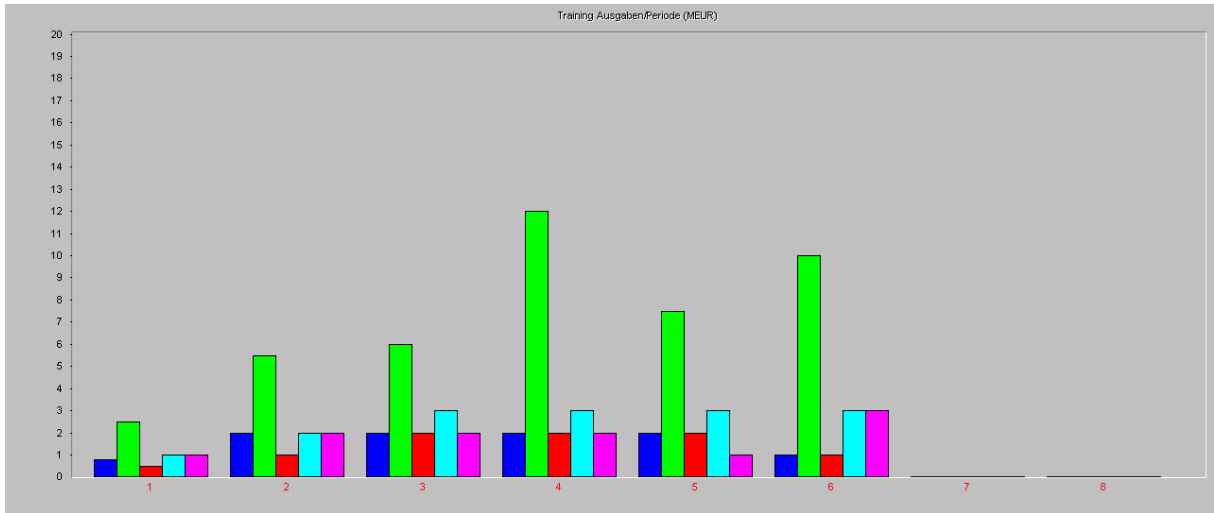
Fertigungspersonal Fehlzeiten in %



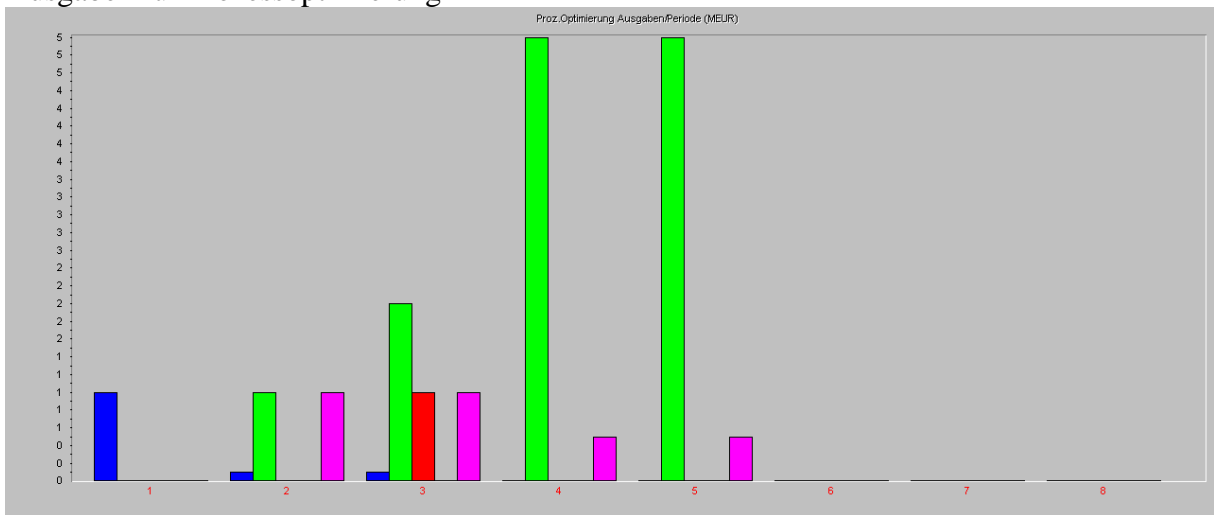
Personalnebenkosten in %



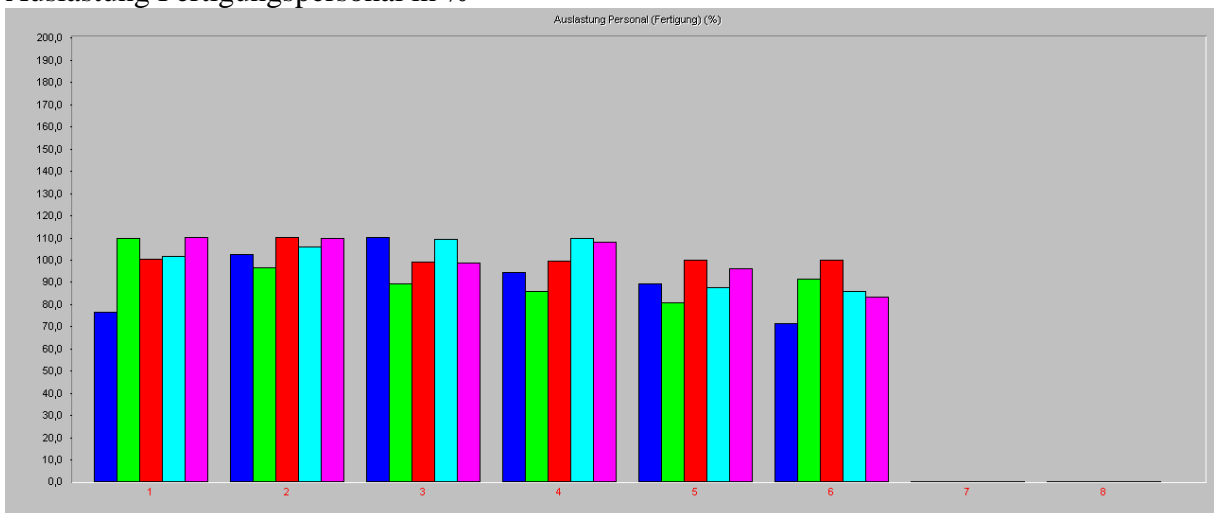
Ausgaben für Personalentwicklung



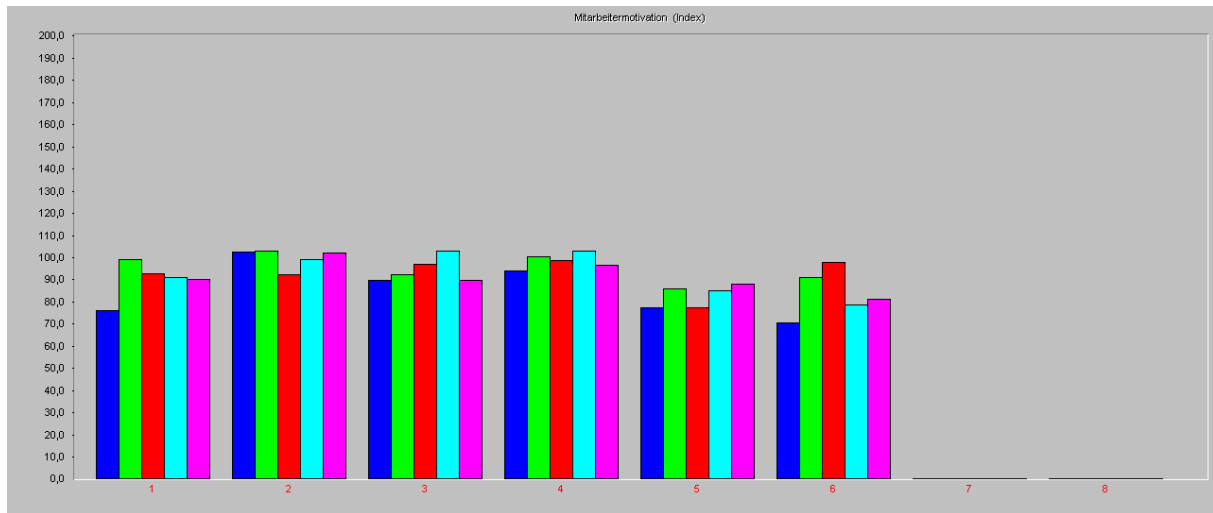
Ausgaben für Prozessoptimierung



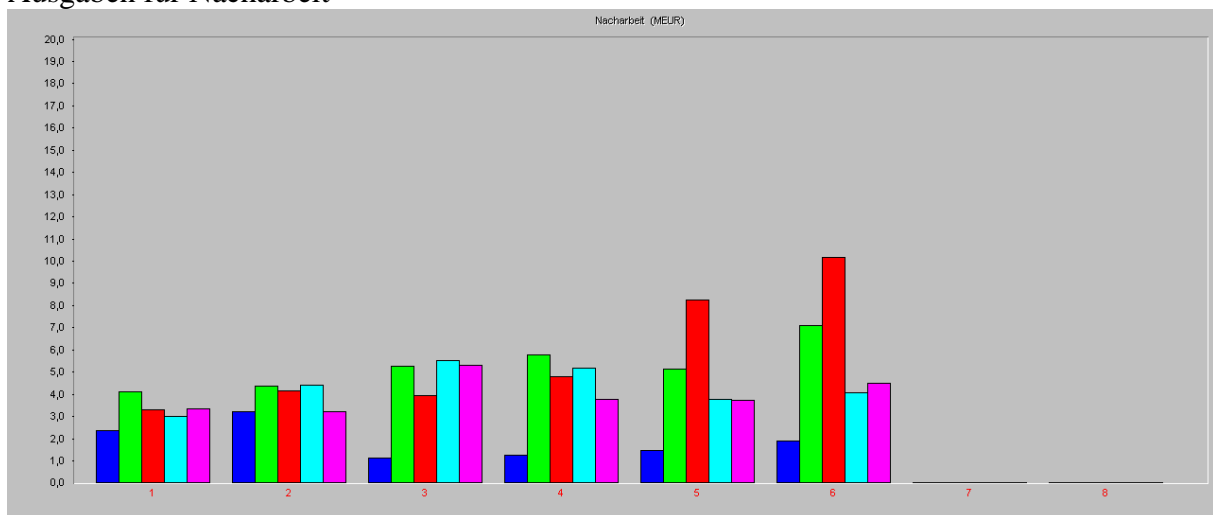
Auslastung Fertigungspersonal in %



Mitarbeitermotivation



Ausgaben für Nacharbeit



Internes Rechnungswesen und Finanzierung

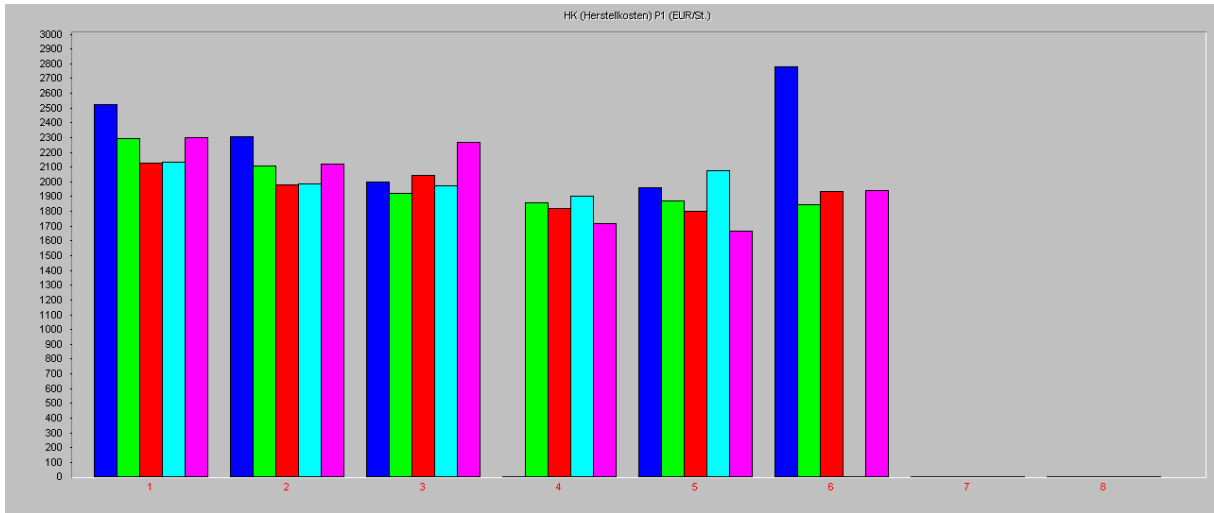
Kriterium	U1	U2	U3	U4	U5
Preiskalkulation	--	+	+	-	+
Wertpapierinvestition	-	O	-	+	O

U1: Ein Durchschnittspreis von 2989 EUR für Produkt 1 (auf dem Hauptmarkt M1) bei durchschnittlichen Selbstkosten von 3900 EUR ist die absolute Insolvenzgarantie! Bei U4 liegen die Selbstkosten geringfügig über dem Durchschnittspreis.

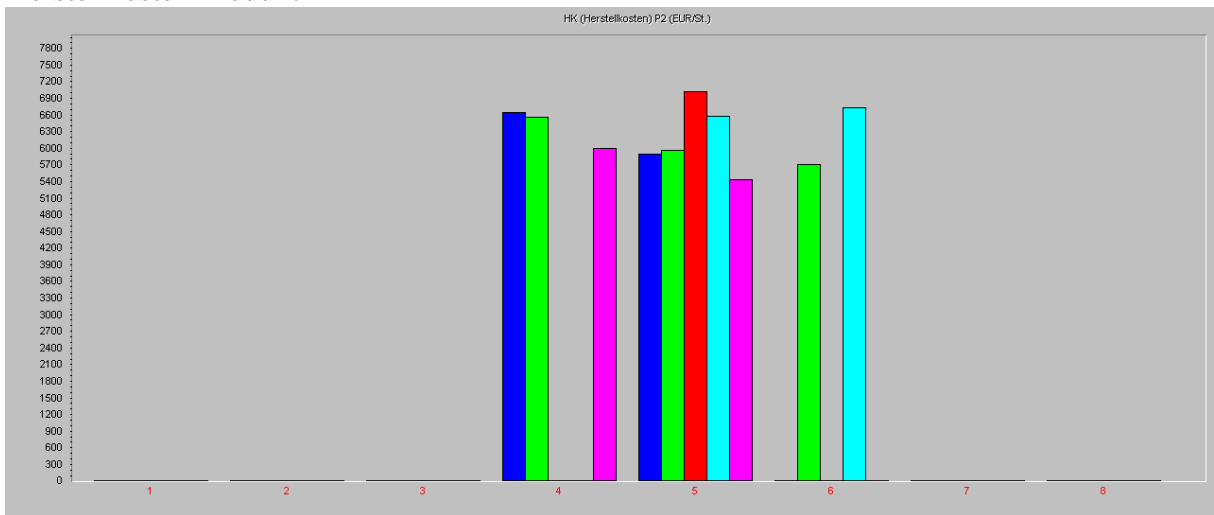
Peinlicher Anfängerfehler bei U3 in Periode 3 und U1 Periode 1: Kreditaufnahme zu über 10 % Zinsen, um einen Teil davon in Wertpapieren zu investieren für ca. 3 %!!!!

U4 hat den hohen Kassenbestand durch den staatlichen Subventionssegen clever durch Wertpapierkauf abgebaut.

