



Learning business by doing business



TOPSIM-Planspiele

Learning business by doing business

TOPSIM – easyManagement

Teilnehmerhandbuch

Teil I

Version 1.1

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung	2
1.1	Nutzen des Handbuchs	2
1.2	Um was geht es bei TOPSIM – easyManagement?	2
1.3	Lernziele von TOPSIM – easyManagement	2
2	Ausgangssituation	4
2.1	Unternehmensgeschichte	4
2.2	Pressebericht	6
2.3	Das Unternehmen	7
3	Der Markt	8
4	Die Entscheidungsbereiche	8
4.1	Einkauf / Verwaltung	9
4.2	Produktion	10
4.2.1	Fertigungsanlagen	10
4.2.2	Produktionsmitarbeiter	10
4.2.3	Produktionsmenge	11
4.3	Vertrieb / Absatzpolitik	11
4.3.1	Preis	12
4.3.2	Kommunikation	13
4.3.2.1	Werbung	13
4.3.2.2	Sales Promotion	14
4.3.2.3	Hinweise zum Kommunikationsbudget	14
4.3.3	Vertriebspersonal	14
4.3.4	Produkt	15
4.4	Personal	15
4.4.1	Personalkosten	15
4.4.2	Personalbestandsveränderungen	16
4.5	Finanzplanung	16
4.5.1	Zahlungsquote	16
4.5.2	Kurzfristige Kredite	16
4.6	Lager	17
4.6.1	Einsatzstoffe	17
4.6.2	Fertigerzeugnisse	17
4.7	Verwaltungskosten	17
4.8	Gewinnausschüttung (Dividende)	17
4.9	Produktions- und Umsatzplanung / kumulierter Erfolgswert	18
5	Entscheidungen	19

1 Einführung

1.1 Nutzen des Handbuchs

Dieses Handbuch dient zur **Vorbereitung** auf das Unternehmensplanspiel TOPSIM – easyManagement. Bei der Durchführung der Simulation dient das Handbuch als Informationsgrundlage und als Entscheidungshilfe.

1.2 Um was geht es bei TOPSIM – easyManagement?

Beim TOPSIM – easyManagement Unternehmensplanspiel bilden Sie zusammen mit Ihren Mitspielern ein **Unternehmerteam**, welches für die Führung eines Unternehmens der Outdoor-Branche verantwortlich ist.

Die Simulation schafft ein realistisches Modell eines mittelständischen Unternehmens und bietet dem Spieler

- schnelle,
- risikofreie
- praktische Erfahrung
- mit einem nachhaltigen Lerneffekt

TOPSIM – easyManagement wurde von TATA Interactive Systems GmbH entwickelt. TATA Interactive Systems ist sich im Klaren darüber, dass das Modell kein vollständiges Abbild der in der Realität vorhandenen Komplexität darstellt. Dies aber auch nicht gewünscht. Denn aus didaktischen Gründen sind Vereinfachungen notwendig, um Ihnen eine bestmögliche Lernerfahrung zu ermöglichen – diese sollen nicht durch eine zu hohe Komplexität gefährdet werden.

1.3 Lernziele von TOPSIM – easyManagement

Bei TOPSIM – easyManagement steht das **aktive Lernen** im Vordergrund. Deshalb ist das Motto, wie bei allen TOPSIM – Produkten:

Learning business by doing business

TOPSIM – easyManagement hat folgende Lernziele:

- das Erlernen von unternehmerischem Denken und Handeln
- die Interpretation von Marktsituation und Marktergebnissen und deren Implementierung in zielorientierte Entscheidungen
- Vorhaltung von ausreichender Produktionskapazität und Vermeidung von Überkapazitäten
- die Identifikation von Erfolgsfaktoren
- die „Errechnung“ von Customer Benefits und Wettbewerbsvorteilen

- die Zusammenhänge zwischen Werbung und Sales Promotion, Reputation, Produktqualität und Preisen und deren Auswirkungen auf die Nachfrage
- die kritische Analyse komplizierter und komplexer Geschäftszusammenhänge
- systematisches Denken: Zusammenhänge zwischen Entscheidungen erkennen und Entscheidungen koordinieren

2 Ausgangssituation

2.1 Unternehmensgeschichte

Wie alles begann...

Alles begann vor fast 40 Jahren mit einer Expedition in die rauen Gebirgszüge Alaskas. Diese und viele weitere Touren prägen die Unternehmenskultur von VALLENBERG bis heute... nehmen Sie sich doch ein wenig Zeit für die Entwicklung des Outdoor-Unternehmens „VALLENBERG Outdoor GmbH“ bis zum heutigen Tage.

1970

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

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

1973

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

1977

Im Jahr 4 nach der Unternehmensgründung mit unzähligen Prototypen und Tests wird stolz die Herstellung des zehnten Outdoor-Zeltes „Expe-



dition“ mit gekoppeltem Innen- und Außenzelt verkündet. Die „outdoor news“ berichten in einem detaillierten Artikel über das junge Unternehmen.

1989

Mit neuartigen Zeltkonstruktionen, die stets Perfektion in Technik und Anwendung garantieren, werden von der internationalen Outdoor-Fachpresse mit Lob überhäuft. Die familiären Gründer Renate und Markus Vallenberg werden für Ihren Innovationsgeist ausgezeichnet.

Zu diesem Zeitpunkt produziert VALLENBERG ca. 100 Outdoor-Zelte pro Jahr.

2005

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



Mit dieser neuen Fertigungslinie stellt VALLENBERG erneut seine Innovationskraft in einem immer stärker umkämpften Markt unter Beweis.

