



Learning business by doing business



TOPSIM-Planspiele

Learning business by doing business

TOPSIM – eCommerce

- b2b -

Teilnehmerhandbuch

Version 3.0

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung	1
1.1	Zum Sinn und Zweck dieses Handbuchs.....	1
1.2	Worum geht es bei TOPSIM - eCommerce?	1
1.3	Simulation zwischen Theorie und Praxis.....	1
1.4	Die Lernziele von TOPSIM - eCommerce	2
1.5	Ablauf des Seminars	2
1.6	Kurzbeschreibung Ihres Unternehmens	3
2	Entscheidungen	5
2.1	Vertrieb/Absatz	5
2.1.1	Preis.....	5
2.1.2	Werbung.....	5
2.1.2.1	Klassische Werbung.....	6
2.1.2.2	Online-Werbung.....	7
2.1.2.3	Sales Promotion.....	7
2.1.2.4	Ausgaben für Corporate Identity	7
2.1.3	Erweiterungsmöglichkeiten für Produktkategorien	7
2.1.4	Versandkosten	8
2.1.5	Zahlungsbedingungen	8
2.1.5.1	Forderungsausfälle	8
2.1.5.2	Zahlungsmoral	9
2.2	Einkauf	10
2.2.1	Lieferant	10
2.2.2	Sortimentstiefe.....	10
2.3	Verwaltung.....	11
2.3.1	Mitarbeiter in der Verwaltung.....	11
2.3.2	Verwaltungskosten.....	11
2.4	Leistungserstellung	11
2.4.1	Serverausstattung / Technik.....	11
2.4.1.1	Investition/Desinvestition Server.....	12
2.4.1.2	Anzahl der IT-Mitarbeiter.....	12
2.4.1.3	Data-Mining	13
2.4.1.4	Aufwendungen für Sicherheit.....	14
2.4.2	Geschäftsfläche	14
2.4.3	Versand/Vertrieb	16
2.4.4	Service (Kundencenter).....	17
2.5	Personal	18
2.5.1	Personalbestand	18
2.5.2	Personalkosten und -leistungen.....	18
2.5.3	Einstellungen und -entlassungen Personal	19
2.6	Finanz- und Rechnungswesen.....	20
2.6.1	Finanzierungsentscheidungen	20
2.6.1.1	Kurzfristiger Kredit	21
2.6.1.2	Langfristiger Kredit.....	21
2.6.1.3	Überziehungskredit / Kassenmindestbestand.....	21
2.6.2	Kapitalanlage / Wertpapiere	21
2.6.3	Dividende.....	22
2.6.4	Steuern.....	22
2.6.5	Kostenstruktur.....	22
Anhang	24

1	Planung	24
2	Leitfaden für die ersten Entscheidungen	25
3	Erläuterungen zum Entscheidungsformular	28
3.1	Die Entscheidungen der Periode 1	28
3.2	Erläuterung der Entscheidungen.....	30
3.2.1	Vertrieb.....	30
3.2.1.1	Vertriebsentscheidungen (spezifisch für Produktkategorie):	30
3.2.1.2	Vertriebsentscheidungen (für alle Produktkategorien gemeinsam).....	30
3.2.2	Einkauf	30
3.2.3	IT Bereich	31
3.2.3.1	Server.....	31
3.2.3.2	Anzahl Mitarbeiter	31
3.2.3.3	Sicherheit	31
3.2.4	Büroflächen	31
3.2.5	Versand	32
3.2.5.1	Mitarbeiter im Versand	32
3.2.6	Service (Kundencenter).....	32
3.2.6.1	Mitarbeiter im Kundenservice (Kundencenter).....	32
3.2.6.2	Verfügbarkeit des Kundencenters.....	33
3.2.7	Finanzen.....	33
Index	34

Allgemeine Zeitung

Wirtschaftsnachrichten

COPY-Fix AG integriert Direktvertriebsaktivitäten

Die COPY-Fix AG steht seit Jahren für qualitativ hochwertige Kopier- und Bürogeräte. Nun plant das Unternehmen eine groß angelegte Umstrukturierung der Geschäftsaktivitäten: Der gesamte Direktvertrieb wird aus dem Unternehmen ausgegliedert und in der bisherigen eCommerce-Tochter zusammengefasst:

„Wir wollen den gesamten Verkauf an unsere Kunden in einer Einheit zusammen fassen“, sagte der Vorstandsvorsitzende gestern gegenüber der Allgemeinen Zeitung. „Unsere Kunden erwarten von uns, dass sie die Kopiergeräte direkt bei uns mit entsprechenden Kostenvorteilen und gleichzeitig allen Serviceleistungen erwerben können.“

Experten halten den Schritt der COPY-Fix AG einerseits für konsequent, andererseits für mutig. „Beratungs- und wartungsintensive Geräte, wie Kopierer für Businesskunden im Direktvertrieb zu verkaufen, stellt eine große Herausforderung an das Unternehmen dar“, so der Leiter des Instituts für E-Commerce an der Universität in Tübingen. „Direktverkäufe vor allem über das Internet sind in dieser Branche eher die Ausnahme. Kopierer werden immer noch vor allem über den Fachhandel verkauft. Zu bedenken ist, dass dieser auch den Service übernimmt.“

Die COPY-Fix AG ist sich dessen bewusst: „Wir stehen zu unseren Partnern. Der klassische Büro-Fachhandel wird aber derzeit selbst von Internet-Händlern verdrängt. Außerdem verlieren die bekannten Service-Funktionen wie Wartung und Reparatur zunehmend an Bedeutung. Im Gegensatz zu früher benötigen die neueren Kopiergeräte nur noch wenig Wartung. Wichtig ist vielmehr eine kompetente Beratung bei anderen technischen Fragen wie zum Beispiel zum Anschluss eines Kopierers in das Netzwerk. Da können auch die meisten Fachhändler nicht weiterhelfen. Zur Beantwortung dieser Fragen bauen wir daher ein übergreifendes Kundencenter mit entsprechend geschultem Personal auf.“

Andere Branchen haben bereits vorge-macht, wie diese Kundencenter tatsächlich den gewohnten Service bieten können. Sie stellen aber an die Unternehmen besondere Herausforderungen, weil erstmals mit den Endkunden direkter Kontakt besteht, das heißt, dass diese direkt beliefert und betreut werden. Diese Funktion hatte bisher der Handel für die COPY-Fix AG übernommen. Der Vorstand zeigt sich diesbezüglich optimistisch: „Für uns ist es die Chance, näher am unseren Kunden zu sein. So erwarten wir beispielsweise über das Kundencenter ein schnelleres Feedback und können dadurch schneller auf Veränderungen reagieren.“



In der bisherigen Aufbauphase konnten etwa 1.000 Kopiergeräte über das Internet abgesetzt werden. Dies entspricht derzeit etwa 1,5% des Gesamtabsatzes. Damit erzielte dieser Vertriebsweg einen Umsatz von knapp 3 Mio. Euro. „Wir sind mit diesem Umsatz bereits profitabel und sehen dies als eine Bestätigung für die von uns eingeleitete Restrukturierung“, sagte der Geschäftsführer des neuen Vertriebsunternehmens.

Die COPY-Fix AG hegt große Pläne. Es reiche nicht aus, nur das bisherige Standard-Produkt, den Schwarz-Weiß-Kopierer „Copy I“ mit seinen Varianten direkt zu vertreiben. Große Hoffnungen werden auf den neuen Farbkopierer gesetzt, der ab dem 2. Quartal verfügbar sein wird. „Hierbei handelt es sich um ein neues Produkt, deshalb müssen wir

auch nicht auf bestehende Beziehungen zu Händlern Rücksicht nehmen.“, so der Vertriebsvorstand.

Angedacht ist, in wenigen Monaten auch Verbrauchsmaterialien (Toner etc.) und Handelsware (Kopier-Fax-Kombinationen etc.) anzubieten, um somit auch gegenüber anderen Wettbewerbern im B2B (Business to Business)-Bereich konkurrenzfähig zu sein.

Das Unternehmen verfügt derzeit über ein Team von 17 Mitarbeitern. Zwölf neue Arbeitsplätze konnte die Ausgliederung bereits verbuchen, weitere sollen folgen. Insbesondere im Service- und im Versandbereich werde schon bald der Personalbestand aufgestockt werden müssen. Mit dem Einzug in ein neues Geschäftsgebäude sei auch weitreichend geplant worden. Weitere Geschäftsflächen könnten in Zukunft angemietet werden.

Man darf also auf die weitere Entwicklung des neuen Tochterunternehmens der COPY-Fix AG gespannt sein. Die Muttergesellschaft jedenfalls hat das Unternehmen mit genügend Eigenkapital ausgestattet. Ob die Kapitaldecke ausreichend ist, wird sich im Laufe dieser Zeit offenbaren. „Wir stehen zu unserem Engagement“, so der Geschäftsführer, „können aber im Sinne unserer Aktionäre nicht unbegrenzt Kapital nachschießen.“

1 Einführung

1.1 Zum Sinn und Zweck dieses Handbuchs

Sie können dieses Handbuch zur Vorbereitung des Planspiels TOPSIM - eCommer-
ce nutzen. Einen groben Überblick verschaffen Sie sich zunächst durch das Inhalts-
verzeichnis des Handbuchs sowie durch das Kapitel 1. Zur optimalen Vorbereitung
auf das Seminar ist es empfehlenswert, das zweite und dritte Kapitel intensiv zu
studieren.

Während des Planspielverlaufes dient Ihnen das Handbuch als Nachschlagewerk
und zur Unterstützung bei der Entscheidungsfindung. Insbesondere die Erläuterun-
gen zu den Auswertungen und zum Entscheidungsformular, die Sie im Anhang fin-
den, helfen Ihnen, die zur Verfügung stehenden Informationen zu nutzen und plan-
voll vorzugehen. Im Anhang finden Sie einen „Leitfaden für die ersten Perioden“. Er
bietet eine schrittweise Orientierungshilfe, damit Sie die Komplexität der ersten Peri-
oden souverän bewältigen können.

1.2 Worum geht es bei TOPSIM - eCommerce?

Im Planspiel TOPSIM- eCommerce übernehmen Sie zusammen mit Ihren Teammit-
gliedern die Rolle der Vorstände des Tochterunternehmens der "COPY-Fix AG", die
den Ausbau der gerade zusammengefassten Direktvertriebs-Aktivitäten zum Inhalt
hat. Sie treffen unter Berücksichtigung gesamtwirtschaftlicher Rahmenbedingungen
alle wichtigen unternehmerischen Entscheidungen. Mit Ihnen agieren noch vier Kon-
kurrenzunternehmen am virtuellen Markt. Ein komplexes computergestütztes Simu-
lationsprogramm verarbeitet die getroffenen Entscheidungen und simuliert so den
Wettbewerb. Sie erfahren durch Auswertungen nach jeder Entscheidungsrunde, ob
und inwieweit Ihre Maßnahmen erfolgreich waren. Auf diesem Wege können Sie den
Umgang mit betriebswirtschaftlichen Instrumenten sowie deren Wirkungszusam-
menhänge im Bereich des E-Commerce kennen lernen. Sie werden den virtuellen
Markt, in dem Ihr Unternehmen agiert, als komplexes System erfahren, in dem
zwangsläufig Zielkonflikte auftreten, die es zu lösen gilt.

