



TOPSIM – easyManagement

Teilnehmerhandbuch – Teil I
Einführung
Szenario Outdoorzelte

Version FBS

Inhaltsverzeichnis

1. Was ist TOPSIM – easyManagement?	1
2. Ausgangssituation	3
2.1. Artikel aus der lokalen Tageszeitung	3
2.2. Unternehmensgeschichte	4
2.3. Das Unternehmen Vallenberg Outdoor GmbH	5
3. Die Entscheidungsbereiche von Vallenberg Outdoor GmbH	6
3.1. Unternehmensbereiche	6
3.2. Vertrieb	6
3.2.1. Produktbeschreibung und Produktpolitik	6
3.2.2. Preispolitik	7
3.2.3. Kommunikationspolitik	8
3.2.3.1. Werbung	8
3.2.3.2. Corporate Identity	9
3.2.4. Distributionspolitik	9
3.2.4.1. Heimatmarkt (Facheinzelhandel)	9
3.2.4.2. Großabnehmer	9
3.2.4.3. Auslandsmarkt	10
3.2.4.4. Ausschreibungen	10
3.2.5. Marketing-Mix	10
3.2.6. Lieferunfähigkeit	12
3.2.7. Kundenzufriedenheit	12
3.3. Fertigung	13
3.3.1. Produktionsmenge	13
3.3.2. Lager Fertigprodukte	13
3.3.3. Bestand an Fertigungsanlagen	13
3.3.4. Bedarf an Fertigungskapazität	14
3.3.5. Möglichkeiten zur Anpassung der Fertigungskapazität	14
3.3.5.1. Ausweitung durch Investitionen in neue Fertigungsanlagen	14
3.3.5.2. Abbau durch Desinvestition / Verschrottung von Fertigungsanlagen	15
3.4. Verwaltung	15
3.4.1. Einkauf	15
3.4.1.1. Bedarf und Konditionen	15
3.4.1.2. Lager Einsatzstoffe / Teile	16
3.4.1.3. Betriebsstoffe	16
3.4.2. Personal	16
3.4.2.1. Personalbestand in der Ausgangsperiode	16
3.4.2.2. 16	
3.4.2.3. Personalentscheidungen	16
3.5. Finanz – und Rechnungswesen	18
3.5.1. Liquiditätsplanung	18
3.5.2. Abschreibung für Gebäude	19
3.5.3. Planungsqualität	19
3.6. Erfolgswert	19
4. Prozess der Entscheidungsfindung	20
4.1. Tipps zum Beginnen	20
4.2. Leitfaden für die erste Spielrunde	20

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 einer Zeltherstellers verantwortlich ist. Die Simulation stellt ein realistisches Modell eines mittelständischen Unternehmens 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

Lernziele von TOPSIM – easyManagement

-
- Rahmenbedingungen für wirtschaftlichen Erfolg erkennen und formulieren
 - Ganzheitliches Erleben von betriebswirtschaftlichen Zusammenhängen
 - Bereichsübergreifendes Denken und Handeln üben
 - Festlegen und Umsetzen von Strategien und Zielen in einem dynamischen Wettbewerbsumfeld
 - Betriebswirtschaftliches „Zahlenmaterial“ verstehen und in praxisbezogene Entscheidungen umsetzen
 - Instrumente der Kosten- und Leistungsrechnung anwenden (z. B. Produktkalkulation)
 - Umgang mit komplexen Entscheidungssituationen unter Unsicherheit erlernen
 - Übersicht und Durchblick in schwierigen Fragestellungen behalten
 - Problemstrukturierungs- und Problemlösefähigkeit erlernen/entwickeln
 - Blick für das Wesentliche und Ganze entwickeln
 - Effiziente Kommunikation durch Visualisierung nutzen
 - Entscheidungsfindung im Team und unter Einsatz von IT-gestützten Planungsmodellen erleben
-

Ablauf des Seminars

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 gemeinsam mit ihren Gruppenmitgliedern die Ergebnisse der Vorperiode und überprüfen Ihre generelle Spielstrategie.

Bei Fragen wenden Sie sich an die Seminarleitung.



2. Ausgangssituation

2.1. Artikel aus der lokalen Tageszeitung

Wirtschaftsnachrichten

Wechsel bei der Vallenberg Outdoor GmbH

*Unsere Dienstagsgäste in der Redaktion:
Renate und Markus Vallenberg*

Oberheim. Vor über 25 Jahren wurde die Vallenberg Outdoor GmbH gegründet. Seither hat sie sich peu á peu zu einem wichtigen Bestandteil der Outdoor-Industrie entwickelt und gilt heute als einer der innovativsten Zeltproduzenten, da das Unternehmen mit seinen zahlreichen Neuentwicklungen der Konkurrenz oftmals ein Stück voraus war. So wurde Vallenberg für das neu entwickelte Outdoor-Zelt „Expedition“ auf der Fachmesse „OutDoor“ mit dem Preis der Fachmesse für höchste Zuverlässigkeit, Vielseitigkeit und Komfort belohnt. Berichtet man über den Erfolg von Vallenberg, kommt man an einem Team nicht vorbei: den Unternehmensgründern Renate und Markus Vallenberg. Sie sind dafür verantwortlich, dass aus der Idee einer kleinen Zeltwerkstatt ein florierendes Unternehmen mit einer Mio. € Umsatz im letzten Jahr, deutlich gestärkter Eigenkapital-Basis (75% der Bilanzsumme) und 9,5 Mitarbeitern entstand, welches qualitativ hochwertige Outdoor-Zelte entwickelt, fertigt und vertreibt.

