



Fallstudien und Business Cases für Planspiele

Fortgeschrittenentraining zum 14. Anwendertreffen
zu TOPSIM

Dr. Nils Högsdal, Dr. Georg Fehling

Neues Schloss, Meersburg 22.09.2005



Vorstellung

- Teilnehmer
- Seminarleiter
 - Dr. Georg Fehling
 - Dr. Nils Högsdal
- Erwartungen



Aufbau

1. Fallstudien als Methode
2. Gestaltung von Fallstudien allgemein
3. Fallstudien für Planspiele
4. Praxisphase
5. Ergebnispräsentation, Feedback



Zeitplan

Zeitplan für das Fortgeschrittenentraining

	Zeitplan
09:00- 09:30	Begrüßung, Vorstellung
09:30 - 10:45	Theorie Fallstudien, Beispiel
10:45- 11:00	Kaffeepause
11:00- 12:30	Gestaltung Fallstudien und Planspiele Praktische Übung
12:30 - 13:30	Mittagessen
13:30- 14:30	Weitere Bearbeitung, Vorstellung der Ergebnisse,
14:30	Kaffeepause



1. Fallstudien als Methode: Charakterisierung

- Eine Fallstudie (Fall, case, case study) ist eine für Lernzwecke (didaktische) Aufbereitung einer realen oder fiktiven Entscheidungssituation mit entsprechenden Informationszusammenhängen, welche oft sehr umfangreich sind.
- Das Ziel besteht in der Ausarbeitung von Entscheidungs- und Lösungsalternativen und damit dem Erkennen von Bedeutung und Abhängigkeiten einzelner Einflussvariablen.



1. Fallstudien als Methode: Arten

- Problemfindungsfall (case study method)
- Entscheidungsfall (case method)
- Beurteilungsfall (case problem method, stated problem method)
- Informationsfall (case incident method)
- Untersuchungsfall (stated problem method)



1. Fallstudien als Methode: Eignung

- Fallstudien eignen sich für die Anwendung theoretischer Kenntnisse in praktischen Situationen, d.h. für den Transfer und die Vermittlung von Handlungskompetenz.
- Im Vordergrund stehen damit vor allem höhere kognitive und affektive Lernziele.
- Dem Lehrenden kommt dabei die Rolle eines Moderators zu.
- Die Fallstudie verfolgt ähnliche Ziele wie das Planspiel, ist aber einfacher in der Anwendung und benötigt weniger Zeit.



1. Fallstudien-Bearbeitungskonzepte

	der Harvard Business School	nach Frank/Friedrichsmeier
1. Schritt	Kurze und wertfreie Situationsschilderung Darstellung des Kernproblems in einem Satz	Analyse: Wo liegen die Probleme?
2. Schritt	Beschreibung der für die Problemlösung relevanten Personen, Institutionen und Ereignisse - Chronologische Darstellung der Fakten und Ereignisse	Diagnose: Identifikation der/des wesentlichen Probleme(s)!
3. Schritt	Zusammenstellung wichtiger Aspekte des Problems und der Ziele	
4. Schritt	Entwicklung von Handlungsalternativen und deren Vor- und Nachteile	Entwicklung von Handlungsalternativen
5. Schritt	Empfehlung einer Lösung Begründung der empfohlenen Lösung	Bewertung der Handlungsalternativen bzgl. ihrer Problemlösungskapazität
6. Schritt	Entwicklung eines Maßnahmenplans zur Realisierung der Lösungsvorschläge	Auswahl/Entscheidung Analyse und Bewertung der Gesamtlösung

