



**TOPSIM-Planspiele**  
*Learning business by doing business*



**Hans Lindner Institut**  
Stiftung des Bürgerlichen Rechts

# **TOPSIM – easyStartup!**

## **Teilnehmerhandbuch**

### **Teil 2**

Version 2.1

# Inhaltsverzeichnis

1	Planung.....	2
2	Leitfaden für die ersten Entscheidungen.....	3
3	Erläuterungen zum Entscheidungsformular.....	6
3.1	Die Gründungsentscheidungen .....	6
3.2	Die Entscheidungen der Perioden 1 bis 6.....	7
3.3	Das Entscheidungsformular der Periode 1.....	10
4	Erläuterungen zu den Teilnehmerberichten .....	11
4.1	Executive Summary .....	12
4.2	Interne Abläufe .....	12
4.3	Kostenarten-/ Kostenstellenrechnung .....	14
4.4	Kostenträgerrechnung .....	15
4.5	Finanzbericht und Bilanz.....	16
4.6	Gewinn- und Verlustrechnung .....	17
4.7	Marktforschungsbericht .....	18
4.8	Geschäftsberichte der Branche .....	18
4.9	Entscheidungsprotokoll.....	18
5	Abgleich der Spieldaten mit dem Businessplan.....	19

# 1 Planung

Eine wichtige Grundlage für Ihren Erfolg im Planspiel liegt in einer gründlichen Planung. Eine Planung hilft Ihnen zielgerichteter vorzugehen. So ist z. B. eine Entscheidung über die Auswahl des Lieferanten kaum möglich, wenn man sich nicht überlegt, welcher Absatz erreicht werden soll. Zum anderen haben Sie somit gleichzeitig eine wichtige Möglichkeit zur Erfolgsmessung Ihrer Maßnahmen. Durch eigene Analysen von Plan-Ist-Abweichungen können Sie überprüfen, in welchen Bereichen Ihre Strategie (noch) nicht erfolgreich ist und haben zugleich Anhaltspunkte für etwaige Änderungen.

In den ersten Perioden werden Ihre Planungswerte wahrscheinlich noch nicht so genau sein; oftmals sind zunächst auch einfach Schätzungen nötig. Mit zunehmendem Spielverlauf lernen Sie, die Wirkung einzelner Maßnahmen besser einzuschätzen. Auf diese Weise können Sie durch den gezielten Einsatz der Ihnen zur Verfügung stehenden Instrumente Ihren Erfolg besser beeinflussen.

Folgende Bereiche sollten Sie bereits zu Beginn versuchen, möglichst gezielt zu planen:

1. Den **Umsatz**, den Sie erzielen möchten. Berücksichtigen Sie hierbei das von Ihnen gesetzte Preisniveau, die Wirkung verschiedener Werbemaßnahmen, der Technologie der Produkte etc.
2. Den **Periodenüberschuss**. Versuchen Sie ausgehend vom geplanten Umsatz zu ermitteln, wie viel Ihnen nach Abzug aller Kosten als möglicher Gewinn bleibt. Ermitteln Sie zumindest die wertmäßig größten Aufwendungen der Periode wie Einsatz an Einsatzstoffen, Personalaufwand, Abschreibungen, Zinsen etc. Als Anhaltspunkt kann Ihnen die Gewinn- und Verlustrechnung dienen. Auch die Erfolgsrechnung kann Ihnen helfen, die wichtigsten Faktoren zu berücksichtigen.
3. Den **Finanzmittelbedarf**. In jeder Periode sollten Sie versuchen, den Cash-Flow zu planen, der ein wichtiger Indikator für die Innenfinanzierung und damit die Liquiditätsplanung in Ihrem Unternehmen ist. Dazu ist es nötig, die Einzahlungen und Auszahlungen einer Periode einander gegenüberzustellen. Sie können vom geplanten Umsatz die geplanten Auszahlungen für Wareneinsatz, Personal- und sonstige Auszahlungen, Investitionen und Kredittilgungen abziehen. Es ergibt sich ein Richtwert für Ihren Kreditbedarf bzw. Anlagebetrag. Eine Orientierungshilfe gibt Ihnen der Finanzbericht.

Gleichzeitig sollten Sie versuchen, auch andere Ziele im Auge zu behalten, beispielsweise den Marktanteil, den Sie erreichen möchten. Auch wenn Ihnen diese Planung am Anfang vielleicht nicht gelingt, werden Sie sehen, wie Sie im Laufe der Zeit zielsicherer vorgehen.

## 2 Leitfaden für die ersten Entscheidungen

Der nachfolgend zusammengestellte Leitfaden soll Ihnen bei der Entscheidungsfindung zu Beginn der Phase II helfen. Später, im Verlauf des Seminars, werden Sie in Ihrer Gruppe vielleicht einen anderen Ablauf wählen.