1.3 Simulation zwischen Theorie und Praxis

Somit bildet **TOPSIM - eCommerce** als Unternehmensplanspiel eine Brücke zwi-
schen betriebswirtschaftlicher Theorie und betrieblicher Praxis. Das Planspiel stellt
eine realistische, modellhafte Abbildung eines Direktvertriebs dar und bietet damit
für die Teilnehmer

- **schnelles,**
- **risikoloses und**
- **nachhaltiges Sammeln**
- **von praxisbezogenen Erfahrungen.**

TATA Interactive Systems ist sich bewusst, dass eine Simulation die Wirklichkeit in
ihrer ganzen Komplexität nicht abbilden kann. Dies ist auch nicht gewollt. Aus didak-
tischen Gründen sind Vereinfachungen notwendig (Komplexitätsreduzierung), um zu
vermeiden, dass wegen zu großer Komplexität des Planspiels der Blick für das We-
sentliche verloren geht und damit Lernen verhindert wird.

1.4 Die Lernziele von TOPSIM - eCommerce

TOPSIM – eCommerce ist in seiner Eigenschaft als Planspiel eine interaktive Lehr- und Lernmethode (action learning). Das Motto, das ihm mit allen TOPSIM – Produkten gemeinsam ist, lautet:

**Learning business
by doing business**

Die Lernziele von TOPSIM – eCommerce sind:

- Marktsituationen und Marktergebnisse richtig interpretieren und in zielorientierte Entscheidungen umsetzen.
- komplexe betriebswirtschaftliche Zusammenhänge im Bereich des Direktvertriebs kritisch analysieren.
 - Erkennen der Erfolgsfaktoren und Zusammenhänge zwischen klassischer- und Onlinewerbung, Bekanntheit, Qualität und Sicherheit des Internetauftritts und der IT, angebotenen Produkten, Zahlungsbedingungen, Preisen und generierter Nachfrage im E-Commerce.
 - Vorhalten ausreichender IT-, Kundencenter- und Logistikkapazitäten und Vermeidung teurer Überkapazitäten.
 - Bewältigung des Wachstums und Verkraftung saisonaler Schwankungen.
- Transparenz für die Folgen von getroffenen Entscheidungen gewinnen.
- Ziele zur Unternehmenssteuerung sinnvoll formulieren und nutzen.
- Strategisches Denken verbessern, Strategien an Ziele koppeln und in Entscheidungen umsetzen.
- Vernetztes Denken: Zusammenhänge zwischen Entscheidungsbereichen erkennen und Entscheidungen koordinieren.
- Teamarbeit und Organisation zu verbessern.
- Deckungsbeitragsrechnung und Kennzahlen für die Unternehmenssteuerung nutzen.

1.5 Ablauf des Seminars

Sie übernehmen mit dem ausgegliederten Direktvertriebs-Unternehmen der „COPY-Fix AG“ einen neuen Vertriebskanal für Kopierer und begleiten dessen Aufbauphase über acht Quartale (vergleichen Sie hierzu bitte auch die Informationen aus der „Allgemeinen Zeitung“). Alle Konkurrenzunternehmen starten mit der gleichen Ausgangssituation. Sie treffen jetzt für die jeweils folgende Periode Entscheidungen in den Unternehmensbereichen Absatz, Warenbeschaffung und Logistik, Internetauftritt und Betrieb der IT-Infrastruktur, Personal, Investitionen und Finanzierung.

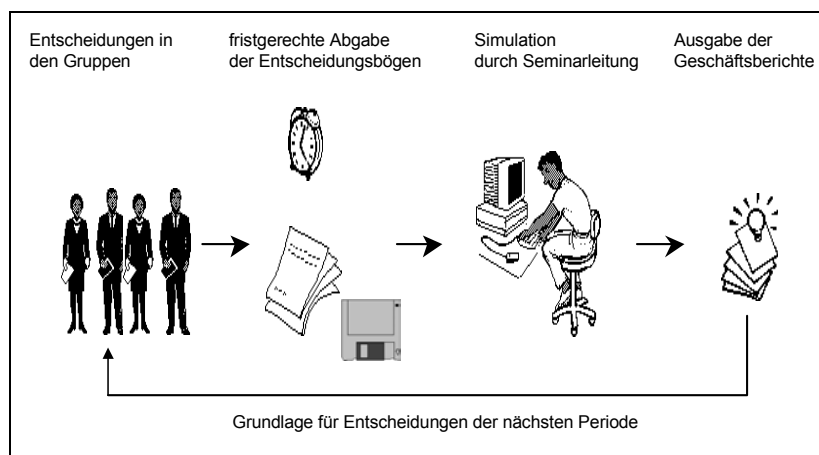
Eine Periode im Planspiel repräsentiert ein Geschäftsquartal. Die Entscheidungen tragen Sie in das Entscheidungsformular ein und reichen es an den Seminarleiter weiter. Oder (und) Sie geben die Daten selbst in den Computer ein und übergeben dem Seminarleiter anschließend eine Diskette mit den abgespeicherten Daten.

Anhand der Entscheidungsdaten der Planspielunternehmen werden sämtliche Geschäftsvorfälle und Aktivitäten der gerade gefällten Entscheidungen für die aktuelle Periode am Computer simuliert. Die Auswertung der Spielperiode durch die Wettbe-

werbssimulation kann aber erst beginnen, wenn alle Teilnehmer die Entscheidungsblätter vollständig ausgefüllt haben. Um einen fairen Wettbewerb zu sichern, ist es daher wichtig, dass Sie die angegebenen Zeiten einhalten und Ihre Entscheidungsbögen rechtzeitig abgeben, auch wenn Sie den Eindruck haben, dass Ihnen die Zeit davonläuft.

Jedem Unternehmen werden im Anschluss an die Simulation einer Periode neun verschiedene Auswertungen (Berichte) zur Verfügung gestellt, die Ihnen als Entscheidungsgrundlage für die nachfolgende Spielperiode dienen. Zu Beginn jeder Periode erhalten Sie zudem Wirtschaftsnachrichten, die Sie über das gesamtwirtschaftliche Umfeld informieren. Diese Informationen geben Ihnen weitere Anhaltspunkte für Ihre Entscheidungen, beispielsweise für Ihre Preis- und Personalpolitik. Im Gegensatz zur betrieblichen Praxis haben Sie im Planspiel den Vorteil, bereits nach kurzer Zeit die Auswirkungen Ihrer Entscheidungen zu erkennen.

Mit der Übersicht wird der gerade erläuterte Ablauf eines Planspiels visualisiert.



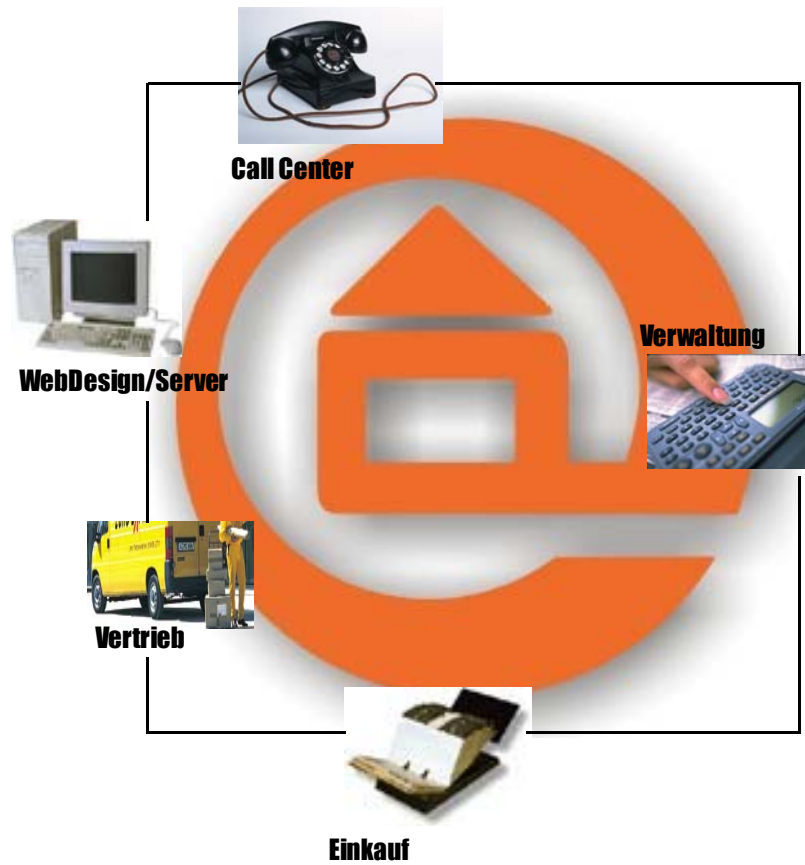
1.6 Kurzbeschreibung Ihres Unternehmens

Aus der „Allgemeinen Zeitung“ konnten Sie bereits einige Informationen über Ihr neues Unternehmen erfahren: Sie führen einen virtuellen Kopiererhandel mit derzeit 17 Mitarbeitern und haben damit im vergangenen Quartal einen Umsatz von etwas mehr als 3.000.000 € und einen Periodenüberschuss von ca. 17.000 € erzielt.

Für die Ausgliederung des Direktvertriebs stellt Ihnen die Muttergesellschaft ein Stammkapital von 850.000 € zur Verfügung. Jedes Unternehmen erhält dafür die gleiche Anzahl an Servern, Mitarbeitern und ausgestatteten Geschäftsflächen. Ihr Shop vertreibt zu Beginn zunächst nur eine Produktkategorie: klassische Schwarz-Weiß-Kopierer. Im Laufe der Simulation können drei weitere Produktgruppen angeboten werden (Farbkopierer, Kopier-Fax-Kombinationen und Zubehör wie beispielsweise Toner).

In jeder Produktkategorie bestimmen Sie selbst die Sortimentstiefe und einen durchschnittlichen Preis, zu dem Sie die Produkte anbieten. Bitte bedenken Sie dabei, dass Sie auch mit dem klassischen Markt konkurrieren. Ein günstiges Preisniveau im Online-Markt, hohe Vertriebsaufwendungen und eine hohe Sicherheit aller im Online-Markt agierenden Unternehmen werden weitere Käufer dazu bewegen, Waren über das Internet zu beziehen. Andererseits führen ein hohes Preisniveau, IT-Probleme, ein überlastetes Kundencenter und restriktive Zahlungsbedingungen dazu, dass potenzielle Kunden auf einen Einkauf über das Internet verzichten.

Die folgende Grafik zeigt Ihnen die derzeitige Struktur (und Entscheidungsbereiche) Ihres Online-Kopiererhandels:



Weitere Details über Ihre Entscheidungsbereiche entnehmen Sie bitte den folgenden Ausführungen im Kapitel 2.

2 Entscheidungen

In TOPSIM - eCommerce lässt sich die wirtschaftliche Entwicklung Ihres Direktvertriebs durch zahlreiche Entscheidungen beeinflussen. Die Ausführungen des Kapitels 2 zeigen, welche Entscheidungsgrößen Ihnen zur Verfügung stehen. Sie sollten bei Ihren Maßnahmen stets die Entscheidungen und Reaktionen der Konkurrenz und die wirtschaftlichen Rahmendaten mit bedenken. Die Ergebnisse Ihrer Entscheidungen können Sie nach jeder Periode den Berichten entnehmen.