aus:
Lindner/Rotter
Betriebswirtschaftliche Fallstudien





1. Eignung einzelner Methoden I

- **Lehrvortrag:** Behandlung größerer Themenbereiche in geschlossener Form. Deklaratives und prozedurales Wissen für Lernende ohne Vorkenntnisse
- **Lehrgespräch:** Unterscheidung vom Lehrvortrag durch eine stärkere Einbeziehung der Lernenden. Höhere Aktivierung der Lernenden und implizite Lernkontrollen
- **Workshop/Gruppenarbeit:** Vermittlung von Problemlösungs- und Sozialkompetenz, Unternehmenskultur. Teilweise intensive gruppenspezifische Prozesse
- **Selbststudium:** Aneignung von Faktenwissen, eigenständiges Üben und Wiederholen bereits behandelter Lehreinheiten. Schulung von Selbstorganisationsvermögen
- **Rollenspiel:** Kommunikation, Wahrnehmung von Situationen (insb. Konflikte), Interkulturelle Kompetenz (Abbau von Vorurteilen, Entwicklung von Lösungen (Prozesse))
- **Fallstudie:** Anwendung und Vertiefung von Faktenwissen, Erwerb von Anwendungs- und Problemlösungswissen. Erwerb von Handlungskompetenz.



1. Eignung einzelner Methoden II

- **Planspiel:** Unternehmerische- und Problemlösungskompetenzen, Aufzeigen von Zusammenhängen als Entscheidungstraining, in Gruppen auch Sozialkompetenz
- **Coaching:** Soziale Kompetenzen, Verhaltensänderungen, besseres Erreichen von Zielen lässt auf eine gestiegene Problemlösungskompetenz der Lernenden schließen.
- **Outdoortraining:** Entwicklung von Sozial- und Persönlichkeitskompetenz, Teambildung, manchmal Problemlösungskompetenz (als Metapher für Arbeitsituationen)
- **Mentoring:** Ähnlich wie das Coaching, stärkerer Bezug zur Umsetzung von Fachwissen und Problemlösung, Unternehmenswissen und Kultur durch interne Partner
- **Projektarbeit:** Unternehmerische- und Problemlösungskompetenzen, Sozialkompetenzen, Arbeitstechniken, nur bedingt planbar, Sonderfall „Action Learning“



1. Stärken/Schwächen von Fallstudien

- Stärken
 - einfacher in der Anwendung
 - geringer Zeitbedarf
 - Motivation durch die erkennbare Praxisnähe
 - Eignung als Lernerfolgskontrolle (d.h. auch Klausuren)
- Schwächen
 - Gewisse Statik
 - Schwierige Beurteilung einer Lösung
 - Im Gegensatz zum Planspiel keine abgeschlossene Entscheidungsrealität, d.h. die Teilnehmer sehen nicht, ob ihre Maßnahmen zum Erfolg geführt hätten.



1. Abgrenzung zum Business Case

- Ein Business Case als ein Planungsinstrument, das eine klare Aussage zu Kosten und Nutzen eines Vorhabens macht
- Dient als Entscheidungsgrundlage, ob eine mögliche Lösung in einem Unternehmen schließlich umgesetzt werden soll
- Eng damit verwandt ist der Geschäftsplan, welcher dazu dient, mögliche Kapitalgeber für ein neues Unternehmen oder für ein Projekt zu gewinnen
- Business Case kann als Spezialfall der Fallstudie gesehen werden oder aber als authentisches Werkzeuge innerhalb von Planspielen



1. Zwischenfazit

- Fallstudien können Planspiele in bestimmten Aspekten sinnvoll ergänzen
 - Ergänzung des (quantitativen) Modells um qualitative Aspekte
 - Gezielte Vertiefung einzelner Aspekte
 - Abdeckung von nicht im Planspielen enthaltenen Inhalten
- Business Cases sind im Planspiel eigentlich enthalten, kommen aber meist zu kurz:
 - Begründung von Investitionsentscheidungen
 - Märkte
 - Produkte
 - Maschinen
 - Ausnahme: TOPSIM-Startup!