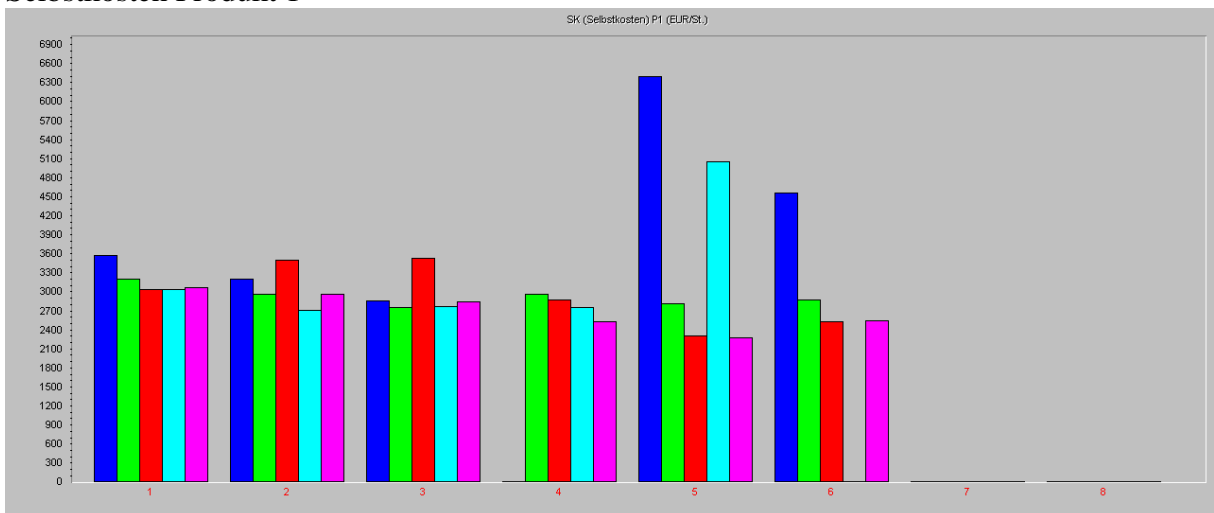
Herstellkosten Produkt 1



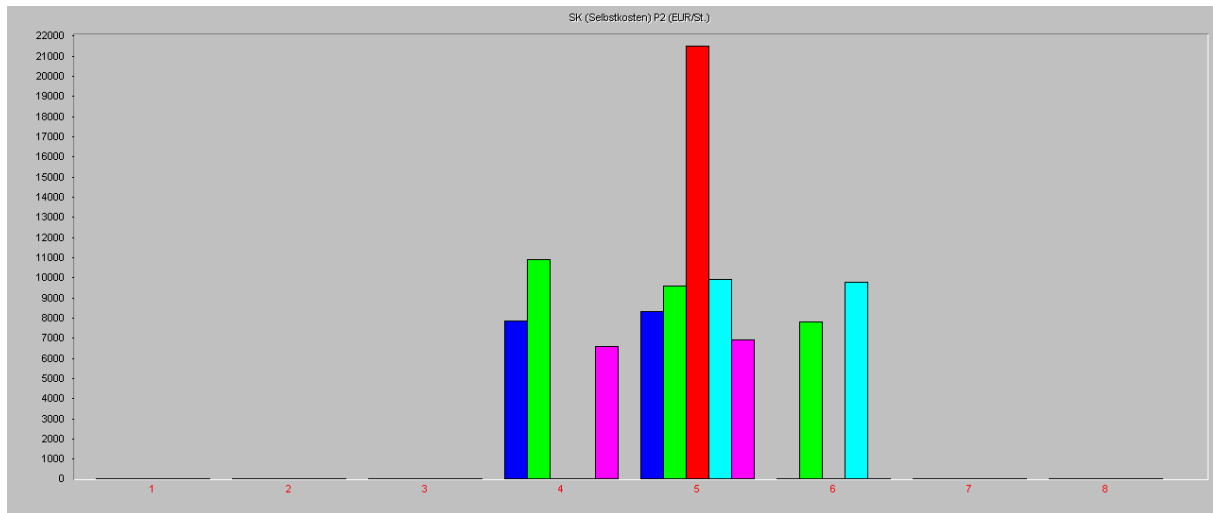
Herstellkosten Produkt 2



Selbstkosten Produkt 1



Selbstkosten Produkt 2



Marketing

Kriterium	U1	U2	U3	U4	U5
Marketing-Mix	O	+	+	O	-
Distributionspolitik (MEGRO, Ausschreibungen)	+	-		+	

In fast allen Perioden hatten sich die Anbieter gemeinsam ein Marktpotential (Produkt 1 auf Markt 1) erarbeitet, das dann nicht beliefert werden konnte. Der Großabnehmer hat zudem für den Engpass gesorgt. Nur in Periode 3 entsprach der mögliche Absatz dem tatsächlichen Absatz. U1 hatte sich mit der Niedrigpreisstrategie zu Beginn ein Potential von 84.000 Kopiergeräten erarbeitet, konnte aber nur 32.000 liefern. Die Kommunikation mit der Produktionsplanung hat offensichtlich nicht stattgefunden!? U2, U3 und U5 profitierten davon und lieferten erheblich mehr als sie sich mit den Marketinginstrumenten geschaffen hatten.

In der 2. und 4. Periode war U5 der Wohltäter, der sein Marktpotential nicht ausschöpfen konnte und die anderen einspringen durften. In Periode 5 übernahm U2 diesen Job und in der letzten Periode gesellte sich U3 dazu, das fast 20.000 Geräte zu wenig liefern konnte (U1 bedankte sich dafür und konnte als einziger den Auslandsmarkt mit Produkt 1 beliefern). Okay: Alle Unternehmen waren bestrebt, am Spielende das Lager zu leeren, was bei Produkt 1 durchgängig gelungen ist.

U5 Greenovation AG: Problematischer Marketing-Mix: Die Niedrigpreisstrategie wurde flankiert von hohen Ausgaben für Werbung - dies ist nicht finanzierbar (ebenso unnötig sind die zahlreichen Vertriebsleute – Billigprodukte verkaufen sich von selbst)!

Clever U2: In der letzten Periode nicht mehr in CI investieren, das langfristig wirkt (nach uns die Sintflut!).

U3 Flowtex AG: Sensationeller Strategiewechsel in den letzten Perioden! Zur Verwunderung der Spielleitung hat auf dem Hauptmarkt (Produkt 1 auf Markt 1) eine radikale Preissenkung vom zwischenzeitlich teuersten Hersteller zum Dumping-Anbieter mit Erfolg stattgefunden. Unter Insidern der Planspielszene wird davon ausgegangen, dass ein Strategiewechsel vom System (bzw. vom Markt) bestraft wird. Die Flowtex AG hat nun diese These eindrucksvoll widerlegt. Allerdings wurden in der letzten Periode 10 Mio. EUR für Werbung verschenkt

(siehe U5)! Der U1 Xanthan AG hingegen hat der hektische Wechsel (Produkt 1 auf Markt 1) geschadet.

U2 Copy King AG: Der extreme Aufwand für die Marketinginstrumente (z. B. in Per. 4 fast 100 Mio. EUR für Werbung, CI, Entwicklung und Vertrieb) unterstützen den Absatz des Premium-Preis-Anbieters (betrifft nur Produkt 1 in den ersten Jahren).

Das Chaos auf dem Auslandsmarkt (M2) lag an der Verwirrung bei der Umrechnung FCU – EUR. Üblicherweise ist der EUR der Referenzkurs. Hier aber war der Wechselkurs z. B. in Periode 3 mit „Euro/FCU = 1,40“ angegeben; also 1 FCU = 1,40 Euro. Selbst die Spielleitung kam kurzzeitig ins Schleudern (sorry dafür).

Distributionspolitik:

Der Großabnehmer MEGRO wurde durchweg gerne beliefert. Gelegentlich wurde übersehen, dass dieser Priorität hat, d. h. er wird **vor** dem allgemeinen Markt (M1) bedient. MEGRO zählt **nicht** zum übrigen Markt. In der ersten Periode wurde dadurch der Markt komplett leer-gefeht; das Fertigwarenlager war bei sämtlichen Anbietern leer.

Der Gewinner der Ausschreibung muss mit absoluter Priorität zuerst den Kunden beliefern (allerdings erst in der Folgeperiode; der Zuschlag für U1 in der letzten Periode bleibt somit ohne Wirkung).

Dass der Premium-Anbieter U2 mit Kampfpreisen an der Submission teilnimmt, obwohl die Selbstkosten weit darüber liegen, ist problematisch. Teilweise bietet er unter den Herstellkosten an (und gewinnt fast jede Ausschreibung).

Gemäß der Deckungsbeitragsrechnung sollten bei Stückverlusten positive DBs nur bei freien Kapazitäten abgeschöpft werden. Also: MEGRO nur dann unter den Selbstkosten bedienen, wenn der Hauptmarkt nicht genügend abnimmt.

Positive DBs beim Großabnehmer:

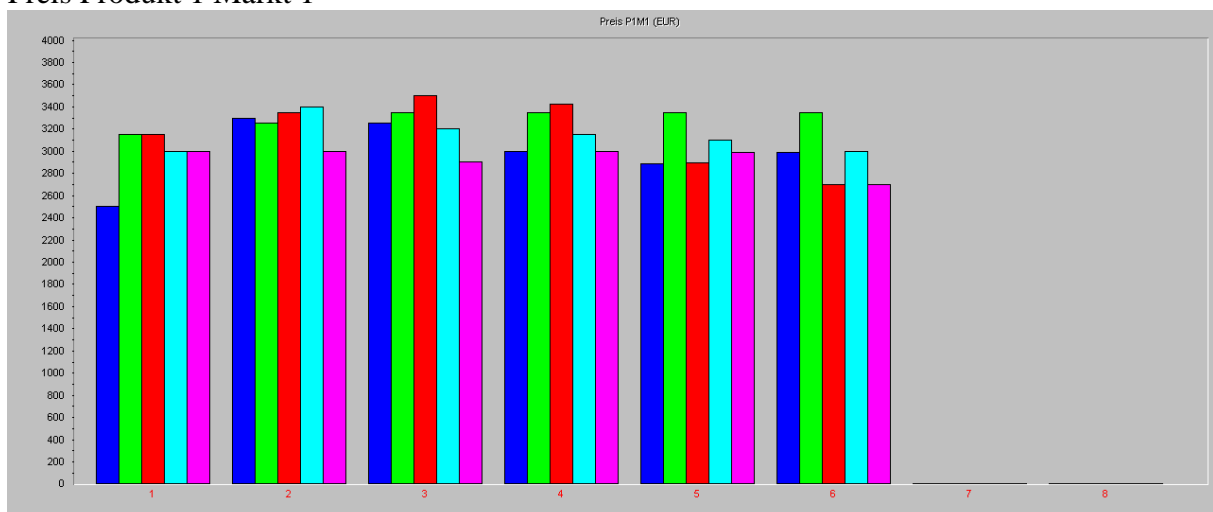
Per. 1: U3, U4, U5 – aber alle ohne freie Kapas (U1, U2 negativer DB)

Per. 3: U2, U4 (U2 aber katastrophaler DB bei Ausschreibung) Rest nicht teilgenommen

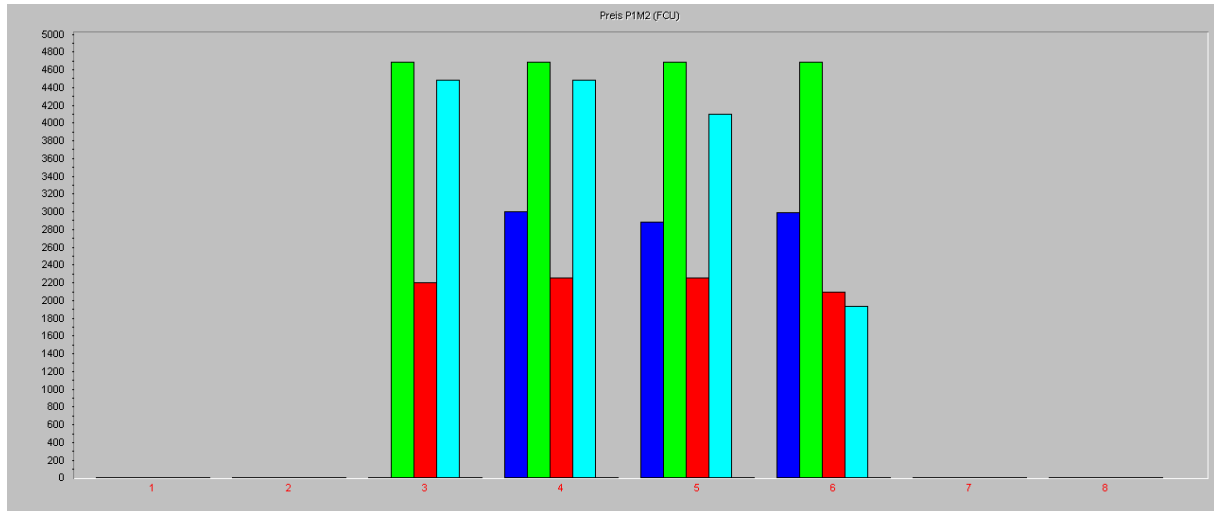
Per. 4: alle außer U3 (nicht teilgenommen)

Per. 6: U3, U5 (U1 negativer DB)