Die **Stufen der Entscheidungsfindung** im Überblick:

1. Umsatzplanung und Preisfindung
2. Bestimmung der Produktionsmenge
3. Bestimmung der Bezugsmengen
4. Anpassung des Personals in der Fertigung
5. Anpassung der Maschinen
6. Bestimmung der absatzpolitischen Maßnahmen
7. F&E
8. Finanzplanung

### 1. Umsatzplanung und Preisfindung

Basis aller Entscheidungen ist Ihre Umsatzplanung. Überlegen Sie sich, welche Menge Sie zu welchem Preis in der nächsten Periode absetzen möchten. Ausgangspunkt ist der erreichte Umsatz in der letzten Periode. Dazu sollten Sie die Änderungen des Branchenvolumens berücksichtigen: Wie ändert sich der Markt? Welche saisonalen Schwankungen sind zu berücksichtigen? Welche Stückzahlen können Sie ggf. an Großhändler verkaufen? Der Auswertung zum Betriebsergebnis und Personal können Sie entnehmen, mit welchem Marketing-Mix dieser Umsatz erreicht wurde.

In diesem Zusammenhang ist es zunächst auch nötig, sich grundsätzliche Gedanken über die zu verfolgende **Strategie** zu machen. Soll bei niedrigen Preisen und möglichst niedrig gehaltenen Kosten für Personal, Werbung etc. 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.

Bedenken Sie dabei, dass Entscheidungen aus den Vorperioden ihre strategischen Optionen einschränken können. Sollten Sie den Bereich Produktentwicklung im Laufe der letzten Perioden vernachlässigt haben, so wird eine Präferenzstrategie für Ihr Unternehmen möglicherweise nicht länger eine Option sein.

### 2. Bestimmung der Produktionsmenge

Mit der Produktionsmenge bestimmen Sie einen entscheidenden Einflussfaktor auf Ihre Kosten. Sie entscheiden letztendlich über Ihren Personal-, Material- und Kapazitätsbedarf. Die Produktionsmenge sollte in jedem Fall mit der absatzpolitischen Strategie konsistent sein. Beziehen Sie eine eventuelle Lagerhaltung in Ihre Planungen ein.

### 3. Bestimmung der Bezugsmengen

Treffen Sie in Abhängigkeit von der geplanten Produktionsmenge Ihre Beschaffungsentscheidungen. Beachten Sie dabei nicht nur den Einkaufspreis. Wenn Sie eine größere Menge bestellen, so zahlen Sie zwar weniger pro Einheit, haben aber Lagerkosten zu tragen und müssen auch den Wert der auf Lager liegenden Einsatzstoffe finanzieren.

### 4. Anpassung des Personals in der Fertigung

Passen Sie den Mitarbeiterbestand in Ihrer Fertigung entsprechend der geplanten Produktionsmengen an. Noch fehlendes Personal wird automatisch bei einer Zeitarbeitsfirma zu entsprechenden Konditionen angefordert. Gehen Sie bei der Planung immer vom aktuellen Personalstand aus. Die Anzahl der Mitarbeiter im Einkauf und Verwaltung ist von dem zu bewältigenden Umsatz abhängig. Berücksichtigen Sie darüber hinaus die Fluktuation. Die Fluktuationsrate kann von Ihnen nur geschätzt werden. Zum Teil erfahren Sie auch rechtzeitig von Kündigungen, dies wird im Szenario bekanntgegeben.

### 5. Anpassung der Maschinen

Überprüfen Sie anschließend, ob Ihre Maschinenkapazitäten das geplante Produktionsprogramm bewältigen können. Betrachten Sie dabei nicht nur die aktuelle Periode, sondern auch Ihre Planung für die Folgeperioden. Treffen Sie dann ggf. Anpassungsentscheidungen (Kauf/ aber auch die Verschrottung alter Anlagen). Bedenken Sie dabei, dass der Schrotterlös einer alten Anlage oft nur einen Bruchteil des aktuellen Buchwertes beträgt.

### 6. Bestimmung der absatzpolitischen Maßnahmen

Die **Produktwerbung** bezieht sich in Ihrer Wirkung nur auf eine Produktkategorie und ist insbesondere in Abstimmung mit der Positionierung des Produkts und dem Preisniveau zu bestimmen. Als Orientierungshilfe dient wiederum der Wert der Vorperiode. Weiterhin ist zu beachten, dass die Wirkung von den Aktivitäten der Konkurrenz abhängt. Als realistisch gilt in Ihrer Branche ein Wert von etwa 5% des Umsatzes.

Legen Sie anschließend die Höhe der Aufwendungen für Verkaufsförderung fest. Dies sind Maßnahmen wie „Give-aways“, Preisausschreiben etc.

Entscheiden Sie dann über den Einsatz von Verkäufern. Der überwiegende Teil Ihrer Produkte wird in Ihrem Laden verkauft. Sie vertreiben ein hochwertiges Produkt, welches zudem sehr erklärungsbedürftig ist.

### 7. F&E

Treffen Sie anschließend Entscheidungen über die Weiterentwicklung Ihrer Produkte. Sie können externe Entwicklungsaufträge an Ingenieurbüros vergeben. Dazu stellen Sie diesem Ingenieurbüro ein Budget zur Verfügung, damit das Material oder auch die Funktionalität verbessert werden.

### 8. Finanzplanung

Sie haben jetzt alle Entscheidungen getroffen, die für die Ermittlung des Finanzbedarfs nötig sind. Eine Orientierung an den im Finanzbericht aufgeführten Ein- und Auszahlungen (jedoch ohne die Abschreibungen) erleichtert das Vorgehen.