2.2 Pressebericht

Tagesspiegel / Regionaler Wirtschaftsteil

Abwechslung bei der VALLENBERG Outdoor GmbH

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

Von unserem Redakteur Meinhold Rössner

Vor über 30 Jahren wurde die VALLENBERG Outdoor GmbH gegründet. Seither hat sie sich peu à peu zu einem wichtigen Bestandteil der Outdoor-Industrie entwickelt und gilt heute als einer der innovativsten Zeltproduzenten, da das Unternehmen mit seinen zahlreichen Neuentwicklungen der Konkurrenz oftmals ein Stück voraus war. So wurde VALLENBERG für das neu entwickelte Outdoor-Zelt „Expedition“ auf der Fachmesse „OutDoor“ mit dem Preis der Fachmesse für höchste Zuverlässigkeit, Vielseitigkeit und Komfort belohnt. Berichtet man über den Erfolg von VALLENBERG, kommt man an einem Team nicht vorbei: den Unternehmensgründern Renate und Markus Vallenberg. Sie sind dafür verantwortlich, dass aus der Idee einer kleinen Zeltwerkstatt ein florierendes Unternehmen mit einer halben Mio. € Umsatz im letzten Halbjahr, deutlich gestärkter Eigenkapitalbasis (30% des Jahresumsatzes als Bilanzsumme) und 8 Mitarbeitern entstand, welches qualitativ hochwertige Outdoor-Zelte entwickelt, fertigt und vertreibt.

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

Entscheidung. Vallenberg muss sich im hart umkämpften Outdoor-Zeltmarkt seine verdienten Marktanteile bewahren“ so Markus Vallenberg auf die Frage nach wichtigen Entwicklungsbereichen für die Zukunft. „Durch die enge Zusammenarbeit mit den Zulieferern können wir höchste Qualität und Perfektion im Einsatz gewährleisten um unseren Kunden immer die beste Lösung für den Outdoor-Einsatz zu bieten – wir haben dazu viele Optionen im Management durchgesprochen“, fasst die Gründerin die Herausforderung des Outdoor-Spezialisten zusammen.

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

2.3 Das Unternehmen

Aus dem Internetauftritt der VALLENBERG Outdoor GmbH folgen die verschiedenen Geschäftsbereiche des Unternehmens:



Einkauf und Verwaltung

Das von uns ausgewählte Material, Design und die Konstruktionstechnik verbinden wir zu außergewöhnlich zuverlässigen Outdoor-Zelten. In „Einkauf und Verwaltung“ werden alle notwendigen Materialien und Betriebsstoffe eingekauft, die für die Produktion der Zelte und einen reibungslosen Geschäftsablauf benötigt werden. Zudem sind in diesem Bereich alle Verwaltungsaufgaben zusammengefasst.



Produktion

VALLENBERG fertigt hochwertige Behausungen für die Outdoorabenteuer: In der Produktion findet die Montage und die Qualitätskontrolle für das Outdoor-Zelt „Expedition“ statt. Die hochqualifizierten Produktionsmitarbeiter garantieren für eine exakte Verarbeitung der Zelte und eine hohe Lebensdauer.

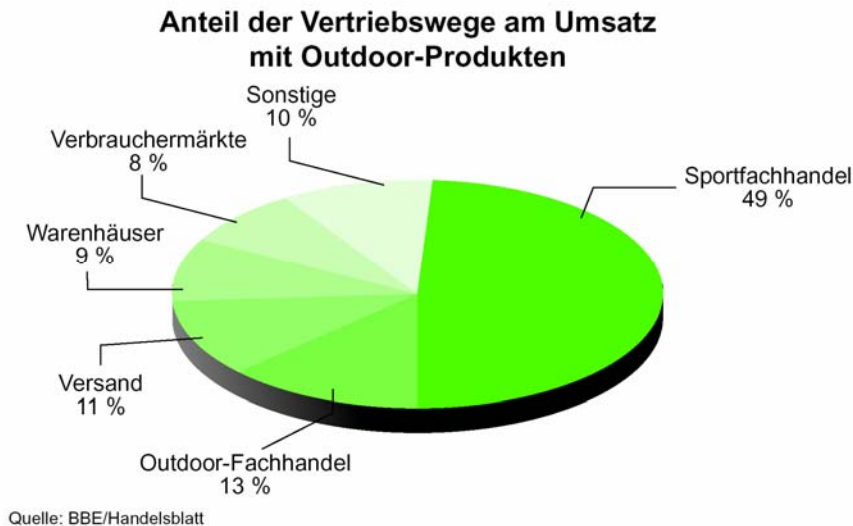


Vertrieb

Unser Vertrieb ist die Schnittstelle zwischen unseren Kunden und dem Unternehmen. Hier werden alle Anfragen bearbeitet und koordiniert. Der Vertrieb dient als kompetenter Ansprechpartner bei Fragen zu unseren Produkten sowohl für Kunden und Händler, wie auch innerhalb des Unternehmens.

3 Der Markt

Der Outdoor-Markt teilt sich in diverse Produktkategorien auf. Insgesamt werden ca. 100 Mio. Umsatz mit Outdoor-Zelten pro Jahr gemacht, wobei hochwertige Zelte (Expeditions-Zelte) für etwa ca. 10% des Umsatzes verantwortlich sind. Hauptabsatzkanäle für Expeditions-Zelte sind der Sportfachhandel, der auf 49% Marktanteil kommt, und der Outdoor- und Versandhandel, die zusammen ca. 24% des Marktes ausmachen.



Quelle: BBE/Handelsblatt (2005), Marktanalysen

Die VALLENBERG Outdoor GmbH bewegt sich auf dem deutschen Outdoor-Markt, den sich eine Vielzahl von Anbietern untereinander aufteilt. Rund 59% der hier abgesetzten Zelte stammen aus inländischer Produktion. Die Hersteller sind zumeist kleine und mittelständische Unternehmen. In den jeweiligen Produktkategorien lassen sich die Hersteller in spezialisierte Premiumanbieter, Hersteller qualitativ guter Produkte zu mittleren Preisen und die Billiganbieter, welche den Massenmarkt bedienen, unterscheiden.

4 Die Entscheidungsbereiche

Bei TOPSIM – easyManagement werden Sie Ihre Entscheidungen zusammen im Team treffen und am Ende der jeweiligen Spielperiode in die Entscheidungsmasken/-formulare eingeben. Beachten Sie dabei die korrekte Eingabe der von Ihnen festgelegten Werte. Die Zahl der zu treffenden Entscheidungen nimmt im Laufe des Spiels zu. Die Art der zu treffenden Entscheidungen wird in den folgenden Unterpunkten erklärt. Eine Spielperiode entspricht einem Halbjahr.