Doch in einem immer härter umkämpften Outdoor-Markt kann sich Vallenberg nicht auf dem Erreichten ausruhen, sondern muss neue Wege beschreiten, um den Erfolg weiterhin zu sichern. Deshalb steht das Unternehmen heute vor richtungweisenden Entscheidungen. „Das Ziel von Vallenberg war von Beginn an ein stetiges, profitables Wachstum mit strengem Blick auf die Qualität unserer Fertigung. Auf Grund der langjährigen und exzellenten Erfahrungen mit unseren Zulieferern aus der Textilbranche werden wir nun die nach Maß vorgefertigten Ripstop-Nylon-Gewebe extern

beziehen und uns auf die Anpassung, die Konstruktionsstabilität und die Veredelung samt Endmontage der „Expedition“-Zelte fokussieren. Hier stehen wir in Zukunft vor einer essentiell essentiellen Entscheidung. Vallenberg muss sich im hart umkämpften Outdoor-Zeltmarkt seine verdienten Marktanteile bewahren“, so Markus Vallenberg auf die Frage nach wichtigen Entwicklungsbereichen für die Zukunft. „Durch die enge Zusammenarbeit mit den Zulieferern können wir höchste Qualität und Perfektion im Einsatz gewährleisten, um unseren Kunden immer die beste Lösung für den Outdoor-Einsatz zu bieten – wir haben dazu viele Optionen im Management durchgesprochen“, fasst die Gründerin die Herausforderung des Outdoor-Spezialisten zusammen.

Bei allen neuen Herausforderungen für Vallenberg überrascht die Ankündigung, dass die Pioniere Markus und Renate Vallenberg sich aus dem operativen Geschäft zum Ende des Jahres zurückziehen wollen. Beide betonten im Interview, dass sie weiterhin dem Unternehmen mit Rat und Tat zur Seite stehen werden. Gleichzeitig wiesen sie auch darauf hin, dass eine äußerst kompetente Führungsmannschaft als Nachfolger bereit steht, in die sie ihr vollstes Vertrauen setzen, da es sich um erfahrene Kenner des Outdoor- und insbesondere des Zeltgeschäfts handelt. Auf die Frage nach der zukünftigen strategischen Positionierung antwortet Markus Vallenberg viel versprechend: „Wir als Unternehmen prüfen ständig, wie wir uns sinnvoll und erfolgreich weiterentwickeln können. Hier steht die kontinuierliche Verbesserung unserer Zelte und profitables Wachstum im Vordergrund – welchen Weg wir zu diesem Ziel beschreiten, bleibt zunächst unser Geheimrezept.“ Wird Vallenberg versuchen Absatzpotential im Niedrigpreissegment des Zeltmarkts abzuschöpfen, werden Neu-Kunden durch hohe Werbeausgaben angesprochen oder eine Premium-Strategie verfolgt? Aus den viel versprechenden Aussagen lässt sich abschließend feststellen, dass von Vallenberg auch in Zukunft noch viel zu erwarten ist.

2.2. Unternehmensgeschichte

Wie alles begann...

Alles begann vor fast 30 Jahren mit einer Expedition in die rauen Gebirgszüge Alaskas. Diese und viele weitere Touren prägen die Unternehmenskultur von Vallenberg bis heute... nehmen Sie sich doch ein wenig Zeit für die Entwicklung des Outdoor-Unternehmens „Vallenberg Outdoor GmbH“ bis zum heutigen Tage.

1990: Gründung der eigenen Zeltproduktion

Als begeisterte Extremsportler und Outdoor-Liebhaber haben sich Renate und Markus Vallenberg bei einem Kanutrip kennen gelernt und von Beginn an gemeinsam die Extreme gesucht. Auf unzähligen Touren boten Sie unter extremsten Verhältnissen der Natur und den Extremen ein ums andere Mal Ihre Stirn.

Markus' Unternehmen, die Vallenberg GmbH, verkaufte hauptsächlich Forstmaschinen, während der Zeltbau lediglich seine passionierte Nebenbeschäftigung war. Als langjähriger Wildniswanderer war Markus frustriert über komplizierte und schwache Zeltkonstruktionen – aber er besaß nicht die notwendigen Fertigkeiten an der Nähmaschine, um seine Vorstellungen selbst zu verwirklichen. Die Beziehung mit Renate erwies sich auch geschäftlich als optimale Synergie: Nachdem auf einer Extremtour durch Alaska schlicht das Material nicht den Kräften der Natur standhalten konnte, gründeten sie ihre eigene Zeltproduktion: Renate nahm sich der Näherei an, während Markus sich um Design und Verkauf kümmerte. Jedes Jahrzehnt hat dem Unternehmen deutliches Wachstum beschert.

1993: Gründung der Vallenberg Outdoor GmbH

Die Vallenbergs hatten nicht den geringsten Gedanken daran, die führenden Zeltmacher in der Branche zu werden. Ihre ständig neuen Ideen und Verbesserungen testeten sie auf eigenen Touren. Auf einer dieser Touren mit einem befreundeten Paar entdecken diese die Vorzüge der handgefertigten, optimierten Zeltkonstruktionen und beschließen die in Zukunft nötigen Finanzmittel zur Verfügung zu stellen - so wird im Juni die Vallenberg Outdoor GmbH gegründet. Das neue Unternehmen zieht um in eine benachbarte Fabrikhalle.

2009: Auszeichnung für Innovationsgeist

Mit neuartigen Zeltkonstruktionen, die stets Perfektion in Technik und Anwendung garantieren, werden von der internationalen Outdoor-Fachpresse mit Lob überhäuft. Die familiären Gründer Renate und Markus Vallenberg werden für Ihren Innovationsgeist ausgezeichnet. Zu diesem Zeitpunkt produziert Vallenberg ca. 100 Outdoor-Zelte pro Jahr.

2018: Neuproduktvorstellung

Auf der Fachmesse „OutDoor“ stellen die Vallenbergs einem interessierten Fachpublikum das komplett neu designte und überarbeitete Extrem-Outdoor-Zelt (schlicht: „Expedition“) vor. Es überzeugt durch äußerste Zuverlässigkeit, Vielseitigkeit und Komfort und wird dafür mit dem Preis der Fachmesse belohnt.

Heute: Übergabe der Geschäftsführung

Renate und Markus Vallenberg haben sich aus Altersgründen entschieden, die Geschäftsführung der Vallenberg Outdoor GmbH zu übergeben. Das neue, vielversprechende Management-Team übernimmt die Leitung eines Unternehmens, welches mit seinem Produkt „Expedition“ bereits über eine große Akzeptanz bei den Kunden verfügt.