Eine ganz genaue Planung ist aufgrund der Unsicherheit über den Absatz der kommenden Periode nicht möglich. Etwaige fehlende Finanzmittel werden aber durch die automatische Gewährung eines **Überziehungskredits** ausgeglichen; zuviel aufgenommene Kredite erhöhen den **Kassenendbestand**. Letzteres ist wegen des unnötigen Zinsaufwandes jedoch zu vermeiden. Auch der teure Überziehungskredit sollte durch Aufnahme eines kurzfristigen Kredites möglichst gering gehalten werden. Sie können zudem evtl. weiteres **Beteiligungskapital** und spezielle **Förderdarlehen** beantragen. Für die Gewährung zusätzlichen Eigenkapitals sowie von Förderdarlehen sind entsprechende Konzepte vorzulegen. Über die Gewährung entscheidet der Seminarleiter.

- Anfangsbestand Kasse** (= Endbestand Kasse der Vorperiode)
- + **Einzahlungen** (inkl. Kredite)
- **Auszahlungen** (ohne Abschreibungen und Rückstellungen)
- = **Endbestand Kasse** (mind. 2.000 €)

### 3 Erläuterungen zum Entscheidungsformular

#### 3.1 Die Gründungsentscheidungen

Unternehmen :

**Gründung**

Verkauf	Einstellungen (Anz. von Mitarbeitern)	
---------	---------------------------------------	--

Produktion	Kauf (Anzahl)	Maschinenausstattung

Standort	Anmietung	Objekt	Alternative Nr. 1	O
			Alternative Nr. 2	O
			Alternative Nr. 3	O

Produktion Mitarbeiter	Einstellungen (Anz. der Mitarbeiter)	
---------------------------	--------------------------------------	--

Finanzen (Euro)	Kredit kurzfristig	
	Beantragung Förderdarlehen (nur nach Rücksprache mit der Seminarleitung, wird nicht automatisch gewährt)	
	Beantragung von Beteiligungskapital (nur nach Rücksprache mit der Seminarleitung, wird nicht automatisch gewährt)	
	Festgeld/Wertpapiere	

## 3.2 Die Entscheidungen der Perioden 1 bis 6

Entscheidungsdaten Unternehmen 1 (vorbelegt aus Periode 3)		
Vertrieb		
Surfboard		
Ladenpreis (EURO)		500
Printwerbung (EURO)		6.000
Menge Großhändler (Stück)		0
Verkaufsförderung (EURO)		3.000
Mitarbeiter Verkauf (Endbestand)		1
Einkauf		
Glasfaserkunststoff    Hartschaumstoff		
Einkaufsmengen (Stück)	180	180
F & E		
Surfboard		
externe F&E Aufwendungen (EURO)		5.000

### Vertrieb

- Verkaufspreis des Produkts im Markt.
- Menge an Fertigprodukten für den Großabnehmer (ab Periode 3)
- Ausgaben für Werbung
- Verkaufsförderung: Aufwendungen für Maßnahmen wie z.B. Give-aways, Preisaus-schreiben etc.
- Anzahl der Mitarbeiter im Verkauf (Angabe des Personalendbestands, Fluktuation wird automatisch ausgeglichen).

### Einkauf

- Bezug von Einsatzstoffen für die Produktion der Surfbretter. Die benötigten Einsatzstoffe pro Surfbrett finden Sie im easyStartup! Web bzw. in den News der aktuellen Periode.
- Jeweils ein Lieferant mit Mengenstaffeln (ab Periode 2)
  - für die Glasfaserkunststoffe
  - für Hartschaumstoffe
- Die Lieferung erfolgt in der Periode der Bestellung.
- Auf Lager liegende Einsatzstoffe verursachen Kosten.
- Falls die Einsatzstoffe für die Fertigungsmenge der aktuellen Periode nicht ausreichen, sind Expresslieferungen nötig, die automatisch veranlasst werden.
- Der Mitarbeiterbedarf für Einkauf und Verwaltung ist umsatzabhängig.

### Forschung und Entwicklung

- Ausgaben für Ingenieurbüros (externe Aufwendungen)

Entscheidungsdaten Unternehmen 1 (vorbelegt aus Periode 1) | Charts | Beschaffungsmärkte | Interne Abläufe | News

Vertrieb/F&E  
Leistungserstellung  
Finanzen/Planung

Kauf von Fertigungsanlagen Typ A  
Anzahl 0

Desinvestition von Fertigungsanlagen  
F0

Personal  
Mitarbeiter Produktion +Einstellung (MA) 0 -Entlassung (MA) 0

Produktion  
Surfboard  
Produktionsmenge (Stück) 160

## Leistungserstellung

- Investitionen
  - von Fertigungsanlagen mit einer bestimmten Kapazität
  - Die Charakteristika der Anlagen (wie z.B. fixe Kosten, Kosten für Wartung und Instandhaltung etc.) finden Sie im easyStartup! Web bzw. ggf. in den News der aktuellen Periode.
- Desinvestition
  - Nicht mehr benötigte Fertigungsstraßen können desinvestiert werden. Um eine Anlage zu desinvestieren, klicken Sie einfach das entsprechende Kästchen unter der Nr. der Anlage an.
- Fläche
  - Die Auswahl des Mietobjekts hat auch Auswirkungen auf den Marktanteil, da sich die Objekte hinsichtlich ihrer Lage unterscheiden (zentral mit Laufkundschaft, im Industriegebiet, ...).
  - Das Lager verursacht Kosten pro Stück.
- Anzahl der Mitarbeiter in der Produktion
  - Angabe der Einstellungen/ Entlassungen (Fluktuation muss erst ab sieben Mitarbeitern in einem Bereich berücksichtigt werden!)
- Falls die Kapazität hier nicht ausreicht, werden Mitarbeiter einer Zeitarbeitsfirma eingestellt.
- Festlegung der zu produzierenden Menge an Fertigprodukten

