



Entwicklung

**von kundenspezifischen
Planspielen**

TOPSIM®

LEARNING BUSINESS BY DOING BUSINESS



Inhaltsverzeichnis

1	Einführung	1
2	Genereller Ablaufplan	1
2.1	Kundengespräch/Vorführungen	2
2.2	Arbeitssitzung	2
2.2.1	Zielgruppe	3
2.2.2	Lernziele	3
2.2.3	Präsenzseminar oder Fernplanspiel	4
2.2.4	Einsatzdauer	4
2.2.5	Anzahl Teilnehmer	4
2.2.6	Konkurrenzplanspiel oder Einzelplanspiel	4
2.2.7	Anzahl Perioden und Periodendauer	4
2.2.8	Seminarzeitplan	5
2.2.9	Entscheidungen	5
2.2.10	Ergebnisberichte und grafische Auswertung	7
2.2.11	Spielleiter	8
2.3	Angebot für ein Lastenheft	8
2.4	Lastenheft	9
2.5	Entwicklung	11
2.6	Einführung beim Kunden	11
2.7	Zusammenfassung	11
3	TOPSIM	14



Die Entwicklung von kundenspezifischen Planspielen bei der TATA Interactive Systems GmbH

1 Einführung

Der folgende Beitrag beschreibt die einzelnen Schritte bei der Entwicklung kundenspezifischer Planspiele von der ersten Kontaktaufnahme mit einem Unternehmen bis zur Implementierung des fertigen Planspiels. Einen ersten Überblick gibt Ihnen die Abbildung unter Punkt 2.

Die Reihenfolge und Inhalte der dargestellten Schritte haben sich bei der Entwicklung von inzwischen mehr als 50 unternehmensspezifischen Planspielen und etwa 30 Standard-Planspielen der TOPSIM - Reihe bewährt.

Die Tradition der Planspielentwicklung geht zurück auf UNICON, das 1982 in Meersburg gegründet wurde und sich seitdem zu Deutschlands Spezialisten für PC- und internetgestützte Simulationsmodelle entwickelte. Seit 2006 gehören die TOPSIM - Planspiele zum Portfolio der TATA Interactive Systems, einem der weltweit führenden e-Learning Anbieter.

2 Genereller Ablaufplan

Dauer	Schritte	Erläuterungen
2 – 3 Stunden	Kundengespräch/ Vorführungen	<ul style="list-style-type: none"> • Aus- und Weiterbildungsbedarf des Kunden erfassen • Demonstration von PC- bzw. internetbasierten Planspielen
1 – 2 Tage	Arbeitssitzung kostenlos	<ul style="list-style-type: none"> • Der Kunde und TATA Interactive Systems entwerfen gemeinsam eine grobe Struktur und Inhalte des Planspiels
	Angebot	<ul style="list-style-type: none"> • Der Kunde erhält ein Angebot für die Erstellung eines Lastenheftes (Pflichtenheftes)
4 – 12 Wochen	Erstellung Lastenheft mit DEMO-Oberfläche	<ul style="list-style-type: none"> • Lastenheft und eine Demo-Oberfläche für den PC werden erstellt. • Präsentation beim Kunden • Evtl. Änderungswünsche des Kunden werden eingearbeitet. • Lastenheft wird verabschiedet.
	Entwicklung des Planspiels	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung und Test des Planspiels zum Festpreis mit Festtermin • Erstellung eines Bedienerhandbuchs
1 – 2 Tage	Übergabe und Einweisung beim Kunden	<ul style="list-style-type: none"> • Einweisung in Struktur und Bedienung des Planspiels • Durchführung eines Testseminars und eines Pilotseminars

Abb. 1: Genereller Ablauf bei der Entwicklung von kundenspezifischen Planspielen.



2.1 Kundengespräch/Vorfürungen

Einige Wochen bis Monate nach der Präsentation werden im Rahmen einer ein- bis maximal zweitägigen Arbeitssitzung die generellen Anforderungen an ein mögliches Planspiel mit dem Kunden diskutiert. Dies geschieht in einer Arbeitsgruppe mit folgender Zusammensetzung:

Ein Unternehmen äußert Interesse an dem Einsatz von Planspielen innerhalb der Aus- und Weiterbildung. Es erhält Unterlagen über vorhandene Planspiele und über Einsatzmöglichkeiten von Planspielen.

Auf Wunsch werden nun während einer Präsentation beim Kunden der Aus- und Weiterbildungsbedarf verschiedener Zielgruppen im Unternehmen erfasst und Einsatzmöglichkeiten von verschiedenen vorhandenen Planspielen generell gezeigt. Daneben wird ggf. auch erläutert, wie andere vergleichbare Unternehmen bisher Planspiele eingesetzt haben und welche Erfahrungen sie dabei gemacht haben.

Nach dieser Vorführung stellen sich für das Unternehmen die Fragen:

- Ein vorhandenes Standard-Planspiel (z.B. der TOPSIM - Reihe) erwerben oder mieten?
- Ein vorhandenes Planspiel an die eigenen Anforderungen anpassen?
- Ein unternehmensspezifisches Planspiel entwickeln lassen?

Wenn die Alternativen 1 und 2 ausscheiden, weil die angestrebten Lernziele nicht adäquat erreicht werden und/oder Besonderheiten des eigenen Unternehmens mit seinen Strukturen, Formularen und Führungsrichtlinien im Vordergrund stehen sollen, bietet es sich an, eine eigene Entwicklung in Betracht zu ziehen.