2.3. Das Unternehmen Vallenberg Outdoor GmbH

Aus dem Internetauftritt der Vallenberg Outdoor GmbH stellen sich die verschiedenen Geschäftsbe-
reiche des Unternehmens vor:

Verwaltung



Das von uns ausgewählte Material, Design und die Konstrukti-
onstechnik verbinden wir zu außergewöhnlich zuverlässigen
Outdoor-Zelten. Im „Einkauf“ werden alle notwendigen Materia-
lien und Betriebsstoffe eingekauft, die für die Produktion der
Zelte und einem reibungslosen Geschäftsablauf benötigt wer-
den. Außerdem wird in diesem Bereich die Personalplanung
durchgeführt, damit die gesetzten Ziele erreicht werden.

Fertigung



Vallenberg fertigt hochwertige Behausungen für die Out-
doorabenteuer: 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 Ansprech-
partner bei Fragen zu unseren Produkten sowohl für Kunden
und Händler, wie auch innerhalb des Unternehmens.

Finanzen und Rechnungswesen

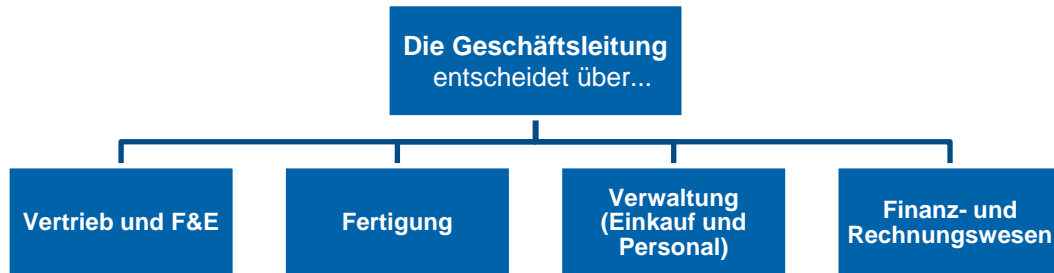


Im Finanz- und Rechnungswesen werden sämtliche Zahlungs-
ströme im Unternehmen erfasst. Aus diesen Daten lassen sich
sowohl eine Produktkalkulation als auch ein Finanzplan erstel-
len.

3. Die Entscheidungsbereiche von Vallenberg Outdoor GmbH

3.1. Unternehmensbereiche

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 **Spielperiode** entspricht **einem Jahr**. Als Entscheidungsgrundlage dienen Ihnen dabei die **Wirtschaftsprognosen** (= Szenarien) für das nächste Geschäftsjahr sowie das **Berichtswesen** des abgelaufenen Geschäftsjahres. Die Anzahl der zu treffenden Entscheidungen nimmt im Laufe des Spiels zu. Somit steigt die Komplexität von Periode zur Periode. Die konkreten Entscheidungsbereiche werden im Folgenden dargestellt.

3.2. Vertrieb

3.2.1. Produktbeschreibung und Produktpolitik

Die Vallenberg Outdoor GmbH produziert und vertreibt mit Ihrer Produktlinie „Expedition“ hochwertige Expeditionszelte.



Durch **Verbesserung der 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, in dem Sie eine **Budgetentscheidung für Entwicklungsaufträge** durch einen externen Ingenieurdienstleister treffen. Das Budget für die Weiterentwicklung betrug in der Vorperiode **25.000 EUR**.

Spezifikationen

Konstruktion	Tunnelzelt
Personen	2-3 Personen
Einsatzbereich	4 season
Material Außenzelt	Ripstop nylon 3-fach silikon beschichtet
Wassersäule Außenzelt	3.000 mm
Material Innenzelt	Nylon, atmungsaktiv
Boden	Nylon Tafetta 70D
Wassersäule Boden	10.000 mm
Gestänge	Alu 7001 T8
Packmaß	17 x 42 cm
Gewicht Zelt/Gestänge	2650 Gramm
Gewicht Heringe	290 Gramm (Nahtdichter, Rep. Set u. Hülse)

Die Auswirkungen Ihrer Entscheidungen schlagen sich positiv im **Technologieindex** nieder. Der Technologieindex spiegelt den **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 weiteren Investitionsbudget für die Weiterentwicklung zu. Gestiegene Anforderungen der Kunden sowie zunehmender Konkurrenzdruck zwingen Sie, Ihre Produkte kontinuierlich weiterzuentwickeln und zu verbessern.

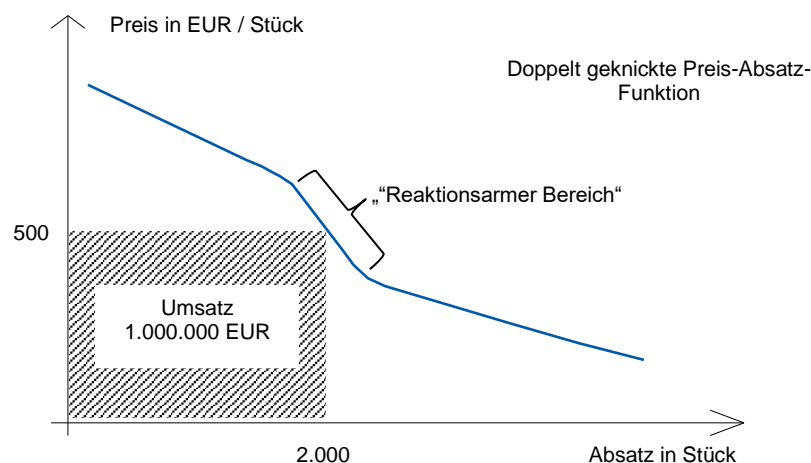
Je höher der Index für Technologie ist, desto größer ist entsprechend die Akzeptanz des Produktes am Markt. Neben dem absoluten Wert des Technologieindex spielt dabei auch der relative Abstand zu den Indizes der Konkurrenz eine Rolle.