Als Entscheidungsgrundlage dienen Ihnen dabei die **Wirtschaftsprognosen** (= Szenarien) für das nächste Geschäftshalbjahr sowie das Berichtswesen des abgelaufenen Geschäftshalbjahres.

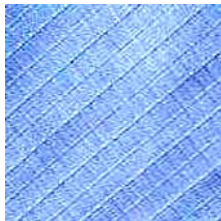
4.1 Einkauf / Verwaltung

Für die Produktion der „Expedition“ Zelte müssen Einsatzstoffe von Zulieferern eingekauft werden. Zur Produktion eines Zeltes werden **1 x Gestänge** und **1 x Ripstop-Nylon** benötigt.

Sie kümmern sich um sorgfältige Auswahl von allerbesten Geweben und hochwertigsten Materialien:



Mit den **Gestängen** werden 9mm Aluminiumstangen bezogen, die in Ihrer Produktion zum fertigen Zeltgerüst-Gestänge verarbeitet werden, auf das dann später das eigentliche Zelt aufgebaut wird.



Ripstop-Nylon ist an der Rechenkästchenstruktur zu erkennen: alle paar Millimeter zieht sich ein kräftigerer Kett- bzw. Schussfaden durchs Gewebe. Sollte das Material reißen, läuft der Riss nicht ungebremst durch die gesamte Fläche, sondern stoppt am stärkeren (Ripstop-) Faden! Der Sinn ist es, ein leichtes Gewebe mit akzeptabler Reißfestigkeit zu schaffen.

Die Ripstop-Nylon-Materialien für das Innen- und das Außenzelt werden von externen Zulieferern der Textilbranche nach den von VALLENBERG entwickelten „Blaupausen“ zugeschnitten, genäht und geliefert. Alle Utensilien (Reißverschlüsse, Haken, Gewebebänder, etc.), die im weiteren Produktionsverlauf zusätzlich benötigt werden, sowie die eingesetzten Betriebsstoffe (Strom, etc.) summieren sich zu den **Kosten für Betriebsstoffe** (pro produzierter Einheit).

Für beide Einsatzstoffe (Gestänge und Ripstop-Nylon) steht ein Zulieferer zur Verfügung, der für exzellente Qualität und eine langjährige Zusammenarbeit steht. Stimmen Sie dabei Ihre Bedarfsmengen sorgfältig ab. Bedenken Sie, dass Sie bei größeren Einkaufsmengen von günstigeren Einkaufskonditionen profitieren können, gleichzeitig aber nicht verbaute Einsatzstoffe zu Lagerkosten und zu einer höheren Kapitalbindung führen.

Wenn Sie keine Bestellmenge eingeben, wird automatisch „just in time“ die gewünschte Menge an Gestängen und Ripstop-Nylon geliefert. Auf diese Weise vermeiden Sie Fehlbestellungen und hohe Lagerbestände. Allerdings verzichten Sie auch auf die Ausnutzung von Mengenschaffeln.

Mitarbeiter in diesem Bereich bearbeiten nicht nur alle mit dem Einkauf verbundenen Aufgaben, sondern sind auch für die anfallenden Verwaltungstätigkeiten zuständig. Die in der Ausgangssituation beschäftigte **50% Teilzeitkraft** bleibt im gesamten Planspielverlauf fix in Ihrem Unternehmen.

4.2 Produktion

4.2.1 Fertigungsanlagen

Um die Zelte herzustellen, benötigen Sie Spezial-Maschinen. Die Fertigungskapazität Ihrer Produktionsanlagen können Sie durch den Kauf bzw. Verkauf von Fertigungsanlagen beeinflussen. Die Fertigungsanlagen werden linear pro Halbjahr abgeschrieben. Dabei gilt: Abschreibungsbetrag = Anschaffungspreis / kalkulierte Nutzungsdauer.

Derzeit verfügen Sie über zwei Spezial-Fertigungsanlagen mit einer Kapazität von je maximalen 500 Zelten pro Anlage pro Periode. Diese Anlagen sind noch relativ neu, befinden sich seit einer Periode in Ihrem Betrieb und werden in 5 Jahren vollständig abgeschrieben sein. Sie können über den weiteren Ausbau Ihrer Fertigungsanlagen entscheiden.

Bei der Neuinvestition können Sie eine Spezial-Anlage desselben Typs erwerben. Die angegebene Fertigungskapazität bezieht sich jeweils auf ein Halbjahr. Neu gekaufte Fertigungsanlagen sind sofort mit Ihrer vollen Fertigungskapazität verfügbar.

Sie können eine Fertigungsanlage auch aus der Produktion entfernen, also **desinvestieren**. Sollten Sie sich dafür entscheiden, wird die Fertigungsanlage zu 25% des restlichen Buchwertes verkauft. Der Restbuchwert ist der ursprüngliche Kaufpreis der Fertigungsanlage abzüglich aller Abschreibungsbeträge, die bisher berücksichtigt wurden. Wenn Sie eine Fertigungsanlage verkaufen wollen, tragen Sie deren Nummer in das Entscheidungsformular ein, die Anlage wird dann in der gleichen Periode ausrangiert. Sollten Sie eine (oder mehrere) Maschinen verkaufen, so wird der Erlös unter der Position „außerordentliche Erträge“ in Ihrer GuV-Rechnung (Teilnehmerbericht 9) bzw. im Kassenbericht aufgeführt. Sie können keinesfalls alle Ihre Maschinen verkaufen, d.h. mindestens eine muss in Ihrem Bestand erhalten bleiben.