Entscheidungsdaten Unternehmen 1 (vorbelegt aus Periode 1)				
	Charts	Beschaffungsmärkte	Interne Abläufe	News
Vertrieb/F&E	Finanzen	kurzfristiger Kredit	Wertpapiere/Festge...	Förderdarlehen
Leistungserstellung	Finanzen (EURO)	0	0	0
Finanzen/Planung				
	Planwerte	Surfboard		
	Planumsatz Ladengeschäft (EURO)	88.000		

## Finanzen

- Aufnahme eines kurzfristigen Kredits
- Anlage in Festgeld/Wertpapieren
- Beantragung eines Förderdarlehens

## Planwerte

Als Planwert für die Folgeperiode muss der Umsatz aus dem Ladengeschäft angegeben werden.

### 3.3 Das Entscheidungsformular der Periode 1

Unternehmen :

Periode :

	Produkt	Surfboard
	Ladenpreis (Euro/Einheit)	
	Printwerbung (Euro)	
	Verkaufsförderung (Euro)	
	Mitarbeiter im Verkauf	

F&E	Externe Aufwendungen	
-----	----------------------	--

Produktion	Maschinen		
	Kauf (Anzahl)		Desinvestition (Nr. angeben)

Mitarbeiter in der Produktion	Einstellungen (Anz.)	
	Entlassungen (Anz.)	

Produktionsmenge an Surfboards	
--------------------------------	--

Finanzen (Euro)	Kredit kurzfristig	
	Festgeld/Wertpapiere	
	Beantragung Förderdarlehen (nur nach Rücksprache mit der Seminarleitung, wird nicht automatisch gewährt)	
	Beantragung zusätzliches Eigenkapital (nur nach Rücksprache mit der Seminarleitung, wird nicht automatisch gewährt)	

Planwerte	Produkt	Surfboard
	Umsatz (Euro)	

## 4 Erläuterungen zu den Teilnehmerberichten

Sie erhalten am Ende jeder Periode alle Marktergebnisse in Form von Teilnehmerberichten. Die Teilnehmerberichte sind wie folgt aufgebaut:

- Executive Summary
- Interne Abläufe
- Internes Rechnungswesen
  - Kostenarten- / Kostenstellenrechnung
  - Kostenträgerrechnung
- Externes Berichtswesen
  - Finanzbericht und Bilanz
  - Gewinn- und Verlustrechnung
- Marktforschung
- Geschäftsberichte der Branche

## 4.1 Executive Summary

Anhand des Executive Summary können Sie sich schnell einen groben Überblick über das abgelaufene Geschäftsquartal verschaffen. Neben den wichtigsten Kennzahlen Ihres eigenen Unternehmens enthält dieser Report auch einige Informationen über Ihre Konkurrenten. Alle Informationen der Executive Summary sind auch in den detaillierten Teilnehmerberichten Nr. 2 bis 8 enthalten.

## 4.2 Interne Abläufe

Dieser Teilnehmerbericht (TNB) liefert eine Übersicht über die internen Abläufe im Unternehmen. Dazu zählen Lagerwerte, Kapazitäten der Fertigung, Personalbestände und Produktentwicklung.

<b>Einsatzstoffe / Teile</b> (nach Zuschaltung des Einkaufs aktiv (zuschaltbare Komplexität))	
<b>Lageranfangsbestand</b>	Menge: Ergibt sich aus dem Lagerendbestand der Vorperiode. Lagerwerte: Werte am Ende der Vorperiode
<b>Bestellungen</b>	Menge: Ergibt sich aus der Einkaufsentscheidung der Vorperiode.
<b>Fehlmengenzukäufe</b>	Wurden bei der Planung der Produktionsmenge zu wenige Einsatzstoffe/ Teile bestellt, so erfolgt automatisch eine Express-Sendung in Höhe der fehlenden Einsatzstoffe.
<b>Abgang an Fertigung</b>	Menge: Verbrauch in der Fertigung Lagerwerte: Durchschnittswert aus den Werten des Lageranfangsbestandes und des Zuganges
<b>Lagerendbestand</b>	Menge: Lageranfangsbestand + Zugang – Abgang

<b>Fertigprodukte</b>	
<b>Lagerwerte</b>	Ergeben sich aus den Herstellkosten (Kostenträgerrechnung) je produzierter Einheit, multipliziert mit der Fertigungsmenge.
<b>Zugang von Fertigung</b>	Menge: Fertigungsmenge

<b>Abschreibung Fertigungsanlagen</b>	
<b>Abschreibung / Halbjahr</b>	Lineare Abschreibung der Fertigungsanlagen (Beschaffungswert dividiert durch die Nutzungsdauer in Halbjahren)

<b>Planung Fertigung</b>	
<b>Benötigte Kapazität der Anlagen</b>	Entsprechend der Fertigungsmenge benötigte Maschinenkapazität
<b>Benötigte Einsatzstoffe</b>	Entsprechend der Fertigungsmenge benötigte Menge an Einsatzstoffen

<b>Auslastung der Fertigung</b>	
<b>Auslastung der Fertigung</b>	Ergibt sich aus der produzierten Menge, dividiert durch die bei 100%iger Auslastung mögliche Fertigungsmenge
<b>Bedarf an Mitarbeitern</b>	Ergibt sich aus der Produktivität der Mitarbeiter (ggf. unter Berücksichtigung der zur Verfügung stehenden Fertigungskapazität der Anlagen, d.h. auf Basis der tatsächlichen Fertigungsmenge).