2.1 Vertrieb/Absatz

2.1.1 Preis

Für jede Produktkategorie kann ein Durchschnittspreis festgelegt werden. Damit wird ein **produktgruppenspezifisches Preisniveau** (in Euro/Einheit) bestimmt. Die Wirkung des Preisniveaus auf den Markt ist abhängig vom Preisniveau der Konkurrenz. Wird zu einem relativ günstigen Preis angeboten, so kann ein höherer Absatz erzielt werden. Ist dagegen das Preisniveau gegenüber der Konkurrenz eher hoch, wird weniger abgesetzt.

Die Erfahrungen der Vertriebsabteilung der Muttergesellschaft zeigen, dass Zubehör wesentlich preissensibler als z.B. Farbkopierer ist.

Das Preisniveau der „COPY-Fix AG“, das mit den Preisen im Fachhandel momentan identisch ist, gestaltet sich derzeit folgendermaßen:

Preisniveau in Periode 0 (traditioneller Markt)	
Produktkategorie	Preis (€/Stück)
Schwarz-Weiß-Kopierer	3000,00
Farbkopierer	9000,00
Kombigeräte	600,00
Zubehör	75,00

2.1.2 Werbung

Um mit dem Internet-Shop eine größere Bekanntheit zu erlangen, stehen vier verschiedene Werbeinstrumente zur Verfügung. Die Werbung wirkt dabei in zweierlei Hinsicht.

1. Die **gesamten Werbeausgaben der Branche** (= aller 5 Konkurrenten) beeinflussen denjenigen Marktanteil, den die der Direktvertrieb dem klassischen Markt abringen kann.

In diesem Zusammenhang wird auch der Begriff **Kannibalismus** verwendet, da sich klassischer Markt und Direktvertrieb gegenseitig Marktvolumen rauben.

2. Mit den **individuellen Werbeausgaben** steuern die Unternehmen aber auch die eigenen **Marktanteile innerhalb des Direktvertriebsmarktes**.

Dabei ist es wichtig, den richtigen Mix zu bestimmen, der die Bekanntheit und somit den Marktanteil optimal erhöht. D.h. die Werbeausgaben müssen in einem vernünftigen Verhältnis zum erzielten Marktanteil stehen.

Alle **Werbemaßnahmen wirken unterschiedlich** auf die einzelnen Produktkategorien, sind auch von unterschiedlicher zeitlicher Wirkung und können zudem das Marktverhalten insgesamt beeinflussen. In der Tendenz reagiert die Nachfrage für Schwarz-Weiß-Kopierer leicht sensibler auf Werbung als die der Farbkopierer. Bedenken Sie allerdings, dass Werbung grundsätzlich schwächer wirkt als im B2C-Bereich, da zum einen ein guter Teil der Anfragen über Handelsplattformen erfolgt und zum anderen langfristige Lieferbeziehungen (wozu ein guter Service beiträgt) zu den Kunden bestehen.

In der Ausgangssituation wurden folgende Ausgaben im Bereich der Werbung getätigt:

Werbeausgaben (der Periode 1 in Euro)	
	Schwarz-Weiß-Kopierer
Werbung klassisch	50.000
Werbung online	20.000
Sales Promotion	5.000
CI (unabhängig von Kategorie)	100.000

Beachten Sie folgenden Hinweis von namhaften Direktvertriebs-Experten:

Indirekt beeinflussen Sie mit den Werbeausgaben auch die Anzahl der Visits auf Ihrer Web-Site. Dies ist letztendlich die entscheidende Größe für die Generierung von Nachfrage und hat damit indirekt Einfluss auf Ihren Absatz. Analysieren Sie deshalb die Ihnen zur Verfügung stehenden Mittel dahingehend, wie Sie die Anzahl der Besuche Ihrer Web-Site steigern können.

Wirkung der Marketingausgaben im Bereich "Werbung"		
Wirkung in aktueller Periode	... nachfolgenden Per.
Klassische Werbung	Stark	Nachhaltig
Online-Werbung	Stark	Gering
Sales Promotion	Stark	Gering
CI	Neutral	Nachhaltig

2.1.2.1 Klassische Werbung

Dazu gehören alle **traditionellen Werbearten**, in Ihrem Fall vor allem Anzeigen in Printmedien und auch direkte Mailings. Die klassische Werbung ist nach Meinung von Werbefachleuten hervorragend geeignet für eine **Absatzförderung in der aktuellen Periode**, hat aber auch **nachhaltige Wirkung auf nachfolgende Perioden**. Auch für ein im Direktvertrieb tätiges Unternehmen ist sie wichtig, da potenzielle Kunden erst einmal auf das Angebot aufmerksam gemacht werden müssen.

2.1.2.2 Online-Werbung

Online-Werbung **wirkt** deshalb **hauptsächlich in der Periode**, in der auch die Werbeausgaben getätigt werden. Sie besteht zum einen aus der **Banner-Werbung** (wird auf verschiedenen anderen Web-Seiten platziert und führt bei Anklicken durch den Internet-User direkt zur Homepage des eigenen Shops) wie auch aus den Aufwendungen für eine bevorzugte Positionierung in den einschlägigen Handelsplattformen. Die tatsächliche Wirksamkeit dieser Art der Werbung ist umstritten, allerdings kann aus Imagegründen nicht darauf verzichtet werden.

2.1.2.3 Sales Promotion

Die **Verkaufsförderung** ist eine sehr wirksame Methode, neue Kunden zu akquirieren. Unter Sales Promotion sind alle Aufwendungen, wie Gutscheine, Proben, Bestellboni, aber auch Gewinnspiele und ähnliche Maßnahmen zu verstehen. Sie wirken ebenfalls verstärkt **in der Periode**, in der sie getätigt werden.

2.1.2.4 Ausgaben für Corporate Identity

Die Schaffung eines Firmenimages durch eine „**Public Relation**“ - **Strategie** trägt ebenfalls indirekt zur Absatzförderung bei. Solche Ausgaben wirken tendenziell längerfristig, d.h. haben ihren Effekt verstärkt in nachfolgenden Perioden. Beispiele sind hier Maßnahmen des Sponsoring, aber auch Pressearbeit in dem Sinne, dass redaktionelle Beiträge über das Unternehmen, z.B. über vorgenommene Neuerungen (auch ein evtl. Börsengang), in Zeitungen und Zeitschriften erscheinen. Hier bieten sich durch die Festlegung des Etats Möglichkeiten, sich positiv von der Konkurrenz abzuheben. Die Bedeutung des Aufbaus einer starken Marke darf im Internet nicht unterschätzt werden.

2.1.3 Erweiterungsmöglichkeiten für Produktkategorien

In späteren Perioden können zusätzliche Produktkategorien angeboten werden. Diese generieren zum einen direkt zusätzlichen Umsatz, zum anderen machen sie auch das Webangebot insgesamt attraktiver. D.h. die Nachfrage nach Kopiergeräten wird sich erhöhen, wenn nicht nur Kopierer, sondern auch Zubehör wie Toner etc. im Angebot ist.



Demgegenüber bindet jede zusätzliche Produktkategorie weitere Mitarbeiter im Einkauf. Die Erfahrung zeigt zudem, dass bei einer neuen Produktkategorie die Anzahl der Artikel pro Bestellung anfangs in der Regel recht gering ist. Das heißt, die Produktkategorie ist am Anfang wenig rentabel, weil die Kunden das neue Angebot erst einmal testen.

Daraus ergibt sich ein Spannungsfeld zwischen attraktivem Webangebot aufgrund zahlreicher Produktkategorien auf der einen Seite und eventuellen Verlusten durch das Angebot zusätzlicher Kategorien.

2.1.4 Versandkosten

Sie können Versandkosten festlegen, die den **Kunden pro Bestellung in Rechnung gestellt** werden. Die Höhe der dem Kunden zugemuteten Versandkosten wirkt sich direkt auf den Absatz aus (selbstverständlich ist das Angebot für den Kunden attraktiver, je geringer die Versandkosten sind). Der **traditionelle Fachhandel** berechnet für die Lieferung **Versandkosten zwischen 30 und 100 Euro**.

Im letzten Quartal haben Sie Ihren Kunden im Online-Handel für

Versandkosten 80,00 Euro pro Bestellung

in Rechnung gestellt.

Experten weisen darauf hin, dass Online-Shops anderer Branchen (insb. Bürozubehör) feststellen konnten, dass die Höhe der in Rechnung gestellten Versandkosten **deutliche Auswirkung auf den Absatz** hat. Dies gilt sowohl in positiver wie auch in negativer Richtung.

2.1.5 Zahlungsbedingungen

In TOPSIM – eCommerce können die Online-Shops ihren Kunden **bis zu 5 verschiedene Zahlungsmöglichkeiten** einräumen. Jede der Zahlungsarten bedingt ein unterschiedliches Ausfallrisiko der Forderungen und Zahlungsquote.

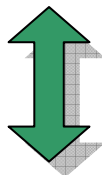
Die Zahlungsarten sind **hierarchisch** gegliedert, so dass alle Zahlungsarten, die ein geringeres Ausfallrisiko beinhalten als die gewählte, von den Kunden ebenfalls wahrgenommen werden können. D.h., wird dem Kunden die Zahlung per Lastschrift eingeräumt, so kann die Zahlung selbstverständlich auch per Vorkasse, Nachnahme und e-Payment vorgenommen werden.

Je mehr Zahlungsmöglichkeiten der Kunde im Web hat, desto größer ist die **Attraktivität** des jeweiligen Shops. Die **Einschränkung von Zahlungsbedingungen** (z.B. Nachnahme und Vorkasse) führt zu einem **Kaufverzicht** potenzieller Kunden. So zeigten die Untersuchungen einschlägiger Online-Magazine, dass zum Beispiel viele Kunden immer noch nicht bereit sind, ihre Bankdaten über das Internet bekanntzugeben.

2.1.5.1 Forderungsausfälle

Jede der Zahlungsarten (außer Vorkasse) birgt ein gewisses Risiko an Forderungsausfällen. Während z.B. bei Vorkasse kein Forderungsausfallrisiko auftritt, ist das Einräumen des Verkaufs auf Rechnung mit einem relativ hohen Ausfallrisiko verbunden.

Einen Anhaltspunkt über die zu erwartenden Bedingungen bei Gewährung der verschiedenen Zahlungsarten enthält die folgende Tabelle (Werte für Periode 1). Dabei sind die Prozentangaben **Durchschnittswerte** aus den unterschiedlichen Anteilen **der zugelassenen Zahlungsarten** am Umsatz, der in einer Periode erzielt wurde.

Zahlungsart	Forderungsausfallrisiko (Angaben in % für Periode 1)		Zahlungsquote (Angaben in % für Periode 1)
Rechnung	hoch	2,5	65,0
Lastschrift		1,2	90,0
Kreditkarte/ e-Payment		0,5	95,0
Nachnahme		0,3	98,0
Vorauskasse		0,0	100,0
	gering		

Beispiel:

Wenn ein Unternehmen seinen Kunden maximal die Zahlung per e-Payment einräumt, dann beträgt der Forderungsausfall aus den drei möglichen Zahlungsarten „Kreditkarte/e-Payment, Nachnahme und Vorauskasse“ 0,5 % der Umsätze aktuellen Periode.

