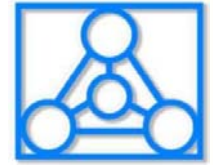


# „Alternative“ Planspieleinführungen

---

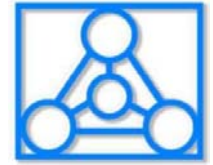
Workshop zum 13. Anwendertreffen zu  
TOPSIM – General Management  
Dr. Nils Högsdal

Neues Schloss, Meersburg 23.09.2004



## Klassik

- Klassische Einführung mit den Folien
- Nicht einfach alle Folien auflegen
- Unterlegen mit „Story-Telling-Ansätzen“
- Ausreichend Zeit einplanen
- Vorteil: Kontrollierbar durch den Seminarleiter hinsichtlich Zeitbedarf, inhaltlicher Abdeckung und Startkomplexität, gleicher Wissensstand aller Teilnehmer
- Nachteil: wenig Interaktivität, Gefahr des „Information-Overflow-Syndroms“ und relativ hoher Zeitbedarf



## Klassik „light“

- Ähnlich „Klassik“, allerdings reduziert auf spürbar weniger Folien
- Erreicht wird dies durch eine Reduzierung der Entscheidungen (z.B. neue Szenarien in der 8-Perioden-Variante)
- Im Laufe des Spiels werden immer die neuen Entscheidungen erläutert
- Vorteile und Nachteile: ähnlich der klassischen Einführung, weniger Zeitbedarf, der Verzicht auf Komplexität kann am Anfang aber auch aus didaktischen Gründen unerwünscht sein



# Entfaltung der Komplexität

**Entscheidungen**

Unternehmen: 1 Periode: 0

Vertrieb/Produktentwicklung | Einkauf/Fertigung | Finanzen/Planwerte

Produkt 1  
Markt 1

Preis (EUR/Stück)	3000
Werbung (MEUR)	6,00
Vertrieb (Anz. Personen)	100
Corporate Identity (MEUR)	2,00

Marktforschungsbericht?

**Produktentwicklung**

Technologie (Anz. Pers.)	
Produkt 1 - alt	34

OK | Protokoll

**Entscheidungen**

Unternehmen: 5 Periode: 8

Vertrieb/Produktentwicklung | Einkauf/Fertigung | Finanzen/Planwerte

	Produkt 1			Produkt 2	
	Markt 1	Markt 2		Markt 1	Markt 2
Preis (EUR/Stück)	3000	0	FCU	0	0
Werbung (MEUR)	6,00	0,00	MEUR	0,00	0,00
Vertrieb (Anz. Personen)	100	0			
Corporate Identity (MEUR)	2,00				

Marktforschungsbericht?

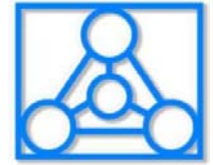
**Produktentwicklung**

	Technologie (Anz. Pers.)	Ökologie (MEUR)	Wertanalyse (MEUR)
Produkt 1 - alt	34	2,50	1,00
Produkt 1 - neu	0	0,00	0,00
Produkt 2 - neu	0	0,00	0,00

Großabnehmer (St.) 0

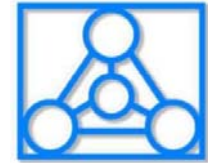
Produkt 1: Relaunch?  
 Produkt 1: Neueinführung?

OK | Protokoll | Abbruch | Hilfe



## Klassik „light“ mit Rollenkonzept

- Ähnlich Klassik „light“
- Statt einer linearen Reduzierung der Komplexität, wird zu Beginn auf Bereiche (typischerweise Produktion, Einkauf und Logistik, Finanzen) vollständig verzichtet
- 1-2 Teilnehmer pro Gruppe bekommen den zusätzlichen Bereich vom Seminarleiter erläutert, ggf. auch in Verbindung mit der Planungsrechnung
- Vorteile: es kann sehr schnell gestartet werden, ggü. Klassik höherer Grad an Aktivierung
- Nachteile: asynchrone Informationsstände (kann auch gewünscht sein), von der Betreuung durch den Seminarleiter nicht ganz einfach, Gruppen sollten aus jeweils 4-5 Teilnehmern bestehen