2.2 Arbeitssitzung

Bei der ersten Arbeitssitzung sind Inhalte und Architektur des Planspiels zu klären. Folgende Personen sollten in diese Sitzung eingebunden sein:

- auf Kundenseite:
 - der Leiter der Aus- und Weiterbildung,
 - ein bis drei Mitarbeiter der Aus- und Weiterbildung, wobei einer der zukünftige interne Projektleiter für das Planspiel sein soll,

sowie

- der Planspielentwickler (TATA).

Weitere Mitarbeiter aus den Fachabteilungen (z.B. Controlling oder IT) werden bei Bedarf für die Klärung von Detailfragen hinzugezogen.

Verfügt das Unternehmen bisher über keine Erfahrungen mit Planspielen, empfiehlt es sich, vor der Sitzung mit der Arbeitsgruppe und den Ansprechpartnern der Fachabteilungen zwei bis drei Perioden mit einem generellen Planspiel zu spielen. Dies gibt den Beteiligten die Möglichkeit, schnell die Merkmale, Möglichkeiten und Grenzen von Planspielen selbst zu erfahren.

Der folgende Leitfaden dient als strukturierte Checkliste in der Arbeitssitzung für eine globale, aber systematische Festlegung der wesentlichen Merkmale des zu entwickelnden Planspiels.



1	Welche Zielgruppe soll mit dem Planspiel trainiert werden?
2	Welche Lernziele sollen erfüllt werden (d.h., was sollen die Teilnehmer am Ende des Seminars können)
3	Sollen die Seminare als Präsenzveranstaltung und/oder über das Internet als Fernplanspiel durchgeführt werden?
4	Wie viel Zeit darf die Trainingsmaßnahme (Seminar) bei den Teilnehmern in Anspruch nehmen?
5	Aus wie vielen Teilnehmern besteht die Zielgruppe und wie viele Teilnehmer pro Seminar sind erwünscht?
6	Konkurrenzplanspiel oder Einzelplanspiel (Spielen gegen das Modell)?
7	Wie viele Spielperioden sollen insgesamt gespielt werden ? Welchen Zeitraum stellt eine Periode dar?
8	Wie sieht der Zeitplan für das Seminar aus ? Sollen Lehrgespräche, Vorträge, Lehrbriefe zwischen den Spielperioden eingeplant werden?
9	Welche Entscheidungen pro Unternehmensbereich sollen die Teilnehmer pro Periode treffen?
10	Welche Ergebnisberichte erhalten die Teilnehmer pro Periode ? Welche grafischen Auswertungsmöglichkeiten werden integriert?
11	Über welche Einflussmöglichkeiten Sonderberichte soll der Seminarleiter verfügen?

Abb. 2: Leitfaden für die Planspielentwicklung.

Die oben aufgeführten Punkte des Leitfadens werden in der Arbeitssitzung diskutiert. Hierbei sind folgende Inhalte genauer zu analysieren:

2.2.1 Zielgruppe

Umfang, Komplexität und Detaillierungsgrad des Planspiels richten sich nach der Zielgruppe, für die es konzipiert werden soll.

Wird das Planspiel modular aufgebaut, können auch verschiedene Zielgruppen von Lehrlingen bis zu oberen Führungskräften berücksichtigt werden. Werden entsprechende Schwerpunkte gebildet, können innerhalb der Module auch spezielle Gruppen wie z.B. Techniker/Naturwissenschaftler gezielt angesprochen werden.

2.2.2 Lernziele

Es ist außerordentlich wichtig, dass die Lernziele klar, realistisch, zielgruppenorientiert und überprüfbar festgelegt werden.



2.2.3 Präsenzseminar oder Fernplanspiel

Es ist zu diskutieren, welche Punkte für oder gegen ein Präsenzseminar bzw. Fernplanspiel sprechen. Im Präsenzseminar ist die Betreuung durch den Seminarleiter unmittelbar und zeitnah möglich. Im Fernplanspiel (z.B. über das Internet) eröffnet sich die Möglichkeit, das Planspiel in verteilten Gruppen mit Teammitgliedern von unterschiedlichen Standorten zu spielen. Hier können ebenfalls beliebig umfangreiche Lehr- und Lerneinheiten hinzugefügt werden. Die Interaktion zwischen Teilnehmern und Seminarleiter erfolgt über gängige Webbrowser, per Email und Telefon. Sie kann ggf. durch weitere Lern- und Kommunikationssysteme ergänzt werden.

2.2.4 Einsatzdauer

Die Erfahrung zeigt, dass die meisten Präsenzseminare zwischen 3 und 5 Tagen dauern (dürfen). Fernplanspiele über das Internet werden erfahrungsgemäß über 6 - 8 Perioden gespielt. Üblich ist hier die Abgabe von Entscheidungen in einem Rhythmus von etwa ein bis zwei Wochen.

2.2.5 Anzahl Teilnehmer

Häufige Seminargrößen sind:

- 5 Gruppen mit jeweils 3-4 Teilnehmern oder
- 4 Gruppen mit 3-5 Teilnehmern.

Auch mit drei Teams ist ein Konkurrenzplanspiel durchführbar, ohne dass die Konkurrenzsituation unrealistisch erscheint. Die Anzahl der mitspielenden Gruppen sollte daher zwischen 3 und 5 im Planspiel einstellbar sein.

2.2.6 Konkurrenzplanspiel oder Einzelplanspiel

Hier ist die Frage zu klären, ob die einzelnen Gruppen gegen eine vom Spielleiter simulierte restliche Branche spielen oder sich die Gruppen gegeneinander in einem gemeinsamen Markt behaupten sollen.