Die Höhe der Forderungsausfälle können Sie über das sogenannte **Data Mining** vermindern (vgl. hierzu Punkt 2.3.1.3: Data Mining).

2.1.5.2 Zahlungsmoral

Die gewährten Zahlungsbedingungen stehen in Zusammenhang zur Zahlungsmoral und haben damit einen unmittelbaren **Einfluss auf die Liquidität**. Die Erfahrung zeigt zum Beispiel, dass sich Kunden mit der Begleichung einer Rechnung etwa 4 Wochen Zeit lassen, d.h. etwa 1/3 Ihres Quartalsumsatzes wird zu Forderungen und muss vorfinanziert werden. Die konkreten Werte der vergangenen Periode entnehmen Sie bitte der oben stehenden Tabelle. Die **Zahlungsquote** gibt den prozentualen Zahlungseingang vom Umsatz an, der **im Schnitt mit allen zugelassenen Zahlungsarten** realisiert wird.

2.2 Einkauf

Im Einkauf treffen Sie Entscheidungen hinsichtlich der Lieferantenauswahl und der Sortimentstiefe.

2.2.1 Lieferant

Der Einkaufspreis ist ein bestimmender Faktor bei der Frage, wie viel Deckungsbeitrag mit einem Artikel erwirtschaftet wird. (Vergleichen Sie hierzu die Erläuterungen zur Deckungsbeitragsrechnung im Anhang). Deshalb ist es wichtig, die Entscheidung, bei welchem Lieferanten gekauft werden soll, in jeder Periode erneut zu überdenken. Bei den Preisen handelt es sich anfangs nicht um Marktpreise, sondern um Preise, welche Ihnen intern im Unternehmen verrechnet werden.

Dabei können Sie Ihre Waren auf zwei Wegen beziehen, entweder ab dem **Zentrallager** oder direkt aus der **Fertigung**. Diese beiden Lieferanten unterscheiden sich in **Preisen und Lieferzeiten**. Das Zentrallager ist bei kleinen Mengen günstiger und in der Regel auch schneller, ab einer gewissen Menge bietet der Bezug direkt ab Fertigung die attraktiveren Konditionen. Die angebotenen **Qualitäten** sind bei beiden Lieferquellen **identisch**. Die Fertigung möchte sich vor dem direkten Bezug kleiner Mengen (und dem damit verbundenen logistischen Aufwand) schützen, indem sie beim Bezug von weniger als 1.500 Einheiten entsprechende **Minder-Mengenzuschläge** verlangt. Andererseits lässt sich das Zentrallager die Kosten, welche durch die erbrachte **Servicefunktion** entstehen (Lagerkosten, Zinsen auf das gebundene Kapital), bezahlen.

Einen genauen Überblick über die Situation in Periode 1 verschafft die folgende Tabelle:

Schwarz-Weiß-Kopierer			
Mengenstaffel Zentrallager			Preis (Euro/Einh.)
Bestellmenge/Einheiten			
0	bis	999	2.450
1.000	bis	1.999	2.370
ab		2.000	2.250
Lieferzeit			Tage
Unabhängig von Menge			2
Mengenstaffel Fertigung			Preis (Euro/Einh.)
Bestellmenge/Einheiten			
0	bis	1.499	2.550
1.500	bis	2.499	2.350
ab		2.500	2.200
Lieferzeit			Tage
Unabhängig von Menge			3

2.2.2 Sortimentstiefe

Die Sortimentstiefe gibt an, wie viele Artikel und Varianten in einer Produktkategorie angeboten werden. **Je größer das Angebot, desto attraktiver** ist es für Kunden, auf einer Web-Site zu bestellen.

Die höhere Sortimentstiefe hat direkten Einfluss auf den **Personalbedarf im Einkauf**, da wegen der höheren Anzahl verschiedener Artikel z.B. eine größere Datenmenge eingegeben und verwaltet werden muss.

Derzeit werden von den fünf auf dem Online-Markt vertretenen Unternehmen jeweils **30 Varianten von Schwarz-Weiß-Kopierern** angeboten.

Ihr Mutterunternehmen hat derzeit 100 verschiedene Schwarz-Weiß-Kopierer im Programm.

2.3 Verwaltung

Im Bereich der Verwaltung können keine Entscheidungen getroffen werden. Das System berücksichtigt automatisch die benötigte Anzahl von Mitarbeitern und die sonstigen Kosten in der Verwaltung.

2.3.1 Mitarbeiter in der Verwaltung

Die **Anzahl** der Mitarbeiter richtet sich nach der **Höhe des Umsatzes**. Folgende Richtgrößen sind dabei zu berücksichtigen:

Umsatz in TEuro	0	800	1.600	3.000	3.800	6.000	10.000
Anz. MA (Verw.)	1	2	3	5	6	8	12

2.3.2 Verwaltungskosten

Darüber hinaus fallen **rechtsformabhängige Verwaltungsfixkosten** in Höhe von **2.500 Euro pro Periode** und **umsatzabhängige Verwaltungskosten** in Höhe von **1,0 % des Umsatzes** (z.B. für Büromaterial) an.

2.4 Leistungserstellung

2.4.1 Serverausstattung / Technik

Mit den Entscheidungen im Bereich Technik legen Sie fest, **wie viele Server** Sie an das Internet anbinden. Um möglichst viele Kundenanfragen zu befriedigen, darf Ihre Homepage nicht überlastet sein, sonst besuchen potenzielle Kunde die Homepage eines Konkurrenten. **50% Auslastung** der Server sollten **im Normalfall nicht überschritten** werden, da sonst die Antwortzeiten für den Nutzer zu lang werden, was wiederum einen direkten Einfluss auf Absatz und Kundenzufriedenheit hat. Sie müssen deshalb in ausreichendem Maße für Kapazitäten sorgen.

Die **Kapazität eines Servers** wird ausgedrückt durch die maximal mögliche Anzahl von Seitenaufrufen (**Page Impressions = PI**) pro Quartal.

Normalkapazität = maximal mögliche Anzahl von PI

Gesamtkapazität = tats. Kap. = Normalkap. * Verfügbar.index

Derzeit verfügen Sie über drei Server des Typs A mit einer Normalkapazität von 3.000.000 PI, die in Periode 1 bereits zu mehr als 50 % ausgelastet waren. (Vgl. Teilnehmerbericht Nr. 2: IT-Bericht)

Anmerkung:

Die PI hängen ab von der Anzahl der Besuche (= Visits) und der Attraktivität des Webangebotes. Eine höhere Attraktivität führt zu einer längeren Verweildauer der Kunden auf Ihrer Website und mehr PI pro Besuch und damit indirekt zu mehr und umfangreicheren Bestellungen.

2.4.1.1 Investition/Desinvestition Server

Die Serverkapazität können sie über Investitionen und Desinvestitionen anpassen. Bei jeder **Investitionsentscheidung** stehen drei verschiedene Servertypen zur Verfügung, die sich in Preis und Ausstattung unterscheiden:

Servertypen			
	Server Typ A	Server Typ B	Server Typ C
Kaufpreis (€)	10.000	40.000	75.000
Kapazität (Mill. PI / Quartal)	2,0	12,5	19,0
Nutzungsdauer (Quartale)	12	12	20
Sonst. fixe Kosten (€ / Qu.)	3.000	10.000	16.000

Die Server werden pro Quartal **linear abgeschrieben** (d.h.: Abschreibung = Kaufpreis/Nutzungsdauer).

Bei einer **Desinvestition** von Servern **werden diese zum Buchwert ausgebucht, d.h. es fallen außerordentliche Aufwendungen in Höhe des Restbuchwertes an. Diese sind aber nicht zahlungswirksam.** Wenn Sie einen Server desinvestieren wollen, geben Sie bitte im Entscheidungsformular die Nummer des Servers an. Der Server wird in der gleichen Periode vom Netz genommen und verursacht somit keine weiteren laufenden Kosten.

2.4.1.2 Anzahl der IT-Mitarbeiter

Sie können Ihre IT-Mitarbeiter in den Bereichen Server-Administration und Web-Design einsetzen.

IT-Personal ist teurer als normales Personal und in Anbetracht des Mangels an Fachleuten schwierig zu rekrutieren. (s.a. Abschnitt zu Personalkosten)

Hinweis:

Im **Entscheidungsformular** geben Sie den **Endbestand** an Mitarbeitern im IT-Bereich an (nicht Einstellungen und Entlassungen).

Web-Design:

Die Mitarbeiter im Web-Design kümmern sich um die **Pflege und Attraktivität der Web-Site und der darunter liegenden IT** (angegeben in Form eines **Qualitäts-Index**; in Periode 1 = 1,0; 1,0 ist ein in der Branche durchschnittlicher Wert). Ein besonders attraktives Web-Angebot führt zu mehr „Traffic“ auf Ihrer Website, längeren Verweildauern und somit indirekt zu einer höheren Nachfrage. Mit dem Erreichen bestimmter Indices nehmen Sie ab späteren Perioden automatisch an elektronischen Handelsplattformen mit entsprechenden positiven Auswirkungen auf Ihren Absatz teil.

Server-Administration:

Die IT-Leute der Server Administration kümmern sich um den **reibungslosen Betrieb der Server**. Dabei gilt, dass zusätzliche Mitarbeiter die Verfügbarkeit der Server weiter erhöhen.

Einfluss Anzahl der Mitarbeiter auf Verfügbarkeit der Server			
Verfügbarkeit in % der Normalkapazität	Anzahl Mitarbeiter		
	Server Typ A	Server Typ B	Server Typ C
50	0,0	0,0	0,0
80	0,5	0,5	0,5
90	1,0	1,0	1,0
95	1,5	1,5	2,0
97	2,0	2,0	4,0
98	4,0	4,0	6,0
100	7,0	7,0	8,0

Anmerkung: Auch Werte dazwischen sind möglich. Zwischen den einzelnen Werten besteht ein linearer Zusammenhang. Es können jedoch für die gesamten Bereiche „Server“ bzw. „Webdesign“ immer nur „Vollzeitkräfte“ eingestellt werden (d.h. z.B. halbe Mitarbeiter in der Summe sind nicht möglich).

2.4.1.3 Data-Mining

Das gesamte IT-Personal ist verantwortlich für das sogenannte **"Data-Mining"**, das die Aufbereitung und Auswertung von Daten, welche die Nutzer hinterlassen, zum Inhalt hat. Diese Auswertungen erlauben es, unattraktive Kunden herauszufiltern. In der Folge werden z.B. Kundenretouren und Forderungsausfälle verringert.

Eine leistungsfähige IT-Abteilung (mit einer höheren Anzahl von Mitarbeitern) ermöglicht es, **Data-Mining** effektiv und effizient zu betreiben.