# Klassik „light“ mit Rollenkonzept II

- Beispiel: Start nur mit dem „Marketing-Mix“, Planungsrechnung 2 aktiv
- Produktion ist durch den alten Vorstand „vorbestimmt“, d.h. es können nur noch Überstunden angeordnet werden
- Produktion ab Periode 2 mit Planungsrechnung

**Decision form**

**Period: 1 Team:**

<b>Sales</b>	<b>Product 1</b>		
	<b>Market 1</b>		
<b>Price</b> (EUR/unit)	..... EUR		
<b>Advertising</b> (mEUR)	.....		
<b>Sales force</b> (No. Pers.)	.....		
<b>Corporate Identity</b> (mEUR)	.....		
<b>Overtime</b>	Yes: <input type="checkbox"/>		
<b>Product development</b>	Techno- logy No.Pers.	Ecology (mEUR)	<b>Bulk Buyers:</b> ..... units
<b>Product 1 - old</b>	.....	.....	

General Information:

Current Stock finished products: 3.000

Current production without overtime: 12.000 units

Possible production with overtime: 13.500 units

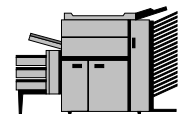


# Sales

## Marketing - Mix

### Product policy

Technology, Ecology

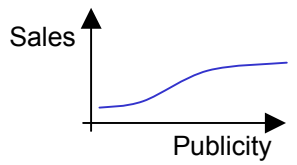


Index 100

### Communication policy

more Publicity  $\nearrow$  more sales

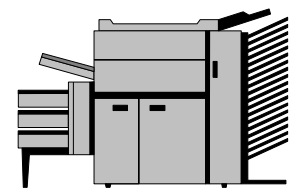
Bigger effect in the initial period.  
Expenditure in  $P_0$ : 1.5 MEuro



**Corporate Identity:** Expenditure in  $P_0$ : 0.8 MEuro

### Market 1

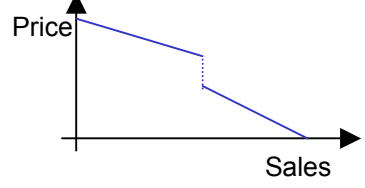
Private buyers through dealers



### Price policy

Lower price  $\nearrow$  More sales

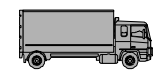
Price in  $P_0$ : 3000 Euro



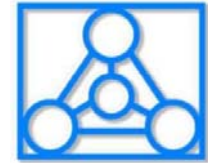
### Distribution policy

More sales employees  $\nearrow$  More sales

Salesforce in  $P_0$ : 100



Transport costs during  $P_0$ :  
25 Euro/ machine



# Research and Development

Measures	Aims	Effects on
<p>1. <b>Technology:</b> Hiring of employees in the area of R&amp;D</p>	<p>Improvement of technological quality Technology Index ↗</p>	<p>∅ Market share ↗ ∅ Rework costs ↗ because of higher technical standards (e.g. accuracy)</p>
<p>2. <b>Ecology:</b> Ecologically oriented investments</p>	<p>Increase of environmental sustainability Ecology index ↗</p>	<p>∅ Market share ↗</p>
Measures in period 0:		Achieved efficiency index
<b>Technology</b>	34 employees	100.0
<b>Ecology</b>	2.5 mEuro	100.0