Hier einige Daten der Fertigungsanlage:

Typ	A
Kapazität in Stück / Periode	500
Fixe Kosten in €	2.500
Wartung/Instandhaltung in € / Periode	5.000
Nutzungsdauer in Perioden	11
Anschaffungspreis in €	55.000

4.2.2 Produktionsmitarbeiter

Um Ihre Zelte produzieren zu können, benötigen Sie exzellent ausgebildete und verlässliche Produktionsmitarbeiter. Die Zahl der Zelte, die ein Produktionsmitarbeiter pro Periode herstellen kann, hängt von der technischen Komplexität der Zelte ab. In der Ausgangssituation kann ein Produktionsmitarbeiter **225 Zelte pro Periode** herstellen.

Können Ihre Produktionsmitarbeiter weniger Zelte produzieren als Sie geplant haben, werden vom Planspiel automatisch **Zeitarbeiter** eingestellt, die die Fehlmenge in der Produktion ausgleichen. Die Kosten für einen Zeitarbeiter sind im Allgemeinen höher als für normale Produktionsmitarbeiter. In der Ausgangsposition belaufen sich die Kosten für einen Zeitarbeiter pro Periode auf **€ 25.000**.

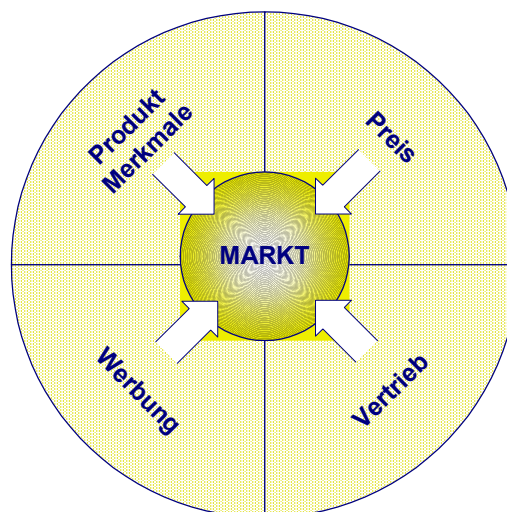
Bei den Produktionsmitarbeitern tragen Sie im Entscheidungsformular die Zahl der Einstellungen oder Entlassungen ein, die Sie in der kommenden Periode vornehmen wollen. In der Ausgangsperiode beträgt die Zahl der Produktionsmitarbeiter 5. Beachten Sie bitte auch die weiteren Ausführungen unter 4.4.

4.2.3 Produktionsmenge

Hier entscheiden Sie über die Produktionsmenge. Beachten Sie dabei Ihre geplante Absatzmenge, die Kapazität Ihrer Fertigungsanlagen und die noch vorhandene Lagermenge aus der Vorperiode. Sie planen die Produktionsmenge für eine Periode im Voraus. Sie können auch mehr produzieren, als Sie insgesamt absetzen können. Die Mehrproduktion geht dann in das Lager und verursacht Lagerkosten (vgl. 4.6.2.). Stimmen Sie Ihre Produktionsmenge auch mit dem Einkauf ab.

4.3 Vertrieb / Absatzpolitik

Wie viele Zelte Sie letztendlich verkaufen können, hängt von mehreren Faktoren ab. Die Faktoren, über die Sie selbst entscheiden, werden als „**Marketing-Instrumente**“ bezeichnet. Ihre Aufgabe ist es, eine möglichst optimale Mischung („Marketing-Mix“) aus diesen Faktoren zu finden.



Berücksichtigen Sie bei der Planung des Marketing-Mixes Ihre eigene Strategie. Seien Sie sich darüber im Klaren, dass Sie die Handlungen der Konkurrenten niemals mit Sicherheit voraussagen können. Überlegen Sie auch, welche Strategien die anderen Unternehmen verfolgen bzw. verfolgen könnten, bevor Sie Entscheidungen über Ihren Marketing-Mix treffen.

Die Entscheidungen der anderen Unternehmen beeinflussen ebenfalls indirekt Ihren Absatz, so wie Sie auch deren Absatzzahlen beeinflussen.

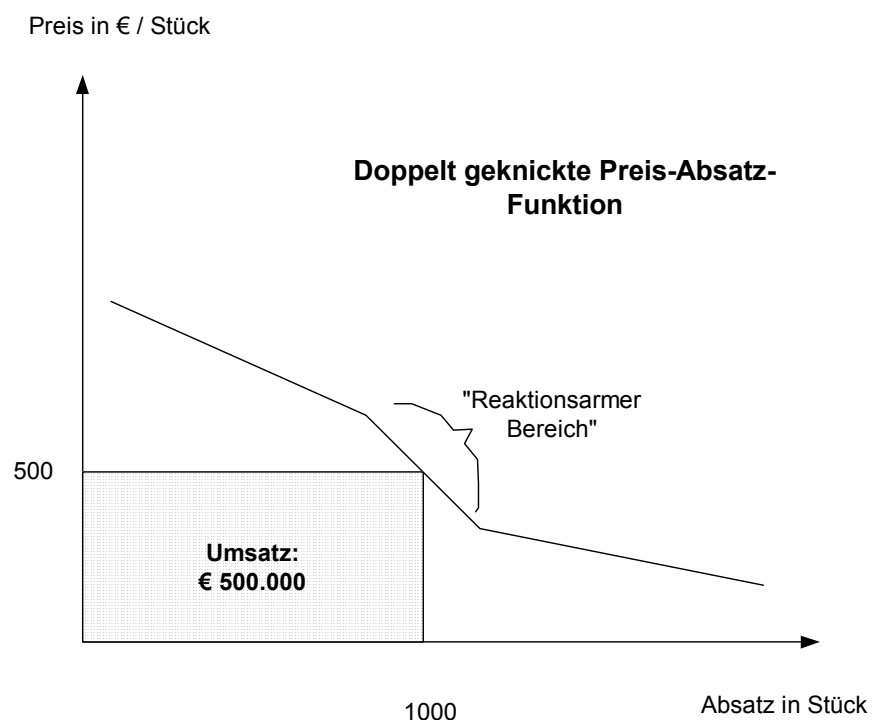
Schätzt ein Unternehmen die Absatzmöglichkeiten falsch ein, so kann es entweder hohe Lagerbestände generieren (vgl. 4.6.2), weil die Produkte nicht abgesetzt wurden oder es kann zu Lieferunfähigkeit führen; da die Nachfrage höher war als das Angebot. Für den zweiten Fall werden dann ca. 80 % der Kunden zur Konkurrenz wechseln, um dort ihre Nachfrage zu befriedigen.