2.4.1.4 Aufwendungen für Sicherheit

Damit die Web-Site den neuesten Sicherheitsstandards entspricht, muss in **Verschlüsselungstechniken, Software-Programme** (Fire-Walls, Virenschutz etc.) und **Zertifizierungen** investiert werden. Je sicherer die Website ist (und dies dem Kunden auch glaubhaft dargestellt wird), desto attraktiver wird diese für die Kunden. Die Sicherheit Ihrer Web-Site wird von unabhängigen Organisationen in Form eines **Sicherheitsindex** zertifiziert.

Investitionen in die Sicherheit der Website sind externe Aufwendungen für Software und Dienstleistungen von Software-Spezialisten. Aufgrund der Schnelllebigkeit in diesem Bereich sind Nachwirkungen (**Carry-Over-Effekte**) aus vergangenen Perioden jeweils nur **gering**. D.h. es sind wiederholt Investitionen notwendig, um auf dem neuesten Stand der Sicherheitstechnik zu sein.

In Periode 1 wurden **3.000 Euro** investiert und damit ein **Index von 0.98** erreicht.

2.4.2 Geschäftsfläche

Sie sind in einem Geschäftshaus mit noch freien Kapazitäten untergebracht. Ihre Fläche zu Beginn der Simulation beträgt **800 qm**. Ihre Unternehmensbereiche (Kostenstellen: Einkauf, Versand/Vertrieb, IT, Service und Verwaltung) benötigen ein Minimum an Fläche (**Grundbedarf**), sowie einen von der Anzahl der Mitarbeiter abhängigen Bedarf an **zusätzlicher Fläche**:

Flächenbedarf (Angaben in qm)					
	Einkauf	Versand	Service	IT	Verwaltung
Grundbedarf	20	50	20	50	20
+ Bedarf / Mitarbeiter	15	40	15	20	15

Ihr Mietvertrag bietet Ihnen die Option, weitere Geschäftsflächen zu den unten genannten Konditionen anzumieten:

Konditionen für die Anmietung von zusätzlichen Flächen					
Mietobjekt	Größe (qm)	Miete (€/Qu.)	Betriebskosten (€/Qu.)	BGA (Preis/€)	Abschreibung (€/Qu.)
1	250	10000	1000	20000	1500
2	500	17500	1800	35000	1900
3	1000	22000	5000	70000	3800

Bei jeder Erweiterung der Geschäftsräume werden alle zusätzlich angemieteten Flächen automatisch mit einer **Betriebs- und Geschäftsausstattung** (BGA) für die Grundausstattung (z.B. Lampen, Regale, Kopierer, Schreibtische) versehen. Die Kosten hierfür sind von der zusätzlich angemieteten Fläche abhängig. Die BGA wird in jedem Quartal mit einem festen Betrag abgeschrieben.

Hinweis:

Der Abschreibungsbetrag ist eine Kombination aus Sofortabschreibung sogenannter geringwertiger Wirtschaftsgüter, fünfjähriger Abschreibung und zehnjähriger Abschreibung.

Sollten Sie Ihre Flächenkapazität überbeanspruchen, so schlägt sich das auf die Produktivität der Versandmitarbeiter nieder, da diese ihre Tätigkeit wegen **Platzmangel** nicht effektiv durchführen können. Flächenbedarf und Flächenauslastung sowie eventuelle Verluste in der Produktivität werden im Teilnehmerbericht Nr. 3 „Flächenverwendung“ mitgeteilt.

Die Werte der Ausgangssituation entnehmen Sie bitte dem Ausschnitt aus Teilnehmerbericht Nr. 3:

KOSTEN DER FLÄCHE ABSCHREIBUNG BGA	Flächenkosten				Abschreibungen BGA (TEuro)		
	Fläche (qm)	Miet- kosten (Euro)	Betriebs- kosten (Euro)	Gesamt- kosten (Euro)	Neuwert BGA	Abschrei- bung pro Periode	Rest- buchwert
Fläche (Beginn der Periode) Anmietung von Fläche	800 0	20000 0	5000 0	25000 0	70000 0	3800 0	70000 0
Verfügbare Fläche	800	20000	5000	25000	70000	3800	66200

2.4.3 Versand/Vertrieb



Die Kostenstelle Versand/Vertrieb nimmt die angelieferten Waren entgegen, stellt die Bestellungen kundengerecht zusammen, verpackt sie und macht sie versandfertig.

Die **Lieferzeit** (= Zeitdauer von der Bestellung durch den Kunden bis zur Auslieferung) hängt zum einen vom Zeitbedarf der **Zulieferer** ab, zum anderen von der **Auslastung** der Versandmitarbeiter. Die Lieferzeit hat direkten Einfluss auf die **Kundenzufriedenheit**. Der typische Kunde akzeptiert eine Versandzeit von **drei bis vier Tagen**, danach ist eine zuerst schwache, nachher stärkere negative Auswirkung auf die Kundenzufriedenheit und den Absatz zu spüren. Andererseits führt eine Lieferung, die bis zum nächsten bzw. übernächsten Werktag nach der Bestellung beim Kunden eintrifft, zu einem deutlichen Anstieg in der Kundengunst.

Jeder **Versandmitarbeiter** ist in der Lage, etwa **1.000 Bestellungen pro Quartal** versandfertig zu machen. Die Produktivität kann durch **Trainings-, Weiterbildungs- und Optimierungsmaßnahmen** gesteigert werden.

In Periode 1 weist jeder der zur Zeit angestellten 2 Versandmitarbeiter folgende Gesamtproduktivität auf:

VERSANDMITARBEITER	Faktor	Best./Per.
Normale Produktivität (Beginn)	1,00	1000
Produktivitätsverlust Einarbeitung	-0,10	-100
Produktivitätsgewinn Training	0,03	34
Produktivitätsverlust Platzmangel	0,00	0
Gesamtproduktivität eines Mitarbeiters/Per.	0,93	934

Die Gesamtproduktivität wird, wie oben erwähnt, durch **Platzmangel** eingeschränkt. **Neue Mitarbeiter** müssen zudem erst eingearbeitet werden, was sich in einem **Produktivitätsabschlag** bemerkbar macht.

Produktivitätsabschlag Einarbeitung = 20%

Kapazitätsengpass:

Reicht die Kapazität der Mitarbeiter in Versand und Vertrieb nicht aus, um die Anzahl der Bestellungen fristgerecht zu bearbeiten, werden automatisch Mitarbeiter einer **Zeitarbeitsfirma** eingesetzt, um die eigenen Lieferungen sicherzustellen. Diese kosten **15.000 Euro pro Quartal** und können auch „stundenweise“ angemietet werden.

Versandkosten:

Die Kosten in der Versandabteilung setzen sich aus zwei Positionen zusammen:

Versandkosten = sonst. var. Kosten pro Best. + Verpack.kosten pro Best.

Paketdienst:

Der Versand selbst erfolgt durch einen **Paketdienst**, mit dem eine Rahmenvereinbarung besteht. Der Preis hängt dabei von der Anzahl der versendeten Pakete einer Periode ab.

Kosten für Paketdienst			
Versandmenge			Kosten pro Paket (in Euro)
0	bis	1.999	10
2.000	bis	4.999	9
5.000	bis	9.999	7,5
ab 10.000			6,0

Kundenretouren:

Bedauerlicherweise müssen auch Online-Shops damit leben, dass Kunden die Waren zurücksenden. Dafür fällt der **Aufwand** in der Versandabteilung dann gleich **zweimal** an.

Derzeit sind bei **Schwarz-Weiß-Kopierern etwa 1,5 %** vom Absatz an Retouren zu verzeichnen.

2.4.4 Service (Kundencenter)

Das Kundencenter hilft bei Problemen und Fragen der Kunden. Kopierer sind sehr erklärungsbedürftige Produkte, was eine hohe Qualität und Kompetenz der Service-Mitarbeiter voraussetzt. Bedenken Sie, dass Ihre Fachhändler in der Vergangenheit eigentlich diese Service-Funktion übernommen haben. Mit der Umgehung dieses Fachhandels durch den Einstieg in den E-Commerce müssen Sie diese Service-Funktionen selbst bereitstellen. Falls Probleme aufgrund hoher Auslastung und geringer Verfügbarkeit bei den Servern auftreten, kommt es zwangsläufig zu einem erhöhten Aufkommen an Anrufen im Kundencenter.

Genauere Informationen gibt der Auszug aus Teilnehmerbericht Nr. 4:

MITARBEITER KUNDENCENTER	Faktor	Anr./Per.
Normale Produktivität(Beginn)	1,00	3000
Produktivitätsverlust Einarbeitung	-0,07	-200
Produktivitätsgewinn Training	0,01	17
Gesamtproduktivität eines Mitarbeiters/Per.	0,94	2817
AUSLASTUNG DER MITARBEITER		
Anzahl der abzuwickelnden Kundenkontakte		3111
Bedarf an Mitarbeitern		1,10
Anzahl der Mitarbeiter		3
Kapazität in Kundenkontakte		8451
Tatsächlich bewältigte Kundenkontakte		3111
Auslastung der Servicemitarbeiter in %		36,82
Durchschnittliche Wartezeit bei Anruf des Kunden in Minuten		0,88

Um die Qualität und Produktivität des Personals zu erhöhen, können auch hier **Trainings- und Weiterbildungsmaßnahmen** durchgeführt werden. Entschieden werden kann zudem über die **tägliche Erreichbarkeit** des Kundencenters. Die Möglichkeit, auch abends noch kompetente Auskunft zu bekommen, erhöht die Kundenzufriedenheit.

Die **Kapazität** der Service-Abteilung wird in **Anrufen pro Quartal** angegeben. Bei einer hohen Auslastung steigt die durchschnittliche **Wartezeit** des Kunden, um einen Servicemitarbeiter zu erreichen. Zudem führt eine längere Betriebszeit (vorausge-

setzt, die Anzahl der Mitarbeiter bleibt konstant) tendenziell zu einer längeren durchschnittlichen Wartezeit im Kundencenter (am frühen Abend sind weniger Mitarbeiter da, um Fragen zu beantworten, dafür hat ein Mitarbeiter morgens um 2 Uhr nichts zu tun). Je größer die Wartezeit, desto unzufriedener ist der Kunde.

Bedenken Sie, dass die Qualität des von Ihnen gebotenen Kundenservices und vor allem auch die Wartezeiten im Kundencenter einen sehr starken Einfluss auf den Absatz Ihrer Produkte haben. Für eine Vielzahl von kommerziellen Kunden ist ein guter Service mindestens so wichtig wie ein günstiger Preis.

2.5 Personal

Ihre Personalentscheidungen können einen wesentlichen Beitrag zu Ihrem Unternehmenserfolg leisten. Dabei geht es nicht nur um die Ermittlung des Personalbedarfs, um Einstellungen und um Entlassungen. Wie bereits erwähnt, können Sie die Mitarbeiter in der Versand- und in der Service-Abteilung **trainieren**. Sie haben auch die Möglichkeit zu entscheiden, inwieweit Sie die **Personalnebenkosten** über den gesetzlichen **Mindestsatz von 21 %** des Nettolohnes anheben wollen.

Der **Mitarbeiterbedarf** in der **Verwaltung** hängt vom erzielten Umsatz ab. Die Mitarbeiter in der **Einkaufsabteilung** resultieren aus den gewählten Sortimentstiefen (jedes angebotene Produkt verursacht einen gewissen Aufwand) und der Anzahl der zu bestellenden Artikel.

