

TOPSIM – General Management II

Einführung in das Seminar:

Aktuelle wirtschaftliche
Herausforderungen

Version 12.1

Was sind Planspiele?



Betriebswirtschaftliche Planspiele sind Modelle von Unternehmen oder Teilbereichen davon.
(⇒ Analogie zum **Flugsimulator**)

Was ist ein Planspiel?

- **Die Teilnehmer an einem Planspiel übernehmen die Führung eines Unternehmens und erleben hautnah typische Zielkonflikte in der Unternehmensführung.**
- **Sie lernen, betriebswirtschaftliche Methoden und Informationsmittel einzusetzen und mit der Unsicherheit bei der Entscheidungsfindung umzugehen.**
- **Sie treffen Entscheidungen im Team – oft unter Zeitdruck.**
- **Planspiele bieten ein hohes Maß an Lerntransfer durch erlebte Erfahrungen, welche die Teilnehmer in ihrer Unternehmenspraxis umsetzen können.**

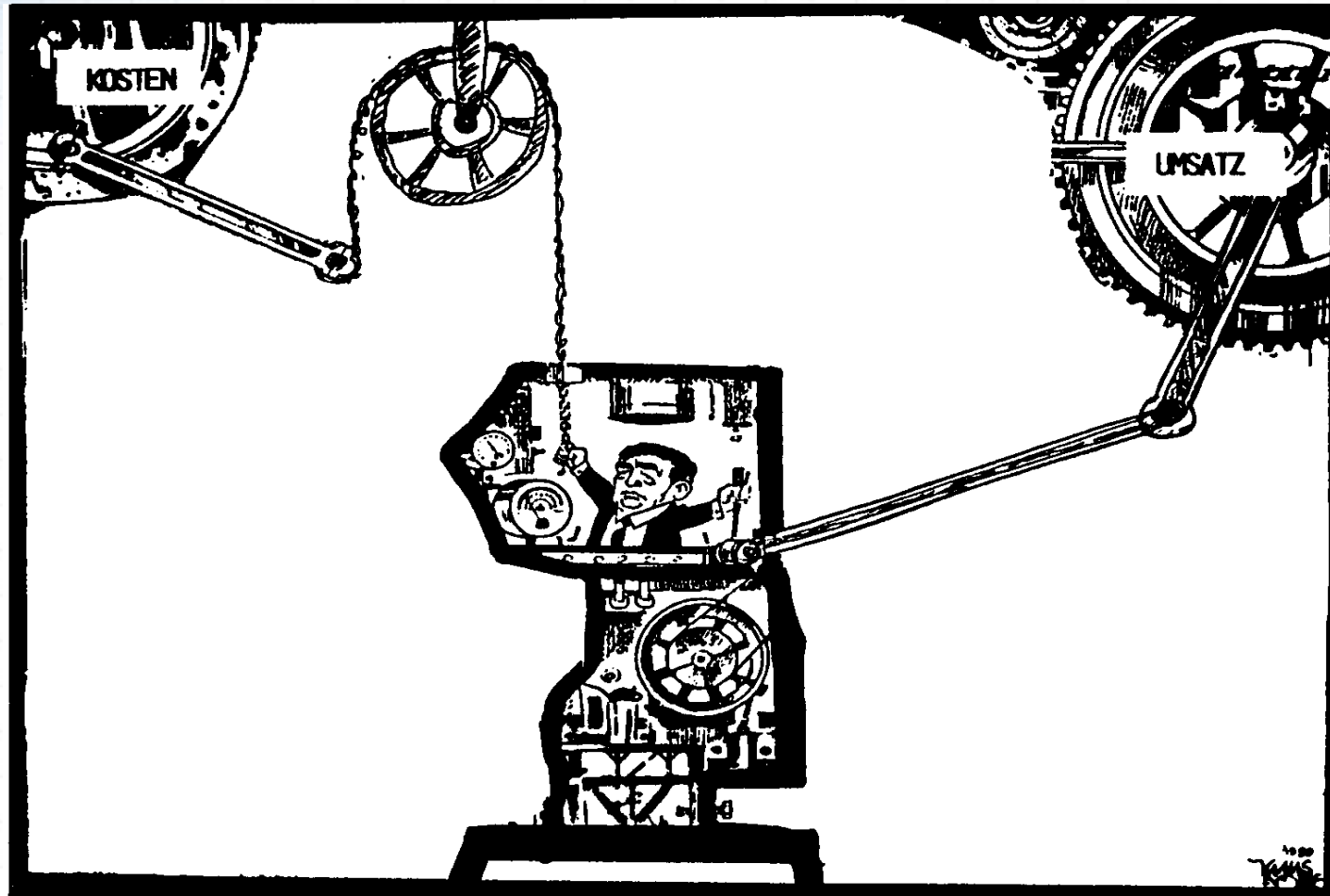
Sichtweisen auf ein Unternehmen



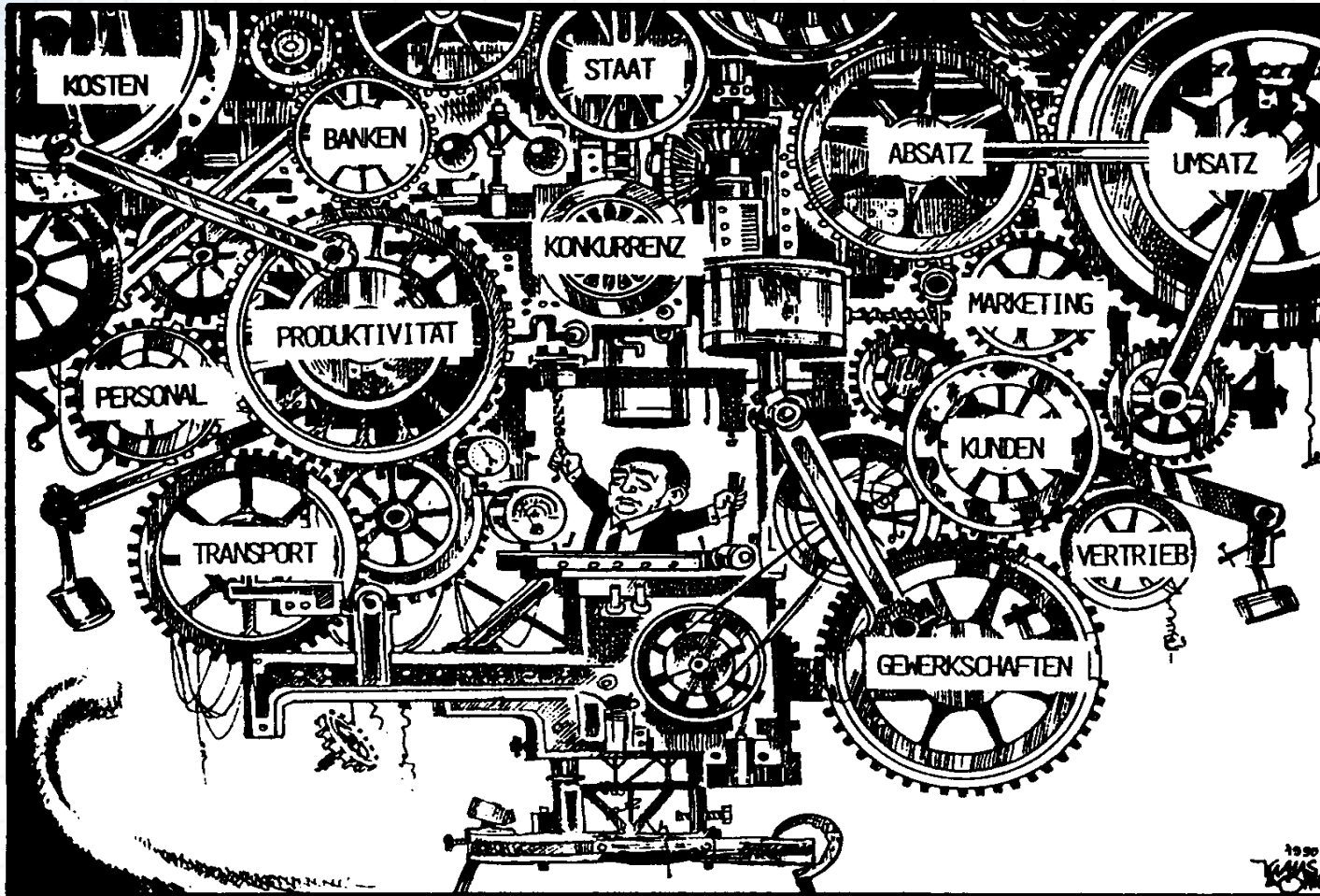
*Learning business
by doing business*

Unternehmerisches Denken und Handeln lernt man nur durch unternehmerisches Denken und Handeln.

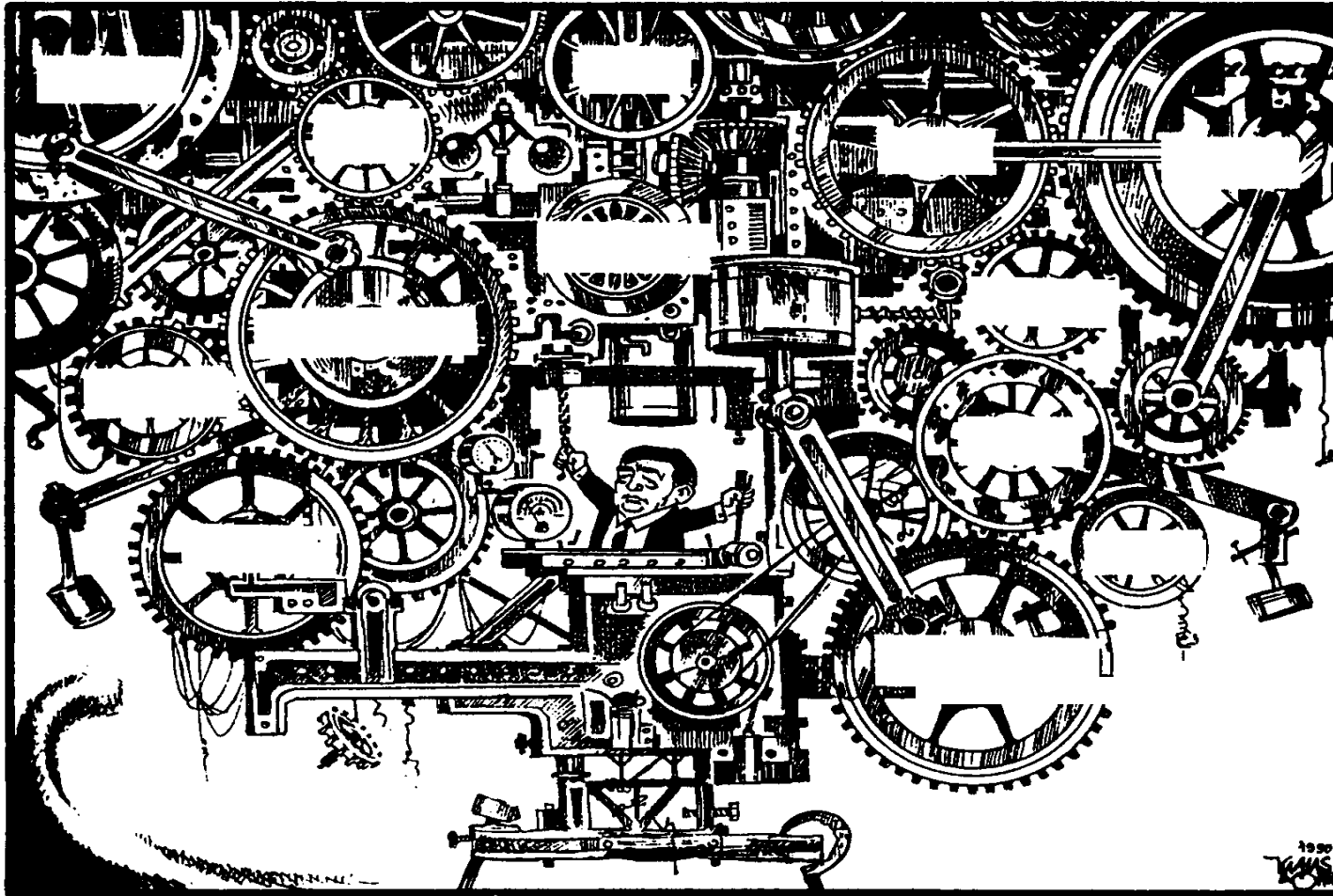
Ein Unternehmen zwischen Wunsch ...