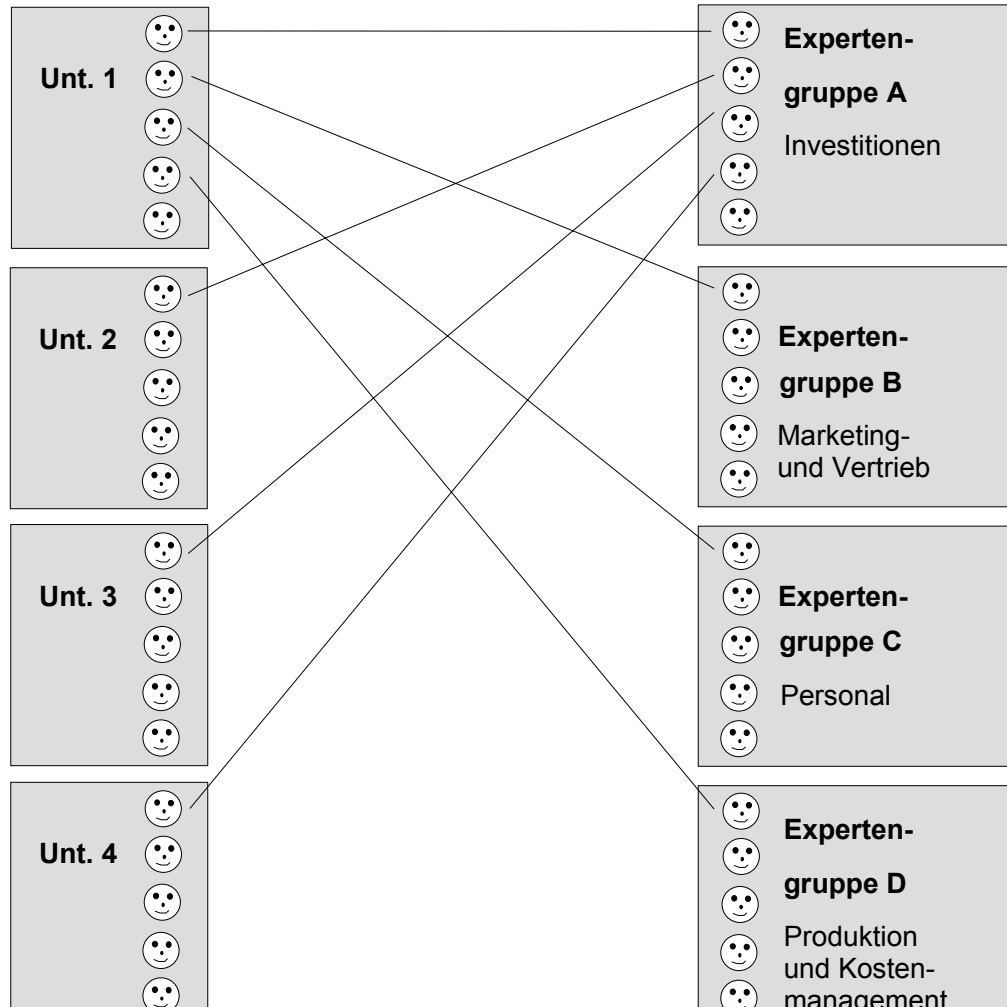


## Expertengruppen

- Fachbegriff „Gruppenpuzzle“
- Aus jedem Team werden 1 (ggf. auch 2) Teilnehmer als Experten zur „Branchentagung“ abgeordnet
- Einarbeitung mit Handbuch in den eigenen Bereich
- Präsentation im Plenum, dann Rückkehr zur Gruppe
- Denkbar mit Bereichen, Prozessen, Rollen
- Vorteile: aktivierende Methode, überschaubarer Vorbereitungsaufwand für den Seminarleiter, schneller Start, klare Rollenverteilung innerhalb der Teams
- Nachteile: Monopolisierung von Wissen, Qualität der Präsentationen schwieriger zu steuern, oft ungleiche Arbeitsverteilungen, kann für den Seminarleiter „stressig“ werden

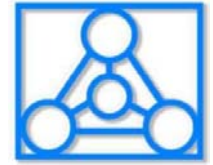


# Expertengruppen

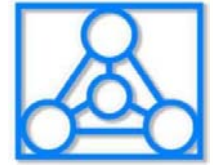




# Rollen: Investitionen und Innovationsmanagement

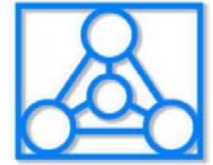


- Der Geschäftsbereich stellt sicher, dass für Kunden innerhalb kurzer Zeit neue Produkte auf Basis vom im Unternehmen vorhandenen wie auch neuen Technologien angeboten werden können, welche die Marktführerschaft bestätigen, die Ertragskraft stärken und darüber hinaus, dass das Unternehmen über eine umweltfreundliche und moderne Produktion verfügt.
- Bereiche:
  - 3.2 F&E
  - 3.4.3.1 Investition und 3.4.4
  - 4. Entscheidungsbereiche und Ergebnisse