Zu treffende Entscheidungen im Überblick:

- Anzahl (Endbestand!) der Mitarbeiter im IT
- Einstellungen / Entlassungen in den Bereichen Versand und Service
- Trainingsmaßnahmen in den Bereichen Versand, Service
- Personalnebenkosten für alle Mitarbeiter (Mindestsatz 21 %)
- Verteilung der Mitarbeiter auf die einzelnen Funktionen im Bereich IT

2.5.1 Personalbestand

Zurzeit beschäftigen Sie in Ihrem Unternehmen **17 Mitarbeiter**. Sie verteilen sich wie folgt:

	Einkauf	Versand	Service	IT	Verwaltung
Personalbestand	3	2	3	4	5

2.5.2 Personalkosten und -leistungen

Die **Gehälter** als Hauptbestandteil der Personalkosten belaufen sich zurzeit auf:

	Einkauf	Versand	Service	IT	Verwaltung
Löhne und Gehälter	6.600 €	4.800 €	4.800 €	12.000 €	9.000 €

Dies sind marktübliche Löhne und Gehälter. Sie werden von der Muttergesellschaft bestimmt und können daher nicht beeinflusst werden.

Zusätzlich ist zu entscheiden über die Höhe der **Personalnebenkosten** in Form von gesetzlich festgelegten und freiwilligen Sozialleistungen. Dabei gilt ein gesetzlicher **Mindestsatz von 21%** der Löhne und Gehälter.

Es steht Ihnen jedoch frei, höhere Leistungen zu gewähren. Denkbar sind z.B. Zuschüsse zur Altersversorgung, Gewährung von Mitarbeiter Rabatten, Prämien u.a. Diese zusätzlichen Leistungen können dazu beitragen, insbesondere qualifizierte Arbeitskräfte stärker an Ihr Unternehmen zu binden und für eine geringere Fluktuationsrate zu sorgen. Bedenken Sie jedoch, dass einmal gewährte Leistungen nicht ohne weiteres zurückgenommen werden können.

Weitere Personalkosten fallen in Form von **Pensionsrückstellungen** an, also für die betriebliche Altersversorgung der Mitarbeiter. Auch hier sind Sie an die Entscheidungen Ihrer Muttergesellschaft sowie die gesetzlichen Bestimmungen gebunden. Sie betragen **derzeit 5 %** der Löhne und Gehälter. Aufgrund Ihres verhältnismäßig jungen Mitarbeiterstamms werden in den nächsten Jahren keine Auszahlungen für Pensionen anfallen.

2.5.3 Einstellungen und -entlassungen Personal

Nachdem Sie den Personalbedarf für die **Abteilungen Versand und Service** (Kundencenter) ermittelt haben, müssen Sie bei der Entscheidung über Einstellungen und Entlassungen prinzipiell auch die Fluktuation berücksichtigen.

ACHTUNG:

In der **IT-Abteilung** bestimmen Sie den **Endbestand** an Mitarbeitern. Hier wird eine mögliche Fluktuation vom System automatisch ausgeglichen. Sie haben aber die Einstellungskosten zu berücksichtigen.

Solange das Unternehmen die Personalstruktur der Periode 1 nicht wesentlich verändert, wird die **Fluktuation keine Rolle** spielen. In diesem kleinen Unternehmen erfährt die Geschäftsleitung sehr schnell und direkt, wann sich Mitarbeiter mit Abwanderungsgedanken beschäftigen (Sie bekommen das im Szenario mitgeteilt!)

Allerdings wollen Sie mit dem Online-Shop Marktanteile gewinnen. D.h. das Unternehmen wird expandieren. Wenn die Mitarbeiterzahl in einer Abteilung eine Größe von **10 Personen übersteigen** sollte, müssen Sie damit rechnen, dass Sie nicht immer erfahren, ob und wann ein Mitarbeiter die Firma verlassen möchte.

Bei dieser **natürlichen Fluktuation** spielen neben der Situation auf dem Arbeitsmarkt auch die Konditionen, die Sie Ihren Mitarbeitern bieten, eine Rolle (z.B. Höhe der Personalnebenkosten). Je besser die Arbeitsbedingungen bei Ihnen sind, desto geringer ist die Fluktuationsrate. Auf diese Weise sparen Sie Einstellungskosten für neues Personal und Produktivitätsverluste während der Einarbeitungsphase.

Es gibt jedoch eine Fluktuationsrate, die Sie nicht beeinflussen können. Hierzu zählt das Abwandern von Mitarbeitern aus persönlichen Motiven wie Mutterschutz, Um-

zug, attraktivere Arbeitsangebote oder auch Austritt aus dem Berufsleben. Die Erfahrung zeigt, dass die Fluktuation in den einzelnen Abteilungen unterschiedlich ist. Verwaltungsmitarbeiter sind in der Regel weniger wechselwillig als IT-Mitarbeiter.

Ansatzpunkte zur Attraktivitätssteigerung Ihres Unternehmens als Arbeitgeber liegen in zusätzlichen Sozialleistungen, Ausbildungsmaßnahmen und der Arbeitsbelastung. Bei mangelnder Personalausstattung ist es möglich, dass Ihre betrieblichen Prozesse nachhaltig gestört werden.

Bei jeder **Einstellung und Entlassung** fallen pro Mitarbeiter fixe Kosten in bestimmter Höhe an. Diese betragen zurzeit:

Einstellungs- und Entlassungskosten	
Kosten für allg. Neueinstellungen:	4.000 €
Kosten für Neueinstellungen im IT Bereich:	8.000 €
Entlassungskosten:	10.000 €

2.6 Finanz- und Rechnungswesen

Zu treffende Entscheidungen im Überblick:

- Aufnahme Kurzfristiger Kredit
- Aufnahme Langfristiger Kredit
- Investition in Wertpapiere

Überblick über die Zinssätze der Periode 1		
	Zinssatz (% pro Qu.)	
Kurzfr. Kred.	≤ EK	2,50
	≤ doppeltes EK	3,25
	darüber hinaus	3,50
Langfr. Kred.		1,75
Überz. kred.		3,50
Wertpapiere		1,00

2.6.1 Finanzierungsentscheidungen

Die Aufnahme von kurz- und langfristigen Krediten sowie der Kauf von Wertpapieren ist jederzeit möglich. Die Beantragung von Förderdarlehen sowie die Kapitalerhö-

hung bedarf eines schlüssigen Konzeptes des jeweiligen Unternehmens. Über die Vergabe entscheidet der Seminarleiter.

2.6.1.1 Kurzfristiger Kredit

Kurzfristige Kredite mit einer **Laufzeit von einem Quartal** können in jeder Periode aufgenommen werden. Der Kredit wird **automatisch in der Folgeperiode zurückgezahlt**. D.h. der Kredit ist in jeder Periode neu in den Entscheidungsbogen einzutragen. Die Zinszahlung erfolgt in der aktuellen Periode. Die Höhe des kurzfristigen Kredits ist nicht beschränkt.

Mit einem steigenden Verschuldungsgrad (gemessen am Eigenkapital) steigen aufgrund des höheren Risikos die Zinssätze deutlich. Die genauen Zinssätze können der Tabelle entnommen werden.

2.6.1.2 Langfristiger Kredit

Langfristige Kredite haben eine **feste Laufzeit von 10 Jahren**, während der sie nicht getilgt werden können. Ihre Verzinsung ist günstiger als die der anderen Kredite. Sie beträgt zurzeit **1,75%** pro Quartal. Die Kredite sind als so genannte Hypothekarkredite der allgemeinen Zinsentwicklung unterworfen, d.h. die Zinssätze können sich im Verlauf der Perioden verändern.

Aufgrund der Tatsache, dass eine vorzeitige Tilgung nicht möglich ist, eignet sich der langfristige Kredit insbesondere zur Finanzierung von hohen Investitionen, die auf lange Sicht eine permanente Liquiditätslücke erkennen lassen. Jedoch ist zu überlegen, in welchem Maße eine Investition durch einen langfristigen Kredit finanziert werden soll. Bei vollständig langfristiger Finanzierung kann die Zinsbelastung während der ganzen Spielzeit nicht mehr gemindert werden. Eventuell erwirtschaftete Überschüsse können nicht zur Kredittilgung verwendet werden, so dass das Betriebsergebnis stets um den gleichen Zinsaufwand geschmälert wird.

2.6.1.3 Überziehungskredit / Kassenmindestbestand

Am Ende jeder Periode müssen Sie einen **Kassenmindestbestand** von **50.000 Euro** aufweisen. Reichen Ihre Einzahlungen einschließlich des Kassenanfangsbestandes in einer Periode nicht aus, um diesen Kassenbestand nach Auszahlung aller Beträge zu decken, wird Ihnen automatisch ein **Überziehungskredit** in der erforderlichen Höhe zur Verfügung gestellt. Ein negativer Kassenbestand oder eine Zahlungsunfähigkeit wird so vermieden. Sie können den jeweils zur Verfügung gestellten Betrag am Ende einer Periode dem Finanzbericht entnehmen. Die Rückzahlung des Kredits erfolgt automatisch in der nächsten Periode, die **Zinszahlungen sind in der aktuellen Periode** fällig.

Sie sollten versuchen, Ihre Finanzplanung so anzulegen, dass die Höhe des benötigten Überziehungskredits möglichst niedrig ist, da dieser relativ teuer ist. Der **Zinssatz** beträgt in der Ausgangssituation **3,5% pro Quartal**.

2.6.2 Kapitalanlage / Wertpapiere

Finanzmittelüberschüsse einer Periode können mit einer Verzinsung von **1 % pro Quartal** in kurzfristigen, festverzinslichen Wertpapieren angelegt werden. Die Rückzahlung erfolgt automatisch in der Folgeperiode. Die Zinserträge werden in der aktuellen Periode gutgeschrieben. Sie müssen lediglich den Anlagebetrag in das Entscheidungsformular eintragen. Damit kann kurzfristig Liquidität geparkt werden.

2.6.3 Dividende

In jeder Periode ist ein bestimmter Prozentsatz vom Periodenüberschuss der Vorperiode als Dividende auszuschütten. In der Satzung Ihrer Gesellschaft ist diese auf 50% des Periodenüberschusses nach Steuern festgelegt. Sie haben hierauf keinen Einfluss.

2.6.4 Steuern

Der Einkommenssteuersatz beträgt im Planspiel zurzeit **50%**. Die zu zahlende Steuer errechnet sich wie folgt:

Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit
+/- außerordentliches Ergebnis
= zu versteuerndes Einkommen
* 0,5
= zu zahlende Steuer

Die genannten Größen können Sie der Gewinn- und Verlustrechnung entnehmen. Eventuelle, in vorangegangenen Perioden erwirtschaftete Verluste, werden mit dem zu versteuernden Einkommen verrechnet. Sie zahlen also erst Steuern, wenn Sie über alle Perioden hinweg betrachtet einen Überschuss erzielt haben. Die Steuerzahlung erfolgt in der laufenden Periode.