<b>MA der Zeitarbeitsfirma</b>	Bedarf ergibt sich als die Differenz zwischen den in der Fertigung beschäftigten Personen und dem Bedarf an Mitarbeitern für die tatsächliche Fertigungsmenge.
--------------------------------	--

<b>Personal (Übersicht der Kostenstellen)</b>	
<b>Personalanfangsbestand</b>	(aus der Vorperiode)
<b>Einstellungen und Entlassungen</b>	Verursachen Kosten (vgl. Personalkosten in der Kostenartenrechnung der Teilnehmerberichte)
<b>Anzahl Personen in Einkauf und Verwaltung</b>	Ergeben sich in Abhängigkeit vom erzielten Umsatz.

<b>Produktentwicklung</b>	
<b>Fremde Aufwendungen</b>	Ausgaben für die Leistung unternehmensfremder Ingenieure (externe Ingenieurbüros)
<b>Kumulierte Aufwendungen</b>	Die bisherigen Aufwendungen für die Produktentwicklung einschließlich der aktuellen Periode gelten als Indikator für den Stand der Entwicklung.

### 4.3 Kostenarten-/ Kostenstellenrechnung

<b>Gemeinkosten</b>	Alle Kosten, die dem Produkt oder der Produktkategorie nicht direkt zurechenbar sind.
<b>Einzelkosten</b>	Kosten, die dem Produkt oder Produktkategorie verursachungsgerecht zugeordnet werden können (Art der Zurechnung, siehe unten).

<b>Kostenartenrechnung</b>	
<b>MATERIALKOSTEN</b>	
<b>Einsatzstoffe/Teile</b>	Zurechnung nach Verbrauch
<b>Betriebsstoffe</b>	Zurechnung nach Verbrauch
<b>Bez. Fremdleistungen</b>	Kosten der Mitarbeiter einer Zeitarbeitsfirma. (Zurechnung nach Personalbedarf in der Fertigung)
<b>PERSONALKOSTEN</b>	
<b>Löhne/Gehälter Einst./Entl. Personalnebenkosten</b>	Löhne und PNK der Produktionsmitarbeiter werden zugerechnet nach Personalbedarf in der Fertigung. Die restlichen Personalkosten sind Gemeinkosten.
<b>ABSCHREIBUNGEN</b>	
<b>AIEG</b>	Abschreibung auf im Moment der Gründung entstandenen Kosten, welche als AIEG aktiviert wurden (vgl. TNB 8: Bilanz)
<b>Fertigungsanlagen</b>	Abschreibung Anlagen.
<b>BGA</b>	Fläche / Abschreibung BGA.
<b>SONSTIGE KOSTEN</b>	
<b>Sonst. fixe Kosten</b>	Sonstige fixe Kosten für die Fertigungsanlagen.
<b>Instandhaltung</b>	Kosten für Instandhaltung der Fertigungsanlagen.
<b>Miete für Geschäftsräume</b>	Gemäß der Standortentscheidung in der Gründungsperiode.
<b>Betriebskost. Geschäftsr.</b>	Gemäß der Standortentscheidung in der Gründungsperiode.
<b>Sonst. Verw.kosten</b>	= 1 % umsatzabhängige Kosten + rechtsformabh. fixe Kosten (Per. 1 = 1.000 Euro)
<b>Lagerkosten</b>	Lagerkosten f. Einsatzstoffe: Werden dem Einkauf als Gemeinkosten zugerechnet. Lagerkosten der Fertigprodukte werden dem Einkauf als Einzelkosten zugerechnet.
<b>Vertriebskosten</b>	Printwerbung/Verkaufsförderung
<b>Sonstige Kosten F &amp; E</b>	Aufwendungen für F & E-Auftrag an ein externes Ingenieurbüro.

## Kostenstellenrechnung

→ Verteilung der Gemeinkosten (aus der Kostenartenrechnung) auf die einzelnen Kostenstellen

<b>PERSONALKOSTEN</b>	Aufteilung analog zur Entstehung
<b>ABSCHREIBUNGEN</b>	
<b>AIEG</b>	Aufteilung nach Anzahl der Mitarbeiter in der jeweiligen Abteilung
<b>Fertigungsanlagen</b>	Werden komplett der Fertigung zugerechnet.
<b>BGA</b>	Aufteilung nach Flächennutzung in qm
<b>SONSTIGE KOSTEN</b>	
<b>Sonstige fixe Kosten</b>	Werden komplett der Fertigung zugerechnet.
<b>Instandhaltung</b>	Werden komplett der Fertigung zugerechnet.
<b>Miete f. Gesch.räume</b>	Aufteilung nach Anzahl der Mitarbeiter
<b>Betr.k. Gesch.räume</b>	Aufteilung nach Anzahl der Mitarbeiter
<b>Sonst. Verw.kosten</b>	Aufteilung nach Anzahl der Mitarbeiter
<b>Lagerkosten</b>	Lagerkosten f. Einsatzstoffe: Werden dem Einkauf als Gemeinkosten zugerechnet.
<b>Vertriebskosten</b>	Werden komplett dem Verkauf zugerechnet.