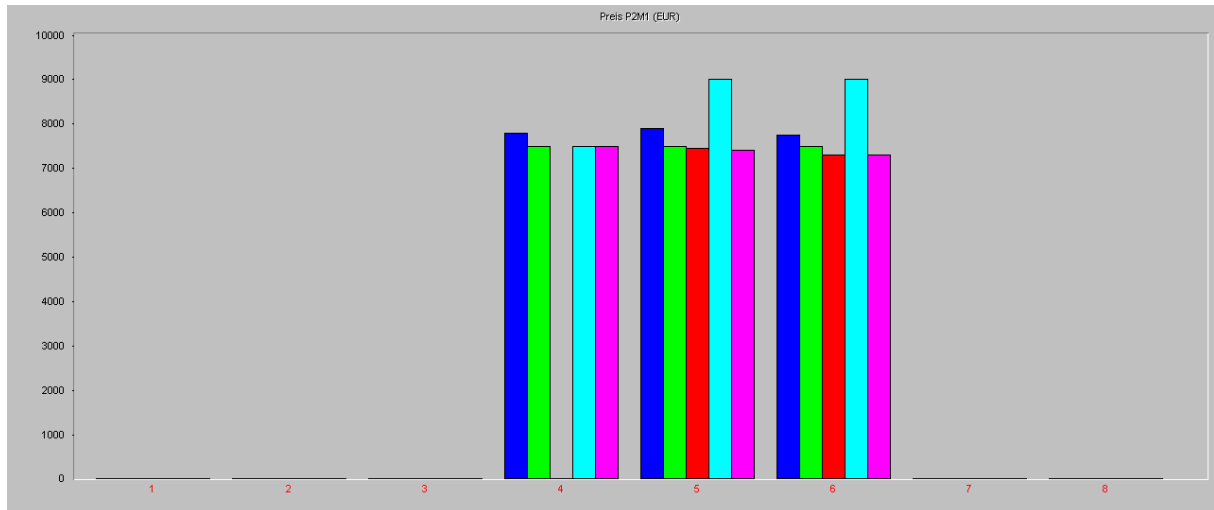
Preis Produkt 1 Markt 1



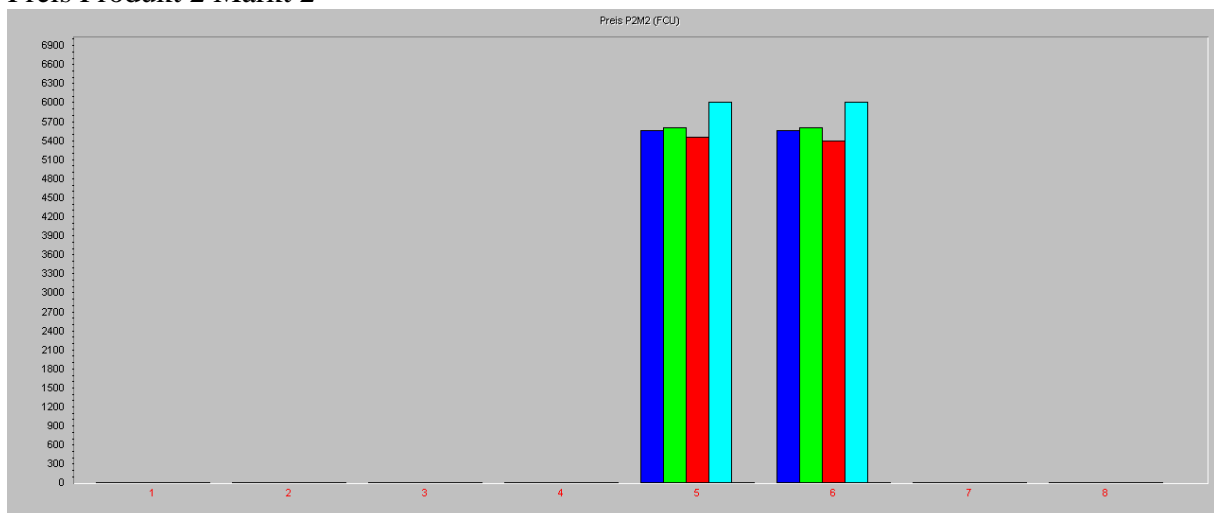
Preis Produkt 1 Markt 2



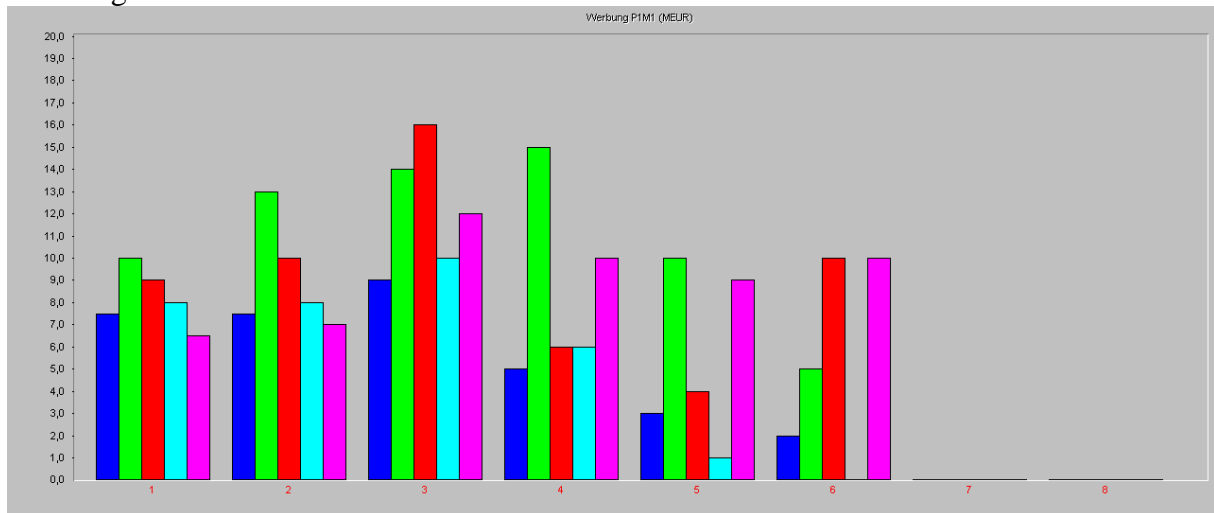
Preis Produkt 2 Markt 1



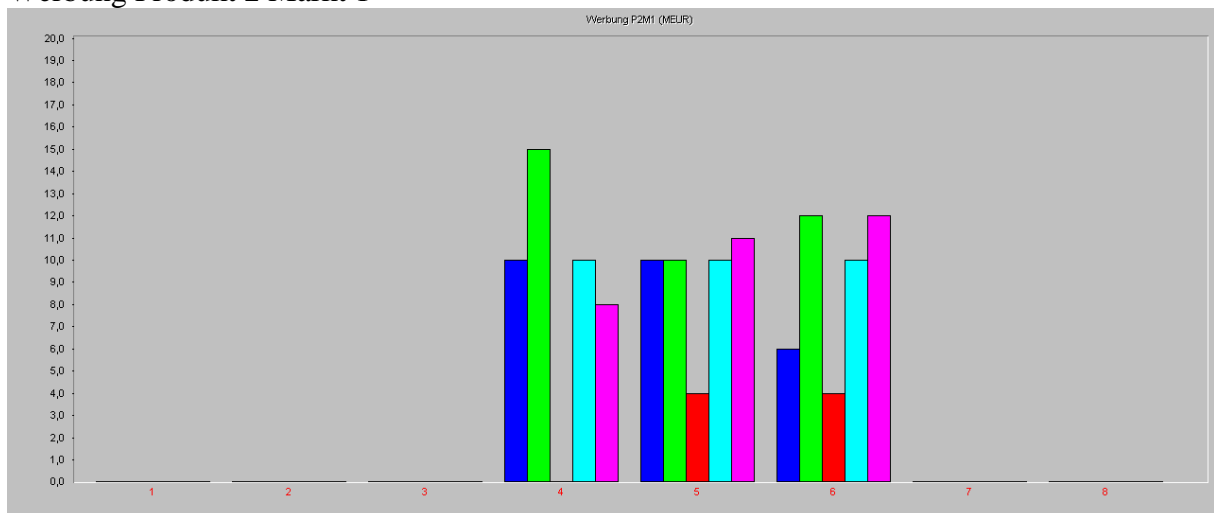
Preis Produkt 2 Markt 2



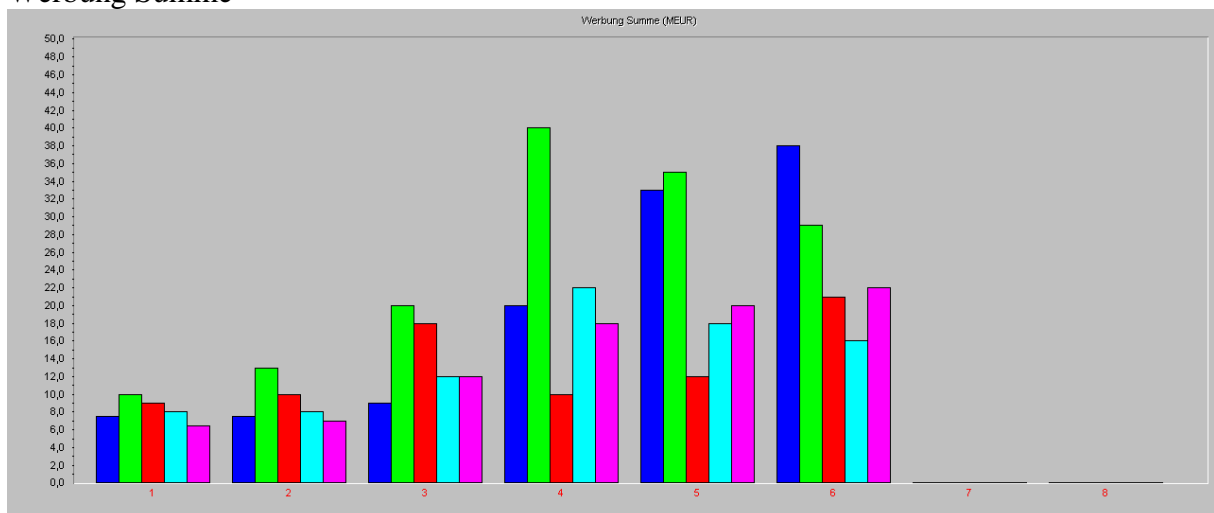
Werbung Produkt 1 Markt 1



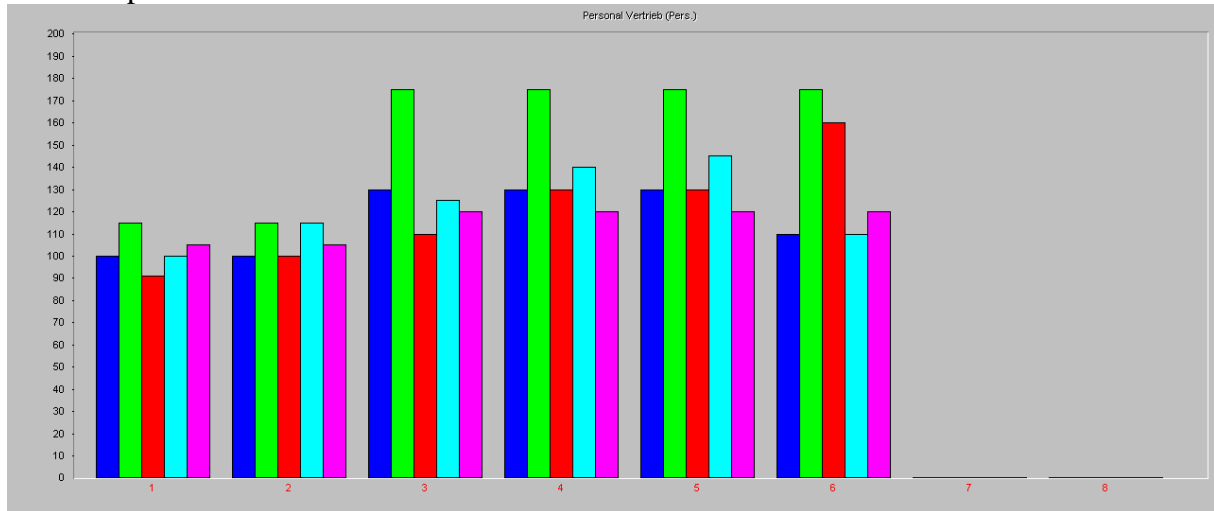
Werbung Produkt 2 Markt 1



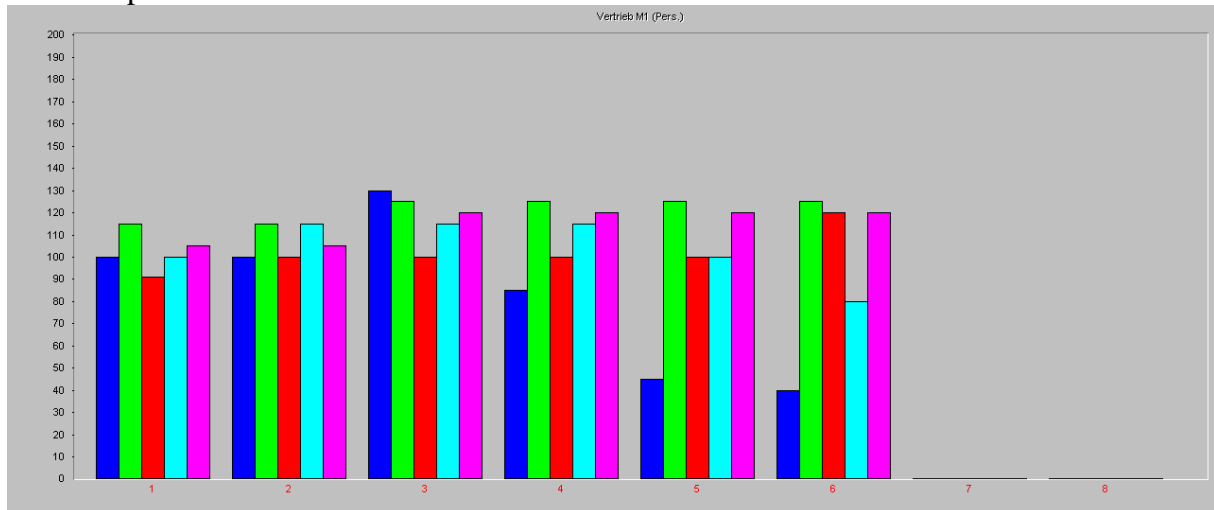
Werbung Summe



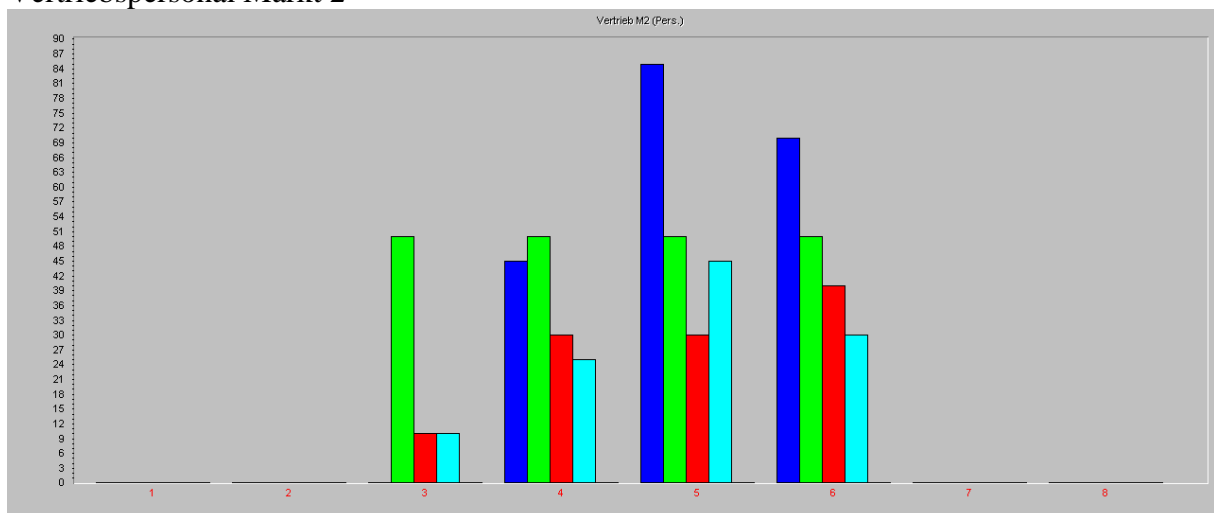
Vertriebspersonal



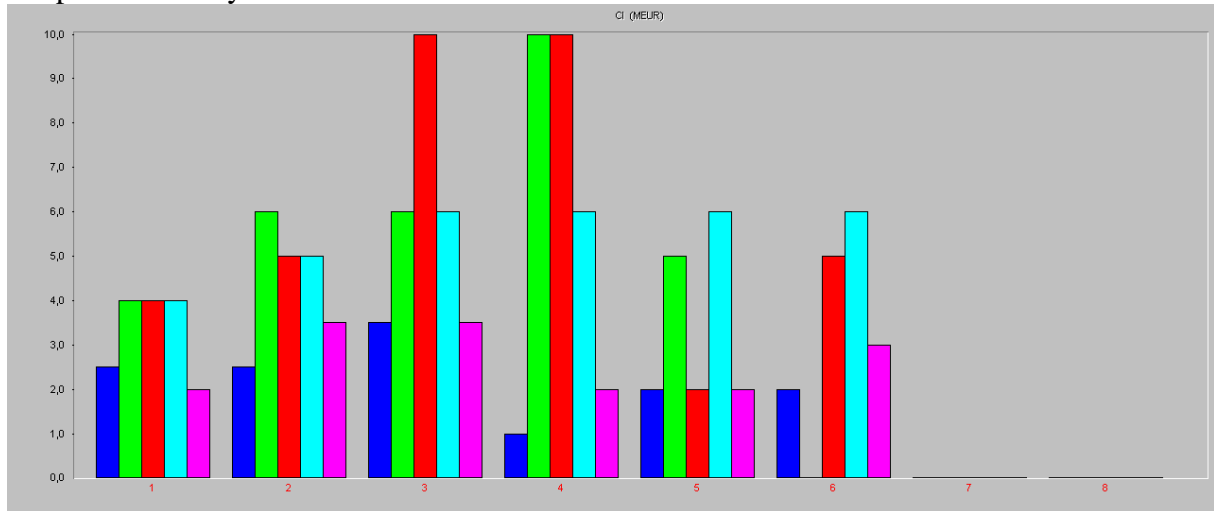
Vertriebspersonal Markt 1



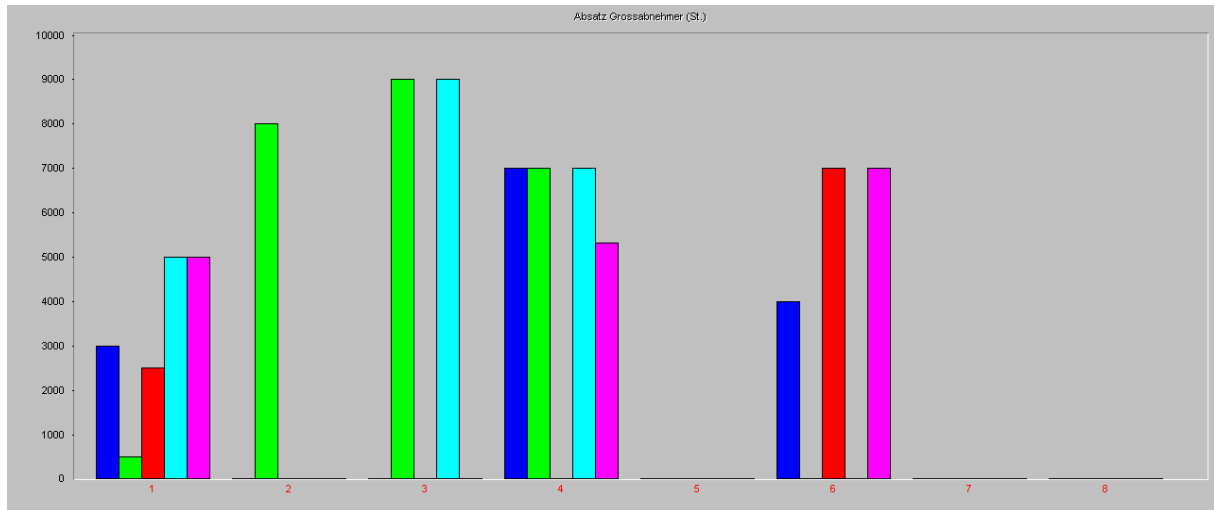
Vertriebspersonal Markt 2



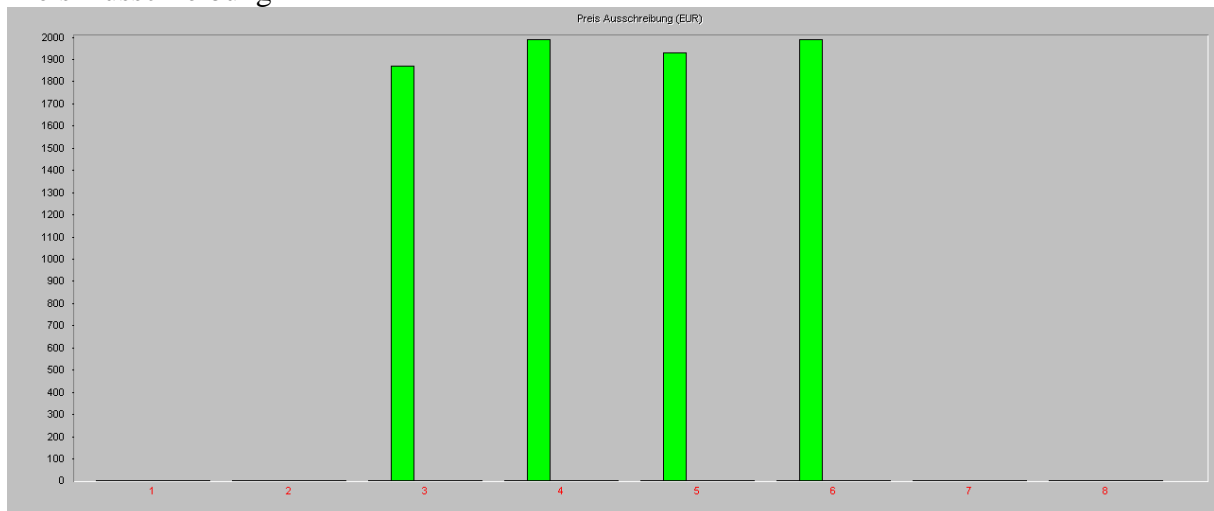
Corporate Identity



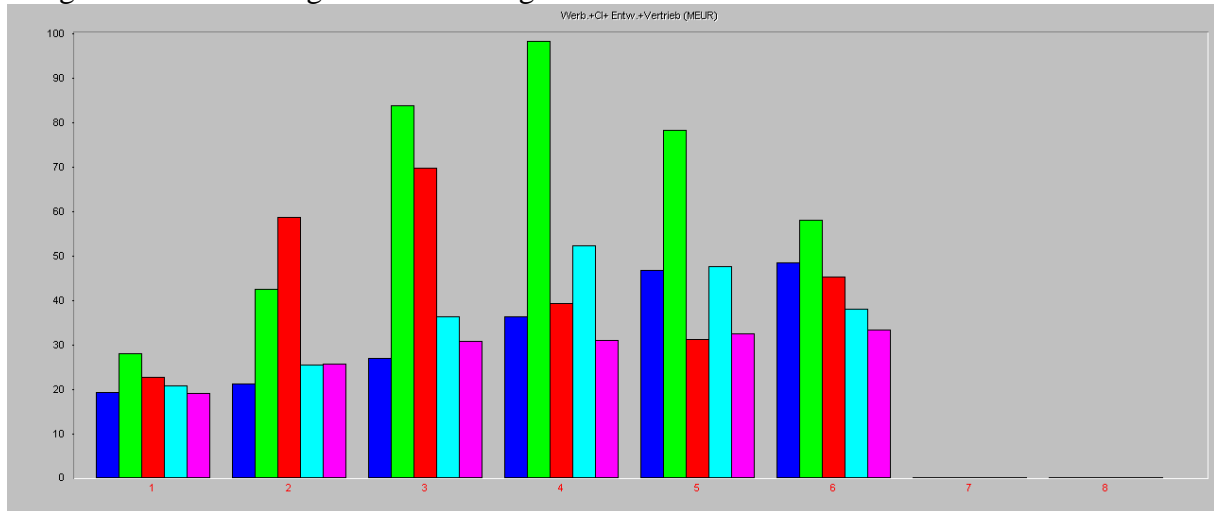
Absatz Großabnehmer



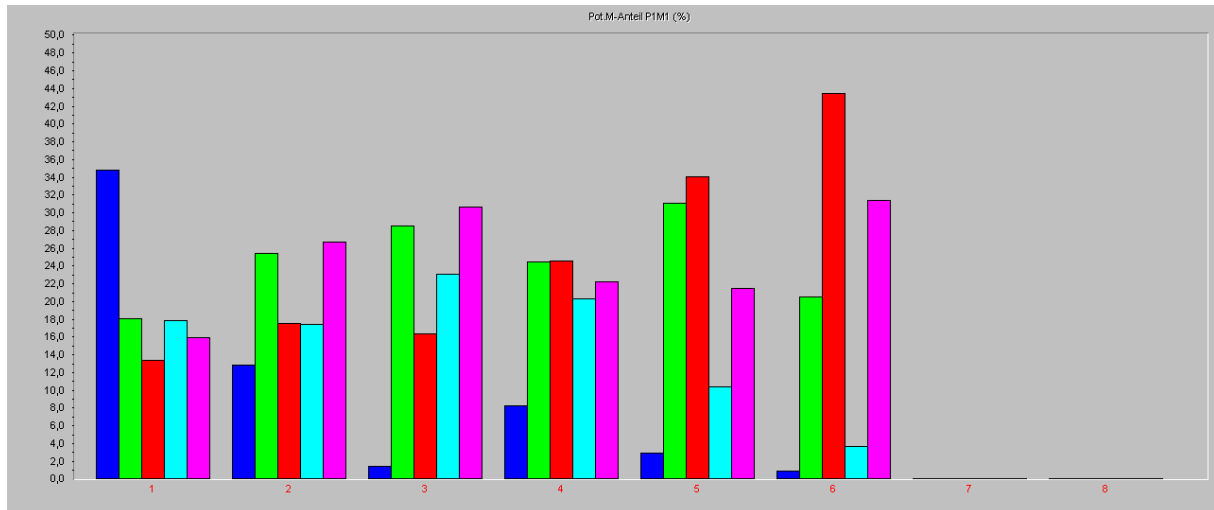
Preis Ausschreibung



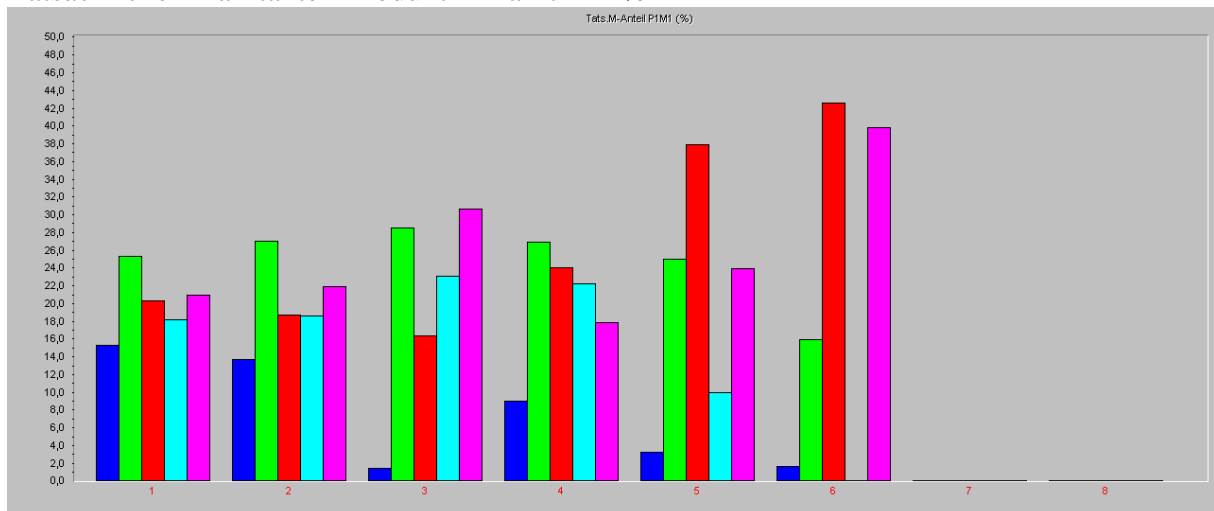
Ausgaben für Marketinginstrumente insgesamt