Ebenso ist Ihr Absatz abhängig von der Konjunkturlage, über deren Entwicklung Sie jeweils zu Beginn der Periode Informationen erhalten (Wirtschaftsprognosen).

4.3.1 Preis

Im Wettbewerb mit den Mitbewerbern ist der Preis ein wichtiges und sofort wirksames Marketing-Instrument. In der Ausgangssituation beträgt der Preis für Ihr Zelt „Expedition“ **500€**.

Generell kann gesagt werden, dass bei einer Preiserhöhung weniger Zelte abgesetzt, das heißt verkauft, werden können. Umgekehrt steigt die Nachfrage für ein Zelt bei einer Preissenkung. Dieser Zusammenhang wird in der sog. "Preis-Absatz-Funktion" dargestellt:



(Anmerkung: Diese Grafik ist nur eine beispielhafte Darstellung und stellt nicht den exakten Verlauf der Preis-Absatz-Funktion dar)

Man hat beobachtet, dass es einen Preisbereich gibt, in welchem sich Preisänderungen nicht so stark auf die Nachfragebereitschaft auswirken. Es ist der Bereich, in welchem die Kurve

etwas steiler ist. Man nennt ihn den "unelastischen" oder "reaktionsarmen" Bereich. In diesem Bereich liegt auch der aktuelle Preis des Zeltes „Expedition“. Der oben abgebildete „reaktionsarme Bereich“ liegt in etwa bei plus bis minus 5% Abweichung vom Ausgangspreis von € 500. Bedenken Sie, dass Sie bei einer Preisänderung auch unternehmerisch handeln müssen. Zum Beispiel sollten Sie bei einem hohen Preis auch eine hohe Qualität anbieten bzw. bei einem niedrigen Preis lieferfähig sein und auch kostengünstig produzieren können.

Aus der Anzahl der verkauften Zelte mal dem betreffenden Preis ergibt sich der **Umsatz**. Als Umsatz der Periode 1 wird der Betrag bezeichnet, den die VALLENBERG Outdoor GmbH beim Verkauf von 1.000 Zelten des Typs „Expedition“ zum Preis von € 500 einnimmt. Der Umsatz beträgt somit nach Ablauf des ersten Geschäftshalbjahres (Ende Periode 1) 1.000 mal 500€, also 500.000€. Die Fläche des schraffierten Rechtecks in der Zeichnung symbolisiert also den Umsatz.

Bei der Preisentscheidung ist es also wichtig, nicht nur den damit erwarteten Absatz abzuschätzen, sondern auch den sich daraus ergebenden Umsatz. Diese Umsatzänderung kann erst dann bewertet werden, wenn sie zu den Mehrkosten (bzw. den geringeren Kosten) ins Verhältnis gesetzt wird, d. h. der Gewinn ermittelt wird, der sich aus dem veränderten Umsatz minus den veränderten Kosten ergibt.

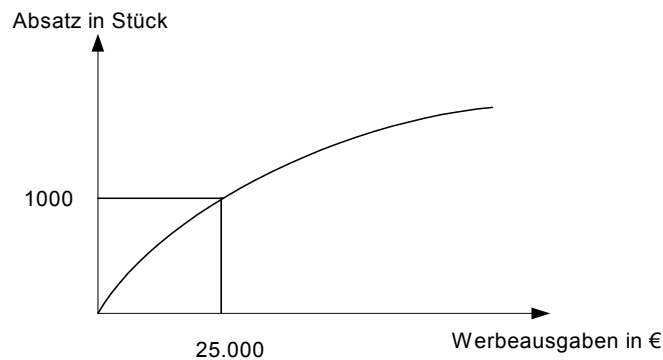
Leider kann man aber nie genau sagen, bei welchem Preis wie viel abgesetzt wird. Der Absatz hängt auch noch von anderen Faktoren als nur dem Preis ab. Sie sind daher auf Annahmen und Schätzungen über das Kaufverhalten Ihrer Kunden, die Aktionen Ihrer Konkurrenz und die zukünftige Marktentwicklung angewiesen.

4.3.2 Kommunikation

Die Kommunikationsausgaben kann man in die zwei Teilbereiche, Werbung und Sales Promotion, unterteilen.

4.3.2.1 Werbung

Ausgaben für Werbung fördern generell den Absatz. Sie wirken nachhaltig, über mehrere Perioden (d.h., man erinnert sich auch noch später an Ihre Werbung). Am stärksten wirken die Werbeausgaben aber in der Periode, in der sie getätigt werden. Die Wirkung der Werbung auf den Absatz kann schematisch wie folgt dargestellt werden:



(Anmerkung: Diese Grafik ist eine beispielhafte Darstellung. Sie stellt nicht den exakten Verlauf der Werbefunktion dar!)

Die Abbildung zeigt: Zu wenig Werbung wirkt kaum, d.h., sie wird nicht wahrgenommen. Zu viel Werbung bringt keinen zusätzlichen Effekt, sie "verpufft": das Geld ist umsonst ausgegeben worden. Das Werbebudget beträgt in der Ausgangsperiode € 25.000.

4.3.2.2 Sales Promotion

Sales Promotion (Verkaufsförderung) bezeichnet eine spezielle Form der **Kommunikation**. Sie unterscheidet sich von „herkömmlicher“ Werbung darin, dass sie kurzfristig ausgelegt ist und den Kunden direkter ansprechen soll. Der Werbeeffect wirkt deshalb hauptsächlich in der Periode erzielt, in der Sales Promotion betrieben wird. Beispiele für Maßnahmen der Verkaufsförderung sind Gewinnspiele, Sponsoringaktivitäten, Testangebote, „Tag der offenen Tür“, etc.

Sie haben in der Ausgangsperiode **4.000€** für Sales Promotion ausgegeben. Die Maximalwerte können Sie den jeweiligen Periodendaten entnehmen.