## 4.4 Kostenträgerrechnung

### Kostenträgerrechnung

<b>Einsatzstoffe / Teile</b>	Einzelkosten (vgl. Kostenartenrechnung: „Einsatzstoffe / Teile“)
<b>+ Betriebsstoffe</b>	Einzelkosten (vgl. Kostenartenrechnung: „Betriebsstoffe“)
<b>= Materialeinzelkosten (I)</b>	
<b>Fertigungs-Einzelkosten</b>	Einzelkosten (vgl. Kostenartenrechnung) (Summe aus: Löhne / Gehälter + PNK + bezogene Fremdleistungen)
<b>+ Fertigungs-Gemeinkosten</b>	Zurechnung im Verhältnis der Fertigungseinzelkosten.
<b>= Fertigungskosten (II)</b>	
<b>= Herstellkosten (I + II)</b>	
<b>+ F &amp; E Einzelkosten</b>	(vgl. Kostenartenrechnung: „Sonstige Kosten F & E“)
<b>+ F &amp; E Gemeinkosten</b>	Zurechnung im Verhältnis der Absatzzahlen (in Stück).
<b>+ Verkauf Einzelkosten</b>	(vgl. Kostenartenrechnung: „Vertriebskosten“)
<b>+ Verkauf Gemeinkosten</b>	Zurechnung im Verhältnis der Absatzzahlen (in Stück).
<b>+ Einkauf/Verw. Einzelk.</b>	(vgl. Kostenartenrechnung: „Lagerkosten“)
<b>+ Einkauf/Verw. Gemeink.</b>	Zurechnung im Verhältnis der Absatzzahlen (in Stück).

### Kostenträgerstückrechnung

Die Kostenträgerstückrechnung verteilt die Kosten der Kostenträgerrechnung auf die produzierte Einheit (bis zu den Herstellkosten) bzw. auf die verkaufte Einheit (bis zu den Selbstkosten).

## 4.5 Finanzbericht und Bilanz

Der **Finanzbericht** stellt die Einzahlungen und Auszahlungen einer Periode gegenüber und bietet Ihnen somit eine Orientierungsmöglichkeit für die Liquiditätsplanung.

<b>Finanzbericht</b>	
<b>EINZAHLUNGEN</b>	
<b>Einzahlungen aus Umsatz der aktuellen Periode/Vorperiode</b>	Gemäß der Zahlungsgewohnheiten der Kunden geht je nach eingeräumten Zahlungsbedingungen ein gewisser Prozentsatz der Einzahlungen erst in der nächsten Periode ein.
<b>Einzahlungen aus Beteiligungskapital</b>	Das Beteiligungskapital wird nach Erstellung des Business Plans vom Seminarleiter angewiesen; im Verlauf der Simulation sind weitere Beteiligungskapitalzahlungen möglich.
<b>Überziehungskredit</b>	Wird ggf. vom System automatisch gewährt, wenn Kassenmindestbestand (= 2.000 Euro) nicht durch die Summe von Einzahlungen und Auszahlungen zzgl. Kassenanfangsbestand erreicht wird.
<b>AUSZAHLUNGEN</b>	
<b>Kauf von BGA</b>	Entscheidung über Kauf von neuer Betriebs- und Geschäftsausstattung (BGA).

In der **Bilanz** gem. § 266 HGB werden die Vermögenswerte Ihres Unternehmens dem zur Verfügung stehenden Kapital gegenübergestellt. Auf der Aktivseite finden Sie das Anlage- und das Umlaufvermögen. Demgegenüber stehen auf der Passivseite das Eigenkapital und die Verbindlichkeiten. Aktiv- und Passivseite gleichen sich aus, indem auf der Passivseite entweder der Periodenüberschuss addiert bzw. der Periodenfehlbetrag abgezogen wird.

<b>Aktiva</b>	
<b>Aufwendungen für die Ingangsetzung und Erweiterung des Geschäftsbetriebes (AIEG)</b>	Hierzu zählen die gesamten Gründungskosten, die bis zum Beginn der Geschäftstätigkeit angefallen sind.
<b>Anlagevermögen</b>	= Anfangsbestand Maschinen, BGA (Per. X) + Investitionen (Per. X+1) – Abschreibungen (Per. X+1).
<b>Forderungen aus LuL</b>	In der Periode realisierte Umsätze, die noch nicht zu Einzahlungen geführt haben.

<b>Passiva</b>	
<b>Gezeichnetes Kapital</b>	= Grundkapital (=Stammkapital = Haftungskapital)
<b>Kapitalrücklage</b>	Differenz aus gesetzlichem Stammkapital (i.S.v. Haftungskapital) und dem zusätzlich eingezahlten Einlagekapital.
<b>Gewinnrücklage</b>	Kumulierte, nicht ausgeschüttete, bereits versteuerte Periodenüberschüsse der Vorperioden
<b>Verlustvortrag</b>	Kumulierte Verluste aus Vorperioden. Diese werden mit späteren Periodenüberschüssen verrechnet. (Auswirkungen auf Steuerzahlung in späteren Perioden)

## 4.6 Gewinn- und Verlustrechnung

### Gewinn- und Verlustrechnung

Das Bilanzierungsgesetz vom 19. Dezember 1985 lässt alternativ eine Ermittlung des Betriebsergebnisses nach dem **Gesamtkostenverfahren** oder dem **Umsatzkostenverfahren** zu.