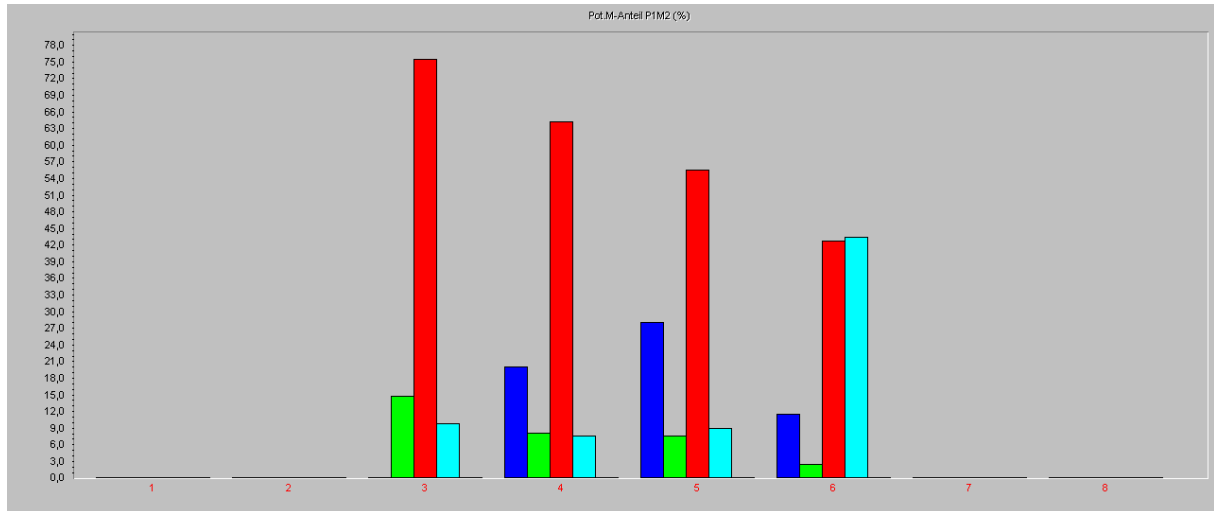
Potentieller Marktanteil Produkt 1 Markt 1 in %



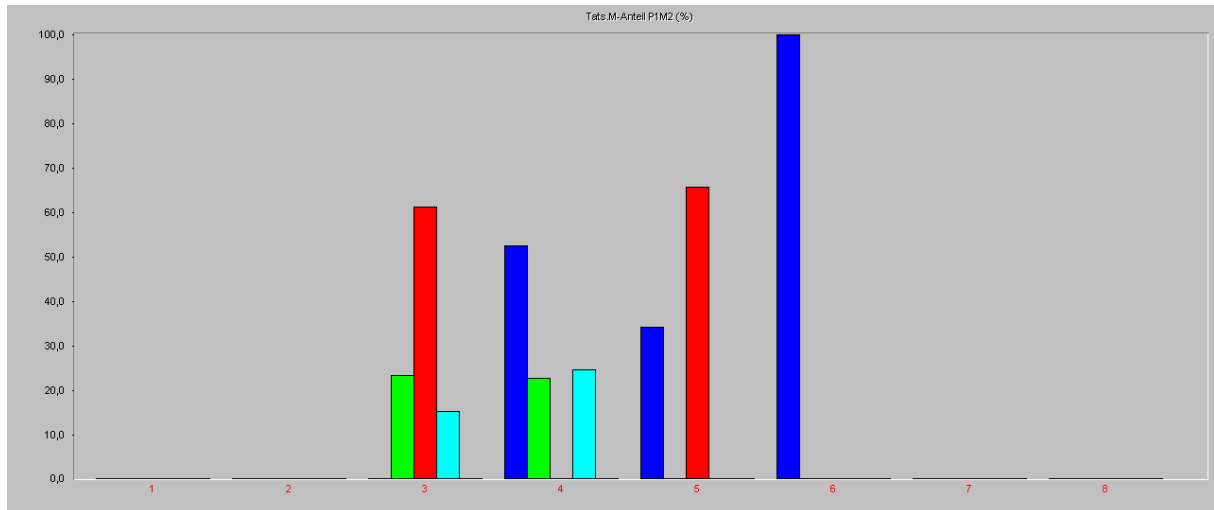
Tatsächlicher Marktanteil Produkt 1 Markt 1 in %



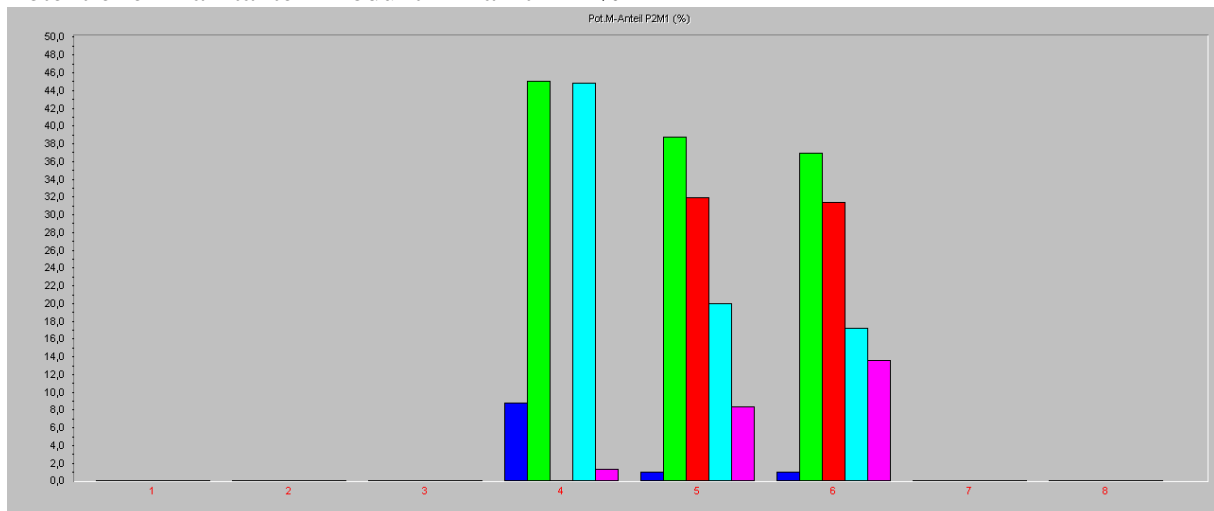
Potentieller Marktanteil Produkt 1 Markt 2 in %



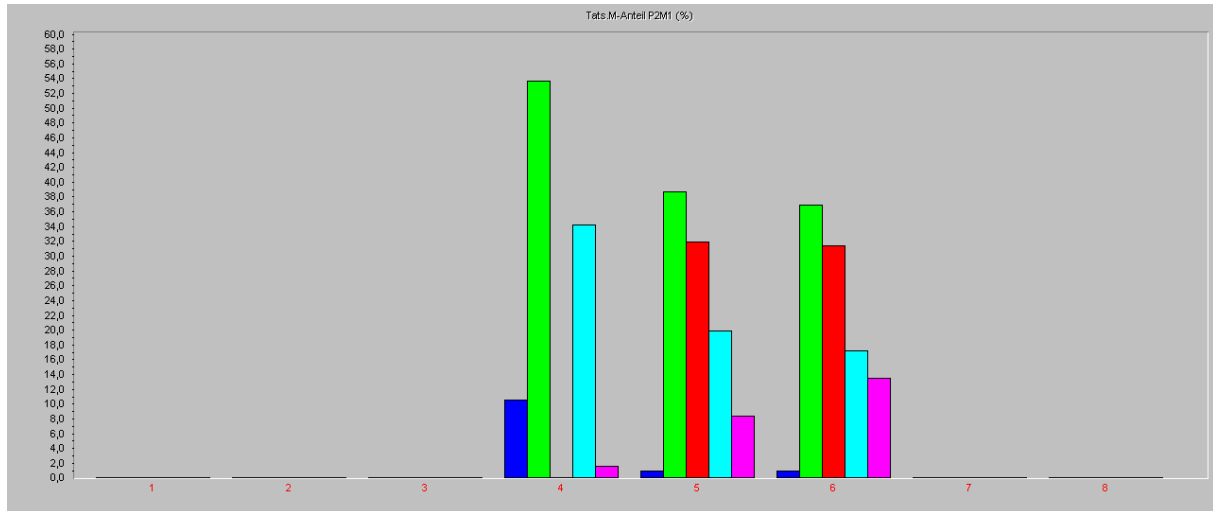
Tatsächlicher Marktanteil Produkt 1 Markt 2 in %



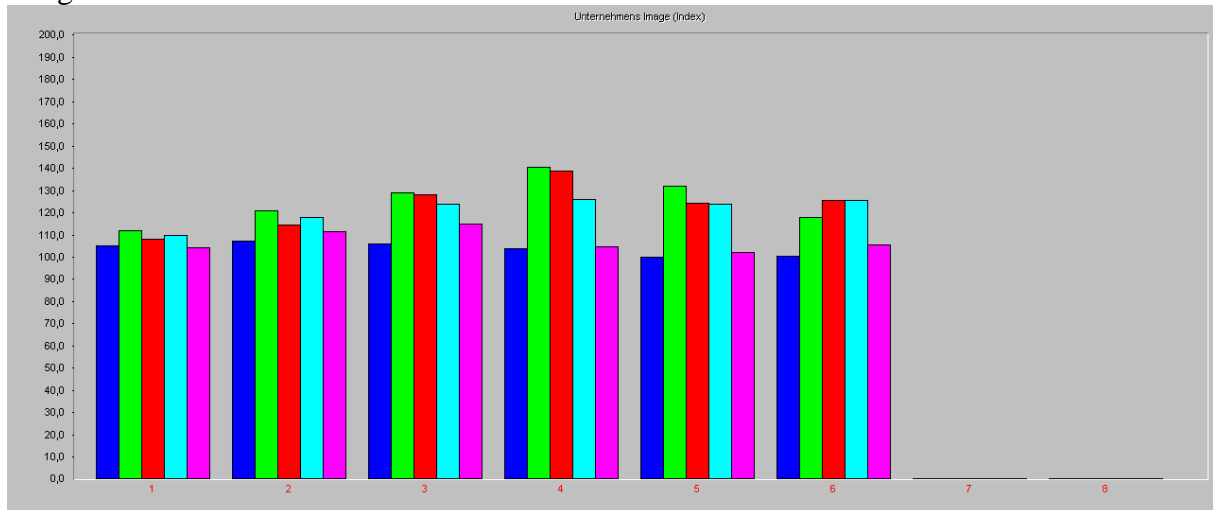
Potentieller Marktanteil Produkt 2 Markt 1 in %



Tatsächlicher Marktanteil Produkt 2 Markt 1 in %



Image



Materialwirtschaft

Kriterium	U1	U2	U3	U4	U5
Lagerkosten	O	--	+	O	++
Beschaffungsmengendisposition - Fehlmengen	-	O	-	O	O

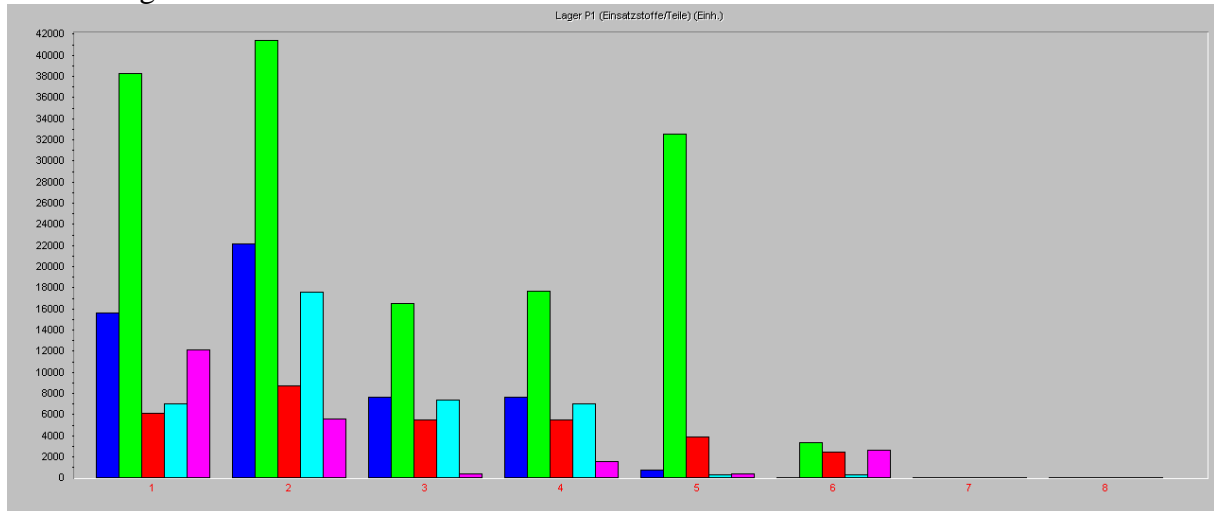
U2 hatte bei der Materialdisposition vollkommen versagt und hohe Materiallagerkosten produziert! Der übertriebene Einsatz der Wertanalyse hat zudem den Materialverbrauch erheblich verringert. Dies wurde nicht bedacht! Die Nutzung des Mengenrabatts rechtfertigt den hohen Lagerbestand keinesfalls.