Konkurrenzplanspiele bringen erfahrungsgemäß eine höhere Lernmotivation und bieten ein interessanteres Beobachtungsfeld für die Analyse der Gruppendynamik. Bei Einzelplanspielen agieren die Teilnehmer in einem Umfeld, wo Veränderungen nur vom Seminarleiter beeinflusst werden.

2.2.7 Anzahl Perioden und Periodendauer

Je nach Komplexität des Planspieles und der verfügbaren Zeit für die Trainingsmaßnahme werden zwischen 4 und 9 Perioden gespielt. Die Zahl der Perioden richtet sich nach der in der Praxis zur Verfügung stehenden Zeit.

Abhängig von den Lernzielen und der Art der Branche bildet eine simulierte Periode meist die Dauer von 1 - 12 Monaten in der Realität ab.



2.2.8 Seminarzeitplan

Nachdem die Punkte 1 bis 6 im Groben festgelegt sind, empfiehlt es sich, einen detaillierten Ablaufplan auf Stundenbasis zu entwerfen.

Die Gruppen benötigen erfahrungsgemäß mindestens zwei Stunden, um aktuelle Perioden-Ergebnisse zu analysieren und die entsprechenden Entscheidungen für die nächste Periode zu fällen. Vorträge / Lehrgespräche zum Planspielinhalt (maximal 1 Stunde zwischen den Perioden) bzw. Lehrbriefe im Fernplanspiel tragen wesentlich zum Lernerfolg des Seminars bei.

Typischer Seminaraufbau

Tag 1	Tag 2	Tag 3
Einführung in die Simulation und Vorstellung der Szenarien	Theorieeinheit: und Analyse von Periode 2	Theorieeinheit und Analyse von Periode 4
Gruppendiskussion und Simulation von Periode 1	Gruppendiskussion und Simulation von Periode 3	Gruppendiskussion und Simulation von Periode 5
Mittagessen		
Theorieeinheit und Analyse von Periode 1	Theorieeinheit und Analyse von Periode 3	Vorbereitung der Hauptversammlung
Gruppendiskussion und Simulation von Periode 2	Gruppendiskussion und Simulation von Periode 4	Hauptversammlung und Seminarevaluation

2.2.9 Entscheidungen

Bevor die Entscheidungsbereiche sowie Entscheidungen im Einzelnen in der Arbeitsgruppe besprochen werden, ist der Gesamtumfang des Modells festzulegen. Folgende Abbildung bietet hierfür eine gute Orientierungshilfe.

In der generellen Struktur des Planspielmodells wird festgelegt, welche Unternehmensbereiche berücksichtigt werden sollen. Sie sind Basis für die Definition der Entscheidungsbereiche.