Beim **Gesamtkostenverfahren (GKV)**, linker Teil der G + V) werden zunächst die Umsatzerlöse der Periode um die Bestandsveränderung bereinigt (= Gesamtleistung der Periode) und anschließend die gesamten Kosten der Periode (in der Aufteilung der Kostenstellenrechnung) abgezogen.

Beim **Umsatzkostenverfahren (UKV)**, rechter Teil der G + V) werden den Umsatzerlösen der Periode die Selbstkosten der abgesetzten Produkte gegenübergestellt.

Die Selbstkosten der abgesetzten Produkte enthalten außer den Herstellkosten der abgesetzten Produktmengen die gesamten Verwaltungs-, Forschungs- und Vertriebskosten der Periode.

Entspricht die abgesetzte Menge nicht der in der Periode gefertigten Menge, werden die Herstellkosten des Umsatzes nach dem Verfahren der Durchschnittsbewertung errechnet.

<b>Abschreibungen Vermögensgegenstände</b>	Summe aus: Abschreibungen auf Maschinen, Abschreibungen BGA und Abschreibungen AIEG (siehe oben)
<b>Außerordentliche Erträge</b>	z.B. Schrotterlöse desinvestierter Maschinen
<b>Außerordentliche Aufwendungen</b>	z.B. Sonderabschreibung der in der aktuellen Periode zum Restbuchwert verschrotteten Maschinen

### Ergebnisverwendung

Der Periodenüberschuss der Periode geht in voller Höhe als Eigenkapitalposition in die Bilanz der aktuellen Periode ein. Der Periodenüberschuss der Periode kann verwendet werden zur

- Deckung eines Verlustvortrages,
- Bildung von Gewinnrücklagen,
- Dividendenausschüttung.

Die Höhe der **Gewinnrücklage** eines Unternehmens berechnet sich wie folgt:

- Zunächst wird der Periodenüberschuss der Periode mit einem eventuellen Verlustvortrag saldiert.
- Von dem verbleibenden Rest wird die geplante Dividende der Periode abgezogen.
- Der nach Abzug von Verlustvortrag und Dividende verbleibende Betrag wird in die Gewinnrücklage eingestellt.

<b>Auszuschüttender Betrag</b>	50% des Periodenüberschusses werden als Dividende ausgeschüttet. (Auszahlung erfolgt in der nächsten Periode.)
--------------------------------	--

### Cash-Flow

Berechnet wird der Cash-Flow nach Steuern (auf Basis des Periodenüberschusses).

### Cash-Flow

- Der Gewinn einer Periode ist die Differenz periodengerecht erfasster Erträge und Aufwendungen. Er wird in der Gewinn- und Verlustrechnung ermittelt und soll den Erfolg der Periode widerspiegeln.
- Der Cash-Flow einer Periode als Periodenüberschuss nach Steuern + Abschreibungen + [Rückstellungen] gibt Hinweise auf die so genannte **"Innenfinanzierung"** des Unternehmens.

### Planung

Die in den Entscheidungen einzugebenden Planungsgrößen werden mit den tatsächlich eingetroffenen Ergebnissen verglichen. Die absolute Abweichung in % wird bewertet. Eine Abweichung von 0% gibt eine Planungsqualität von 1,0; eine Abweichung von 100% und mehr gibt eine Planungsqualität von -1,0.

### **Erfolgswert**

Der Erfolgswert der Periode errechnet sich aus dem Periodenüberschuss und der Planungsqualität. Die Planungsqualität wird hierfür mit einem bestimmten Betrag (Euro/Punkt) bewertet (i.d.R. 1.000 Euro pro Punkt).

## **4.7 Marktforschungsbericht**

Der Marktforschungsbericht enthält wesentliche Entscheidungsdaten der Konkurrenzunternehmen (z.B. Preise, Ausgaben für Werbung/ Verkaufsförderung, Nettoumsätze, Marktanteile nach Produktkategorien etc.). Der Marktforschungsbericht kann eine wichtige Hilfe für Ihre Entscheidungen und bei der Beurteilung Ihrer Strategie sein.

<b>Marktergebnisse</b>	
<b>Preis</b>	Verkaufspreise der Unternehmen
<b>Absatz</b>	Anzahl der von den jeweiligen Unternehmen abgesetzten Produkte
<b>Marktanteil</b>	Berechnung der Marktanteile der Unternehmen am Gesamtmarkt
<b>Kommunikation</b>	Ausgaben für Werbung und Verkaufsförderung
<b>Ladengeschäft</b>	Absatzmarkt
<b>Technologieindex</b>	Ergebnis der Ausgaben für externe Forschung und Entwicklung, die in diesem Technologieindex resultieren.
<b>Bekanntheitsgrad</b>	Ergebnis nach Berücksichtigung des gesamten Marketing-Mix, die in diesem Bekanntheitsgrad resultiert.
<b>Großhändler</b>	Produktpreise sind festgelegt. Ein Absatz zu diesem Preis wird garantiert. Großabnehmermenge wird unter sonstige Daten eingefügt, sobald Großabnehmer in der Simulation freigeschaltet sind (zuschaltbare Komplexität).
<b>Mitarbeiter im Verkauf</b>	Anzahl der Vertriebsmitarbeiter, die für den Verkauf der Produkte zuständig sind.