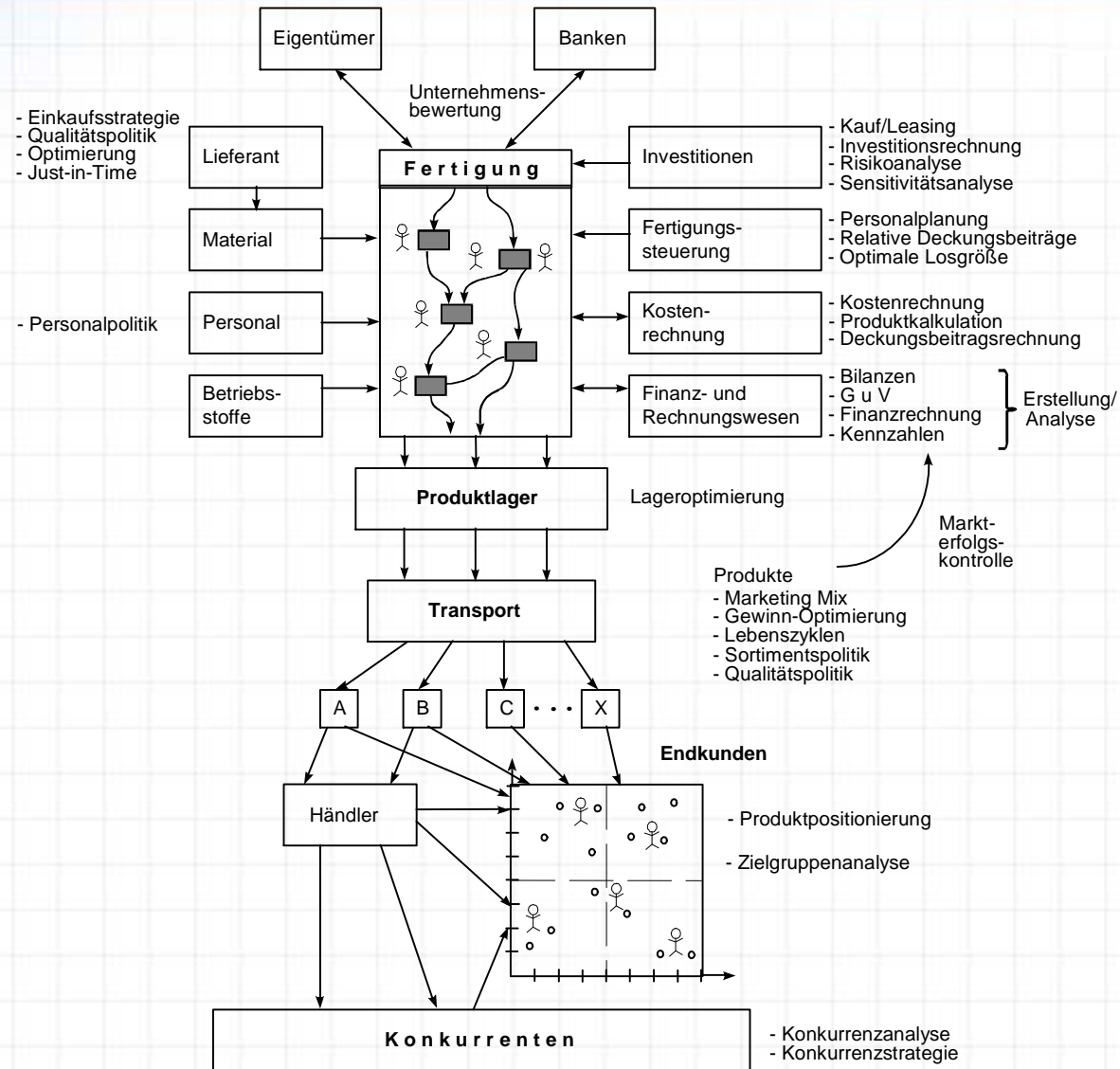
... Und Realität



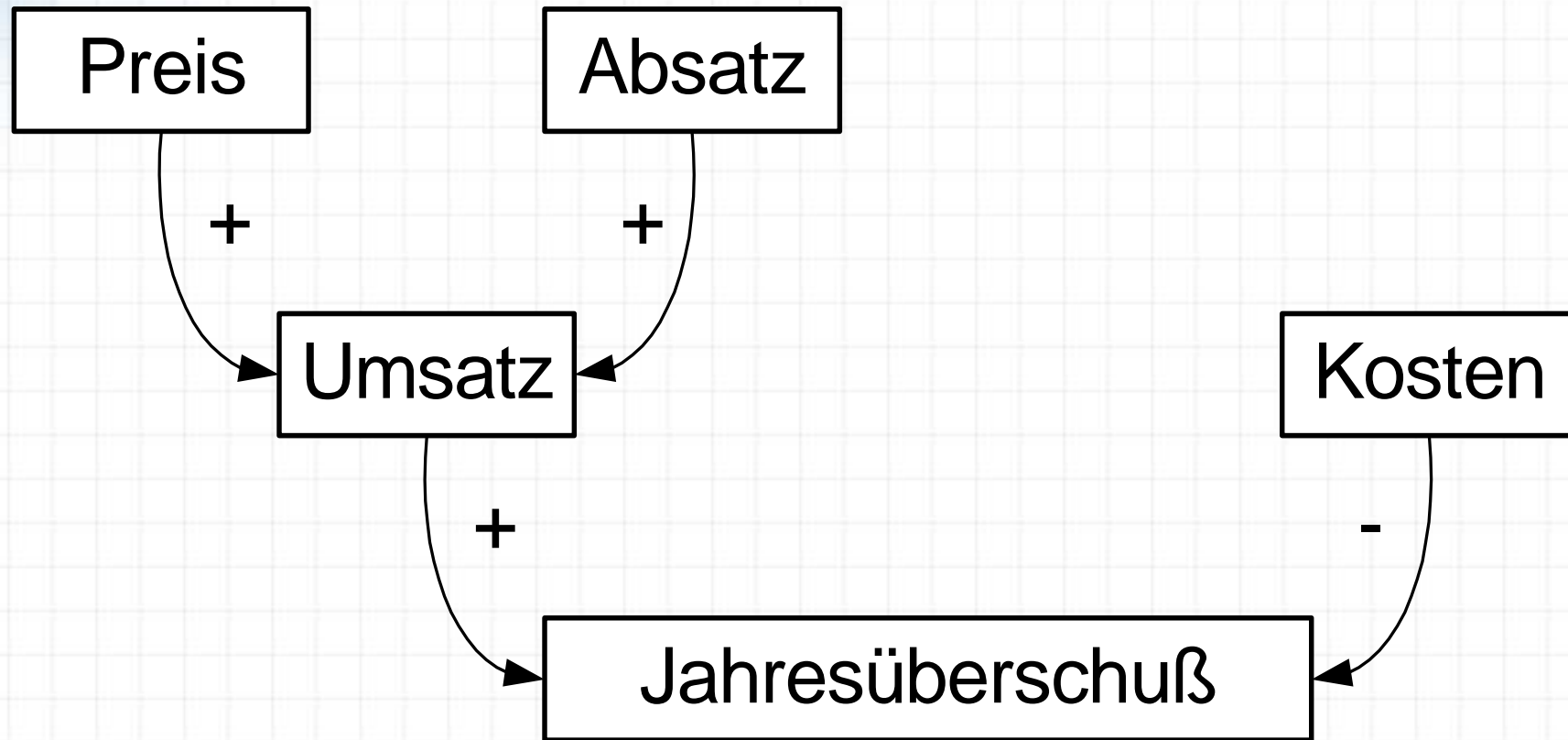
Management in harten Zeiten



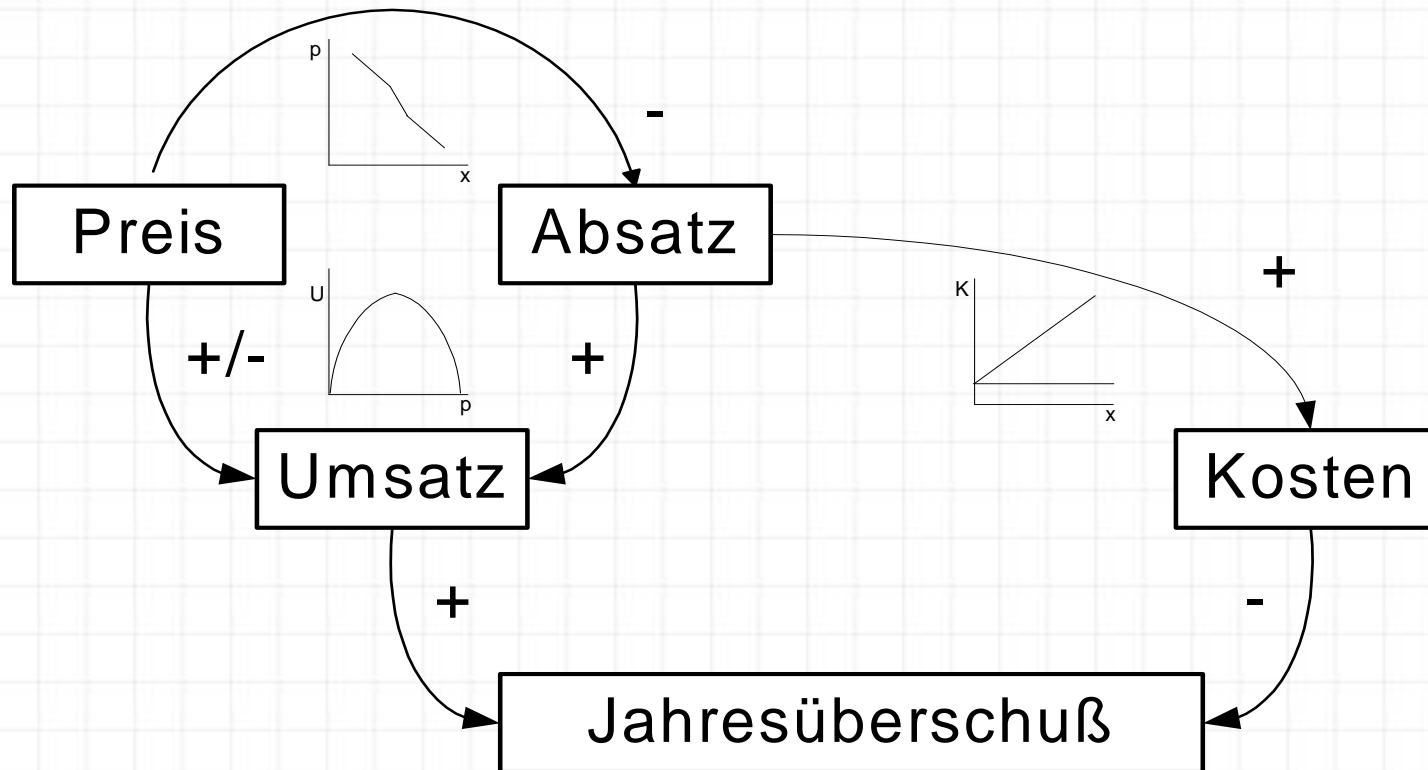
Zur Orientierung



Lineares Denken



Vernetztes Denken

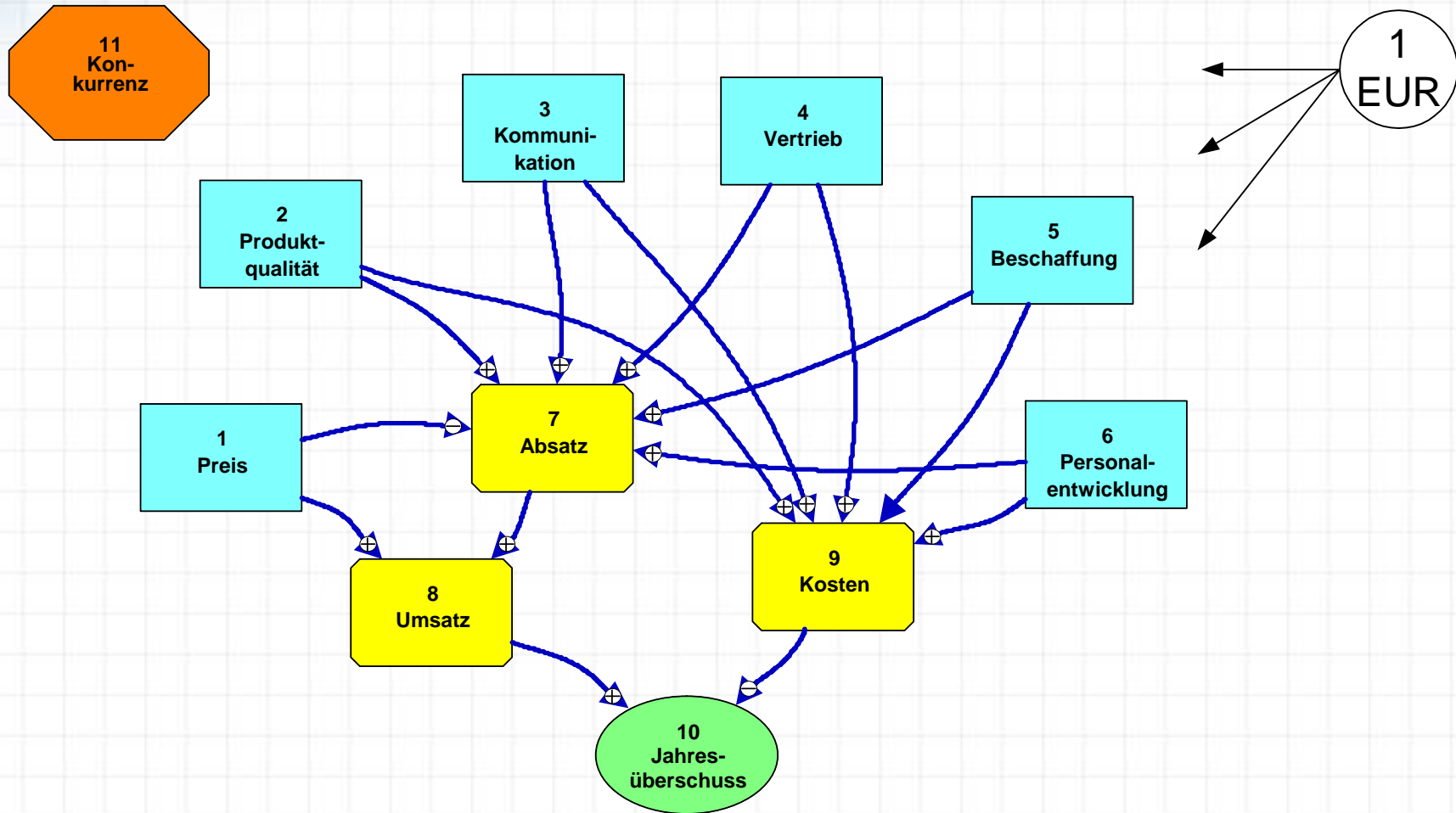


Zielsetzungen von TOPSIM – General Management II

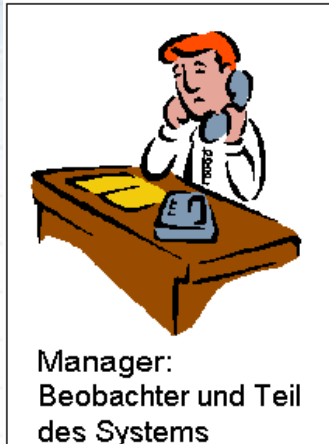
- **Das Unternehmen als ein ganzheitliches, vernetztes Gebilde erfassen und erleben, um über genügend Handlungsalternativen zu verfügen.**