4.3.2.3 Hinweise zum Kommunikationsbudget

Die Unternehmen am Outdoor-Markt für Zelte investieren durchschnittlich zwischen 5 – 10% ihrer Umsätze in die Kommunikation, wobei ca. 2/3 in klassische Werbung und der Rest in Sales Promotion fließen. Klassische Werbung hat auch einen nachhaltigen Effekt in den Folgeperioden, Sales Promotion wirkt dagegen eher kurzfristig absatzfördernd.

4.3.3 Vertriebspersonal

Die VALLENBERG Outdoor GmbH hat in Periode 1 zwei Vertriebsmitarbeiter, die mit dem Vertrieb des Outdoor-Zelts „Expedition“ und der Beratung der Kunden beschäftigt sind. Ihre Chancen, Ihr Produkt erfolgreich zu verkaufen, steigen mit der Anzahl Ihrer Vertriebsmitarbeiter. Bedenken Sie allerdings auch, dass sich durch die Einstellungen die Kosten erhöhen. Beachten Sie auch die weiteren Ausführungen zum Thema Personal unter 4.4.

Im Laufe der Simulation können Sie einen Teil Ihrer Zelte auch über zusätzliche Absatzkanäle vertreiben, die später erklärt werden. Diese beeinträchtigen nicht Ihre Verkaufsmenge am regulären Markt. Beachten Sie aber, dass spezielle Absatzkanäle Lieferpriorität gegenüber den regulären Kunden haben.

4.3.4 Produkt

Durch Verbesserung der Technologie, d.h. durch Design- und Materialoptimierung Ihrer Outdoor-Zelte, können Sie sich von Ihren Konkurrenten abgrenzen. Gelingt es echte Innovationen hervorzubringen, so können unter Umständen höhere Preise durchgesetzt werden und es steigt die Chance auf höhere Absatzzahlen. Ihre Entscheidungen im F&E (Forschung & Entwicklung) – Bereich schlagen sich im Technologieindex Ihrer Produkte nieder. Sie starten in der Ausgangssituation beim Zelt „Expedition“ mit einem **Index von 1,0**.

Gestiegene Anforderungen der Kunden sowie zunehmender Konkurrenzdruck zwingen Sie, Ihre Produkte kontinuierlich weiterzuentwickeln und zu verbessern. Die VALLENBERG Outdoor GmbH vergibt Entwicklungsaufträge an externe Experten. VALLENBERG ist interessiert, ständig die bestehenden Konstruktionen zu verbessern und neue zu entwickeln sowie stetig die Qualität der existierenden Produkte zu garantieren. Es werden Entwürfe zu Entwicklungen gefertigt und jede Einzelheit und jedes Zelt wird monatelang unter echten Bedingungen getestet bis es produziert wird. Das Budget für die Weiterentwicklung betrug in der **Vorperiode 25.000€**.

Sie entscheiden also über den Wert der externen Entwicklungsaufträge. Beachten Sie hierbei, dass im Entscheidungsformular der Mitarbeiterendbestand eingetragen wird. Die Ausgaben für die Produktentwicklung wirken sich nicht auf den Produktionsprozess aus.

4.4 Personal

Die VALLENBERG Outdoor GmbH beschäftigt in den Unternehmensbereichen **Einkauf / Verwaltung, Produktion** und **Vertrieb** Personal. Folgende Entscheidungen sind im Personalbereich zu treffen:

- Einstellungen / Entlassungen bei Produktionsmitarbeitern
- Endbestand Vertriebsmitarbeiter

4.4.1 Personalkosten

In der folgenden Tabelle finden Sie die Löhne und Gehälter in der Ausgangssituation:

Abteilung	Einkauf / Verwaltung	Vertrieb	Produktion
Löhne und Gehälter in €	12.500	15.000	15.000

4.4.2 Personalbestandsveränderungen

Von Zeit zu Zeit kann es vorkommen, dass ein Mitarbeiter Ihr Unternehmen aus eigenem Antrieb verlässt, dies wird als **Fluktuation** bezeichnet. Berücksichtigen Sie also bei den Einstellungen / Entlassungen in der Produktion mögliche Fluktuationseffekte. Im Vertrieb geben Sie den Endbestand der Mitarbeiter an, hier berücksichtigt die Simulation automatisch die Fluktuation und nimmt gegebenenfalls nötige Einstellungen vor.

Beachten Sie, dass bei Einstellungen und Entlassungen zusätzliche Kosten anfallen. In der Ausgangssituation liegen die Werte hierfür wie folgt:

Kosten Neueinstellung allgemein	2.000€
Entlassungskosten allgemein	1.000€

4.5 Finanzplanung

Um Ihre Geschäfte betreiben zu können, müssen Sie immer über genügend liquide Mittel (das heißt Geld, über das Sie sofort verfügen können) im Unternehmen verfügen. Reicht die vorhandene Liquidität nicht aus, haben Sie die Möglichkeit, zwischen kurzfristigen und langfristigen Krediten zu wählen.

Hat sich Ihre Finanzsituation völlig anders als geplant entwickelt und reicht die vorhandene Liquidität in einer Periode nicht zur Deckung aller Zahlungsverpflichtungen aus, so wird Ihrem Unternehmen von Ihrem Kreditinstitut automatisch ein Überziehungskredit (Kontokorrentkredit) in Höhe des benötigten Betrags bis zum Erreichen des Mindestkassenbestands eingeräumt. Der **aktuelle Zinssatz auf Überziehungskredite** beträgt **7% pro Halbjahr**. Der Kredit wird sofort ausbezahlt. Die fälligen Zinsen (zu den aktuellen Zinssätzen) werden in der Periode gezahlt, in welcher der Kredit aufgenommen wird. Der Kredit selbst wird in dem darauf folgenden Geschäftsjahr zurückbezahlt („getilgt“).

4.5.1 Zahlungsquote

Die **Zahlungsquote** Ihrer Kunden liegt bei **75%**, d.h. nicht alle Ihrer Kunden bezahlen Ihre Bestellungen in der aktuellen Periode. Sie sollten bei der Kalkulation Ihrer Zahlungseingänge etwaige Umsätze der Vorperiode bzw. Umsätze, die erst in der Folgeperiode realisiert werden, in Betracht ziehen.