Technologie	
Entscheidung	Ausgaben für externe Ingenieurleistungen im Bereich Technologie
Ergebnis	Erhöhung des Innovationsgrads → Technologieindex steigt
Auswirkungen	Positiver Einfluss auf den Absatz

3.2.2. 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 eigentlichen 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“.

Der oben abgebildete „reaktionsarme Bereich“ liegt in etwa bei plus bis minus 5 % Abweichung vom **Ausgangspreis von 500 EUR**. Marktforscher meinen, dass mit folgender Reaktion des Marktes zu rechnen sei (vorausgesetzt, dass alle anderen Einflussgrößen konstant blieben):

Preis (EUR/Stück)	Absatz (Stück)
525 (+ 5 %)	ca. 1.900
500 (Periode 0)	2.000 (Periode 0)
475 (- 5 %)	> 2.100

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 kostengünstig produzieren können und auch lieferfähig sein. Außerdem sollte Ihr Preis nie unter den Selbstkosten liegen, denn sonst können Sie keinen Gewinn machen.

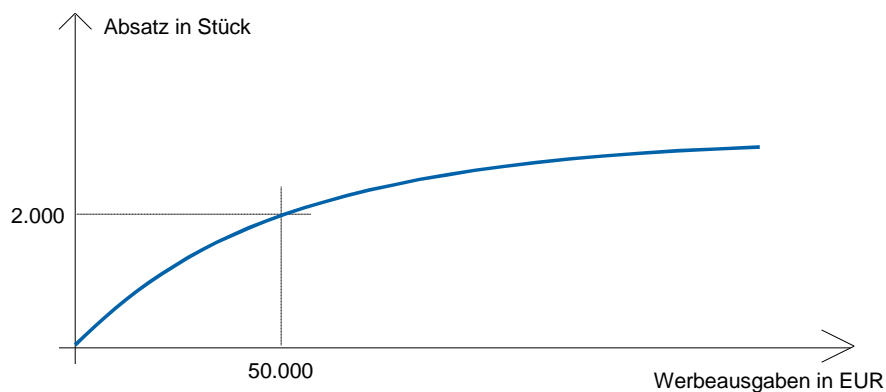
Aus der Anzahl an verkauften Zelte, multipliziert mit dem betreffenden Preis ergibt sich der **Umsatz**. Der Umsatz des vergangenen Geschäftsjahres betrug damit 1.000.000 EUR (2.000 Stück verkaufte „Expedition“ multipliziert mit dem Produktpreis von 500 EUR). Bei der Preisentscheidung ist es also wichtig, nicht nur den damit erwarteten Absatz abzuschätzen, sondern auch den sich daraus ergebenden Umsatz. Diesen **geplanten Umsatz** müssen Sie jede Periode berechnen.

Wie gut ihre Umsätze sind, kann erst dann bewertet werden, wenn die Kosten subtrahiert werden. Damit berechnen sie den **Gewinn** ermittelt, der immer positiv sein muss!

3.2.3. Kommunikationspolitik

3.2.3.1. 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 **Werbudget** für Ihren Heimatmarkt beträgt in der **Ausgangsperiode 50.000 EUR**. Experten glauben, dass man mit 57.500 EUR Werbeausgaben einen Absatz von etwa 2.120 Stück hätte erzielen können. Ab einer Verdoppelung der Ausgaben würde man den Absatz aber nicht mehr steigern können.

Sowohl die Höhe des Werbebudgets als auch die Werbeausgaben der Mitbewerber beeinflussen den Absatz. Je größer die Differenz der Werbeaufwendungen zu den Konkurrenten ist, desto stärker wirkt sich dies auf die Absatzzahlen aus. Die Stärke des Werbeeffektes hängt zudem vom angebotenen Preis-Leistungsverhältnis ab. Je besser das Preis-Leistungsverhältnis, desto stärker der erzielte Werbeeffekt.

3.2.3.2. Corporate Identity

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

Über die konkrete Wirkung der Corporate Identity (CI) sind sich die Experten uneinig. Fest steht jedoch, dass Corporate Identity ein wichtiger Einflussfaktor auf die Nachfrage mit einer relativ starken **Nachwirkung in den Folgeperioden** ist. Bei der Budgetplanung sollten Sie jedoch auch den abnehmenden Grenznutzen Ihrer CI-Investitionen beachten.

Zu Beginn des ersten Geschäftsjahres kann noch keine Entscheidung über Corporate Identity getroffen werden.

3.2.4. Distributionspolitik

3.2.4.1. Heimatmarkt (Facheinzelhandel)

Die Vallenberg Outdoor GmbH hat in Periode 0 **zwei Vertriebsmitarbeiter**, 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 Vertriebsmitarbeiter. Bedenken Sie allerdings auch, dass sich durch die Einstellungen die Kosten erhöhen.

Beachten Sie, dass die Anzahl der Vertriebsmitarbeiter in Relation zu der abgesetzten Menge gesehen werden muss. Eine deutlich höhere Absatzmenge bedeutet somit auch, dass mehr Vertriebsmitarbeiter benötigt werden, um die gleiche Vertriebsqualität beibehalten zu können.

3.2.4.2. Großabnehmer

Von Zeit zu Zeit (Periode 2 und 5) treten Großhändler mit Kaufangeboten am Markt auf. Der Großabnehmer fragt bei Ihnen und Ihren Konkurrenten an, ob Sie bereit sind zu den **angebotenen Konditionen** zu liefern. Hierbei werden der Preis und die maximale Liefermenge pro Unternehmung vom Großabnehmer festgelegt.

Sie können nun entscheiden, wie viele Produkte Sie dem Großabnehmer zum angegebenen Preis verkaufen wollen. Es kann folglich auch eine geringere Menge angeboten werden. Der Vorteil ist, dass der Großabnehmer diese Menge in jeden Fall abnehmen wird. Diese gesicherte Abnahme des Großabnehmers steht allen Unternehmen zur Verfügung. Es besteht somit kein Konkurrenzkampf.