- **Komplexe und vernetzte Strukturen verstehen und sie in Wettbewerbsvorteile für das Unternehmen umwandeln.**
- **Leistungserstellung als Prozess verstehen und den Wertschöpfungsprozess hinsichtlich der Unternehmensziele verbessern.**
- ...

Balance der Entscheidungsinstrumente

Wann und wie einsetzen?



Erfolgreiches Management im System



Wo entstehen wann welche
Kosten im Unternehmen?

Hilfsmittel:
Kostenrechnung
Planungsrechnung
Szenarien

Wo und womit wird das
Geld verdient?

Was will der Kunde eigentlich?
Sind Entwicklungen/Trends
erkennbar?

Hilfsmittel:
Marktforschungsberichte
Szenarien
Geschäftsberichte

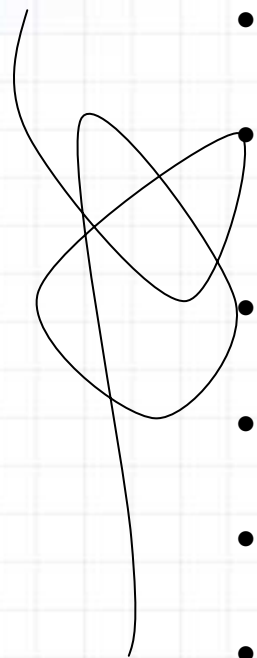


Sind Entwicklungen/
Trends erkennbar?

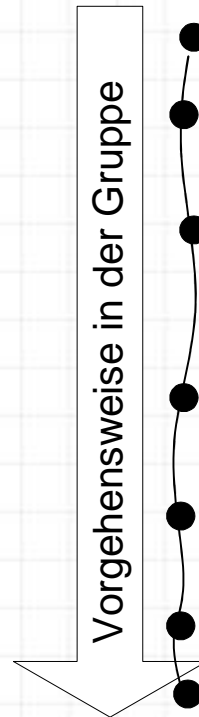
Hilfsmittel:
Marktforschungs-
berichte
Szenarien
Geschäftsberichte