## Rollen: Marketing und Vertrieb

- Marketing und Vertrieb ist einerseits für die Kommunikations-Planung, -Strategie und -Umsetzung und andererseits für Kundenakquisition und Kundenbindung beim Verkauf des definierten Produktportfolios in Zusammenarbeit mit den Händlern verantwortlich.
- Bereiche:
  - 3.1 Vertrieb
  - 4. Entscheidungsbereiche und Ergebnisse

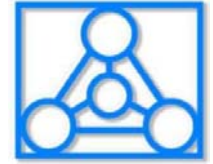


## Rollen: Personal

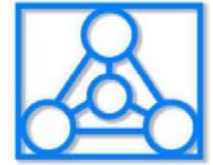
- Dieser Bereich ist für die Bereitstellung qualifizierten Personals in allen Bereichen des Unternehmens verantwortlich
- Bereiche:
  - 3.1.4.1 Vertriebspersonal
  - 3.5 Personal
  - 4. Entscheidungsbereiche und Ergebnisse



# Rollen: Produktion und Kostenmanagement



- Produktion und Kostenmanagement ist für die zeit- und qualitätsgerechte Produktion verantwortlich. Zu optimieren sind dabei die Produktionskosten und die Lagerkosten bei gleichzeitiger Sicherstellung der Lieferfähigkeit aller angebotenen Produkte.
  - 3.4. Produktion
  - 4. Entscheidungsbereiche und Ergebnisse



## „Der alte Vorstand ist in Südamerika“

- Der gesamte alte Vorstand hat sich nach Uruguay abgesetzt
- Die Teilnehmer erhalten keinerlei Informationen, es gibt nur die Berichte der Ausgangslösung
- Die Seminarleiter „spielen“ erfahrene Mitarbeiter, welche die Fragen der Teilnehmer beantworten
- Es gibt keine Entscheidungsformulare (oder einfach das ausgefüllte Formular der Vorperiode)
- Es gilt: die Mitarbeiter machen weiter wie bisher, es sei denn, das neue Management ändert etwas



## „Der alte Vorstand ist in Südamerika“ II

- Vorteile: Realitätsnähe (?), aktivierender Einstieg, Auslösung von Gruppendynamischen Prozessen, Training der Fähigkeit zur Lösung komplexer Probleme
- Nachteile: kann für die Teilnehmer potenziell sehr frustrierend sein, hohe Anforderung an den Seminarleiter, Gefahr der Mythenbildung in den Teams
- Vorstellung von Prof. Heidack auf dem Anwendertreffen 2002



## Proberunde

- Teilnehmer spielen eine Proberunde, welche nicht zählt
- Proberunde wird im Plenum ausführlich besprochen und analysiert
- Ggf. vorab Lesen des Teilnehmerhandbuchs oder (kurze) Einführung durch den Seminarleiter
- Vorteile: Weniger Frustrationen aufgrund von Missverständnissen der Teilnehmer, relativ wenig Zeit bis zum eigentlichen Planspielen
- Nachteile: Kritik, dass unrealistisch, im Endeffekt auch die Einführung mit dem höchsten Zeitaufwand



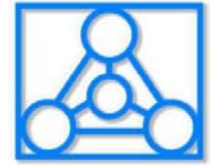
# Proberunde Beispiel

10.00	10.30	Welcome Presentation of the group
10.30	12.15	Introduction to the Metro Business Simulation
12.15	12.30	Team finding process
12.30	13.30	Lunch break
13.30	15:30	Decision making for the test period
15.30	16.00	Coffee break
16.00	16.15	Results of the test period
16.15	16.45	Strategy meeting in the teams
16.45	17.00	Outlook

## Schedule MBS 2004/2

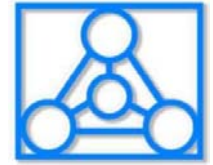
The **deadline** for decision transfers is at **12:00** in all periods.