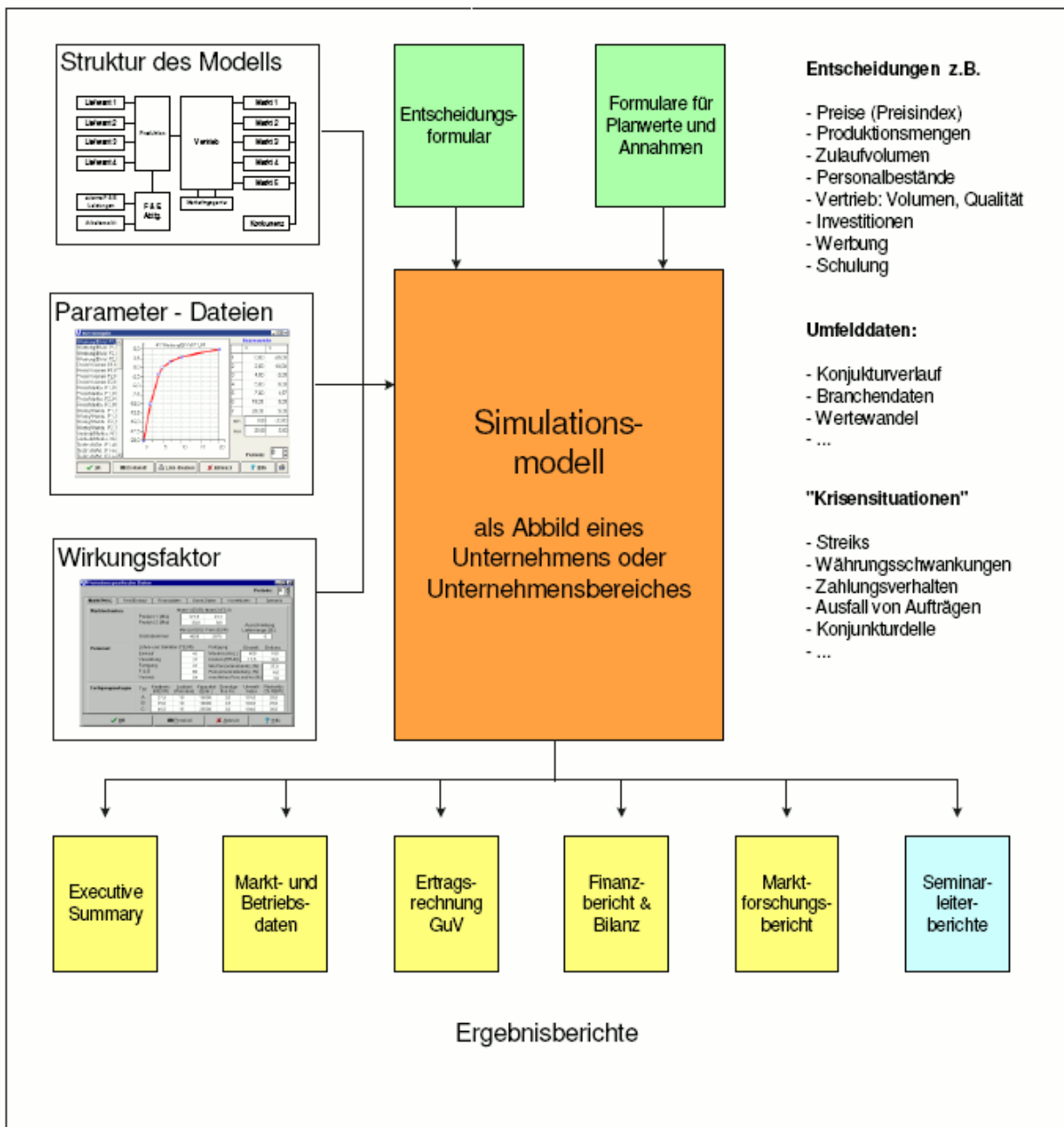


Abb. 3: Einzelne Bausteine typischer betriebswirtschaftlicher Planspiele.



Um die verschiedenen Unternehmensbereiche entsprechend ihrer Bedeutung für die Lernziele zu berücksichtigen hat es sich bewährt, die Zusammenhänge (z. B. mit GAMMA) zu visualisieren.

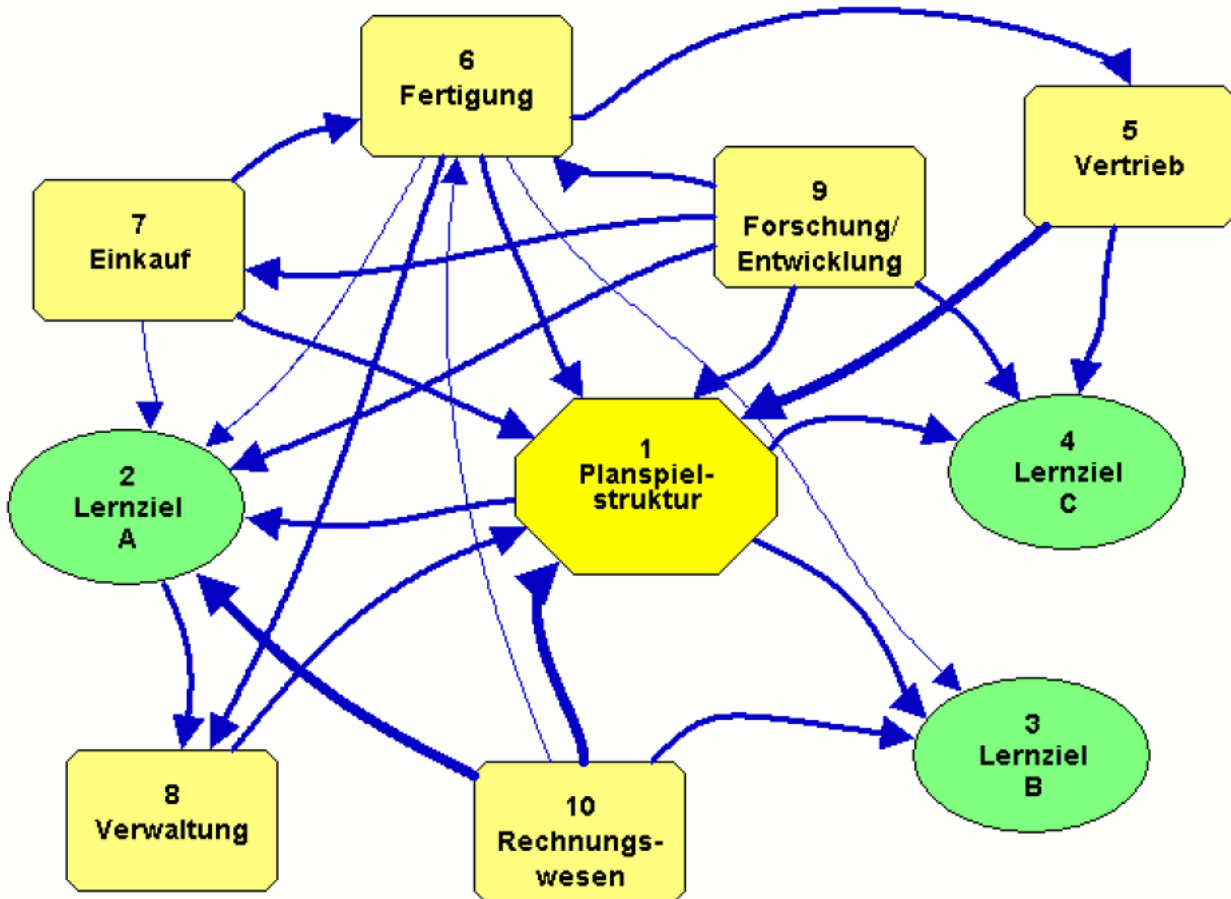


Abb. 4: Relevanz der Unternehmensbereiche auf die Lernziele.

Mögliche und typische Entscheidungen innerhalb der Unternehmensbereiche werden diskutiert und auf ihren Beitrag zu den Lernzielen hin überprüft. Es kann nun überlegt werden, ob bestimmte Unternehmensbereiche als Module eventuell zugeschaltet werden sollen/können, um die Komplexität des Planspieles beeinflussbar zu halten. In etlichen Planspielen werden die Teilnehmer zur Abgabe von Planwerten für ihre Ergebnisse aufgefordert.