Beispiel: Fallstudie zum Smart

- Fallstudie: siehe Anhang
- Lösungsskizze:



2. Gestaltung von Fallstudien

1. Analyse: was soll erreicht werden
2. Konzeption: wie soll es aufgebaut werden
 1. Vollständige Geschichte
 2. Materialsammlung
 3. Sollen Leitfragen gestellt werden ?
3. Vorsehen von Lösungen
 1. Inhaltlich
 2. Vorgehensmodell
 3. Nutzung von Werkzeugen und Methoden
4. Schreiben ...
5. Erproben



2. Analyse

- Teilnehmer
 - Vorwissen
 - Einstellungen
- Lernziele
 - Kognitiv (Wissen)
 - Affektiv (Einstellungen)
- Inhalte
 - Was soll behandelt werden
 - Minenfelder und heilige Kühe (insb. in Unternehmen) ?
- Rahmenbedingungen
 - Zeit
 - Rolle im Seminarkonzept



2. Konzeption

- **Storyboard**
 - Vollständige Geschichte
 - Materialsammlung
 - Problembeschreibung
- **Fachliche Inhalte**
 - Nur die Geschichte
 - Behandlung von Theorie
- **Weitere Aspekte**
 - Roter Faden
 - Ausreichend „Futter“
 - Und ggf. auch falsche Fährten



2. Vorsehen von Lösungen

- **Was soll rauskommen**
 - Festes Ziel (auch mit Aha-Erlebnis)
 - Offene Ziele
 - Weg als Ziel ...
- **Wie sollen die Lernenden darauf kommen**
 - Direkte Hinweise im Text
 - Hinweise auf kritische Quellen
 - Zusätzliches Material
 - Hinweise zur zeitlichen Organisation



2. Vorsehen von Lösungen II

- Welche Werkzeuge und Methoden sollen sie einsetzen ?
 - Software: MS Excel, Powerpoint, Gamma, Strategy-Navigator ...
 - Methoden: BCG-Matrix, SWOT-Analyse, Balanced Scorecard, Strategy-Maps...
- Wie soll das Ergebnis aussehen
 - Präsentation (vor wem ?)
 - Schriftliche Ausarbeitung (Executive Summary)
 - Website ...



2. Schreiben

- Materialsammlung
 - Flexibel im Einsatz, schnell aktualisiert
 - Eignung für „echte“ Inhalte
- Storytelling
 - aus einem Guss, flexibel in der Erstellung
 - Eignung für planspielspezifische Inhalte
- Leitfragen
 - Erleichtern das Finden von Lösungen
 - Engen Bearbeitung und Lösung ein, Harvard verzichtet ...
- Quellen
 - Zeitungs- und Zeitschriftenartikel
 - Internet (u.a. Unternehmenswebsites, Wikipedia)
 - Rechtliches Berücksichtigen



2. Erprobung: Prozess und Ergebnis

- Auffinden von Missverständnissen
- Überprüfung des Zeitbedarfs
- Überprüfung des Lösungsraums
 - Kommt das Gewollte raus ?
 - Kommen sinnvolle Ergebnisse ?
 - Kommen interessante Ergebnisse ?
- Typische Anpassungen
 - Erweiterung/Kürzung der Hinweise
 - Erweiterung/Kürzung der Materialien
 - Anpassung der Leitfragen
 - Modularisierung der Fallstudie



3. Beispiele Fallstudien in Planspielen

- Die folgenden Fallstudien werden im Rahmen der Vorbereitung der Metro Business Simulation eingesetzt

10.00	10.30	Welcome Presentation of the group
10.30	12.15	Introduction to the Metro Business Simulation, Mini Cases
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	16.30	Results of the test period
16.30	16.45	Outlook
16.45	17.00	Strategy meeting in the teams



3. Thema 1: Positionierung

Sie werden aufgefordert einen Executive Summary über mögliche Auswirkungen und Folgen einer Umpositionierung des Food Segments der Hypermarket zu erstellen (Basis hierfür ist von einer 2 auf eine 4 auf einer 5-Punkte Skala - wie z.B. das bekannte „fresh and easy“- Konzept)



3. Thema 2: Kundenbindungsprogramme

Im Management Board wird über ein verbindliches Kundenbindungsprogramm für alle Divisionen nachgedacht. Sie werden aufgefordert einen Executive Summary über mögliche Auswirkungen und Folgen für Ihre Division zu erstellen. Gibt es Unterschiede für die Cash & Carry und Departement Stores ?