U5 hat fast durchweg einen perfekten minimalen Sicherheitsbestand an Einsatzstoffen gehalten und dadurch Lagerkosten eingespart.

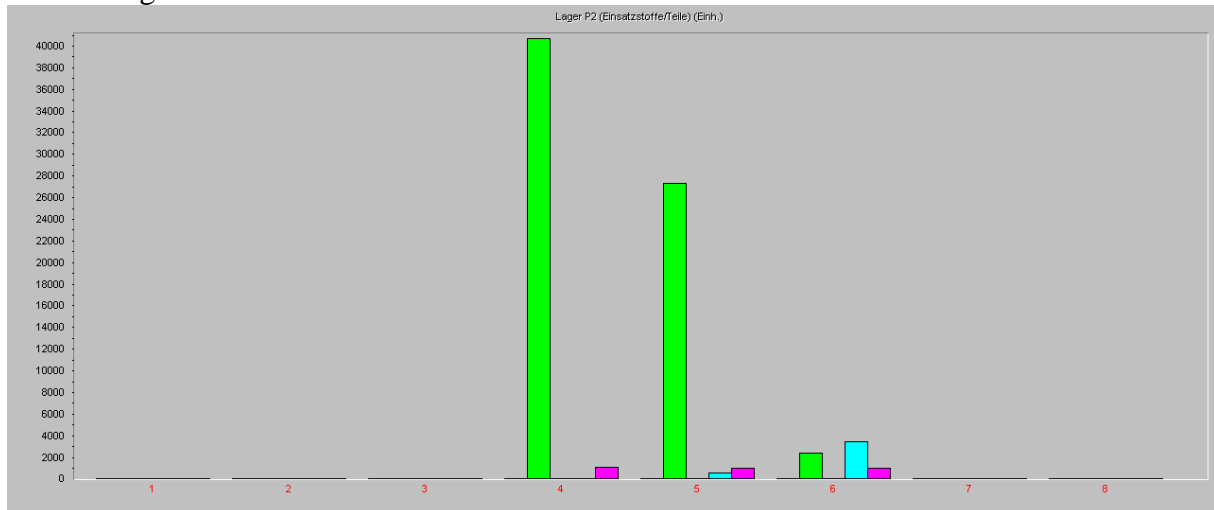
U1 und U3 mussten gelegentlich die teure Expresslieferung in Anspruch nehmen, weil zu wenige Rohstoffe beschafft wurden.

Bei den Einsatzstoffen für Produkt 1 hat U3 die Nutzung des Mengenrabatts mit relativ geringen Lagerkosten verbunden und somit eine optimale Bestellmenge realisiert.

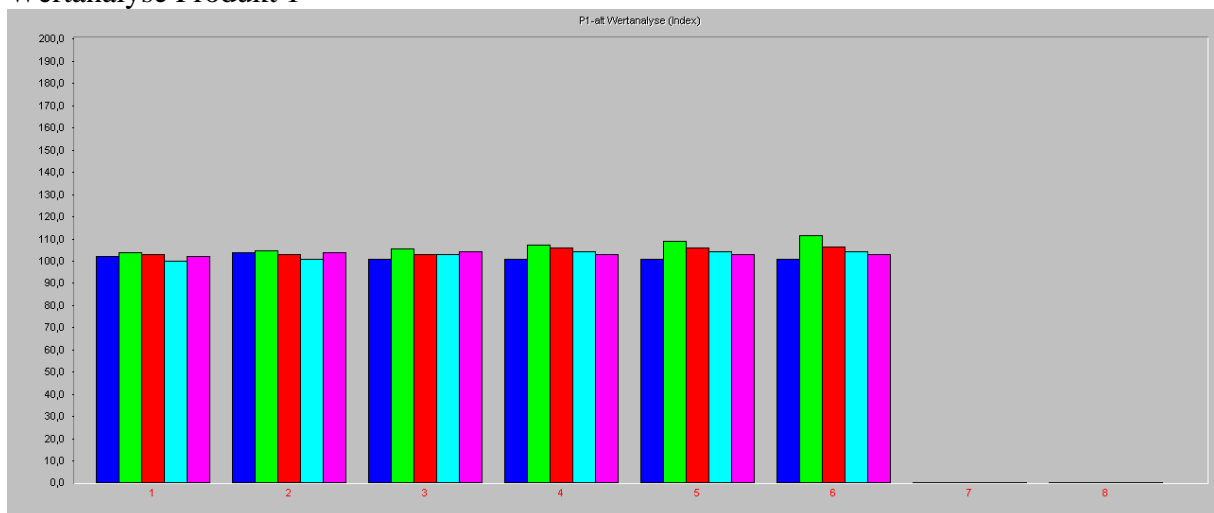
Materiallager Produkt 1



Materiallager Produkt 2



Wertanalyse Produkt 1



Produktionsplanung

Kriterium	U1	U2	U3	U4	U5
Maschinenauslastung	--	-	O	O	O
Mengendisposition	--	O	-	O	-
MoB (Make or Buy)	+	+	O	O	O
Produktivität	O	++	-	O	+
Desinvestition	-	O	-	--	--

Die Budgets für die Instandhaltung der Anlagen beziehen sich jeweils auf **eine** Anlage. Dies wurde offensichtlich von einigen Planern missverstanden, so dass die meisten Maschinen eine hohe Kapazität hatten, weil sie perfekt gewartet wurden. Die Folge war – neben der erheblichen Kostenbelastung durch die Wartung - ein schlechter Auslastungsgrad.

U1: Die mangelhafte Kommunikation mit der Marketing-Abteilung hatten wir bereits gerügt. Das gigantische Marktpotential in Periode 1 konnte nur zu 38 % ausgeschöpft werden, weil die geplante Marktoffensive einfach nicht in Fertigungsaufträge umgesetzt wurde und der Großabnehmer übersehen wurde. In den Fertigungshallen langweilten sich die Mitarbeiter und viele Anlagen standen über sämtliche 6 Jahre still.

U4 nutzte die Fertigungskapazität der Anlagen zunächst gut aus, was aber in den letzten beiden Jahren total einbrach, weil man sich mit Produkt 1 aus den Märkten zurückzog. Auch das „Insourcing“ des Farbkopierers, der in Periode 4 vorübergehend fremdgefertigt wurde, konnte die Anlagen nicht auslasten.

Die Entscheidung von U3, in der 5. Periode sowohl Eigen- als auch Fremdfertigung zu betreiben, lastete die Anlagen aus – aber Personalmangel und die Überstundensperre behinderten die geplante Produktion des Farbkopierers.

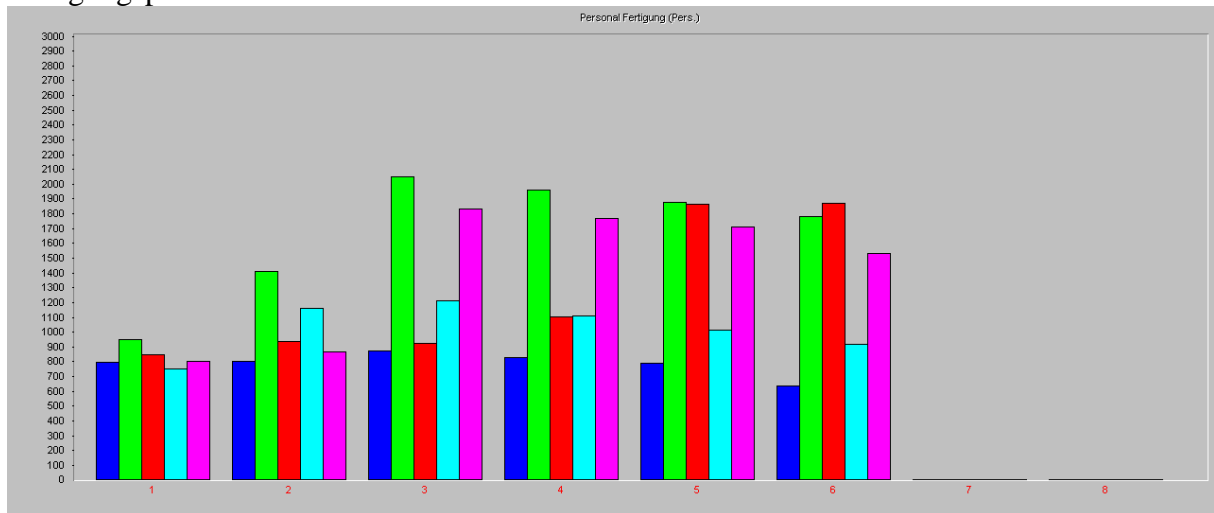
Die reichlich vorhandenen Fertigungskapazitäten – Maschinen und Personal – veranlassten U1 und U2, auf Outsourcing zu verzichten. Sehr vernünftig!

U5 konnte zu Beginn die geplanten Stückzahlen aufgrund von fehlendem Fertigungspersonal nicht herstellen, was auch zu einer dramatisch schlechten Maschinenauslastung führte. In den folgenden Jahren gelang die Kapazitätsplanung bestens.

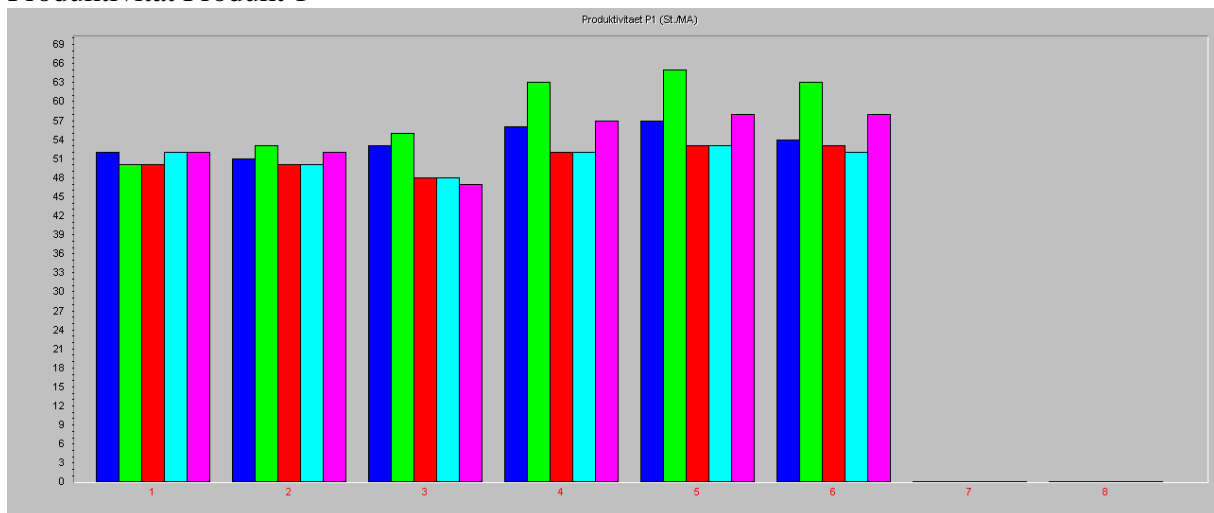
Generell wurden die Anlagen oft verschrottet, bevor sie abgeschrieben waren. Dies führt zu erheblichen Beträgen, die unter „Sonstiger Aufwand“ in die GuV eingehen. U5 hatte in Periode 1 Anlage 1 und 3 (????) entfernt. U4 schmeißt (in Periode 2) fast neuwertige Maschinen auf den Schrott! U1, U3 und U5 wollten am Ende verständlicherweise Kapazitäten abbauen, was aber ebenfalls die GuV belastete.

Die herausragende Produktivität bei U2 wurde allerdings teuer erkaufte durch Prozessoptimierungsmaßnahmen und Personalqualifizierung.