2.6.5 Kostenstruktur

Um einen geplanten Periodenüberschuss zu erzielen und den Finanzmittelbedarf zu ermitteln, ist es notwendig, auch die interne Kostenstruktur im Auge zu behalten. Sie können die Kosten verursachenden Faktoren, wie z.B. Geschäftsfläche oder Personalkosten, beeinflussen. Folgende Kosten sollten im Blick behalten werden:

1. **Bezugskosten**
2. **Vertriebskosten**
3. **Bezogene Fremdleistungen**
4. **Personalkosten**
5. **Sonstige fixe Kosten IT**
6. **Mietkosten und Abschreibungen**
7. **Verwaltungskosten**

1. **Bezugskosten** sind die Kosten, welche Sie im Einkauf für Ihre Waren zahlen. Diese können durch Wahl des Lieferanten und durch ein Erreichen einer höheren Absatzmenge beeinflusst werden.
2. **Vertriebskosten** sind die Kosten, welche in Ihrem Unternehmen für Versand und Verpackung anfallen. Diese Kosten enthalten nicht die Löhne und Gehälter der im Versand beschäftigten Mitarbeiter.
3. **Bezogene Fremdleistungen** sind Kosten, welche für die Einstellung von Zeitarbeitern im Versand anfallen. Dies kann entweder aufgrund zu knapper Planung der Kapazitäten geschehen oder aber gewollt sein, um saisonale Schwankungen abzufangen.
4. **Personalkosten** können nur teilweise beeinflusst werden. Die Höhe der Gehälter ist vorgegeben, auf die Höhe der Einstellungs- und Entlassungskosten ha-

ben Sie auch keinen Einfluss. Sie entscheiden aber über die Einstellungen und Entlassungen sowie die Personalnebenkosten und die Trainingsaufwendungen.

5. **Sonstige fixe Kosten IT** hängen zum einen von den von Ihnen gewählten Servern ab. Diese umfassen u.a. Kosten für Softwarelizenzen und die Kosten für die Anbindung ans Internet. Dazu kommen dann noch die Aufwendungen für Sicherheit.
6. **Mietkosten und Abschreibungen** sind teilweise durch Ihre Entscheidung beeinflussbar. Sie erhöhen sich, wenn Sie sich für die Erweiterung der Geschäftsfläche entscheiden bzw. einen neuen Server erwerben.
7. Die **Verwaltungskosten** sind abhängig vom Umsatz und den Grundverwaltungskosten, die sich aus der Rechtsform ergeben. Folgende Abhängigkeiten werden von Experten vermutet:

2.500 € (rechtsformabhängig) + 0,01 * Umsatz

Anhang

1 Planung

Eine wichtige Grundlage für Ihren Erfolg im Planspiel liegt in einer gründlichen Planung. Zum einen können Sie durch Vorgabe von Planungswerten zielgerichteter vorgehen, so ist z. B. eine Entscheidung über die Auswahl des Lieferanten kaum möglich, wenn man sich nicht überlegt, welcher Absatz in welcher Produktkategorie 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 Ihren Erfolg durch den gezielten Einsatz der Ihnen zur Verfügung stehenden Instrumente besser beeinflussen.

Versuchen Sie, folgende Bereiche möglichst gezielt zu planen:

1. Die **Umsätze** in den einzelnen Produktkategorien. Berücksichtigen Sie hierbei das von Ihnen gesetzte Preisniveau, aber auch die Wirkung verschiedener Werbemaßnahmen, der Sortimentstiefe 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 Wareneinsatz, 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**. Versuchen Sie in jeder Periode, den Cashflow 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 eine Planung des Marktanteils, den Sie erreichen möchten. Auch wenn dieses Ihnen am Anfang vielleicht nicht gelingt, werden Sie sehen, wie Sie im Laufe der Zeit zielsicherer vorgehen.

2 Leitfaden für die ersten Entscheidungen

Als Orientierungshilfe für die Festlegung aller Entscheidungsgrößen können Ihnen die Entscheidungen der vorherigen Geschäftsleitung dienen. Machen Sie sich auch mit Ihrer Ausgangssituation vertraut. Die Auswertungen der letzten Periode geben Ihnen viele Informationen über den Geschäftsverlauf des letzten Quartals und über eventuelle Stärken und Schwächen Ihres Online-Shops. Wenn Sie nun die Entscheidungen treffen wollen, benötigen Sie neben dem Geschäftsbericht eine Reihe weiterer Informationen. Im Anhang finden Sie alle Daten der Ausgangssituation im Überblick. Der nachfolgend zusammengestellte Leitfaden soll Ihnen bei der Entscheidungsfindung zu Beginn des Planspiels 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 Sortimentstiefe
3. Wahl des Lieferanten
4. Anpassung der IT
5. Bestimmung der absatzpolitischen Maßnahmen
6. Personalentscheidungen
7. Entscheidung über die Geschäftsfläche
8. Finanzplanung

1. Umsatzplanung und Preisfindung

Basis aller Entscheidungen ist Ihre Umsatzplanung. Überlegen Sie sich, welche Menge zu welchem Preis Sie 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 reguläre Markt? Wie ändert sich der Online-Markt? Welche saisonalen Schwankungen sind zu berücksichtigen? 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 umfangreichen Sortiment und hohem Personal- und Werbeeinsatz mit höheren Handelsspannen zu kalkulieren und dafür eine geringere Menge abzusetzen (Präferenzstrategie)? Natürlich ist auch zu überlegen, ob vielleicht eine Kombination aus beiden Strategien sinnvoll ist.

Die Wahl der angebotenen Zahlungsbedingungen und die Höhe der Versandkosten sind auch ein Teil des Preisfindungsprozesses.

2. Bestimmung der Sortimentstiefe

Mit der Sortimentstiefe bestimmen Sie einen entscheidenden Einflussfaktor auf die Attraktivität Ihres Sortimentes. Zugleich bedingt die Sortimentstiefe auch einen spezifischen Personalbedarf im Einkauf. Sie sollte in jedem Fall mit der absatzpolitischen Strategie konsistent sein.

3. Wahl des Lieferanten

Wählen Sie in Abhängigkeit von der geplanten Absatzmenge Ihren Lieferanten pro Produktgruppe aus. Beachten Sie dabei nicht nur den Einkaufspreis. Die Lieferzeit Ihres gewählten Lieferanten hat Einfluss auf die Zeit, die vergeht, bis Sie Ihren Kunden beliefern können.

4. Anpassung der IT

Mit den Verfügbarkeits- und Auslastungsdaten der IT können Sie die entsprechenden Investitionsentscheidungen treffen. Prüfen Sie, ob die **Verfügbarkeit und die Auslastung der Server** im akzeptablen Bereich liegen. Berücksichtigen Sie zudem Trends, wie den Anstieg der Anzahl der Besuche Ihrer Website, längere Verweildauern (und damit mehr **Page-Impressions**) der Kunden auf Ihrer Website.

Optimieren Sie dabei nicht nur die Kosten, sondern denken Sie auch daran, dass Ihre IT eine gewisse **Redundanz** aufweisen sollte. Anschließend sollten Sie die Höhe der Investitionen in die **Sicherheit** Ihrer Website entscheiden. Achten Sie auf jeden Fall auf die Standards, die Ihnen Ihre **Konkurrenz** vorgibt.

5. Bestimmung der absatzpolitischen Maßnahmen

Die **Produktwerbung** bezieht sich in Ihrer Wirkung nur auf eine Produktkategorie und ist insbesondere in Abstimmung mit der Sortimentstiefe 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.

Klassische Werbung und Online-Werbung sollten aufeinander abgestimmt werden. Legen Sie anschließend die Höhe der Aufwendungen für Sales Promotion fest. Planen Sie zum Schluss Ihre Aufwendungen für Corporate Identity. Bedenken Sie, dass ein starkes Markenimage und eine hohe Bekanntheit einen großen Einfluss auf Ihren Absatz haben.

6. Personalentscheidungen

Ermitteln Sie anschließend Ihren Personalbedarf. Als Ausgangspunkt dient der geplante Umsatz. Planen Sie die Anzahl der IT-Mitarbeiter unter Berücksichtigung der entsprechenden Ziele wie Verfügbarkeit der Server und Qualität der Website. Der Personalbedarf in Ihrem Kundencenter hängt von den Betriebszeiten, der Anzahl der Page-Impressions, der Qualität Ihrer Website, dem Trainingsstand der Mitarbeiter und der in Ihren Augen akzeptablen Wartezeit ab. Die Anzahl der Mitarbeiter im Versand hängt wiederum von der Anzahl der Bestellungen, dem Trainingsstand der Mitarbeiter und der Auslastung der Fläche ab. Noch fehlendes Personal wird automatisch bei einer Zeitarbeitsfirma zu entsprechenden Konditionen angefordert. Bedenken Sie, dass neu eingestellte Mitarbeiter im Kundencenter und im Versand noch eingearbeitet werden müssen und deshalb anfangs nicht die Produktivität eines erfahrenen Mitarbeiters haben. Gehen Sie bei der Planung immer vom aktuellen Personalstand aus. Die Anzahl der Mitarbeiter im Einkauf hängt von der geplanten Menge an zu bestellenden Artikeln, von der Anzahl der Produktkategorien und von den Sortimentstiefen ab. Der Personalbedarf in der Verwaltung ist von dem zu bewältigenden Umsatz abhängig. Berücksichtigen Sie darüber hinaus die Fluktuation. Die

Fluktuationsrate kann von Ihnen nur geschätzt werden. Anhaltspunkte sind Ihre im vorhinein zu treffenden Entscheidungen über Arbeitszeiten, Personalnebenkosten sowie Trainingsmaßnahmen. Zudem erfahren Sie teilweise rechtzeitig von Kündigungen, dies wird im Szenario bekannt gegeben.

7. Entscheidungen zur Geschäftsfläche

Zunächst ist über die Erweiterung der Geschäftsfläche zu entscheiden. Sie können sich bei dieser Entscheidung am geplanten Absatz der Periode unter Berücksichtigung der Richtwerte für die Flächennutzung orientieren. Beachten Sie aber die langfristige Bindung durch die Mietverträge.

Anfangs empfiehlt es sich, zunächst die vorhandene Fläche zu optimieren. Wenn Sie die Wirkung der anderen Größen besser einschätzen können, ist dann an eine Flächenveränderung zu denken. Die Verteilung der Geschäftsfläche auf die einzelnen Abteilungen erfolgt automatisch. Bedenken Sie, dass eine Überauslastung der Fläche über die empfohlenen Werte hinaus zu Produktivitätseinbußen führt. In Abhängigkeit von den vorgenommenen Anmietungen wird dann automatisch die Büro- und Geschäftsausstattung erworben.