3. Thema 3: : Mergers and Aquisitions

Das Management Board von Ihrer Division hat die einmalige Chance 20 gut eingeführte Stores von einem insolventen Wettbewerber zu einem guten Preis zu erwerben. Dies kollidiert mit Ihrem Plan 30 neue Märkte in der gleichen Region zu eröffnen. Sie werden aufgefordert einen Executive Summary über mögliche Auswirkungen und Folgen der beiden Optionen zu erstellen.



3. Thema 4: Anpassung Geschäftsmodell

Der Vorstand Ihre Unternehmens denkt über den Verzicht von Teilen des Food Segments nach. Die freie Fläche soll mit der profitablen Sportabteilung (welche Teil des Nonfood Segments ist) besetzt werden. Sie werden aufgefordert einen Executive Summary über mögliche Auswirkungen und Folgen der zu erstellen.



3. Aufgabenstellung für MBS

- Was ist die Aufgabe: Maximierung des EVA !
- Was ist der EVA?: Profit – Cost of Capital
- Was ist der Profit? Umsatz – Kosten
- Was sind die Cost of capital?:
Gebundenes Kapital * Zins

Für eine vernünftige Ausarbeitung beachten Sie die Auswirkungen auf die Umsätze, Kosten und das gebundene Kapital.



3. Beispiele Business Cases

Zeitpunkt	Beschreibung: Ziele und Inhalte
Periode 2	Festlegung der zukünftigen technologischen Ausrichtung des Unternehmens (Produkt/Prozess), Treffen langfristig ausgelegter Investitionsentscheidungen hinsichtlich Produktentwicklungen einerseits und der Fertigung (Prozess, Standort) andererseits.
Periode 3	Teilnehmer entscheiden über die Expansion in einen Auslandsmarkt, Erkennen der Potentiale und der Risiken des Auslandsmarktes. Neben der Eröffnung einer eigenen Niederlassung haben die Teilnehmer die Möglichkeit ein anderes, im dortigen Markt etabliertes Unternehmen zu erwerben
Periode 4	Teilnehmer entscheiden über den Einstieg in ein neues Marktsegment mit einer neuen Modellreihe. Neben der eigenen technologischen Ausrichtung spielen bei der Überprüfung der Marktchancen auch (spieltheoretische) Aspekte in Oligopolmärkten eine erhebliche Rolle.
Periode 5	Im Zuge der Einführung des neuen Produktes müssen die Teilnehmer über die eigene Fertigungstiefe entscheiden. Kernkompetenzen, zukünftige Ausrichtung, eigenes Know-How, Risiken des Outsourcings. Gleichzeitig besteht die Möglichkeit des Aufkaufs eines Konkurrenten mit Themen der Unternehmensbewertung



3. Beispiele Business Cases II

- **Case 1: The new product generation**

Marketing consultants believe that the market is ready for a new generation of black-and-white photocopiers. This new generation will be fully digital with higher speed and better overall performance. The development can start in period 3 and the product can be introduced into the market by period 4.

At the same time your engineering department thinks that the new generation will be far more efficiently in production, thus increasing your capacity and decreasing the manufacturing costs. The following information is available:

1. Production information:
 1. Costs for input material will be approx. 10% lower
 2. Machine capacity will be 10% higher
 3. Staff productivity will be 10% higher
2. Additional R&D-expenses will 10 Million Euro each in Period 3 and Period 4
3. The product can be launched into the market in period 4. In the period of introduction it should generate about 10% additional sales volume and afterwards approx. 2%.

Please use to worksheet to solve the Case.