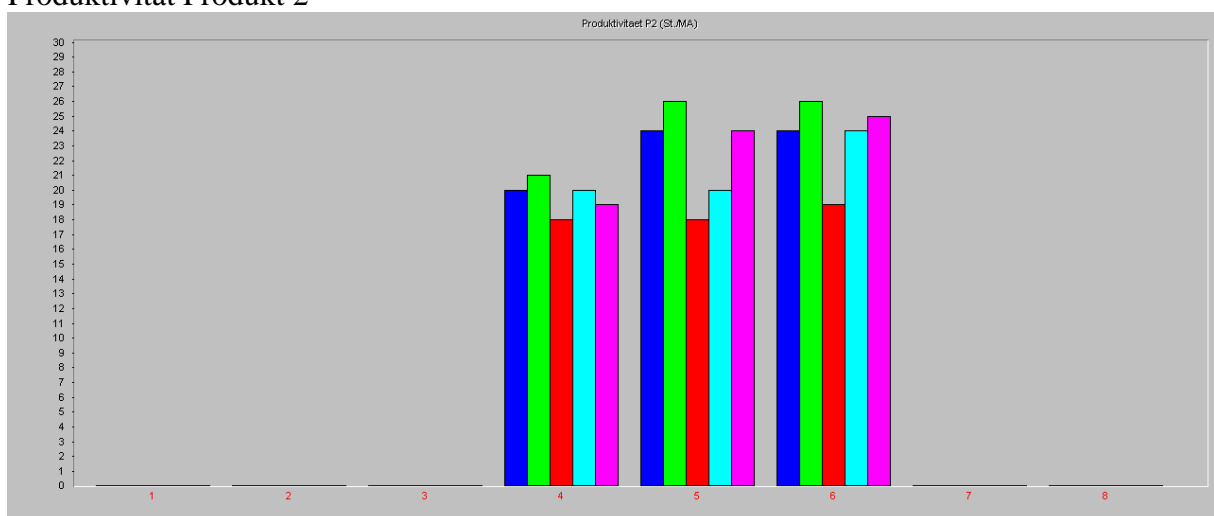
Fertigungspersonal



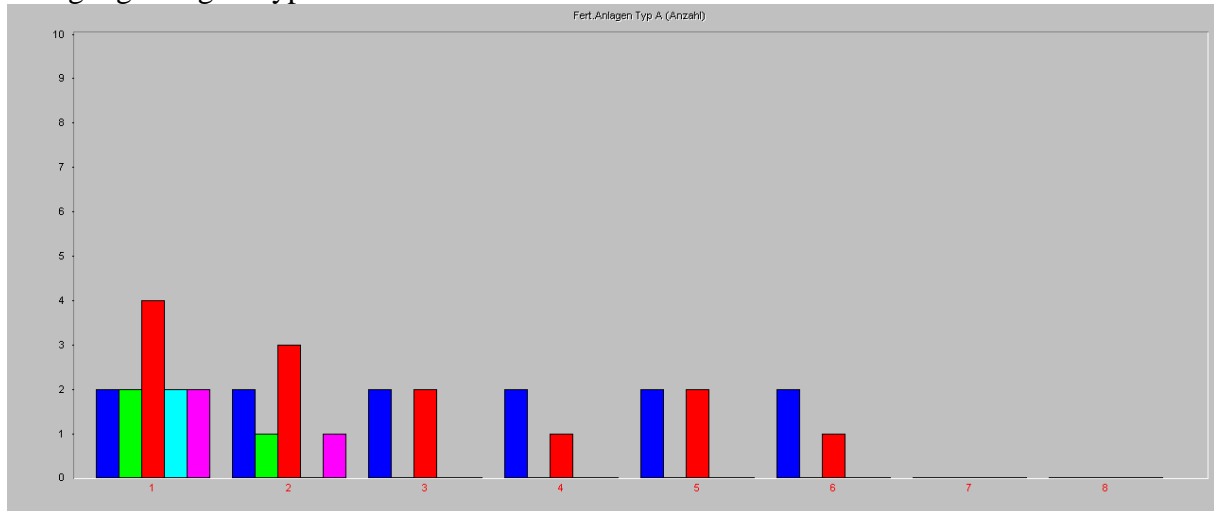
Produktivität Produkt 1



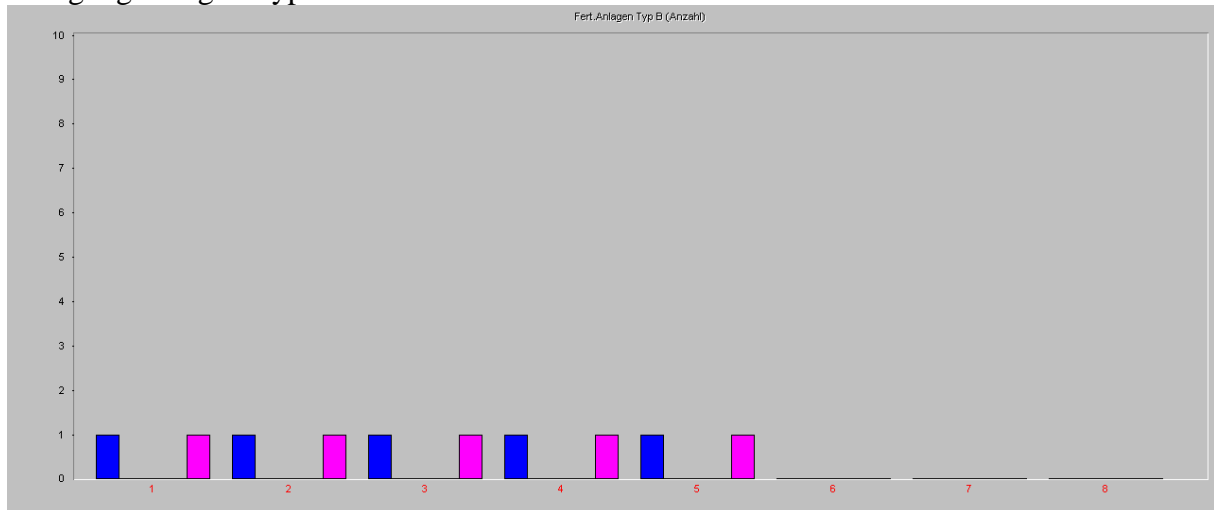
Produktivität Produkt 2



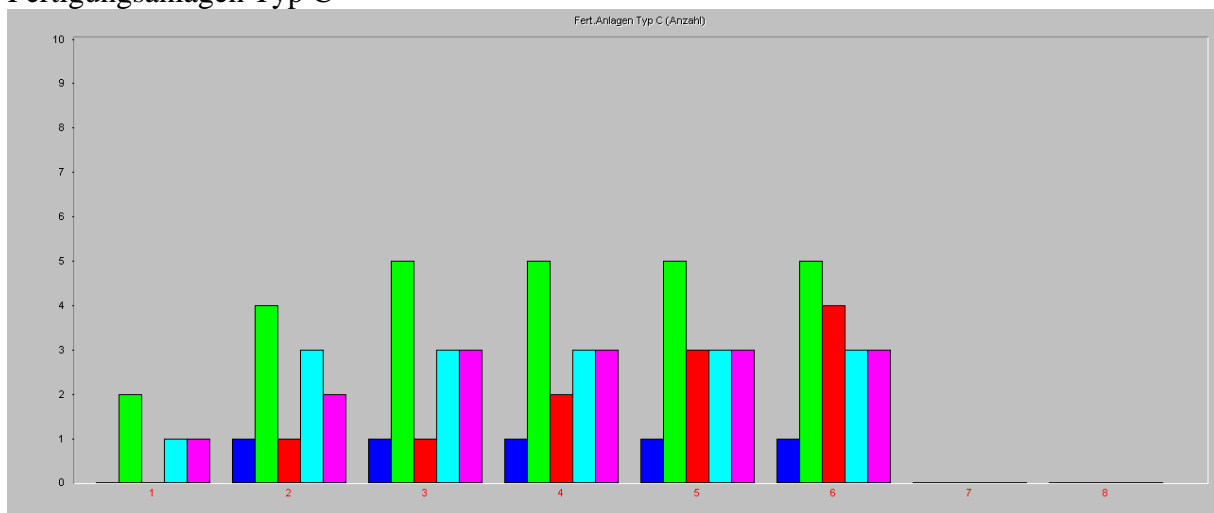
Fertigungsanlagen Typ A



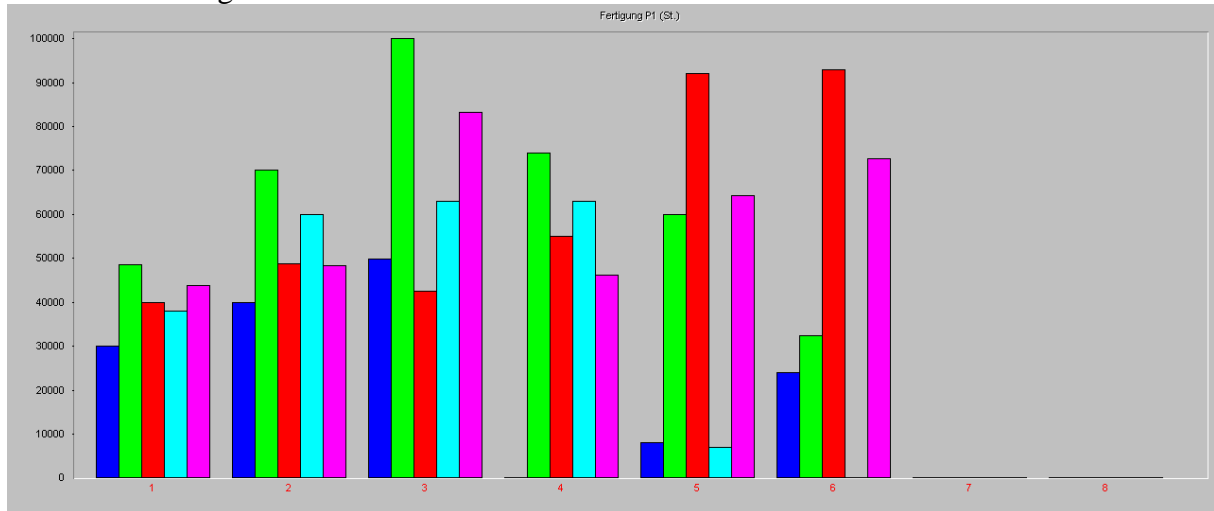
Fertigungsanlagen Typ B



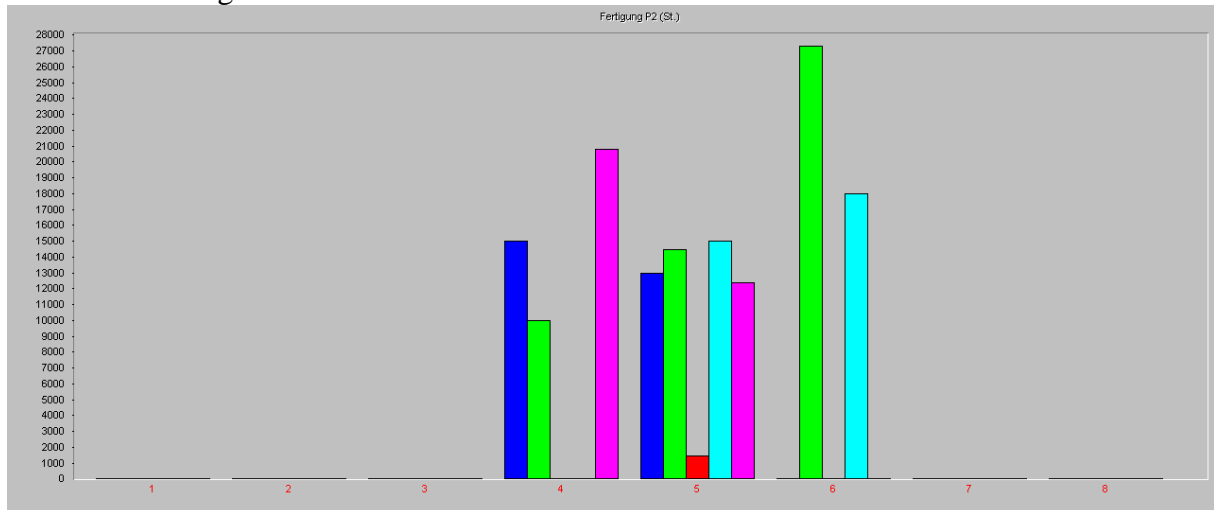
Fertigungsanlagen Typ C



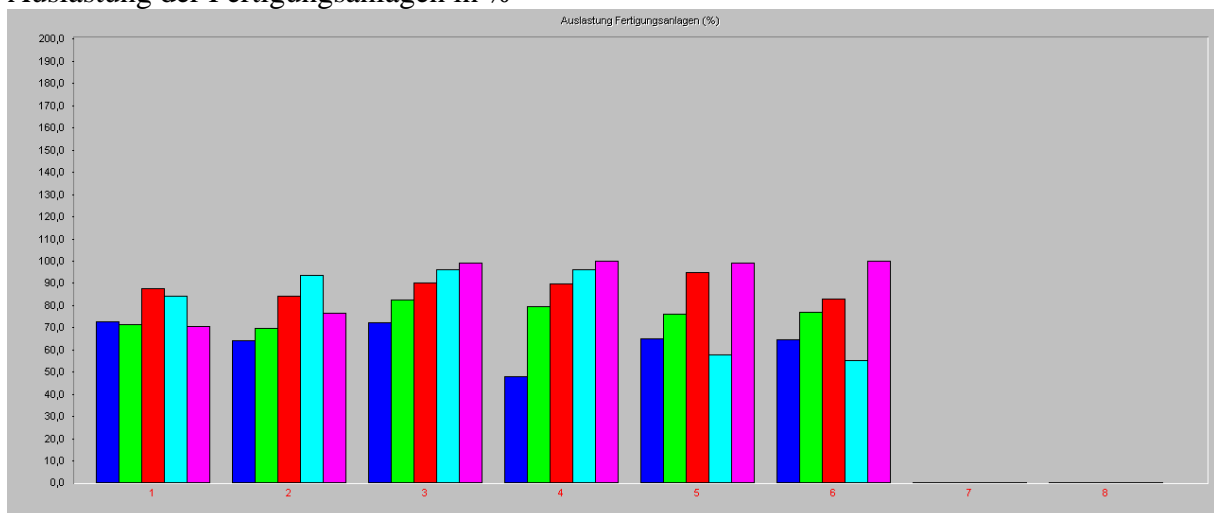
Produktionsmenge Produkt 1



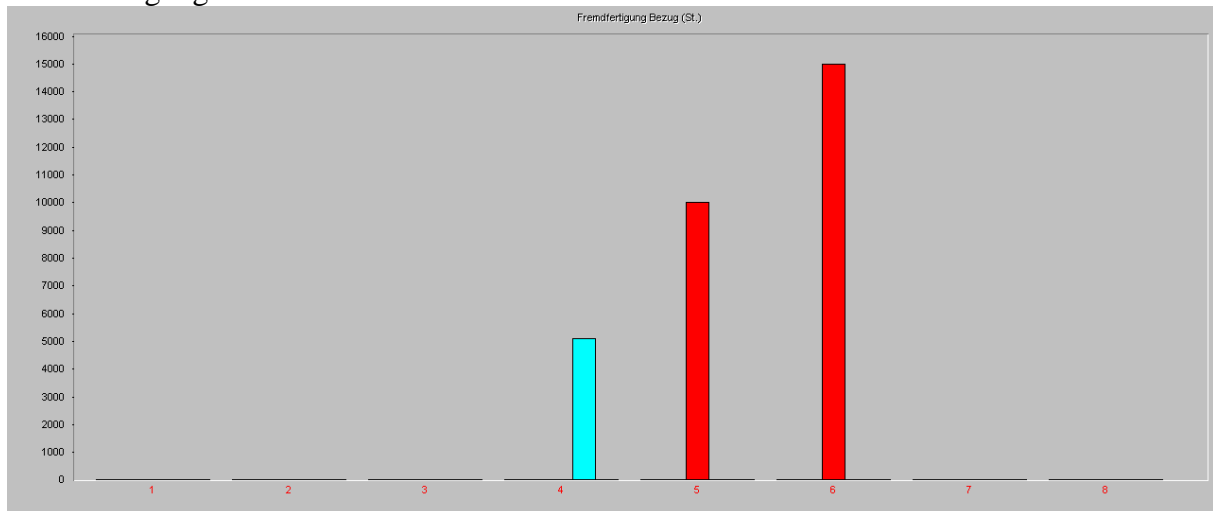
Produktionsmenge Produkt 2



Auslastung der Fertigungsanlagen in %



Fremdfertigung



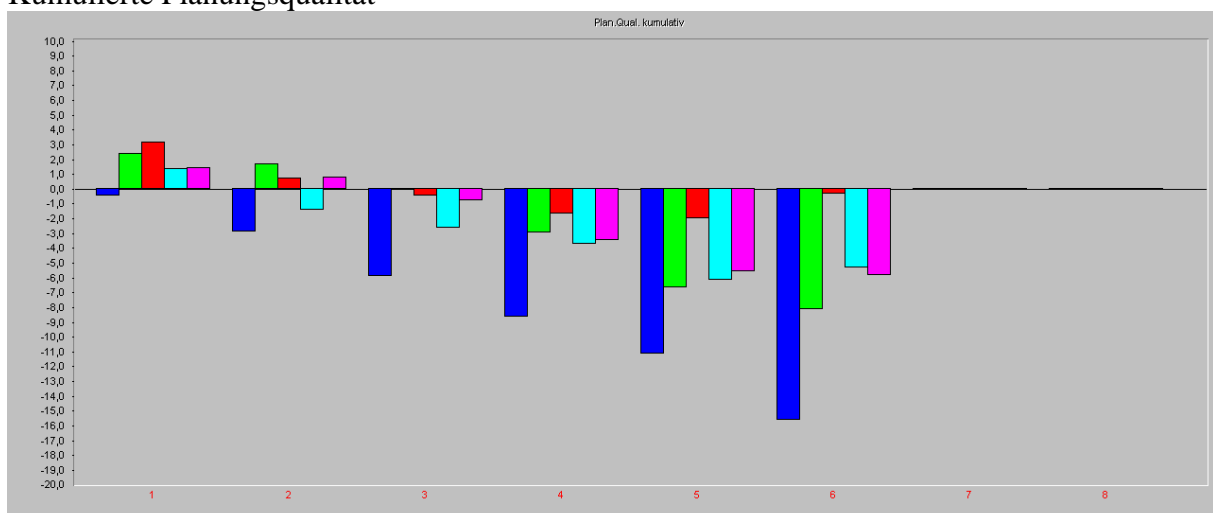
Planungsqualität

Kriterium	U1	U2	U3	U4	U5
Kumulierte Planungsqualität	--	-	+	O	O

Die Fähigkeit des Vorstandes, treffende Prognosen zu erstellen, ist eine Nebenwertung des Planspieles. Es hat eine geringfügige Auswirkung auf den Aktienkurs, da auch die Planungsqualität die Beliebtheit der AG bei den Aktionären beeinflusst und damit den Kurs.

Es ist bemerkenswert, dass diese Kennzahl sehr deutlich mit dem kumulierten Jahresüberschuss korreliert. Dieser gilt – neben dem Aktienkurs – als das Hauptkriterium für die Beurteilung der Vorstände.