4.5.2 Kurzfristige Kredite

Um Ihren Finanzbedarf abzudecken und teure Überziehungskredite zu vermeiden, können Sie kurzfristige Kredite (für eine Periode) aufnehmen. Dazu müssen Sie Ihren Finanzmittelbedarf ausrechnen (erwartete Einzahlungen abzgl. der erwarteten Auszahlungen zuzüglich des Mindestkassenbestands), so ist die Aufnahme eines kurzfristigen Kredites ratsam.

Je nach Höhe des Kredites bietet Ihnen Ihr Kreditinstitut verschiedene Grundkonditionen an:

Zinsen auf kurzfristige Kredite	5%
---------------------------------	----

4.6 Lager

4.6.1 Einsatzstoffe

Nicht verbaute Einsatzstoffe verursachen Lagerkosten. In der Ausgangssituation fallen zunächst für Ripstop-Nylon und Gestänge keine Lagerkosten an – Später, wenn Sie größere Mengen disponieren (bestellen) können, betragen die Lagerkosten für die Vorräte, die am Ende der Periode auf Lager liegen **4€ für jedes Gewebe bzw. 1€ für jedes Gestänge**.

4.6.2 Fertigerzeugnisse

Der Lagerzugang an neu produzierten Zelten in einer Periode wird zu den **Herstellkosten** bewertet. Zu diesen Kosten zählen z.B. der Verbrauch an Einsatzstoffen (Ripstop-Nylon und Gestänge) sowie Betriebsstoffen (z.B.: Kleinteile, Imprägnierfarbe, aber auch Energiekosten wie Strom, etc.).

Das **Lager bindet Kapital**, d.h. für die Produkte im Lager hat Ihr Unternehmen bereits Auszahlungen getätigt. Dieses Geld ist praktisch „geparkt“ (gebunden), denn Sie können darüber nicht verfügen. Erst wenn Sie die Waren verkaufen, bekommen Sie die Rückflüsse nämlich dann, wenn Ihre Umsatzerlöse schließlich zu Einzahlungen werden. Haben Sie den Einkauf der Einsatzstoffe durch einen kurzfristigen Kredit bezahlt, dann bezahlen Sie auch weiterhin die Zinsen, während die Produkte (in fertiger oder unfertiger Form) in Ihrem Lager liegen, denn Sie können den Kredit ja erst zurückzahlen, wenn Sie das Geld über die Verkäufe wieder zurück erhalten haben.

Neben dem Problem des gebundenen Kapitals verursacht das **Lager** auch **Kosten**. Mit einem Spediteur, der Lagerplatz zur Verfügung stellt, hat Ihr Unternehmen vereinbart, dass pro Zelt eine Lagermiete von € 10 pro Periode anfällt.

4.7 Verwaltungskosten

Auf die Höhe der Verwaltungskosten haben Sie keinen Einfluss. Die Verwaltungsentscheidungen werden automatisch von der Simulation übernommen. Die Zusammensetzung der Kosten ergibt sich aus:

- der Anzahl von Verwaltungsmitarbeitern
- den Verwaltungskosten für die Erzielung des Umsatzes (Papier, Telefon, etc.). Dieser Satz beträgt zurzeit 1% des Umsatzes.
- dem Betrag für die Lagerkosten

Die gesamten Verwaltungskosten werden auf die verschiedenen Geschäftsbereiche (= Kostenstellen Fertigung, Einkauf/Verwaltung und Vertrieb) aufgeteilt.

4.8 Gewinnausschüttung (Dividende)

Gemäß Gesellschaftervertrag wird am Ende jeden Halbjahres 50 % des Gewinns nach Steuern an die Gesellschafter ausgeschüttet, wenn nicht noch Verluste vorgetragen werden. Das

heißt, falls in den Vorperioden Verluste aufgetreten sind, werden diese solange mit den Gewinnen verrechnet bis sie aufgewogen sind. Erst dann folgt die Auszahlung des Gewinnanteils in der Folgeperiode.

4.9 Produktions- und Umsatzplanung / kumulierter Erfolgswert

Es gibt viele Möglichkeiten, die Qualität des Managements eines Unternehmens festzustellen. Generell kann gesagt werden, dass der (kumulierte) **Jahresüberschuss** (nach Abzug von Zinsen und Steuern) eine geeignete Kennzahl ist, um den Stand Ihres Unternehmens mit Ihren Konkurrenten zu vergleichen und Ihren Erfolg der Periode (aktueller Jahresüberschuss) zu messen. Bei TOPSIM – easyManagement wird zusätzlich noch Ihre **Planungsqualität** bewertet.

Im Entscheidungsformular der jeweiligen Periode müssen Sie einen **Planumsatz** festlegen (ohne evtl. Großabnehmer). Dazu müssen Sie unter anderem die Entwicklung Ihres eigenen Unternehmens abschätzen. Um die bewertete Planungsqualität (**aktueller Planungswert**, siehe Teilnehmerbericht GuV) zu bestimmen, wird Ihr Plan-Umsatz mit Ihrem Ist-Umsatz verglichen. Trifft die Planung exakt zu, so erhalten Sie genau 1 Planungspunkt, der mit € 1.000 bewertet wird. Weicht Ihre Prognose um 50 % ab, so erhalten Sie keinen Planungspunkt. Haben Sie Ihren Planungswert um über 100% verfehlt, so erhalten Sie einen negativen Planungspunkt (-1). Der Wert eines Planungspunktes wird anteilmäßig berechnet (z. B. 0,5 Planungspunkte = 500€ Planungswert).

Der **kumulierte Erfolgswert** wird bei TOPSIM – easyManagement als zentrale Größe herangezogen, um den Erfolg der Unternehmen zu vergleichen. Er ist die Summe aus dem kumulierten Jahresüberschuss und dem kumuliertem Planungswert.