Gruppendynamik und Arbeitsmethodik

Ergebnisse der Periode x



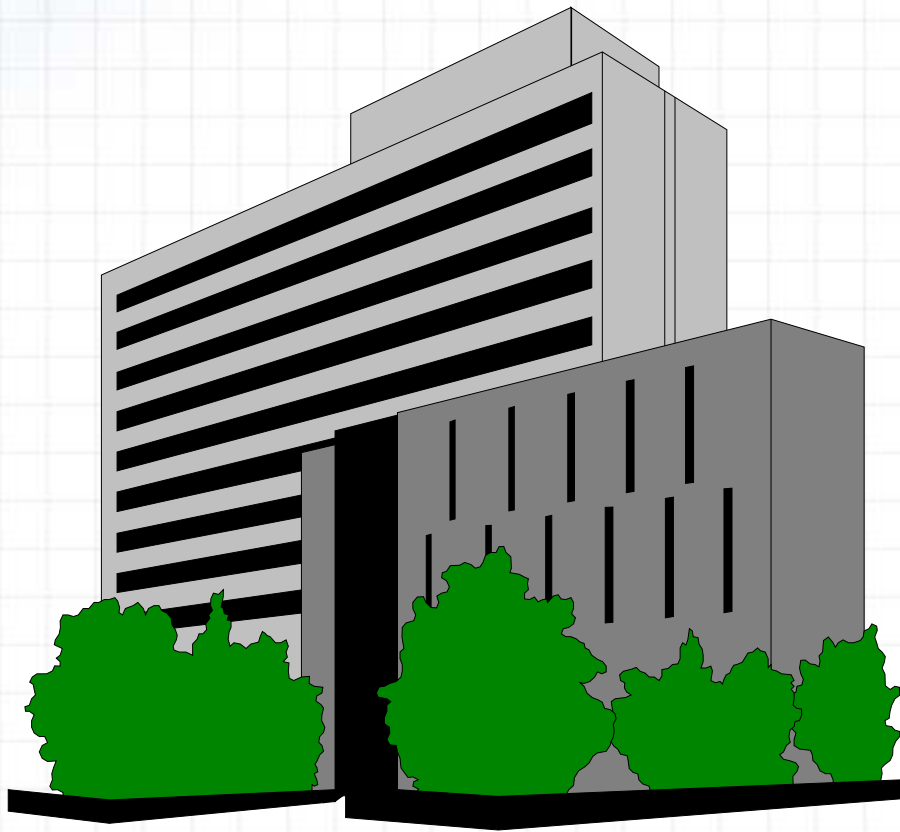
- Alles wird gleichzeitig diskutiert
- Konzentration auf irrelevante Teilprobleme
- Unbehagen bei Komplexität
- Hektischer Aktionismus
- Einsatz von alten Handlungsplänen
- Prinzip Hoffnung



- ✓ Soll – Ist - Vergleich
- ✓ Analyse der Marktsituation: Werte und Trends
- ✓ Analyse der Konkurrenz: Entscheidungen, Spielräume, Strategie
- ✓ Überprüfen der eigenen Handlungsspielräume
- ✓ Evtl. Anpassung der Ziele und Strategien
- ✓ Testen der Entscheidungen
- ✓ Festlegen der Entscheidungen

Ergebnisse der Periode x + 1

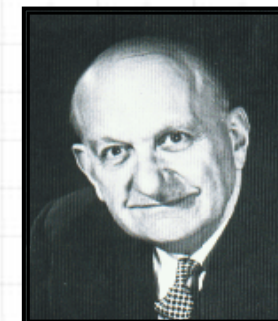
Betriebsbesichtigung der COPYFIX-AG



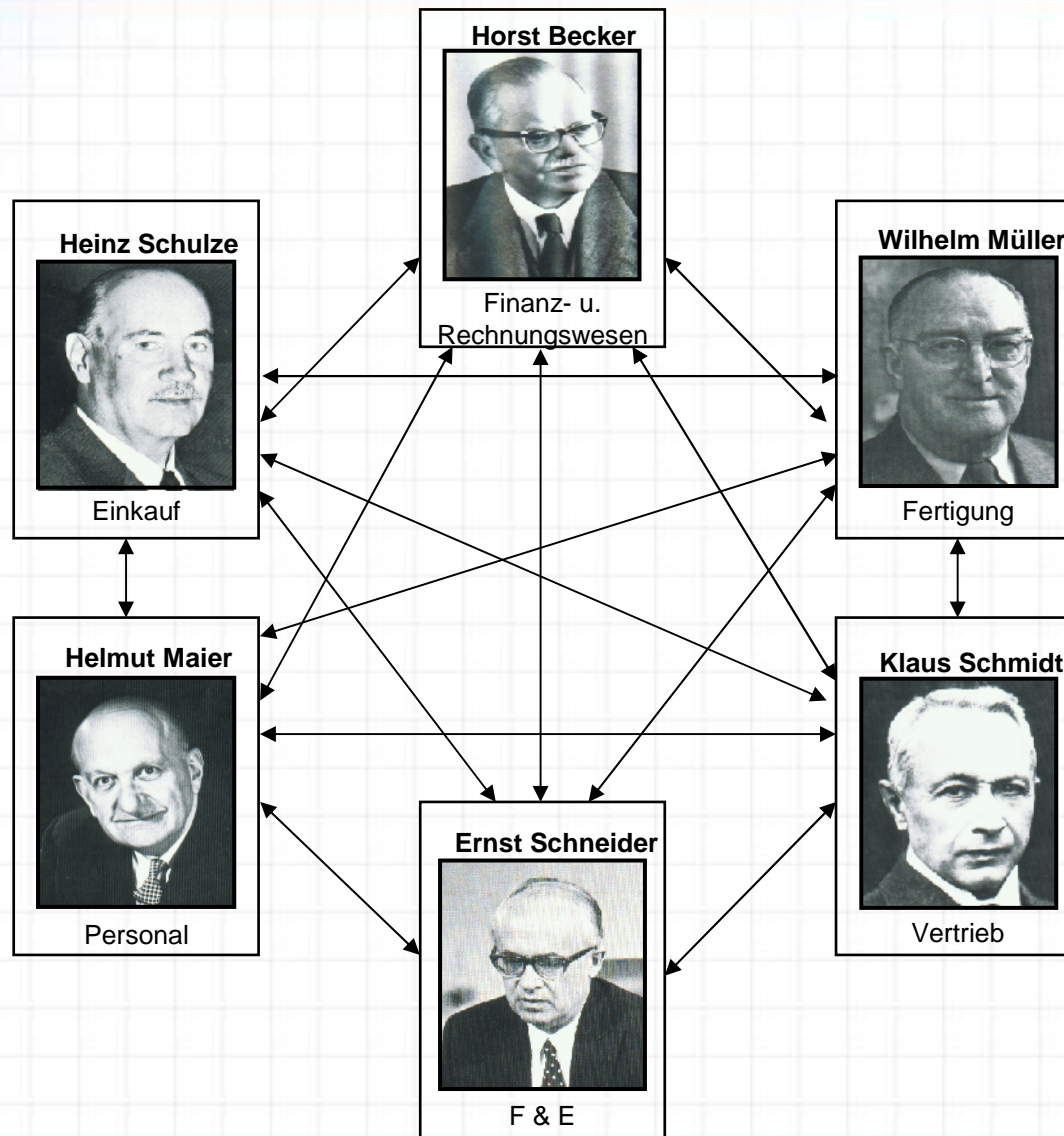
Programm

- Organisation
- Vertrieb
- F & E
- Einkauf
- Fertigung
- Personal
- Finanz- und Rechnungswesen