8. Finanzplanung

Sie haben jetzt alle Entscheidungen getroffen, die für die Ermittlung des Finanzbedarfes nötig sind. Eine Orientierung an den im Finanzbericht aufgeführten Ein- und Auszahlungen (jedoch ohne die Abschreibungen und Pensionsrückstellungen) 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 **Überziehungskredites** ausgeglichen, zuviel aufgenommene Kredite erhöhen den **Kassenendbestand**. Letzteres ist wegen des unnötigen Zinsaufwandes jedoch zu vermeiden. Auch der teure Überziehungskredit sollte durch eine Aufnahme des mittelfristigen Kredites möglichst gering gehalten werden. Der **langfristige Kredit** ist nur zur Finanzierung von entsprechenden Investitionen zu verwenden, da er während des Spielverlaufs nicht zurückgezahlt werden kann.

$$\begin{aligned} & \text{Anfangsbestand Kasse} (= \text{Endbestand Kasse der Vorperiode}) \\ + & \text{Einzahlungen (inkl. Kredite)} \\ - & \text{Auszahlungen (ohne Abschreibungen und Rückstellungen)} \\ = & \text{Endbestand Kasse (mind. 50.000 €)} \end{aligned}$$

3 Erläuterungen zum Entscheidungsformular

3.1 Die Entscheidungen der Periode 1

Vertrieb	Produktgruppen	Schwarz-Weiss-Kopierer	Farb-kopierer	Kombi-geräte	Zubehör
	Preis (Euro/Einheit)	3.000			
	Werbung klass. (Euro)	50.000			
	Werbung online (Euro)	20.000			
	Sales Promotion (Euro)	5.000			
	Versandkosten (Euro)	80			
	Sortimentstiefe (Einh.)	30			
	Corporate Identity (Euro)	100.000			CI und Zahlungsbed. kategorie-unabhängig!!! Nur eine Möglichkeit ankreuzen!!! (Weniger restriktive Bedingungen sind automatisch zugelassen.)
	Zahlungsbedingungen	Vorkasse	<input type="radio"/>		
		Nachnahme	<input type="radio"/>		
Kreditkarte/ e-Payment		<input checked="" type="radio"/>			
Lastschrift		<input type="radio"/>			
Rechnung		<input type="radio"/>			

Einkauf	Produktgruppen	Schwarz-Weiss-Kopierer	Farb-kopierer	Kombi-geräte	Zubehör
	Bezug ab Zentrallager Bezug ab Fertigung	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/>

IT-Bereich	Server	Servertyp	Typ A	Typ B	Typ C
		Kauf (Anzahl)	-	-	-
		Desinvestition (Nr. angeben)	-	-	-
	Anzahl Mitarbeiter	Betrieb Server	2		
		Webauftritt	2		
Aufwendungen Sicherheit (Euro)		3.000			

Fläche	Anmietung Objekt (max. 1 Objekt pro Periode!)	Nr. 1 (250 qm)	0
		Nr. 2 (500 qm)	0
		Nr. 3 (1.000 qm)	0

Versand	Einstellungen (Anz.)	1
	Entlassungen (Anz.)	-
	Training (Euro)	5.000

Service (Kunden- center)	Einstellungen (Anz.)	1
	Entlassungen (Anz.)	-
	Training (Euro)	5.000
	Verfügbarkeit (Stunden)	14

Personalnebenkosten (in %)	23
-----------------------------------	-----------

Finanzen (TEuro)	Kredit kurzfristig	
	Kredit langfristig	
	Festgeld/Wertpapiere	250

3.2 Erläuterung der Entscheidungen

3.2.1 Vertrieb

Welche Produktkategorien in der jeweiligen Periode zur Verfügung stehen, wird durch das Szenario bestimmt. In welchen dieser zur Verfügung stehenden Produktkategorien ein Unternehmen als Anbieter tatsächlich auftritt, liegt im Entscheidungsbereich der Unternehmensleitung. Es muss hier also zunächst entschieden werden, welche Marktsegmente bedient werden sollen. Jede angebotene Kategorie verursacht einen Bodensatz an Verwaltungskosten.

3.2.1.1 Vertriebsentscheidungen (spezifisch für Produktkategorie):

- **Preise:** Angaben in Euro
- **Werbung:** klassische und Online-Werbung
- **Sales Promotion:** Aufwendungen für Maßnahmen wie z.B. Give-aways, Preisausschreiben etc.
- **Versandkosten:** Angabe in Euro pro Bestellung; werden den Kunden berechnet; wirken stark auf Kundenzufriedenheit und Nachfrage; werden aber generell akzeptiert

3.2.1.2 Vertriebsentscheidungen (für alle Produktkategorien gemeinsam)

- **Corporate Identity:** Aufwendungen für externe PR-Agenturen, Außendarstellung etc.
- **Zahlungsbedingungen:**
zur Auswahl stehen: Rechnung, Lastschrift, Kreditkarte, Nachnahme, Vorauszahlung.
Hierarchischer Aufbau: stärker restriktive Zahlungsbedingungen werden auch akzeptiert.
Folgen: in dieser Reihenfolge gilt: abnehmender Marktanteil aber auch abnehmende Ausfallrate (d.h. ein Unternehmen, das nur Zahlungen per Nachnahme und Vorkasse annimmt, hat i.d.R. niedrigere Forderungsausfälle, aber auch einen kleineren Marktanteil, als ein Unternehmen, das auch Zahlungen per Rechnung anbietet.)

3.2.2 Einkauf

Sortimentstiefe

(Anzahl der Artikel pro Kategorie)

positive Wirkung auf den Absatz

negative Auswirkungen auf Verwaltungskosten (z.B. je mehr Artikel angeboten werden, desto mehr Aufwand entsteht bei der Pflege der Artikeldaten in der Datenbank)

Auswahl des Lieferanten:

es existieren zwei verschiedene Lieferanten mit unterschiedlichen Mengenstaffeln

Zentrallager (ist bei kleinen Mengen günstiger)

Fertigung (ist bei großen Mengen günstiger, dauert meist etwas länger)

die Lieferzeiten können ebenfalls je nach Lieferant unterschiedlich sein!

3.2.3 IT Bereich

Allgemeine HINWEISE:

- Mehrfachredundanz ist üblich (z.B. ist 98,5% eine sehr gute Verfügbarkeit).
- Die Verfügbarkeit der Server wird beeinflusst durch die Anzahl der Mitarbeiter für den Betrieb.

3.2.3.1 Server

- Investition Server
Es stehen **drei Servertypen** zur Auswahl. **Charakteristische Merkmale** sind Kaufpreis, Kapazität in Page Impressions pro Quartal, Nutzungsdauer (in Quartalen), Verfügbarkeit sowie sonstige fixe Kosten.
- Desinvestition
Angabe der Servernummer (steht auf entsprechenden Teilnehmerbericht) von Servern zur Kapazitätsanpassung

3.2.3.2 Anzahl Mitarbeiter

Wichtig:

Hier **unbedingt Endbestand angeben** (keine Einstellungen und Entlassungen).

Betrieb Server:

Mitarbeiter sind für Verfügbarkeit der Server verantwortlich.

Web-Design:

Die Mitarbeiter im Bereich Webdesign sorgen für eine professionelle Gestaltung des Internetauftritts. Je mehr Mitarbeiter hier arbeiten (relativ zur Konkurrenz), desto höher ist die Attraktivität der Website für die potenziellen Kunden.

3.2.3.3 Sicherheit

Aufwendungen für die Sicherheit der Website erhöhen das Sicherheitsniveau und sorgen somit für eine höhere Attraktivität und somit letztendlich für einen höheren Marktanteil.

3.2.4 Büroflächen

Es können verschiedene Mietobjekte angemietet werden, die sich hinsichtlich der Fläche, der Miete im Quartal, der Betriebskosten sowie der Einrichtungskosten unterscheiden.

Wichtig:

In jeder Periode kann **immer nur ein Objekt** zugemietet werden. D.h. maximal kann die Fläche um zusätzliche 1.000 qm pro Periode aufgestockt werden.

Wenn der Flächenbedarf nicht gedeckt wird, sinkt die Produktivität der Mitarbeiter. Die geschlossenen Mietverträge können nicht kurzfristig gekündigt werden und laufen bis zum Ende des Spiels.

3.2.5 Versand

3.2.5.1 Mitarbeiter im Versand

Einstellungen / Entlassungen von Mitarbeitern

- sowohl bei Einstellung als auch bei Entlassung entstehen Kosten (z.B. für Recruiting-Workshops, Wiedereingliederungshilfen)
- Mitarbeiter von einer **Zeitarbeitsfirma** zu entsprechend hohen Preisen werden automatisch eingestellt, falls die Kapazität der Versandmitarbeiter nicht ausreicht. Da diese nur für Verpackungstätigkeiten eingesetzt werden beträgt deren Produktivität immer 100%.

Training:

Aufwendungen für Training (wirkt positiv auf die Produktivität)

Wichtig:

Die Produktivität der Versandmitarbeiter (angegeben in bearbeiteten Bestellungen pro Tag) wird zudem beeinflusst durch:

- Überauslastung der Fläche (wirkt negativ auf die Produktivität)
- Einarbeitung neuer Mitarbeiter (wirkt negativ auf die Produktivität, weil neue Mitarbeiter eine niedrigere Produktivität haben und eingelernt werden müssen).

3.2.6 Service (Kundencenter)

3.2.6.1 Mitarbeiter im Kundenservice (Kundencenter)

Einstellungen / Entlassungen von Mitarbeitern

- sowohl durch die Einstellung als auch durch die Entlassung entstehen **Kosten** (z.B. für Recruiting-Workshops, o.ä.)
- im Kundencenter können **keine Zeitarbeiter** eingesetzt werden, da hier ein bestimmter Wissensstand erforderlich ist
- Die **Auslastung** des Kundencenters hängt ab von der zu bewältigenden Menge an Kundenkontakten (diese steigt u.a. dann stark, wenn die Auslastung der Server zu hoch ist)
- Eine hohe Auslastung bewirkt **lange Wartezeiten** für die Anrufer, die Dauer der Wartezeit im Kundencenter wiederum beeinflusst stark die **Kundenzufriedenheit**

Training:

erhöht die Produktivität der Kundencenter Mitarbeiter

3.2.6.2 Verfügbarkeit des Kundencenters

- **sinnvoll** sind in der Regel **maximal 14 Stunden** am Tag
- eine hohe Verfügbarkeit hat positive Wirkungen auf die Kundenzufriedenheit, erhöht jedoch auch den Personalbedarf

3.2.7 Finanzen

- Aufnahme eines **kurzfristigen Kredits** (wird in der nächsten Periode getilgt), Verzinsung in der aktuellen Periode
- Aufnahme eines **langfristigen Kredits** (wird nach 10 Perioden getilgt, d.h. der langfristige Kredit läuft bis zum Ende der Simulation), Verzinsung in der aktuellen Periode
- Anlage in **Festgeld/Wertpapiere**

Index

A

Abschreibungen · 22, 23

B

Betriebskosten · 22

D

Dividende · 22

E

Einkaufskalkulation · 26

Einstellungskosten · 19

Entscheidungsfindung · 25

Entscheidungsformular · 30

F

Finanzplanung · 27

Finanzwesen · 20

G

Geschäftsausstattung · 27

I

Innenfinanzierung · 20

K

Kapitalanlage · 21

Kostenstruktur · 22

Kurzfristiger Kredit · 21

L

Langfristiger Kredit · 21

Lohnkosten · 18

M

Mietkosten · 22, 23

P

Pensionsrückstellungen · 19

Personaleinstellungen · 19

Personalentlassungen · 19

Personalkosten · 18

Personalleistungen · 18

Personalnebenkosten · 19

Personalstand · 18

Planung · 24

Preisfindung · 25

Produktwerbung · 26

R

Rechnungswesen · 20

S

Steuern · 22

Strategie · 25

U

Überziehungskredit · 21

Umsatzplanung · 25

V

Verkaufsfläche · 27

Verwaltungskosten · 23