Die Lieferung erfolgt in der Entscheidungsperiode und hat Priorität gegenüber der Lieferung an den Facheinzelhandel (Heimatmarkt), d.h. es wird erst der Großabnehmer beliefert und dann die restlichen verfügbaren Produkte auf dem Heimatmarkt. Es entstehen für den Großabnehmer keine Distributionskosten, dafür sind in der Regel jedoch die zu erzielenden Deckungsbeiträge geringer als beim

Verkauf über den Einzelhandel. Der Verkauf an einen Großabnehmer hat keine Auswirkungen auf die Verkäufe an den regulären Facheinzelhandel (Heimatmarkt).

3.2.4.3. Auslandsmarkt

Wenn Einfuhrbeschränkungen entfallen, dann eröffnen sich neue Absatzmärkte im Ausland (ab Periode 3). Diese können Sie ab sofort nutzen.

Aufgrund von anderen Sitten und Gebräuchen ist es notwendig, für das Ausland eigene Marketingmaßnahmen durchzuführen. Also müssen Sie, wenn Sie dort aktiv sein wollen, ein Budget für Werbemaßnahmen im Ausland planen. Außerdem fallen Transportkosten pro Stück an.

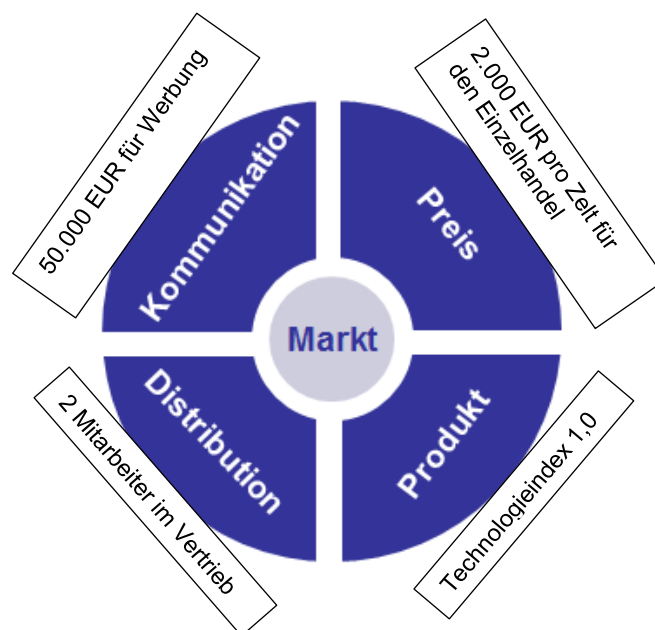
3.2.4.4. Ausschreibungen

Eine weitere Absatzmöglichkeit ist die Teilnahme an Ausschreibungen (Periode 4). Hierbei werden Zelte in hohen Stückzahlen von Großkunden (z. B. Behörden) nachgefragt. Der Großkunde schreibt alle Unternehmen an und fragt eine bestimmte Menge an. Alle Unternehmen können nun an diesem Ausschreibungsverfahren teilnehmen und ein **Preisgebot** abgeben. Das Preisgebot darf den Angebotspreis auf dem Heimatmarkt nicht überschreiten. Den Zuschlag erhält das Unternehmen mit dem niedrigsten Preis.

Absatz und Umsatz erfolgen erst in der **Folgeperiode**. Auch hier hat die Lieferung Priorität gegenüber der Lieferung an Kunden im Heimat- und Auslandsmarkt. Bei gleichem Preisgebot erhält das Unternehmen den Zuschlag, dessen Produkt die besseren Produktmerkmale (= Technologieindex) aufweist. Es entstehen auch hier keine Distributionskosten.

3.2.5. Marketing-Mix

Wie hoch die Kundennachfrage bei Ihren Expeditionszelten ist, hängt von mehreren Faktoren ab. Die Faktoren, welche Sie konkret beeinflussen können, werden als „Marketing-Instrumente“ bezeichnet. Diese Instrumente sind die so genannten vier „P“ (englisch: Product – Price – Place – Promotion).



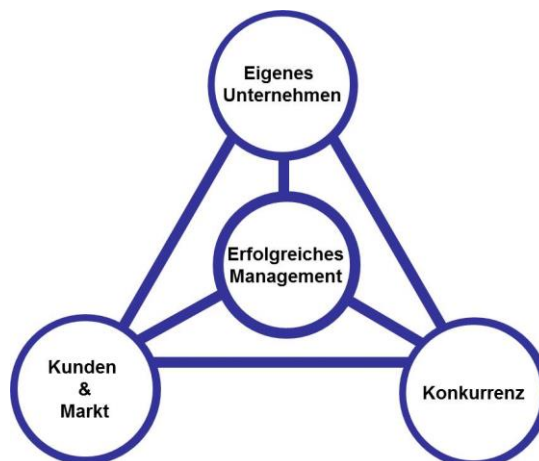
Sie sind so aufeinander abzustimmen, dass sie als ein Bündel von Maßnahmen (Marketing-Mix) die angestrebte Marktwirkung entfalten. Bestandteile des Marketing-Mix sind:

4Ps	Bestandteile	Beeinflussende Entscheidung	Wirkung
Product	Produktpolitik (Technologie)	Budget für externe Ingenieurleistungen im Bereich Technologie (Aufwand für FuE)	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	Vertriebskosten ohne Personal	
	<ul style="list-style-type: none"> Werbung 	<ul style="list-style-type: none"> Investitionen in Werbung 	Werbeausgaben steigern generell den Absatz und wirken am stärksten in der aktuellen Periode und haben auch Nachwirkungen in den Folgeperioden.
	<ul style="list-style-type: none"> Corporate Identity 	<ul style="list-style-type: none"> Investitionen in Corporate Identity 	Ausgaben in Corporate Identity steigern generell den Absatz und wirken insbesondere in der Folgeperiode.

Diese Entscheidungen finden Sie zusammengefasst im **Marktforschungsbericht** (Teilnehmerbericht 10) wieder. 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 **Konjunkturentwicklung** beeinflusst, über die Sie jeweils zu Beginn der Spielperiode durch die Wirtschaftsprognose Informationen erhalten.