Test Period	Data available until July, 3 <sup>rd</sup>
Period 01	July, 4th – July, 15th
Period 02	July, 16th – July, 29th
Period 03	July, 30th – August, 13th
Period 04	August, 14th – August, 27th
Period 05	August, 28th – September, 9th
Period 06	September, 10th – September, 23rd
Period 07	September, 24th – Oktober, 6th
Period 08	October, 7th – Oktober, 21st



## Selbst-Briefing

- Teilnehmer bereiten sich mit Handbuch selbst vor
- Statt einer Einführung gibt es eine Fragestunde und die Vorstellung des Szenarios
- Alternativ auch ein Eingangstest
- Vorteile: geringster Zeitaufwand
- Nachteile: schwieriges Enforcement, eigentlich nur im Hochschulkontext möglich,
- Ausnahme: Assessment-Center



## „Dramaturgie“

- Informationen werden „häppchenweise“ herausgegeben
- Typischerweise von außen nach innen
- Beispiel Mobile Award:
  - Woche 1: Zeitungsartikel
  - Woche 2: Internetauftritt und Hausmitteilung
  - Woche 3: „Was wirklich geschah“
  - Woche 4: Berichte der Steuerberater
- Vorteil: hoher Spannungsbogen, Teilnehmer konzentrieren sich auf einzelne Aspekte
- Nachteile: Vorbereitungs- und organisatorischer Aufwand, wie beim Selbstbriefing schwieriges Enforcement



# „Dramaturgie“: Zeitungsartikel

## *Tagesspiegel / Regionaler Wirtschaftsteil*

### **Leopoldt & Schätzle zeigt sich als Fitness-Trendsetter in Form**

*Mit neuer Kraftgeräte-Linie 10 Millionen Euro Umsatz angepeilt. Generationswechsel in der Geschäftsführung. Unsere Dienstagsgäste in der Redaktion: Ariane und Dr. Michael Leopoldt*

Von unserem Redakteur Moritz Zwickel  
Als Hersteller von Cardio-Geräten für den Medizin- und Fitnessbereich hat sich das Familienunternehmen "Leopoldt & Schätzle Sportgerätebau GmbH" mit Fahrrad-Ergometern und Laufbändern seit 1978 zu einem der größten deutschen Hersteller entwickelt. Mit der Vorstellung der neuen Kraftgerätelinie vor 2 Jahren speziell für den Einsatz im Fitnessstudio avancierte „Leopoldt & Schätzle“ zum Komplettanbieter. Lange erwartet und trotzdem überraschend für alle Beteiligten war die Ankündigung des Gründers Wolfgang Leopoldt, sich aus dem Tagesgeschäft zurückzuziehen. Seit Monaten gab es Gerüchte über den bevorstehenden Verkauf

Studioausrüstung nachhaltig Fuß zu fassen" begründet Geschäftsführerin Ariane Leopoldt die Entscheidung, das Sortiment um eine völlig neue Gerätelinie zu erweitern. "Insbesondere große Fitness-Studio-Ketten mit bis zu 300 Niederlassungen wollen sämtliche Trainingsgeräte möglichst aus einer Hand geliefert bekommen."  
Der Siegeszug von "Leopoldt & Schätzle" begann Anfang der 80er Jahre mit der beginnenden Fitness-Welle. Wolfgang Leopoldt hatte das Unternehmen 1978 gemeinsam mit Dr. med. Reinhard Schätzle gegründet. Anfangs konzentrierte man sich vor allem auf Krankenhäuser, Reha-Kliniken und Krankengymnastik. 1978 wurde der erste Fahrrad-Ergometer für den Medizinbereich entwickelt und produziert



# „Dramaturgie“: Hausmitteilung

## Leopoldt & Schätzle HAUSMITTEILUNG

**Von:** Geschäftsführung

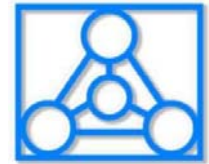
**An:** alle Mitarbeiter

*Liebe Mitarbeiter,*

in Kürze steht mein 60. Geburtstag ins Haus. Das ist natürlich ein Datum, zu dem man ein Stück weit Bilanz zieht und sich auch Gedanken über die Fortführung des Unternehmens macht. „Kommen heißt Gehen“ hat ein schlauer Mensch einmal gesagt. Ich habe diesen Satz für mich und das Unternehmen immer so interpretiert, dass man immer beweglich bleiben muss, um etwas zu erreichen.