3. Beispiele Business Cases IIa

	Year 3	Year 4	Year 5	Year 6
1 a: Decrease in production costs per unit				
1 b: Units produced				
1 c: Total cost savings				
2 a: Additional Sales volume				
2 b: Additional Sales contribution margin				
3: 1c+2b: Additional profit current period				
4: Research and Development expenses				
5a: 3-4: Net result of new product (static)				
5b: Net result of new product (dynamic)				
Cumulative net result of new product				
Cumulative net result of new product (dynamic)				



3. Beispiele Business Cases III

- **Case 2: Entering the US-market**

Experts are suggesting that entering the US-market could help your sales in the long run. They expect that your company should be able to sell approx. 3.000 units in the 3rd year increasing up to 10.000 units in the 6th year. Currently the exchange rate is 1 US-Dollar for every Euro. The products sells in the US for approx 3.000 Euro. Costs for transportation and customs are expected to be at around 150 \$ per unit sold.

It is expected that the your require a sales-forces of 30 sales reps (salary 40.000 Dollar a year, 25% additional staff costs and hiring expenses of 15.000 Dollar per sales rep. Initial costs of entering the market will be 1 Million US-\$ and advertising expenses should be 5% of the Sales revenue, but at least 1 Million US-\$.

Please use to worksheet to solve the Case. Afterwards discuss the following:

1. Do you have enough capacities to cover that production volume ?
2. How will an exchange rate of 0,9 change the situation (1 \$ worth 90 Euro-cents meaning 1,11 \$ for 1 Euro) ?
3. How will a possible decrease of average production costs to 1.800 Euro change the situation ?
4. How will average payment terms of 90 days influence your cash-flow assuming that your costs have to be paid immediately ?



3. Beispiele Business Cases IIIa

	Year 3	Year 4	Year 5	Year 6
1 a: Sales volume in units	3000	5000	7000	10000
1 b: Revenue in US-\$				
2 a: Manufacturing costs in Euro per unit				
2b: Total Costs of goods sold in US-\$				
2c: Total variable selling expenses in US-\$				
2d: Costs Sales Staff in US-\$				
2e: Advertising expenses in US-\$				
2f: One-time-charges in US-\$				
3: Net result of new market (static): 1b-2b-2c-2d-2e-2f				
3a: Net result of new market (static):				
4: Cumulative net result of new market				

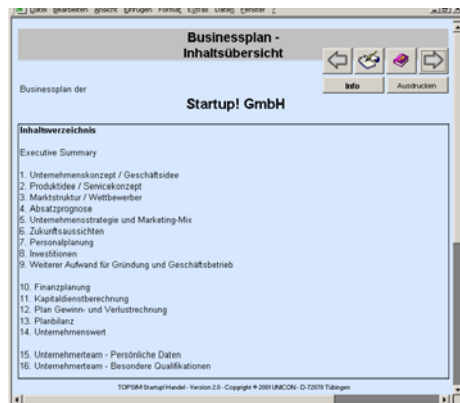


3. Beispiel Business Case: TOPSIM-Startup

Vollständiger Business Plan

Ein möglicher Aufbau:

- Executive Summary
- Unternehmerteam und Organisation
- Produktidee und/oder Servicekonzept
- Branchen- und Marktanalyse
- Marketingkonzept
- Produktion bzw. Prozesse
- Meilensteine
- Finanzen
- Anhang



Beispiel aus TOPSIM – Startup!



3. Beispiel Business Case: TOPSIM-Startup Liquidität und Finanzrechnung

- ➔ **Einzahlungen und Auszahlungen**
- Vermeidung von Liquiditätsengpässen
- Ermittlung des Kapitalbedarfs
- Optimierung des Finanzierungskonzepts

Beispiel aus TOPSIM – Startup!