2.2.10 Ergebnisberichte und grafische Auswertung

Inhalte und Anzahl der Ergebnisberichte für die Teilnehmer richten sich nach den Entscheidungsbereichen und einzelnen Entscheidungsgrößen. Wichtig ist, dass die Teilnehmer die Auswirkungen von Entscheidungen in Form von detaillierten Ergebnisberichten nachvollziehen können.

Der Seminarleiter orientiert sich in den sogenannten Seminarleitungsberichten anhand von verdichteten Informationen über das Marktgeschehen sowie die internen Abläufe in den Unternehmen. Dabei kann zunächst ein Executive Summary einen schnellen Überblick über die wesentlichen Geschehnisse der letzten Periode geben.



Für Präsentationen der Seminarleitung und/oder der Teilnehmer können grafische Auswertungsmöglichkeiten in die Simulation integriert werden. Denkbar ist auch die Erzeugung von Schnittstellendateien, aufgrund derer individuelle Excel-Auswertungen erstellt werden können.

2.2.11 Spielleiter

Die möglichen Einflüsse des Spielleiters auf die Ausgangssituation und den Verlauf des Spieles werden in den Parameter-Dateien und Wirkungskurven festgelegt.

Als Grundsatz sollte gelten: Der Spielleiter muss alles im Spielgeschehen beeinflussen und den Teilnehmern gegenüber glaubwürdig erläutern können.

2.3 Angebot für ein Lastenheft

Etwa eine Woche nach der kostenlosen Arbeitssitzung erhält der Kunde ein Angebot für die Erstellung eines Lastenheftes. Inhalte und Umfang eines typischen Angebotes zeigt folgende Abbildung.

1.	Einführung
2.	Einsatzmerkmale des Simulationsmodells
3.	Mögliche Struktur, Einfluss- und Entscheidungsbereiche des Simulationsmodells
3.1	Übersicht über die Gesamtstruktur
3.2	Mögliche Struktur der Entscheidungsoberfläche
3.3	Beispiel eines Ergebnisbereiches
3.4	Merkmale des simulierenden Produktes
4.	Hardware- und Softwarevoraussetzungen und Bedieneroberfläche
5.	Das Lastenheft
5.1	Inhalt
5.2	Angebotspreis und Termin für die Erstellung des Lastenheftes
6.	Die Entwicklung des Gesamtmodells
7.	Sonstiges
7.1	Zahlungsbedingungen für das Lastenheft
7.2	Bindefrist
7.3	Vertraulichkeit
Anlagen	

Abb. 5: Inhalte und Umfang eines Angebotes für die Erstellung eines Lastenheftes.

Das Angebot enthält eine grobe Schätzung für die Gesamtkosten der Entwicklung (Programmierung) des Planspiels. Realistische Werte für die Gesamtkosten liegen zwischen 10.000 € und 200.000 € je nach Komplexität, Umfang und Detaillierungsgrad. Planspiele, für die ein Entwicklungsaufwand von mehr als 200.000 €



erforderlich wäre, sind in der Praxis schwer bis nicht mehr handhabbar. Bei Planspielen gilt daher häufig der Grundsatz: Weniger ist mehr !

Die Erstellung eines Lastenheftes inklusive einer Demo-Oberfläche der Software kostet etwa 15 - 20 % des geschätzten Entwicklungsaufwandes für das Planspiel und basiert auf einem Festpreis mit Festtermin.

2.4 Lastenheft

Für die Ausarbeitung des Lastenheftes sind zwischen 4 und 12 Wochen anzusetzen. Während dieser Phase sind etwa 2 Tage Zuarbeit seitens des Kunden erforderlich, um auftauchende Fragen zu klären.

Der Kunde erhält das Lastenheft zusammen mit der Demo-Oberfläche. Diese zeigt die Menüführung, alle Eingabeformulare und alle Ergebnisberichte des Planspieles. So erhält der Kunde frühzeitig einen Eindruck von Inhalt und Bedienung des Planspieles. Er kann dadurch die bevorstehende Planspielentwicklung unternehmensintern leichter entscheidungsreif vorantreiben.

1. Detaillierte Struktur und Inhalte des Simulationsmodells
2. Inhalte und Aufbau der Eingabemasken für:
 - 2.1 Entscheidungsdaten
 - 2.2 Spielleiterdaten der Ausgangssituation
 - 2.3 Spielleiterdaten der Perioden
 - 2.4 Inhalte der Wirkungskurven
3. Anzahl, Inhalte und Aufbau der
 - 3.1 Spielleiterberichte
 - 3.2 Teilnehmerberichte
 - 3.3 Sonder-Auswertungen
4. Terminplan für die eventuelle Entwicklung des Simulationsmodells mit Festtermin
5. Kostenplan für die Gesamtkosten des Simulationsmodells (Festpreis auf Basis des Lastenheftes und basierend auf dem Projektstrukturplan der Anlage)
6. CD mit Demo-Oberfläche (Menüführung, Eingabe-Bildschirmen für Entscheidungen und Dateien sowie Ergebnisberichten)

Abb. 6: Gliederung eines Lastenheftes.

Wesentlicher Bestandteil des Lastenheftes ist die detaillierte Festlegung der Gesamtstruktur (s. Abbildung 7) sowie die Inhalte aller Menüschritte, Eingabemasken und Berichte. Darüber hinaus enthält es eine zahlenmäßig gerechnete Ausgangssituation für das Planspiel, welche in Abstimmung mit dem Kunden aufgebaut wird.