3.2.6. Lieferunfähigkeit

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

1. Lieferung aufgrund des Zuschlags bei einer Ausschreibung
2. Lieferung aufgrund einer Zusage an den Großabnehmer
3. Lieferung an Kunden im Heimatmarkt
4. Lieferung an Kunden im Auslandsmarkt

Lieferunfähigkeit liegt vor, wenn Sie durch Ihre Marketingpolitik eine stärkere Nachfrage erzeugen, als Ihr Unternehmen in der Lage ist zu befriedigen. Also, wenn sie mehr verkaufen könnten, aber nicht genügend produziert haben.

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.

3.2.7. 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	Bestandteile
Lieferfähigkeit in der Vorperiode	Lieferunfähigkeit verärgert Kunden.
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 für jeden Markt ermittelt und in einem Index ausgedrückt, der in Periode 0 den **Wert 1,00** hat. Sie finden den Index im Teilnehmerbericht Nr. 1 (Marktergebnisse und Lagerwerte). Je höher der Indexwert ist, desto zufriedener sind Ihre Kunden.

3.3. Fertigung

3.3.1. Produktionsmenge

Sie entscheiden über die Menge der zu produzierenden Zelte „Expedition“.

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. Absatz 3.4.1.2).

3.3.2. Lager Fertigprodukte

Die Kosten für die Lagerung der Fertigprodukte „Expedition“ betragen:

pro Fertigprodukt „Expedition“ 10 EUR Lagerkosten.

Hier ein Auszug aus dem Lagerbericht:

Lagerwerte Fertigerzeugnisse

	Expedition		
	Anzahl (Einh.)	Lagerwerte (€/Einh.)	Lagerwerte (€)
Anfangsbestand	0	0,00	0
+ Zugang Fertigung	2.000	327,05	654.105
- Abgang Vertrieb	2.000	327,05	654.105
= Endbestand	0	0,00	0

Der **Lagerzugang** an neu produzierten Zelten in einer Periode wird zu **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. (Vgl. Teilnehmerbericht Nr. 6 Kostenträgerrechnung)

In der vergangenen Periode wurden 2.000 Einheiten von „Expedition“ produziert (Zugang Fertigung), die innerhalb des Geschäftsjahres verkauft wurden (Abgang Vertrieb). Sie haben somit aktuell keine Fertigprodukte „Expedition“ auf Lager. (Vgl. Teilnehmerbericht Nr. 1)

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 im Sinne von Umsatzerlösen.

3.3.3. Bestand an Fertigungsanlagen

Zur Herstellung Ihrer Zelte benötigen Sie Spezialmaschinen. Die Vallenberg Outdoor GmbH verfügt in Periode 0 über **vier Fertigungsanlagen vom Typ A**. Jede Fertigungsanlage wird intern mit einer Nummer gekennzeichnet.

Folgende Daten gelten für die zurzeit eingesetzten Anlagen:

Fertigungsanlage	Normale Kapazität	Beschaffungsperiode	Beschaffungswert	Restlaufzeit	Abschreibung	Restbuchwert	Sonstige Fixkosten	Instandhaltung
Nr.	(Einheiten/Per.)		(TEUR)	(Perioden)	(TEUR/Periode)	(TEUR)	(TEUR/Periode)	(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

Die Fertigungsanlagentypen behalten sie über ihre Laufzeit bei.

Sonstige fixe Kosten der Fertigungsanlagen sind z. B. Versicherungskosten, die durch laufende Verträge bestimmt sind. Die **Instandhaltungskosten** entstehen durch einen langfristigen Wartungsvertrag. Die Fertigungsanlagen werden linear **abgeschrieben**. Dabei gilt im Jahr der Anschaffung:

$$\text{Abschreibungsbetrag} = \text{Anschaffungspreis} / \text{kalkulierte Nutzungsdauer.}$$

In den Folgeperioden lautet die Berechnung:

$$\text{Abschreibungsbetrag} = \text{Restbuchwert} / \text{Restnutzungsdauer.}$$

Sind Fertigungsanlagen abgeschrieben, so können sie weiterhin voll für die Produktion eingesetzt werden.

3.3.4. Bedarf an Fertigungskapazität

Zur Produktion von einem Zelt „Expedition“ wird derzeit **eine verfügbare Kapazitätseinheit** einer Fertigungsanlage benötigt.

3.3.5. Möglichkeiten zur Anpassung der Fertigungskapazität

3.3.5.1. Ausweitung durch Investitionen in neue Fertigungsanlagen

Zu Erhöhung der Produktionsmenge von „Expedition“ haben Sie die Möglichkeit zum Kauf. Dabei haben Sie die Auswahl zwischen Fertigungsanlagen vom Typ A und Typ B, welche sich hinsichtlich des Anschaffungspreises, den laufenden Kosten und der Kapazität unterscheiden.

Die angegebene Fertigungskapazität bezieht sich jeweils auf ein Geschäftsjahr. Die momentan aktuellen Leistungsdaten des Anlagentyps A bzw. des Typ B sind folgender Aufstellung zu entnehmen:

Typ der Produktionsanlage	Kaufpreis	Abschreibungsdauer	Normale Kapazität	Sonstige Fixkosten	Instandhaltung
	(TEUR)	(Perioden)	(Einheiten/Periode)	(TEUR/Periode)	(TEUR/Periode)
A	200	10	500	2,5	5,0
B	120	10	250	1,8	2,5

Neu beschaffte Fertigungsanlagen stehen in der Periode der Bestellung **sofort für die Fertigung zur Verfügung**.

3.3.5.2. Abbau durch 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 „Außerordentlicher (a.o.) Aufwand“ sofort abgeschrieben. Außerdem erzielt sie, sofern ein Restwert vorhanden ist, einen Schrotterlös. Der Schrotterlös für Typ A / Typ B beläuft sich auf 25% des Restbuchwertes.

In einer Periode können **maximal drei Fertigungsanlagen** desselben Typs desinvestiert werden. Um eine bestimmte Fertigungsanlage zu desinvestieren, ist die **Nummer der Fertigungsanlage** im Entscheidungsformular anzugeben.