Microsoft Excel - BP_Abschnitt_eb1_Marketing_2_Bu.de

10. Finanzplanung

Ligenkapital der Gründer: 50.000

Periode	Gründung	1	2	3	...
Kassenanfangsbestand	50.000	270.000	151.310	220.038	...
Einzahlungen					
Einzahlungen aus Mt. Der		715.000	1.530.850	1.838.890	...
Einzahlungen aus Vorper.			300.000	0,00	...
Einzahlung Beteiligungskapital	1.450.000				...
davon gezeichnetes Kapital	20.000				...
davon Kapitalrücklage	1.430.000				...
Verkauf von Wertpapieren		1.500.000	1.100.000	350.000	...
Zinserräge		11.000	3.000	1.000	...
Aufnahme von Krediten					...
Rekreditierung Finanzdarlehen	500.000				...
Hilfskreditrückstellungen	500.000	500.000	500.000	500.000	...
Auszahlungen					
Einkauf (Produkte)		645.800	1.392.972	1.663.453	...
Personalaufwand	100.000	290.000	400.000	474.200	...
Sonstige Aufwendungen					...
Miete		25.000	50.000	50.000	...
Werbung		205.000	405.000	320.000	...
Weiterer Aufwand	20.000	65.000	123.000	143.000	...
Rückzahlung der Kredite					...
Zinsaufwand		6.250	6.250	6.250	...
Kauf von Gütern	50.000		25.000		...
Kauf von BuGA	70.000		70.000		...
Kauf von Wertpapieren	1.500.000	1.100.000	350.000	100.000	...
Zinsen					...
Kassenendbestand	270.000	151.310	220.038	482.116	...

3. Mögliche Ziele der Fallstudien und Business Cases in Planspielen



- Einstieg/Sensibilisierung (z.B. Metro)
- Vorbereitung auf bestimmte Situationen
- Vorbereitung/Verbesserung von Entscheidungen
 - Quantitativ (klassische Investitionsrechnungen)
 - Qualitativ (Gamma)
- Analyseübung/Due Diligence (auch Klausur)
- Vertiefung einzelner Inhalte
- „Überwindung“ der Grenzen des Planspiels
 - Übernahme
 - Serviceangebote
- Abschluss Planspiele und Wettbewerbe

4. Gruppenübung



- Machen Sie sich Gedanken zu einem Thema, welches Sie gerne in einer Fallstudie/einem Business Case vertiefen würden !



4. Ideen und Ziele

-
-
-
-
-
-
-
-
-
-



4. Beispiel in Planspielen (Gruppenarbeit)

- Problemfindungsfall (case study method) •
- Entscheidungsfall (case method) •
- Beurteilungsfall (case problem method, stated problem method) •
- Informationsfall (case incident method) •
- Untersuchungsfall (stated problem method) •



4. Beispiel Analyse

- Teilnehmer
 -
 -
- (Lern)-Ziele
 - Kognitiv (Wissen)
 - Affektiv (Einstellungen)
- Inhalte
 -
 -
- Rahmenbedingungen
 - Zeit
 - Rolle im Seminarkonzept



4. Beispiel Konzeption

- Storyboard
 -
 -
 -
- Fachliche Inhalte
 -
 -
 -
- Weitere Aspekte
 -
 -
 -



4. Beispiel: Vorsehen von Lösungen

- Was soll rauskommen?
 -
 -
 -
 -
- Wie sollen die Lernenden darauf kommen?
 -
 -
 -
 -



4. Beispiel: Vorsehen von Lösungen II

- Welche Werkzeuge und Methoden sollen sie einsetzen ?
 -
 -
 -
 -
- Wie soll das Ergebnis aussehen?
 -
 -
 -
 -



4. Vorbereitung der Präsentation

- Welche Ziele:
 -
 -
- Zeitpunkt/Zeitraum
 -
 -
- Skizzieren Sie bitte kurz die Inhalte
 -
 -
 -
 -
 -




4. Vorbereitung der Präsentation II

- Lösungsansatz: Werkzeuge
 -
 -
 -
- Was soll rauskommen (Art der Ergebnisse)?
 -
 -
 -
- Wie soll das Ergebnis dargestellt werden?
 -
 -
 -

TERCIS Edusoft

Sammlung Ideen



TERCIS Edusoft

Abschluss

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit
und Mitarbeit !!!