Der Umfang eines Lastenheftes beträgt im Normalfall zwischen 25 und 80 Seiten. Das Lastenheft ist Eigentum des Kunden. Er hat die Möglichkeit, die Entwicklung (Programmierung) des Planspiels direkt zu beauftragen, generell auszuschreiben oder abzurechnen.

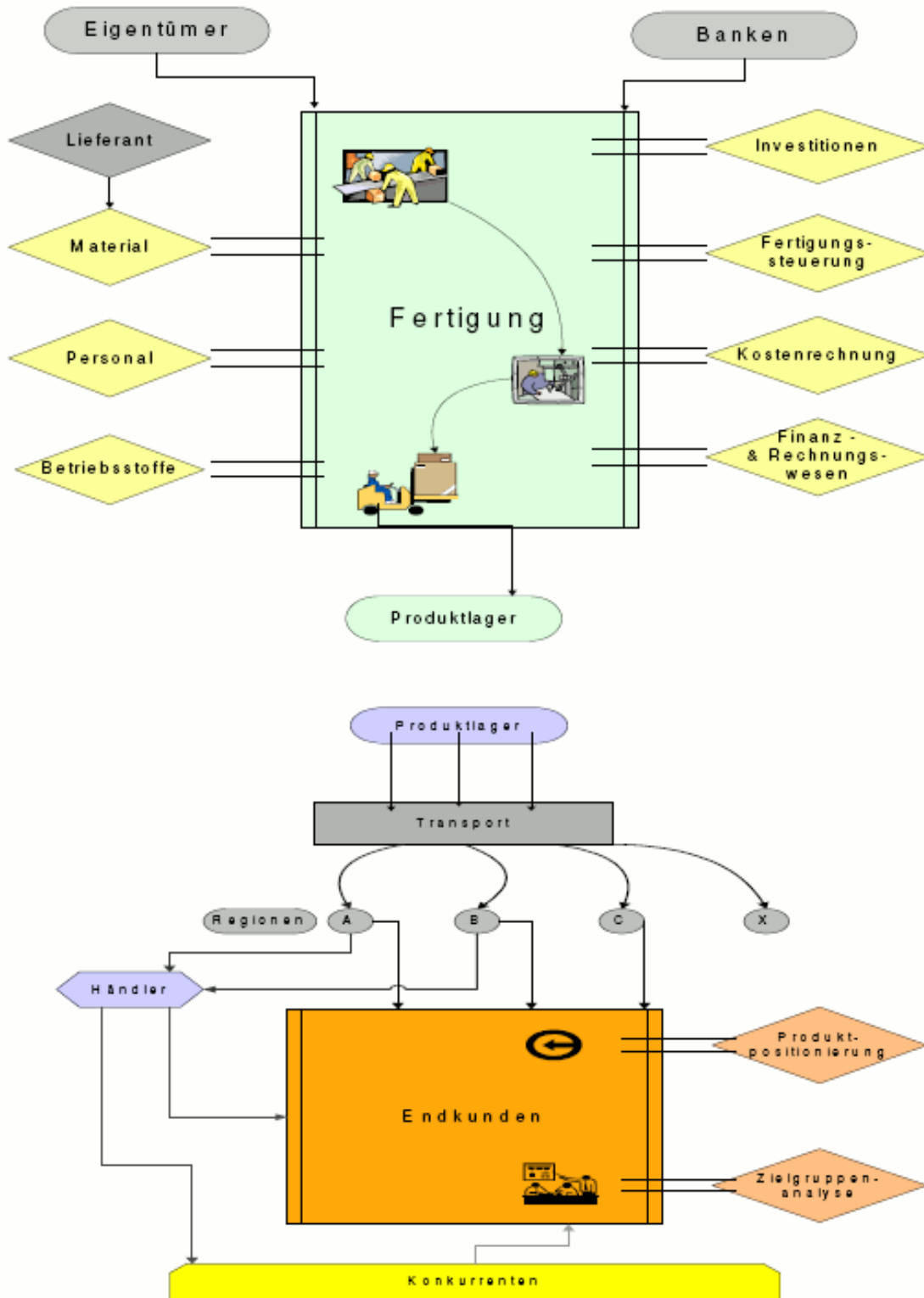


Abb. 7: Gesamtstruktur eines Planspiels.



2.5 Entwicklung

Die Entwicklung des Planspieles dauert nach der Beauftragung zwischen 2 und 12 Monate.

Basis des Auftrages ist das Lastenheft mit allen bis dahin eingeflossenen Änderungen. Während der Entwicklung wird ständiger Kontakt zum kundeninternen Projektleiter gehalten. Mit dem Kunden wird besprochen, welche Werte die Daten für die Spielverläufe annehmen sollen, d. h. welche Szenarien zu simulieren sind. Änderungswünsche des Kunden werden auf Auswirkungen bezüglich Kosten und Termine geprüft und können jederzeit beauftragt werden. In der letzten Phase der Entwicklung werden die Handbücher für Teilnehmer und Spielleiter geschrieben und das Planspiel ausgiebig - auch im Zusammenhang mit den Handbüchern - getestet.

2.6 Einführung beim Kunden

In diesem letzten Schritt wird das Planspiel formell dem Kunden übergeben. Dabei werden Mitarbeiter des Kunden in die Handhabung eingewiesen, sowohl was die Bedienung als auch was die Inhalte anbetrifft. Dies beansprucht etwa 3 - 5 Stunden.