Kumulierte Planungsqualität

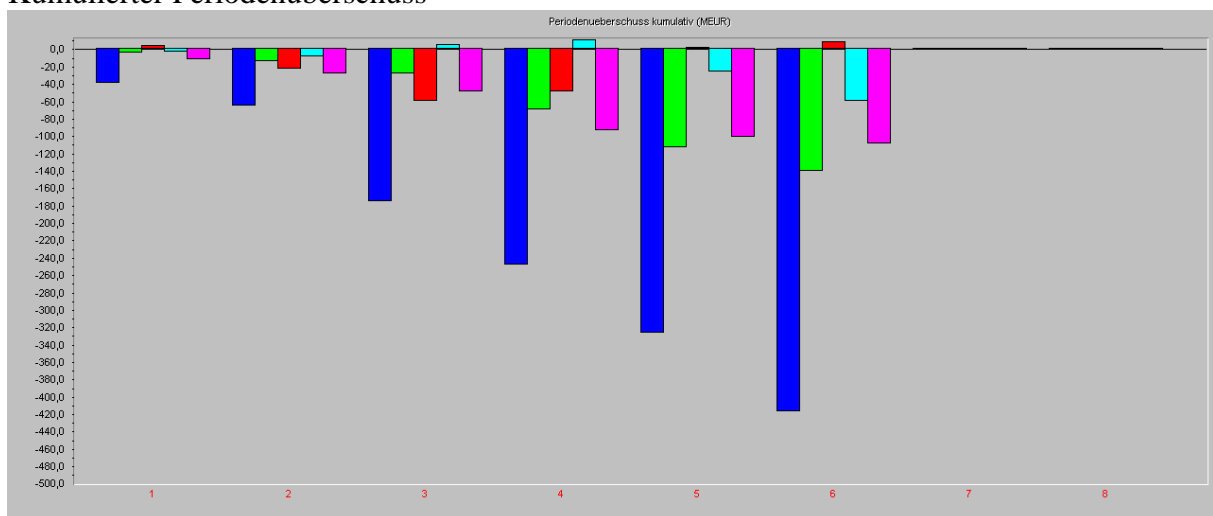


Gesamturteil

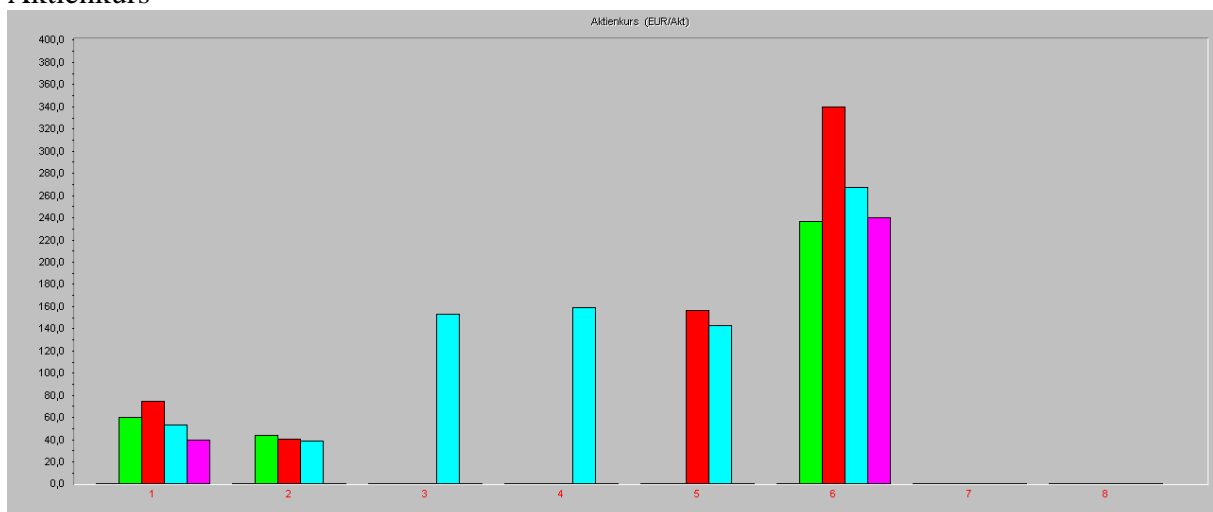
Ein Hauptproblem – dies bestätigt die langjährige Planspielerfahrung – besteht darin, dass die Verkaufspreise im Verlauf der gespielten 6 Jahre gesenkt wurden. Im Hauptmarkt sank er im Durchschnitt über alle Unternehmen hinweg von 3000 EUR auf 2808 EUR. Gleichzeitig stiegen Löhne, Rohstoffe, Zinsen usw. deutlich an. Diese Tendenzen sorgten auch bei vielen in der Vergangenheit durchgeführten Planspielen zu ähnlichen Ergebnissen.

Glückwunsch an die Flowtex AG, die als einzige einen positiven kumulierten Periodenüberschuss erwirtschaftete. Auf Platz 2 landete die Bierhütten AG – gefolgt von der Greenovation AG, die in den letzten Perioden bei der operativen Geschäftstätigkeit erfreuliche Ergebnisse erzielen konnte und ein gelungenes Turn-around-Management betrieben hat.

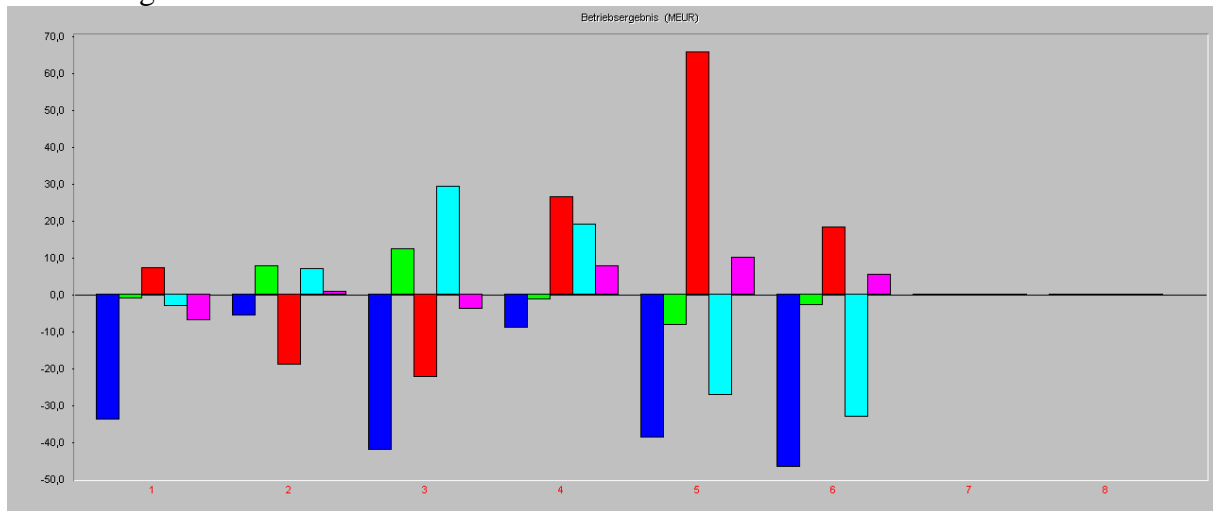
Kumulierter Periodenüberschuss



Aktienkurs



Betriebsergebnis



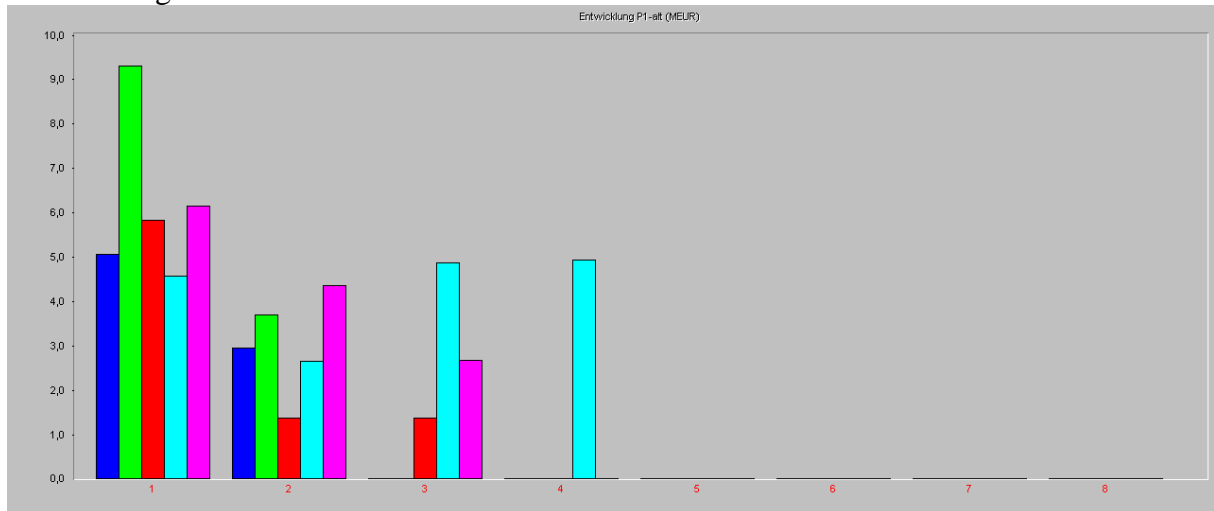
Wir hoffen, dass die Tage in Hayingen Spaß bereitet haben und die gewonnenen Erkenntnisse im Studium und in der Praxis erfolgreich umgesetzt werden können.

Vielen Dank für die engagierte Teilnahme!