Auswirkungen einer Desinvestition:

Gewinn- und Verlustrechnung

Resterlös (Schrotterlös) wird als **Außerordentlicher Ertrag** verbucht.

- Abschreibung des Restbuchwertes wird als **Außerordentlicher Aufwand** verbucht.

= **Außerordentliches Ergebnis** in der GuV

Finanzbericht

Der Resterlös (Schrotterlös) wird als Einzahlung in der Position **Außerordentliche Erträge** verbucht.

ACHTUNG: Abschreibungen sind keine Auszahlungen und werden deshalb nicht im Finanzbericht erfasst.

3.4. Verwaltung

3.4.1. Einkauf

3.4.1.1. Bedarf und Konditionen

Für die Zeltfertigung sind **Einsatzstoffe von Zulieferern notwendig**. Zur Produktion eines Zelts „Expedition“ werden **1 Set Ripstop-Nylon und ein 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), so dass Sie in Periode 1 keine Einkaufsentscheidung treffen müssen.

Ab Periode 2 legen Sie die Kaufmengen fest. Sollten Sie zu wenige Einsatzstoffe kaufen, dann werden die Fehlmengen per Expresslieferung automatisch vom System bestellt. Dies verursacht zusätzliche Kosten.

In Periode 0 wurden Ihnen pro Set Ripstop-Nylon **110 EUR** und pro Gestänge **15 EUR** in Rechnung gestellt. Aufgrund der günstigen Preise besteht der Lieferant allerdings auf sofortiger Bezahlung der Rechnung.

3.4.1.2. 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 (Just in time) ist zu Beginn der Simulation eine Lagerung von Einsatzstoffen über das Geschäftsjahr hinaus nicht erforderlich. (Siehe Teilnehmerbericht Nr. 1)

Lagerwerte Einsatzstoffe

	Ripstop-Nylon			Gestänge		
	Anzahl (Einh.)	Lagerwerte (€/Einh.)	Lagerwerte (€)	Anzahl (Einh.)	Lagerwerte (€/Einh.)	Lagerwerte (€)
+ Einzelbestellungen	2.000	110,00	220.000	2.000	15,00	30.000
- Abgang (Verbrauch)	2.000	110,00	220.000	2.000	15,00	30.000
= Endbestand	0	0,00	0	0	0,00	0

3.4.1.3. Betriebsstoffe

Je produziertem „Expedition“ fallen 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.

3.4.2. Personal

3.4.2.1. Personalbestand in der Ausgangsperiode

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

	Verwaltung	Fertigung	Vertrieb
Personalendbestand (Mitarbeiter)	0,5	7	2
Löhne / Gehälter (EUR) pro Mitarbeiter	25.000	30.000	40.000
Summe der Löhne / Gehälter (EUR)	12.500	210.000	80.000
Personalnebenkosten (EUR)	2.500	42.000	16.000
Summe Personalaufwand (EUR)	15.000	252.000	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).

3.4.2.2. Personalentscheidungen

Die Vallenberg Outdoor GmbH beschäftigt aktuell 9,5 Mitarbeiter/-innen in den Unternehmensbereichen Verwaltung, Produktion und Vertrieb.

Für den Personalbereich müssen Sie folgende Entscheidungen treffen:

- **Einstellungen / Entlassungen bei Produktionsmitarbeitern**
- **Endbestand Vertriebsmitarbeiter**

Grundsätzlich erfolgt die Anpassung des Personalbestandes über **Einstellungen und Entlassungen**. Beachten Sie, dass bei Einstellungen und Entlassungen zusätzliche Kosten anfallen, z.B. für Arbeitsplatzausstattungen, Aufwand der Personalabteilung, Stellenanzeigen etc. In der Ausgangssituation liegen die Werte hierfür:

Kosten Neueinstellung (EUR)	Kosten Entlassung (EUR)
4.000	2.000

Der Personalbestand in den Unternehmensbereichen kann auch durch Kündigungen seitens der Mitarbeiter beeinflusst werden. Für diese Fluktuation, also freiwilliges Ausscheiden aus dem Unternehmen, fallen keine Kosten an.

Sollten Sie in einer Periode mehr als 20% des Personalbestandes entlassen wollen, dann müssen Sie mit dem Betriebsrat einen Sozialplan aushandeln.

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. **300 Stück „Expedition“** herstellen. Bitte beachten Sie, dass Sie neben ausreichend Fertigungsmitarbeitern auch ausreichend Kapazität an Fertigungsanlagen zur Herstellung von Ihren Zelten benötigen.

Sollte die Anzahl der Fertigungsmitarbeiter nicht ausreichen, um die von Ihnen festgelegte Menge an Zelten zu produzieren, dann werden automatisch **Zeitarbeiter** (= Fremdleistung) eingestellt. Diese gleichen die benötigte Differenz genau aus, d.h. Zeitarbeiter arbeiten auch in Teilzeit.

Die Kosten für einen Zeitarbeiter (Externe Aufwendungen) sind im Allgemeinen höher als für normale Fertigungsmitarbeiter. In der Ausgangssituation belaufen sich die Kosten für einen Zeitarbeiter pro Periode auf 50.000 EUR oder entsprechend des Einsatzes weniger.

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
bis ca. 1.000.000	0,5 Mitarbeiter
bis ca. 1.200.000	1 Mitarbeiter
bis ca. 1.400.000	1,5 Mitarbeiter
bis ca. 1.600.000	2 Mitarbeiter
bis ca. 1.800.000	2,5 Mitarbeiter
> ca. 3.000.000	4 Mitarbeiter

Hinweis:

Sie können auch Teilzeitkräfte (0,5 Mitarbeiter) einstellen oder entlassen. Die zusätzlichen Kosten für Einstellungen und Entlassungen entsprechen denen für eine Vollzeitkraft.

3.5. Finanz – und Rechnungswesen

3.5.1. Liquiditätsplanung

Einzahlungen der Periode

Um Ihre alltäglichen Geschäftsprozesse durchführen zu können, müssen Sie immer genügend liquide Mittel vorhalten. Die **Zahlungsquote der Kunden** beträgt im ersten Geschäftsjahr (Periode 0) **95 %**, d.h. nicht alle Ihrer Kunden zahlen in der aktuellen Periode. Die restlichen 5 % der Umsatzerlöse erhalten Sie in der Folgeperiode.