Innerhalb von 4 - 8 Wochen nach Übergabe des Planspieles veranstaltet der Kunde zusammen mit dem Entwickler ein Pilotseminar. In diesem Seminar wird der praktische Einsatz in einer Trainingsmaßnahme erprobt. Eventuelle programmtechnische und Seminarorganisatorische Probleme können sofort behoben werden. Der Entwickler steht im Anschluss an das Pilotseminar bei den nächsten Seminareinsätzen im Rahmen eines kostenlosen Hotline-Service dem Seminarleiter telefonisch zur Verfügung.

2.7 Zusammenfassung

Der Beitrag zeigt, welche Schritte sich bei der Entwicklung von kundenspezifischen Planspielen bewährt haben. Die Erfahrungen aus 20 Jahren Planspielentwicklung haben immer wieder gezeigt, dass der Kunde häufig eine zu hohe Komplexität wünscht. Diese führt zwar zu einer hohen Realitätsähe des Planspieles, geht aber zu Lasten der Transparenz und des Lernerfolges mit der Folge, dass nach einigen Seminareinsätzen mit Änderungen am Modell begonnen wird.

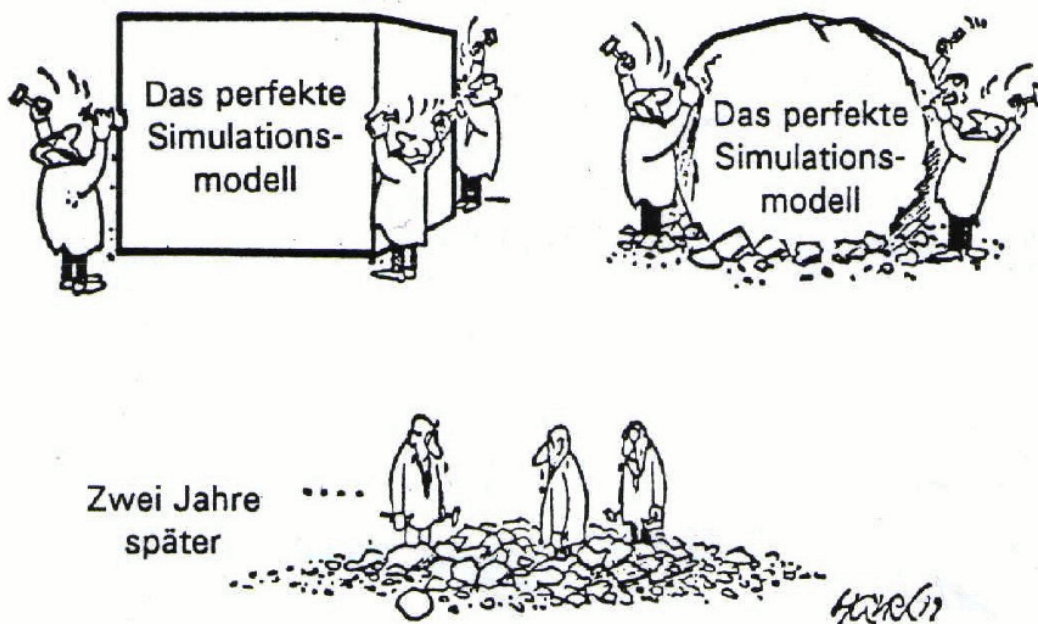


Abb. 8: Phasen einer Modellentwicklung.





TATA INTERACTIVE SYSTEMS

Neckarhalde 55
D-72070 Tübingen
fon: 07071/7942-0
fax: 07071/7942-29
info@topsim.com
www.topsim.com

Das sind wir:

TOPSIM ist der Markenname komplexer Management Simulationen der TATA Interactive Systems GmbH. Mit über 25 Jahren Erfahrung bei der Entwicklung computergestützter Planspiele und Simulationsmodelle haben wir uns im deutschsprachigen Raum als Marktführer etabliert. Seit dem Zusammenschluss mit der weltweit tätigen TATA-Gruppe beinhaltet unser Produktportfolio zudem umfassende innovative Lösungen im Bereich E-Learning.

Mittlerweile haben wir über 100 Simulationsmodelle mit unterschiedlichen betriebswirtschaftlichen Schwerpunkten für verschiedene Branchen und Zielgruppen in der Wirtschaft und im Hochschulbereich entwickelt. Sie bieten vielseitige Einsatzmöglichkeiten, zum Beispiel in der Aus- und Weiterbildung, im Bereich Recruiting, bei der Kommunikation anspruchsvoller Thematiken wie auch im Eventbereich.

Durch den Einsatz von Planspielen als interaktive Lernmethode können betriebswirtschaftliche Theorie und praktische (simulierte) Erfahrung optimal miteinander verknüpft werden. Mit dieser Umsetzung des Prinzips „Learning business by doing business“ bieten Planspiele ein erwiesenermaßen hohes Maß an Lerntransfer. Sie ermöglichen den Teilnehmern das Erlernen und Erfahren ausgewählter betriebswirtschaftlicher Methoden und Konzepte in einer risikofreien Umgebung.

Das sind unsere Kompetenzen:

Produkte

Wir bieten über 20 aktuelle TOPSIM - Standardsimulationen, die im Rahmen einer Miet-/Hochschul-/Unternehmens- oder Institutslizenz eingesetzt werden können.