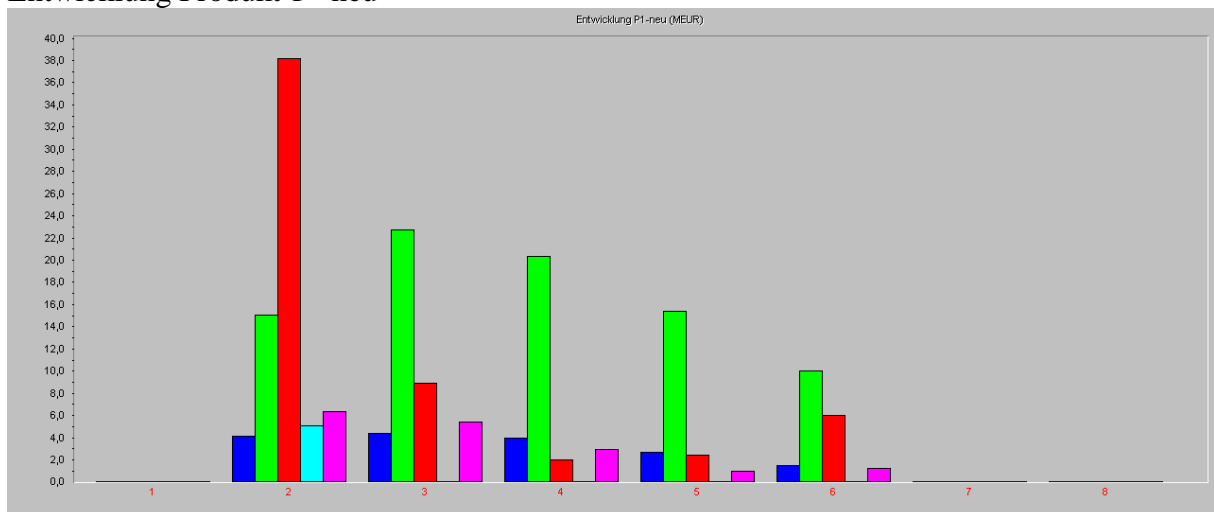
Ihre Spielleitung

Anhang: Weitere Indikatoren

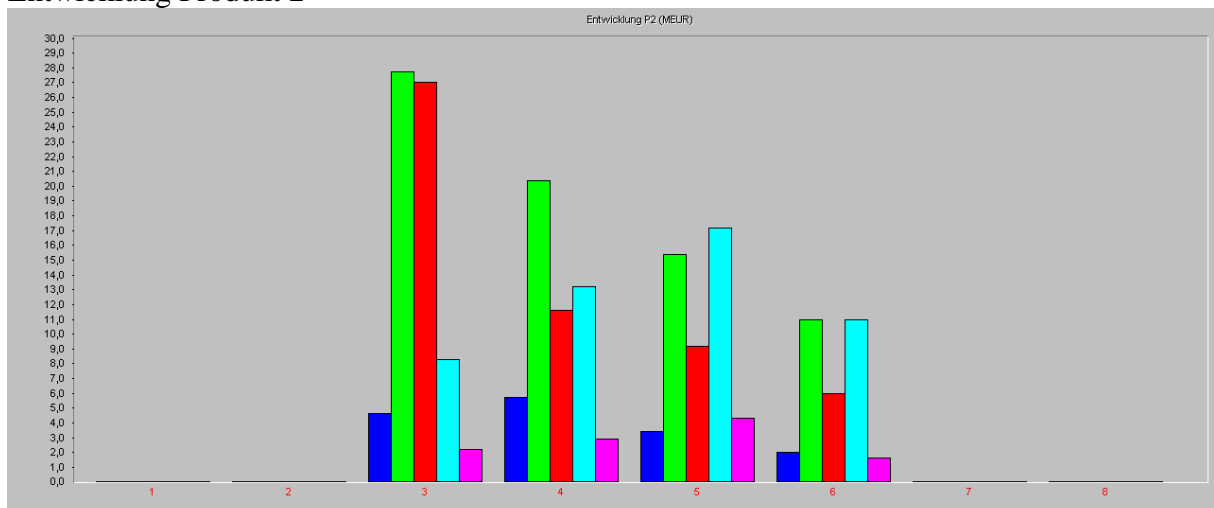
Entwicklung Produkt 1



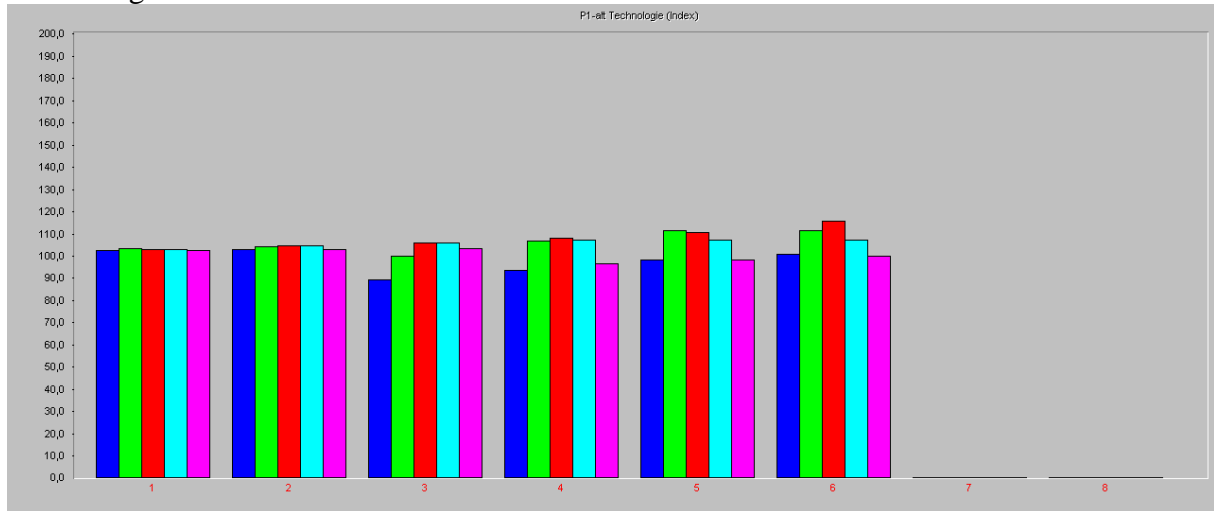
Entwicklung Produkt 1 - neu



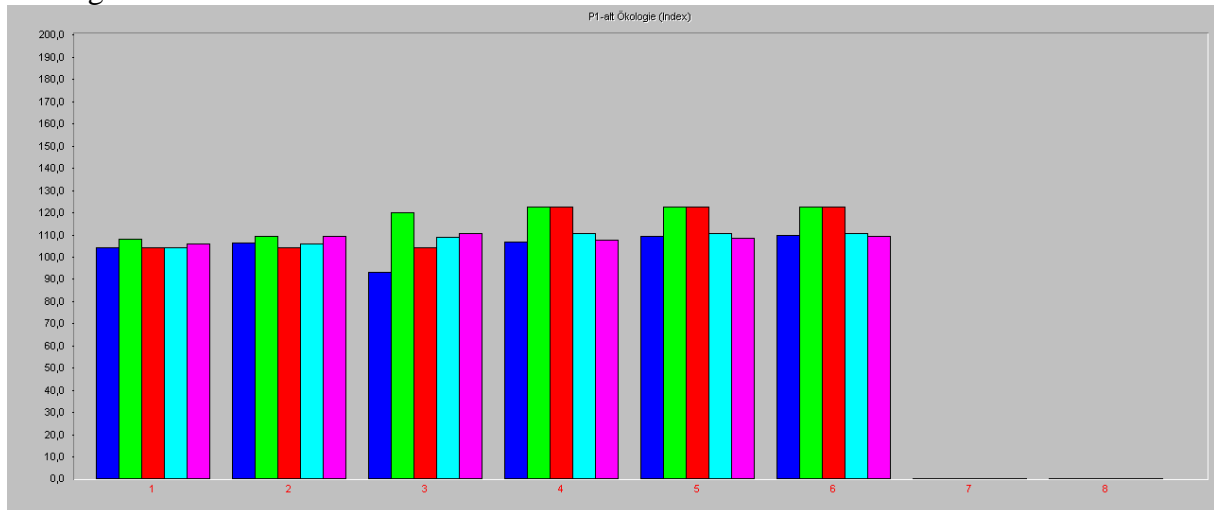
Entwicklung Produkt 2



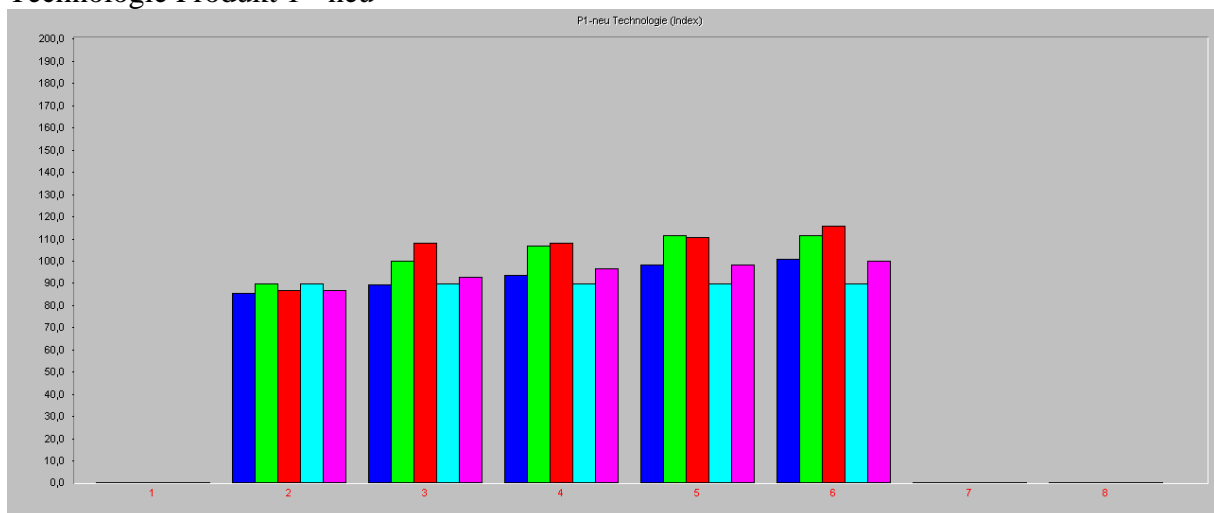
Technologie Produkt 1 - alt



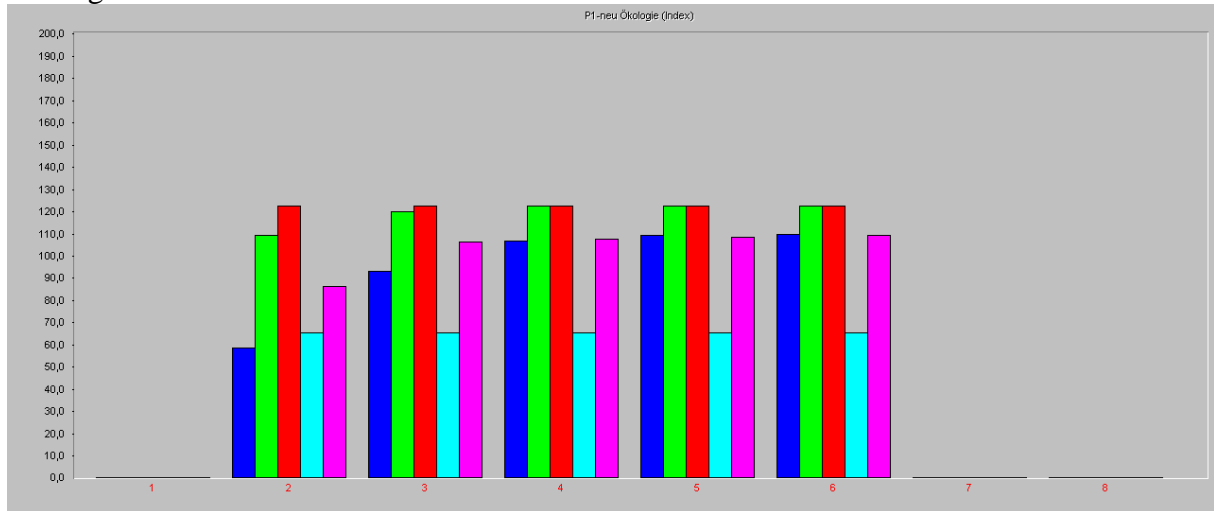
Ökologie Produkt 1 - alt



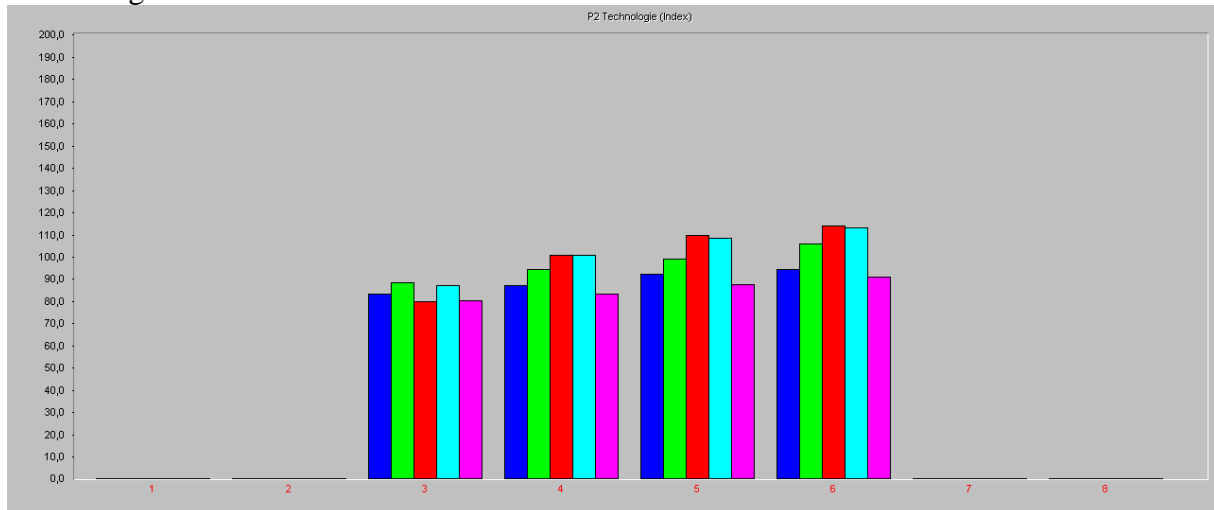
Technologie Produkt 1 - neu



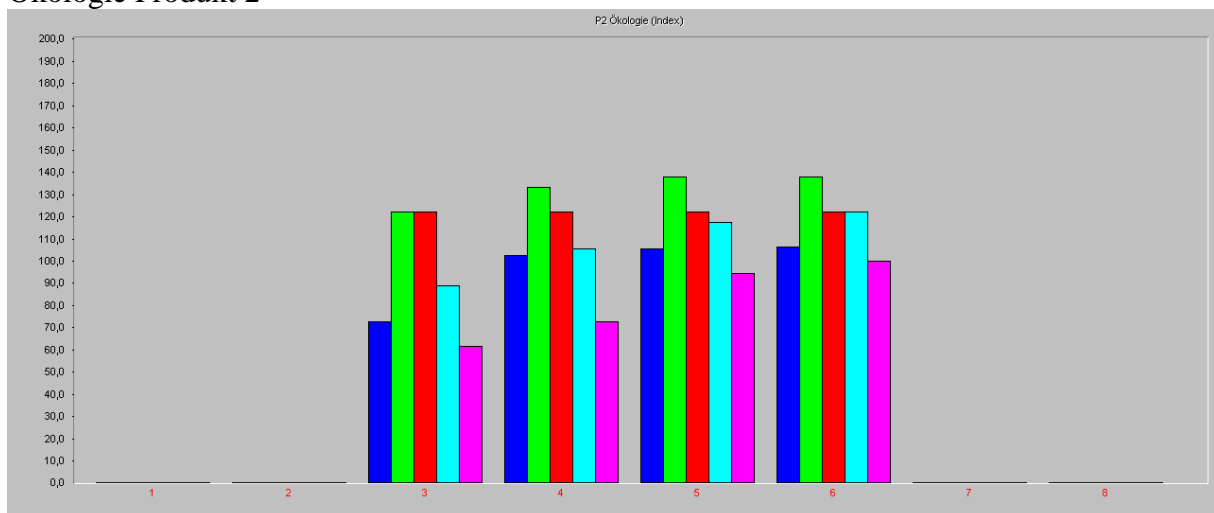
Ökologie Produkt 1 - neu



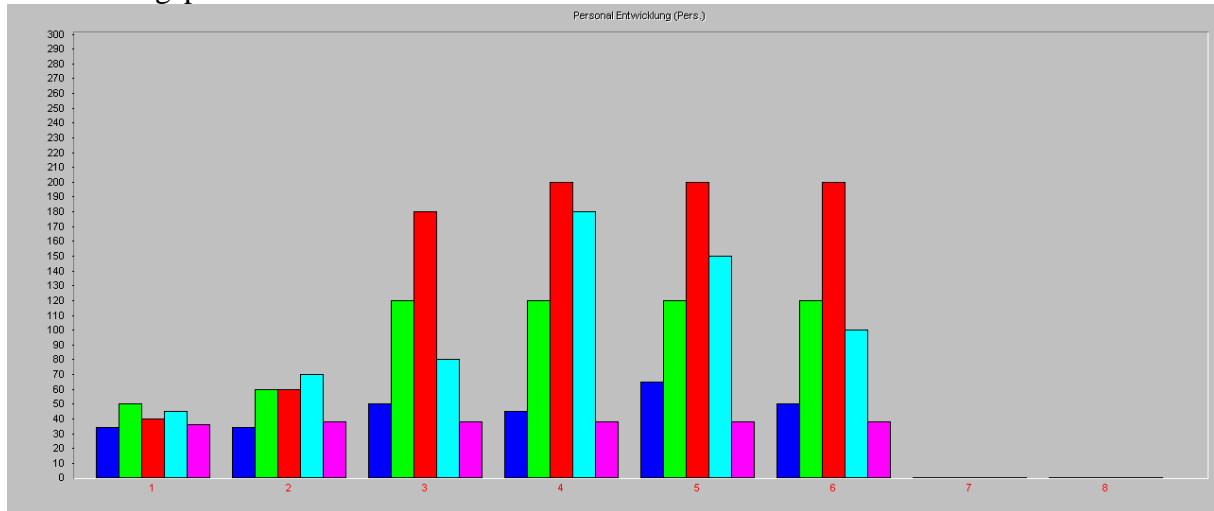
Technologie Produkt 2



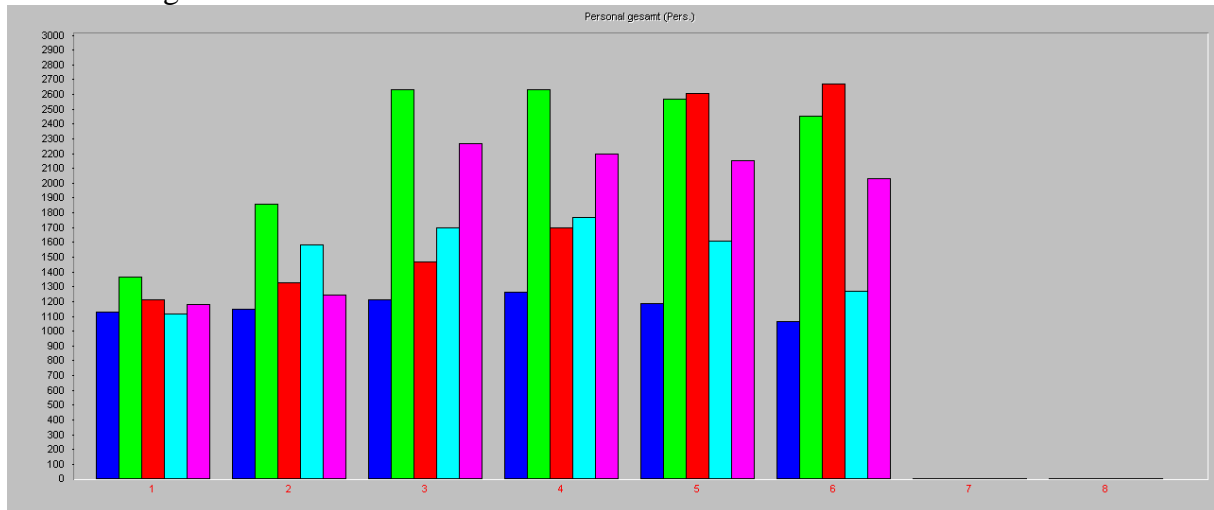
Ökologie Produkt 2



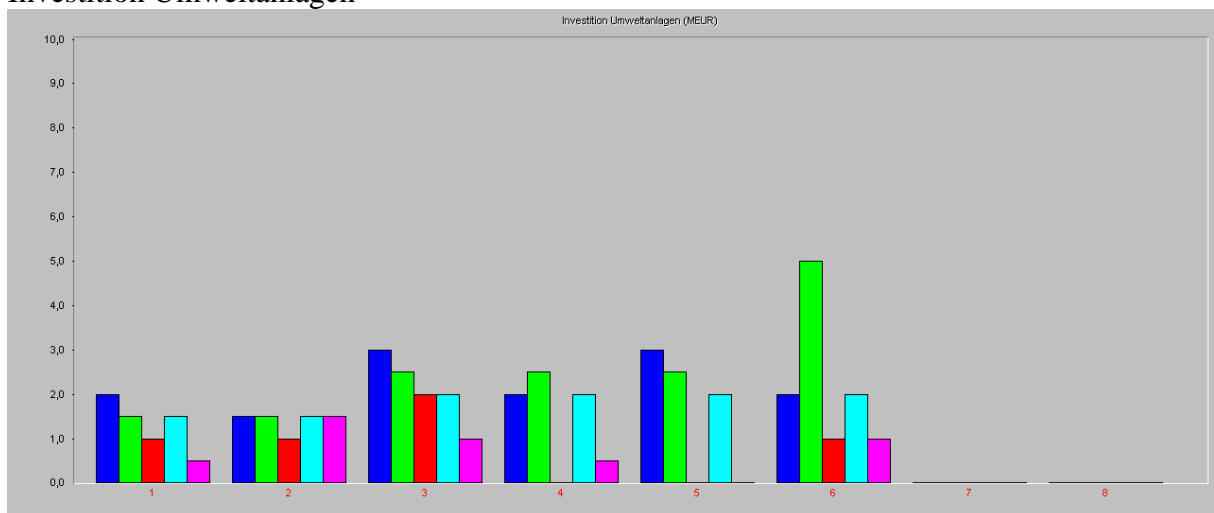
Entwicklungspersonal



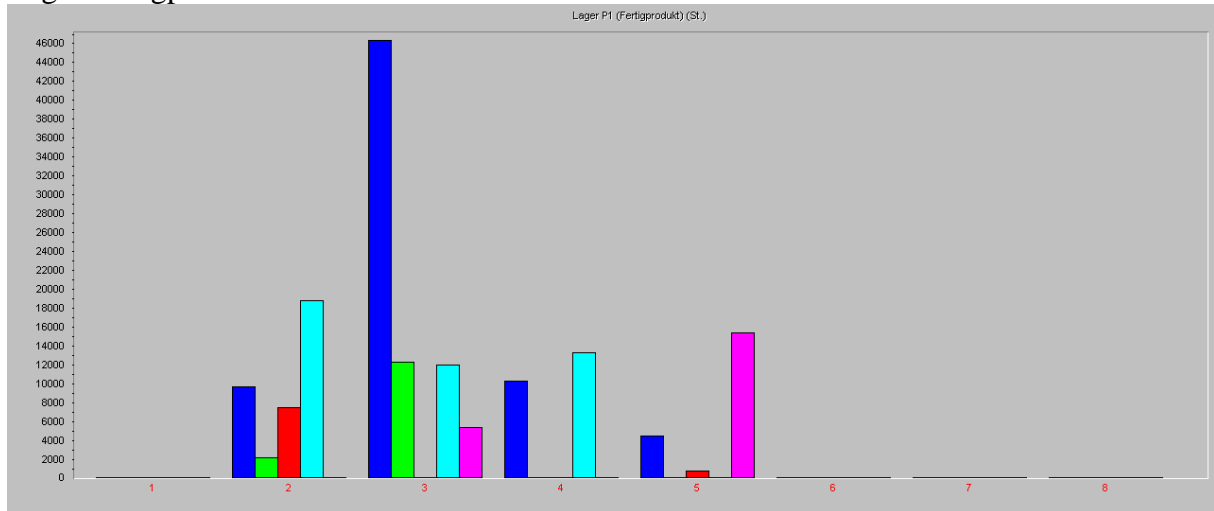
Personal insgesamt



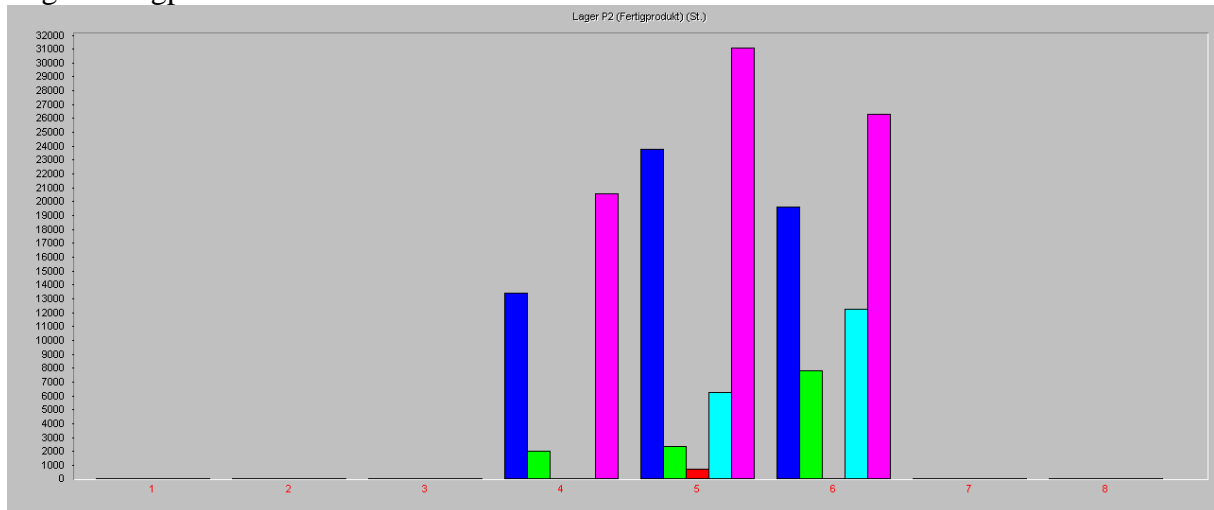
Investition Umwelanlagen



Lager Fertigprodukt 1



Lager Fertigprodukt 2



Kasse bzw. Überziehungskredit