5 Entscheidungen

Nachdem Sie die Teilnehmerberichte der Periode analysiert haben, ist es sinnvoll, Ihre Strategie zu überdenken und zu überprüfen, inwieweit Sie Ihre Ziele erreicht haben, und Ihre Ergebnisse mit der Konkurrenz zu vergleichen. Teilnehmerberichte, wichtige Kennzahlen und Größen werden im Anhang zum Teilnehmerhandbuch genau erklärt. Nach der Analyse beginnen Sie mit den Entscheidungen für die nächste Periode.

Checkliste für die erste Entscheidungsrunde:

Als Orientierungshilfe für die Festlegung aller Entscheidungsgrößen können Ihnen die Entscheidungen der vorherigen Geschäftsleitung dienen. Machen Sie sich also mit Ihrer Ausgangssituation vertraut. Folgende Fragen können Ihnen beim Strukturieren Ihres Entscheidungsprozesses behilflich sein:

- Mit welcher Strategie soll unser Unternehmen am Markt aktiv sein?
- Welche Veränderungen am Markt sind der Wirtschaftsprognose zu entnehmen?
- Welche Stückzahl kann zu welchem Preis abgesetzt werden
- Ist es sinnvoll, bei den Bestellungen Mengenstaffeln auszunutzen?
- Wie sollen die Produkte weiter entwickelt werden?
- Welche absatzpolitischen Maßnahmen sollen ergriffen werden?
- Passt die Personalplanung zu den anderen Planungen?

Als Leitfaden für die ersten Spielrunden hat sich der folgende Ablauf im Entscheidungsprozess bewährt:

1. **Analyse der Berichte der Vorperiode**
2. **Beurteilung des Szenarios**
3. **Strategiefindung**
4. **Umsatzplanung**
5. **Anpassung der Kapazitäten in der Produktion**
6. **Bestimmung der Bezugsmengen**
7. **Bestimmung der absatzpolitischen Maßnahmen**
8. **Finanzplanung**

1. Basis aller Entscheidungen ist die Festlegung ihrer Strategie.
2. Überlegen Sie sich, welche Menge zu welchem Preis Sie in der nächsten Periode absetzen möchten.
3. Ausgangspunkt ist der erreichte Umsatz in der letzten Periode. Der Auswertung zum Betriebsergebnis und Personal können Sie entnehmen, mit welchem Marketing-Mix dieser Umsatz erreicht wurde.
4. Dazu sollten Sie die Änderungen des Branchenvolumens berücksichtigen: Wie ändert sich der Markt? Welche besonderen Schwankungen sind zu berücksichtigen?
5. In diesem Zusammenhang ist es zunächst auch nötig, sich grundsätzliche Gedanken über die zu verfolgende Strategie zu machen. Soll z.B. bei niedrigen Preisen und

möglichst niedrig gehaltenen Kosten eine möglichst große Menge abgesetzt werden (Preis-Mengen-Strategie)? Oder halten Sie es für sinnvoller, mit einem hochwertigen Produkt und hohem Personal- und Werbeinsatz, 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.

6. Treffen Sie in Abhängigkeit von der geplanten Verkaufsmenge Ihre Beschaffungsentscheidungen. Wenn Sie eine größere Menge bestellen, so zahlen Sie zwar weniger pro Einheit, haben aber Lagerkosten zu tragen. Wenn Sie keine Bestellmenge eingeben, wird Ihnen automatisch „just in time“ die benötigte Menge an halbfertigen Geräten und Kleinteilen geliefert. Auf diese Weise vermeiden Sie Fehlbestellungen, verzichten aber auch auf die Ausnutzung von Mengenstaffeln.
7. Passen Sie den Mitarbeiterbestand in der Produktion entsprechend der geplanten Verkaufsmengen an. Noch fehlendes Personal wird automatisch durch Zeitarbeiter ergänzt. Gehen Sie bei der Planung immer vom aktuellen Personalbestand aus. Berücksichtigen Sie darüber hinaus die Fluktuation. Die Fluktuationsrate kann von Ihnen anhand der Daten der Vorperiode und der Wirtschaftsprognose nur geschätzt werden. Beachten Sie, dass Sie den Personalbestand in der Produktion im Unterschied zu den Vertriebsmitarbeitern nicht über die Eingabe eines Endbestandes, sondern über Einstellungen und Entlassungen regulieren.
8. Die Höhe des Werbebudgets hat Auswirkungen auf den Absatz. Als Orientierungshilfe kann der Wert der Vorperiode dienen. Weiterhin ist zu beachten, dass die Wirkung von den Aktivitäten der Konkurrenz abhängt. Entscheiden Sie dann über den Einsatz von Vertriebsmitarbeitern. Ihre Chancen, Ihr Produkt erfolgreich zu verkaufen, steigen mit der Anzahl Ihrer Vertriebsmitarbeiter. Bedenken Sie allerdings auch, dass sich durch Einstellungen auch Ihre Kosten erhöhen.
9. Treffen Sie anschließend Entscheidungen über die Weiterentwicklung Ihrer Produkte. Die Verbesserung von Produktmerkmalen findet ihren Ausdruck im Technologieindex, der den Absatz beeinflusst. Sie können dazu externe Entwicklungsaufträge an das Designbüro vergeben.

Entscheidungsformular des alten Managements:

Unternehmen :

Periode :

Vertrieb	Produkt	Zelt
	Preis (Euro/Einheit)	500 €
	Printwerbung (Euro)	25.000€
	Verkaufsförderung (Euro)	4.000€
	Vertriebsmitarbeiter (Endbestand)	2.0

F&E	Externe Aufwendungen	25.000€
-----	----------------------	---------

Produktion	Maschinen		
	Kauf (Anzahl)	0	Desinvestition (Nr. angeben) 0

Mitarbeiter in der Produktion	Einstellungen (Anz.)	0
	Entlassungen (Anz.)	0

Produktionsmenge an Zelten	1.000
----------------------------	-------

Finanzen (Euro)	Kredit kurzfristig	200.000€
-----------------	--------------------	----------

Planwerte	Produkt	Zelt
	Umsatz (Euro)	500.000€