Kredite

Ihr **Mindestkassenbestand** in einer 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 aktuelle Zinssatz für Überziehungskredite beträgt 7 % pro Periode.

Am Anfang planen Sie lediglich die Kredithöhe ohne Auswirkungen. Im späteren Verlauf entscheiden Sie selbst aktiv über die Kredithöhe.

Verwaltungskosten

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

Die Verwaltungskosten betragen in Periode 0 pauschal 2 % des gesamten Umsatzes. Des Weiteren entstehen Verwaltungsfixkosten i.H.v. 10.000 EUR pro Periode.

Kosten für die Lagerhalle

Die Lagerhallen werden angemietet. Dafür fallen pro Periode Miete und Betriebskosten (wie Grundsteuer und Müllgebühren etc.) an.

**Die Mietkosten betragen 15.000 EUR pro Periode.
Die Betriebskosten liegen bei 10.000 EUR pro Periode.**

Steuern aus Einkommen und Ertrag

Sofern Sie einen Gewinn erwirtschaften haben, erfolgt eine Steuerbelastung des Unternehmens auf das Ergebnis vor Steuern. Diese errechnet sich aus dem Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit ± dem 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 aus Einkommen und Ertrag liegt in Periode 0 bei 40 %.

Beratungskosten

Sollten Sie einen erheblichen Beratungsbedarf haben, entstehen dafür Sonderkosten. Diese werden Ihnen vor jeder kostenpflichtigen Beratung mitgeteilt.

3.5.2. Abschreibung für Gebäude

Das Bürogebäude und die Fertigungshallen sind Eigentum des Unternehmens und wurden für 150.000 EUR errichtet. Die Nutzungsdauer beträgt 30 Jahre.

Die Gebäudeabschreibung wird linear auf die Nutzungsdauer verteilt.

3.5.3. 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.

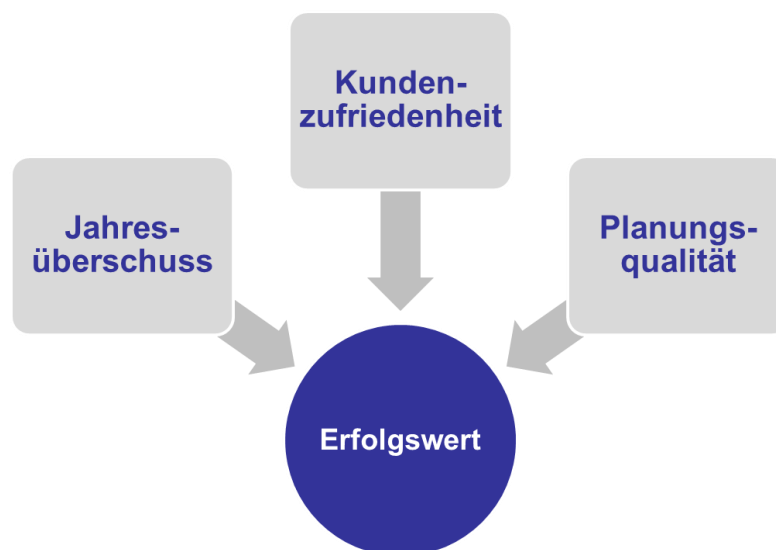
Um die bewertete Planungsqualität (aktueller Planungswert, siehe Teilnehmerbericht Nr. 8 GuV) zu bestimmen, wird Ihr Plan-Umsatz mit Ihrem möglichen (potenziellen) Umsatz verglichen.

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).

Außerdem planen Sie in den Perioden 1 bis 3 die Kredithöhe. Diese Planzahl hat Einfluss auf die Abschlussbewertung. Ab Periode 4 wirkt sich diese Festlegung direkt im Spiel auf.

3.6. 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. Der **Startwert** liegt bei **50,0**.



4. Prozess der Entscheidungsfindung

4.1. Tipps zum Beginnen

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?

Als Orientierungshilfe für die Festlegung aller Entscheidungsgrößen können Ihnen die Entscheidungen der vorherigen Geschäftsleitung dienen. Machen Sie sich also mit Ihrer Ausgangssituation vertraut. Die Teilnehmerberichte und zentralen Kennzahlen werden im **Teilnehmerhandbuch Teil II** genauer erklärt.

Nach dieser Analyse sollten Sie auch die Entwicklung des Marktes in Ihren Entscheidungsprozess mit einbeziehen. Die Informationen hierzu entnehmen Sie bitte der **Wirtschaftsprognose (Szenario)** der aktuellen Periode.

Danach beginnen Sie mit den Entscheidungen für das kommende Geschäftsjahr.

4.2. Leitfaden für die erste Spielrunde

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 (Preis-Mengen-Strategie)?

Oder halten Sie es für sinnvoller, mit einem hochwertigen Produkt und hohem Personal- und Werbeeinsatz, mit höheren Preisen zu kalkulieren und dafür eine geringere Menge abzusetzen (Präferenzstrategie)?

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 Fertigprodukte 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?
- Haben wir ausreichend Fertigungspersonal?
- Müssen wir Fertigungsmitarbeiter einstellen oder entlassen?
- Welche Menge an Textil und Gestänge müssen wir beschaffen, um ausreichend Outdoorzelte produzieren zu können?

4. Prüfung der Unternehmensergebnisse

- Kostenartenrechnung: Welche Kosten fallen an?
- Kostenstellenrechnung: Wo sind diese Kosten angefallen?
- Kostenträgerrechnung: Was kostet mein Produkt? Herstellkosten/Selbstkosten?
- Gewinn- und Verlustrechnung: Welcher Jahresüberschuss ist zu erwarten?

5. Entscheidung über die Finanzlage

- Welche Einzahlungen können wir in dieser Periode erwarten?
- Welche Auszahlungen haben wir in dieser Periode zu leisten?
- Müssen wir einen Kredit aufnehmen? Mittel- oder langfristig?