Ich habe mich dazu entschlossen, mich aus dem operativen Geschäft zurückzuziehen. Gerne blicke ich auf die Zeit zurück, in der ich zusammen mit Dr. Schätzle das Geschäft aufgebaut habe und ich denke, ich war auch war der Richtige, um das Geschäft bis zum heutigen Tage weiter zu entwickeln. Doch uns stehen neue gewaltige Herausforderungen bevor, und ich glaube, dass es an der Zeit ist, Platz zu machen für frische Kräfte. Im immer härter werdenden Wettbewerb bedarf es uneingeschränkter Einsatzes, um bestehen zu können.

Ich freue mich sehr, Ihnen mitteilen zu können, dass sich beide meiner Kinder entschlossen haben, in dieses Unternehmen einzutreten. Beide haben bisher unterschiedliche Wege eingeschlagen:



# „Dramaturgie“: „Was wirklich geschah“

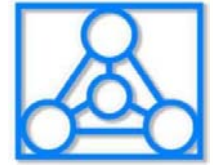
## Was wirklich geschah

Das Unternehmen wurde 1978 von dem heutigen Eigentümer und Geschäftsführer Herrn Leopoldt gemeinsam mit Dr. med. Reinhard Schätzle gegründet. Das Unternehmen ist den 80er Jahren während der Fitnesswelle stark gewachsen.

Mitte der 90er Jahre wurde die Produktion nach Tschechien verlagert und die heimischen Produktionsmitarbeiter größtenteils in den Technischen Service integriert. Dieser Bereich ist von zunehmender Wichtigkeit für das Unternehmen, da die Produkte komplexer und die Serviceanfrage beim Kunden vor Ort somit immer stärker wird. Leopoldt & Schätzle hat heute 100 Mitarbeiter in den Bereichen Vertrieb, Marketing, F&E, Technischer Service und Einkauf/Verwaltung. Der starke Konkurrenzdruck von ausländischen Herstellern macht dem Unternehmen zu schaffen, da diese mittlerweile nicht nur über den Preis konkurrieren, sondern beim Service und der Technologie stark aufgeholt haben. Das Unternehmen ist profitabel, doch war das abgelaufene Geschäftsjahr das erste ohne Wachstum.

(...)

Herr Leopoldt entgegnet: *„Das ist zu einfach, meine Herren. Die Amerikaner wollten auf dem deutschen Markt Fuß fassen und wir waren der Partner Ihrer Wahl. Sie haben eine ausführliche Analyse unseres Unternehmens gemacht und sich unsere Ertragspotenziale angeschaut. Sie sind zu dem Schluss gekommen, dass nur unsere Markenrechte für sie interessant wären. Dafür würden sie einen sechsstelligen Eurobetrag bezahlen. Ich habe mich am Freitag Abend noch länger mit Dick, deren CEO unterhalten und seine Argumentation hat mich ins Grübeln gebracht. Über das Wochenende bin ich zu dem gleichen Ergebnis gekommen. Wir stehen mit dem Rücken zur Wand und haben es selbst noch gar nicht erkannt.“*



## Knowledge Management als Variation

- Mischung aus Dramaturgie, Selbst-Briefing und Expertengruppen
- Wichtig: Teilnehmer haben bewusst asynchrone Wissensstände
- Interessant, wenn bestimmte Aspekte aufgezeigt werden sollen
- Vorteil: Realitätsnähe, Potenzial für gruppendedynamische Prozesse, interessant für Fern-Planspiele (Beispiel: Strategy-Cup von BCG)
- Nachteile: Vorbereitungsaufwand (Handbuch muss neu geschrieben werden), auch hoher Betreuungsaufwand