Maßgeschneiderte Lösungen

Wir entwickeln gemeinsam mit Ihnen eine individuelle Simulation für Ihr Unternehmen oder Ihre Branche mit deren speziellen Herausforderungen, Trends und Prozessen. Wir begleiten das Projekt von der Konzeption über die Implementierung bis hin zur kompletten Durchführung.

Seminare

TOPSIM - Planspiele zeichnen sich durch besonders flexible Einsatzmöglichkeiten in Seminaren aus. Wir begleiten Ihre Maßnahmen von der Konzeption über die Durchführung bis zur Nachbearbeitung.



Unsere Referenzen sprechen für sich:

Unternehmen:

Alcatel - Lucent Deutschland AG
Alfred Kärcher GmbH & Co. KG
ALTANA AG
Atlas Elektronik GmbH
Audi AG
B. Braun Melsungen AG
Baden-Württembergische Bank
BASF SE
Bayer AG
Bayerischer Versicherungsverband Versicherungs AG
Behr GmbH & Co. KG
Clariant Verwaltungsgesellschaft mbH
Commerzbank AG
Credit Suisse Group
Daimler AG
DATEV e.G.
Detecon International GmbH
Deutsche Bank AG
Deutsche Telekom AG
DHL Vertriebs GmbH & Co. OHG
Diehl Stiftung & Co. KG
Dr. Ing.h.c. F. Porsche AG
EADS Deutschland GmbH
E.ON AG
Evonik Steag GmbH
Fraport AG
Groupe Danone
Henkel AG & Co. KGaA
Heraeus Holding GmbH
Hochtief AG
Homag Group AG
HVB Group
IBM Deutschland GmbH
Infineon Technologies AG
Jungheinrich AG
König & Bauer AG
Lufthansa AG
Mc Kinsey & Company
Merck KGaA
Merloni Elettrodomestici Spa
Metro AG
Miele & Cie KG
Nestlé SA
Océ - Nederland B.V.
Oracle Deutschland GmbH
PartnerRe
Saint - Gobain Group
SAP AG
Schwarz Pharma AG
Siemens AG
Stadtwerke Leipzig GmbH
Union - Investment GmbH
Thyssen Krupp AG
Trumpf GmbH + Co. KG

TRW Inc.
UBS Warburg
Vodafone AG
Webasto AG
Wintershall AG

Hochschulen / Business Schools:

Bergische Universität Wuppertal
Berufsakademien Baden - Württembergs
Berufsakademien Sachsens
European Business School,
Oestrich - Winkel
Fachhochschule Bonn - Rhein - Sieg
Fachhochschule Dortmund
Fachhochschule Erfurt
Fachhochschule Flensburg
Fachhochschule für Verwaltung und
Dienstleistung Altenholz
Fachhochschule Gießen / Friedberg
Fachhochschule Jena
Fachhochschule Köln
Fachhochschule Oberösterreich
Fachhochschule Oldenburg - Ostfriesland
-Wilhelmshaven
Fachhochschule Vorarlberg
Fachhochschule Weihenstephan
Fachhochschule Worms
Hamburger Fern - Hochschule
Handelshochschule Leipzig
Hochschule Aalen
Hochschule für Gestaltung, Technik, Wirt-
schaft und Recht Pforzheim
Hochschule für Wirtschaft und Umwelt
Nürtingen - Geislingen
Hochschule Liechtenstein
Hochschule Merseburg
Hochschule Regensburg
Hochschule Reutlingen
Hochschule Ulm
HSW Fribourg
IMD Lausanne
ISM Dortmund
Kaufmännisches Bildungszentrum Luzern
Nordakademie Hochschule der Wirtschaft,
Elmshorn
Norwegian School of Management BI
Pädagogische Hochschule Freiburg
Technische Universität Clausthal
Technische Universität Dortmund
Technische Universität Dresden
Technische Universität Ilmenau
Universität Bayreuth
Universität Bremen
Universität der Bundeswehr Neubiberg
Universität des Saarlandes

Universität Duisburg - Essen
Universität Erlangen - Nürnberg
Universität Hannover
Universität Hohenheim
Universität Karlsruhe
Universität Klagenfurt
Universität Leipzig
Universität Rostock
Universität Stuttgart
Universität Tübingen
Universität Witten - Herdecke
WHU - Otto Beisheim School of Ma-
nagement
Wirtschaftsuniversität Wien

Akademien / Weiterbildung:

Academia Engiadina
Akademie Bayerischer Genossenschaf-
ten
Akademie für Führungskräfte der Wirt-
schaft, Bad Harzburg
Bildungszentrum des Einzelhandels
Controller Akademie Deutschland
Führungsakademie Baden - Württem-
berg
GENO - Akademie Stuttgart
Genossenschaftsakademie Weser - Ems
Genossenschaftsverband Frankfurt
GTZ, Gesellschaft für Technische Zu-
sammenarbeit
IHK Bildungshaus Schwaben
IHK Berlin
IHK Bodensee - Oberschwaben
IHK Bildungszentrum Dresden gGmbH
IHK Nord Westfalen
IHK Bildungszentrum Südlicher Ober-
rhein GmbH
IME, Institut für Managemententwick-
lung, Bielefeld
Kölner Journalistenschule
Rheinisch - Westfälischer Genossen-
schaftsverband e.V.
Schwäbisch Hall Training GmbH
S.I.C - Consulting Unternehmensbera-
tung GmbH, Wien
Sparkassenakademien Bayern, Erfurt,
Hannover, Schloss Waldthausen
TecTrain
TFA - Bildungswerk Neubrandenburg
GmbH
Zentralstelle für Berufsbildung im Ein-
zelhandel e.V.