## **4.8 Geschäftsberichte der Branche**

Die Geschäftsberichte der Branche enthalten die Gewinn- und Verlustrechnung sowie die Bilanz aller konkurrierenden Unternehmen. Es ist somit möglich, einen Überblick über den Erfolg der einzelnen Unternehmen zu bekommen.

Im unteren Teil des Berichts finden Sie einige wertorientierte Kennzahlen. Mit Hilfe dieser Kennzahlen können Sie Ihr eigenes Unternehmen sowie Ihre Konkurrenten anhand signifikanter Werte analysieren.

## **4.9 Entscheidungsprotokoll**

Das Entscheidungsprotokoll gibt einen Überblick über die zuletzt getroffenen Entscheidungen, die in der Simulation zur Berechnung herangezogen wurden.

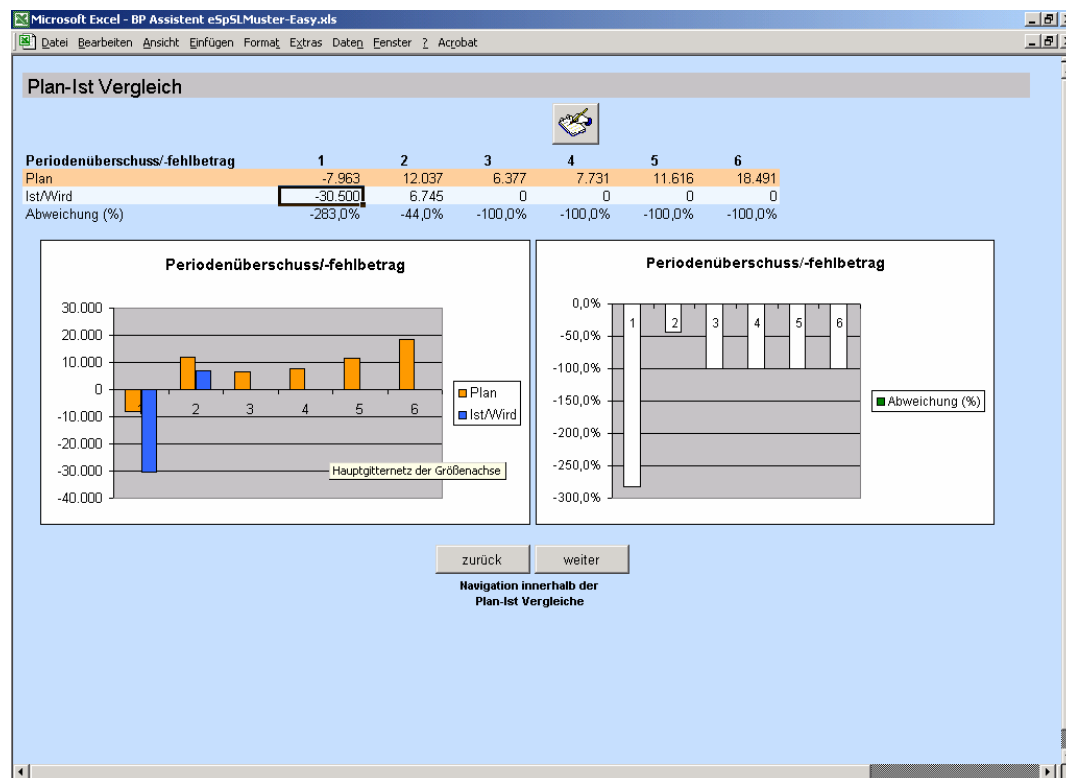
## 5 Abgleich der Spieldaten mit dem Businessplan

Wenn Sie Ihre Entscheidungen einlesen (egal, ob über Diskette, USB-Stick oder über das Netz), wird eine sogenannte „BPTransPro.xls“-Datei in das Verzeichnis C:\Temp erzeugt. In dieser Datei liegen die Daten der bisher gespielten Perioden aus dem Planspiel. Mit dem Business-Plan-Assistenten kann nun nach jeder Periode ein Soll-Ist-Vergleich durchgeführt werden. Dazu müssen Sie lediglich das Inhaltsverzeichnis aufrufen, dort den Button „Transfer der Daten“ anklicken und in dem sich öffnenden Blatt den Button „Werte aktualisieren“ auswählen. Die Werte werden aus der „BPTransPro.xls“-Datei übernommen und mit den geplanten Werten des Businessplans verglichen.

Die folgenden Werte werden bei diesem Abgleich berücksichtigt:

- Umsatzerlöse
- Periodenüberschuss/-fehlbetrag
- Marktanteil (in %)
- Personalkosten
- Lagerbestand (Fertigprodukte)
- Gesamte Verbindlichkeiten
- Cash Flow (vor Finanzierungstätigkeit)

Anschließend können Sie die einzelnen Kennzahlen mit grafischer Darstellung einsehen.



Nähere Einzelheiten zum Datentransfer finden Sie im ersten Teil des Teilnehmerhandbuchs unter dem Punkt Datentransfer (2.3).