Der bisherige Vorstand der COPYFIX AG



Der Vorstand als Netzwerk





Klaus Schmidt

- **Größe des Gesamtmarktes in der nächsten Periode?**
- **Was werden die Konkurrenten machen?**
- **Unser Marktanteil sollte sein ...**
- **Welche Ausgaben für den Marketing-Mix?**
- **Was bringen Großabnehmer und Ausschreibungen?**
- **Wie zufrieden sind unsere Kunden?**
- **Wie hoch sind unsere Herstellkosten?**

Forschung und Entwicklung



Dr. Ernst Schneider

- **Größe des Gesamtmarktes in der nächsten Periode?**
- **Welche Produktmerkmale wünschen die Kunden ?**
- **Welche Produktmerkmale wollen wir wann erreichen ?**
- **Welche Kosten entstehen dadurch ?**
- **Wie wollen wir auf Entwicklungen der Konkurrenz reagieren ?**

Einkauf



Heinz Schulze

- Was bringt die Rabattstaffel?
- Wie hoch sind unsere Lagerkosten?
- Welche Finanzierungskosten entstehen bei welchen Einkaufsmengen?
- Wie viel Material wird für die nächsten Perioden benötigt?



Wilhelm Müller

- **Wie viel können unsere Anlagen produzieren?**
- **Wie viel muss/sollte produziert werden?**
- **Was bringen Prozess-Optimierungsprojekte?**
- **Wie hoch sollte die Produktivität sein?**
- **Wodurch werden unsere Herstellkosten beeinflusst?**
- **Wie bekommen wir die Nacharbeit in den Griff?**

Personal



Helmut Maier

- **Wie viel Personal wird in der Fertigung für die nächsten Perioden benötigt?**
- **Welche Gesamtauswirkungen haben Ausgaben für Personalnebenkosten, Training und Prozess-Optimierung?**
- **Wie können wir die Fehlzeiten reduzieren?**
- **Was können wir für die Mitarbeitermotivation tun?**

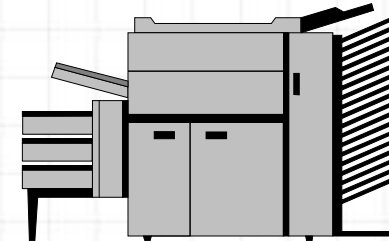


Horst Becker

- **Wo entstehen die Erträge und wo entstehen die Kosten?**
- **Welcher Gewinn ist erforderlich, um zu überleben?**
- **Arbeiten wir wirtschaftlich?**
- **Wo gibt es Kostensenkungspotentiale?**
- **Was ist erforderlich, um den Unternehmenswert zu optimieren?**
- **Wie verbessern wir unser Rating und damit die Zinskosten?**

Der „Copy 1“

Typ	Standgerät
Kopiergeschwindigkeit	36 Kopien A4 / pro Minute 18 Kopien A3 / pro Minute
Kopierervorwahl	1 – 99
Abmessungen	Breite Tiefe Höhe 804 664 415 mm
Gewicht	80 kg
Erste Kopie	ca. 7 Sek.
Papiervorrat	2 Kassetten à 500 Blatt (A3, A4)
Kopierformate	Kassette A5 – A3 Einzelblatteinzug A5 – A3
Kopiermaterial	Papier: Kassette, Einzelblatteinzug Tageslichtfolie, Selbstklebe-Etiketten
Zusatzteile	Unterbrechertaste über Einzelblatteinzug Selbstdiagnosesystem, Autom. Null-Einstellung



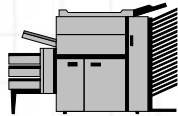
Produktpolitik

Maßnahmen	Ziele	Auswirkung auf
1. Technologie: Mitarbeiter im F & E-Bereich	Erhöhung der technologischen Qualität Technologieindex ↗	<input type="checkbox"/> Marktanteil ↗ <input type="checkbox"/> Kosten durch Nacharbeit ↗ wegen erhöhter technischer Anforderungen (z. B. Genauigkeit, Komplexität)
Maßnahmen in Periode 0:		Stand des Wirkungsindex
Technologie	34 Mitarbeiter	100,0

Marketing - Mix

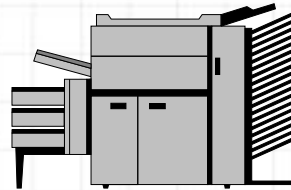
Produktpolitik

Technologie



Markt 1

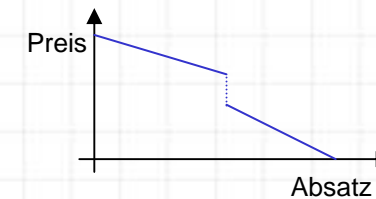
Private Nachfrager über
Facheinzelhandel



Preispolitik

Niedriger Preis \nearrow Höherer Absatz

Preis in P_0 : 3.000 Euro



Kommunikationspolitik

Höhere Werbung \nearrow Höherer Absatz

Größter Effekt in Ausgabeperiode.
Ausgaben in P_0 : 6,0 MEuro



Corporate Identity:

Ausgaben in P_0 : 2,0 MEuro

Distributionspolitik

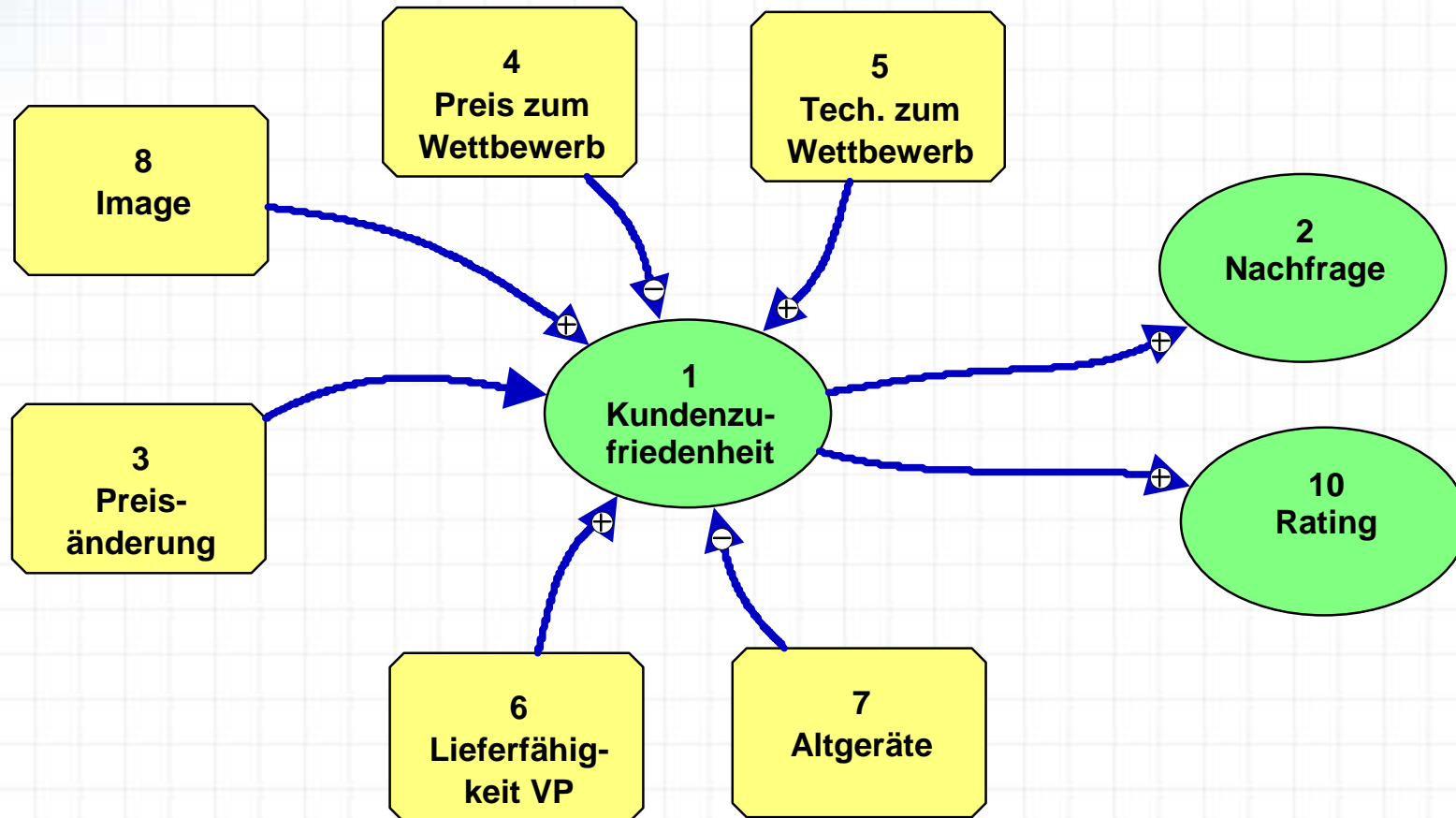
Mehr Vertriebs-
mitarbeiter \nearrow Höherer Absatz

Mitarbeiter in P_0 : 100



Transportkosten in P_0 : 25 Euro/Gerät

Kundenzufriedenheit



Einkauf

1 Gerät COPY 1 ⇨ 1 Mengeneinheit „Einsatzstoffe/Teile“

Die bestellten Einsatzstoffe sind sofort verfügbar. In der Ausgangssituation werden die benötigten Einsatzstoffe automatisch geliefert (JIT).

Der Preis beträgt **550 € pro Stück**

Später haben Sie Gelegenheit, den Einkauf selbst in die Hand zu nehmen.

Mengenstaffel (Stück)	Euro/Stück
bis < 30.000	650
bis < 50.000	550
bis < 70.000	450
ab 70.000	400

Lager

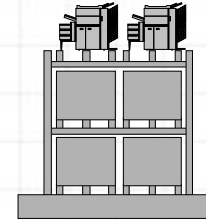
Einsatzstoffe

Lagerkosten

Pro angefangene 1.000 Einheiten 0,05 MEuro

Lagerbestand Ende Periode 0

0 Einheiten (wegen JIT-Lieferung)



Fertigprodukte

Lagerkosten

Pro angefangene 1.000 Stück 0,10 MEuro

Lagerbestand Ende Periode 0

7.000 Stück à 2.023 Euro / Stück (Herstellkosten)

Bestand an Fertigungsstraßen

Fertigungsstraßen		Normale Kapaz. (Einh.)	Beschaff.-wert (MEuro)	Rest-laufzeit (Perioden)	Abschr. (MEuro/ Periode)	Rest-buchwert (MEuro)	Sonstige fixe Ko. (MEuro/ Periode)	Umwelt-index
Typ	Nr.							
A	1	8.000	12,5	1	1,25	1,25	1,50	83,0
A	2	9.000	15,0	2	1,50	3,00	1,00	90,0
A	3	11.500	20,0	3	2,00	6,00	0,50	95,0
A	4	13.500	20,0	4	2,00	8,00	0,25	98,0
Σ / Ø		42.000	67,5		6,75	18,25	3,25	91,5

Investition und Desinvestition

Straßen- Typ	Kaufpreis (Meuro)	Laufzeit (Perioden)	Normale Kapaz. (Einh./ Periode)	Sonstige fixe Ko. (MEuro/ Periode)	Umwelt- index	Resterlös (% des Restbuch- wertes)	Rationa- lisierungs- faktor
A	20,0	10	14.000	0,3	100,0	20,0	1,00
B	25,0	10	18.000	2,0	105,0	25,0	1,00
C	30,0	15	22.000	2,5	110,0	30,0	1,00

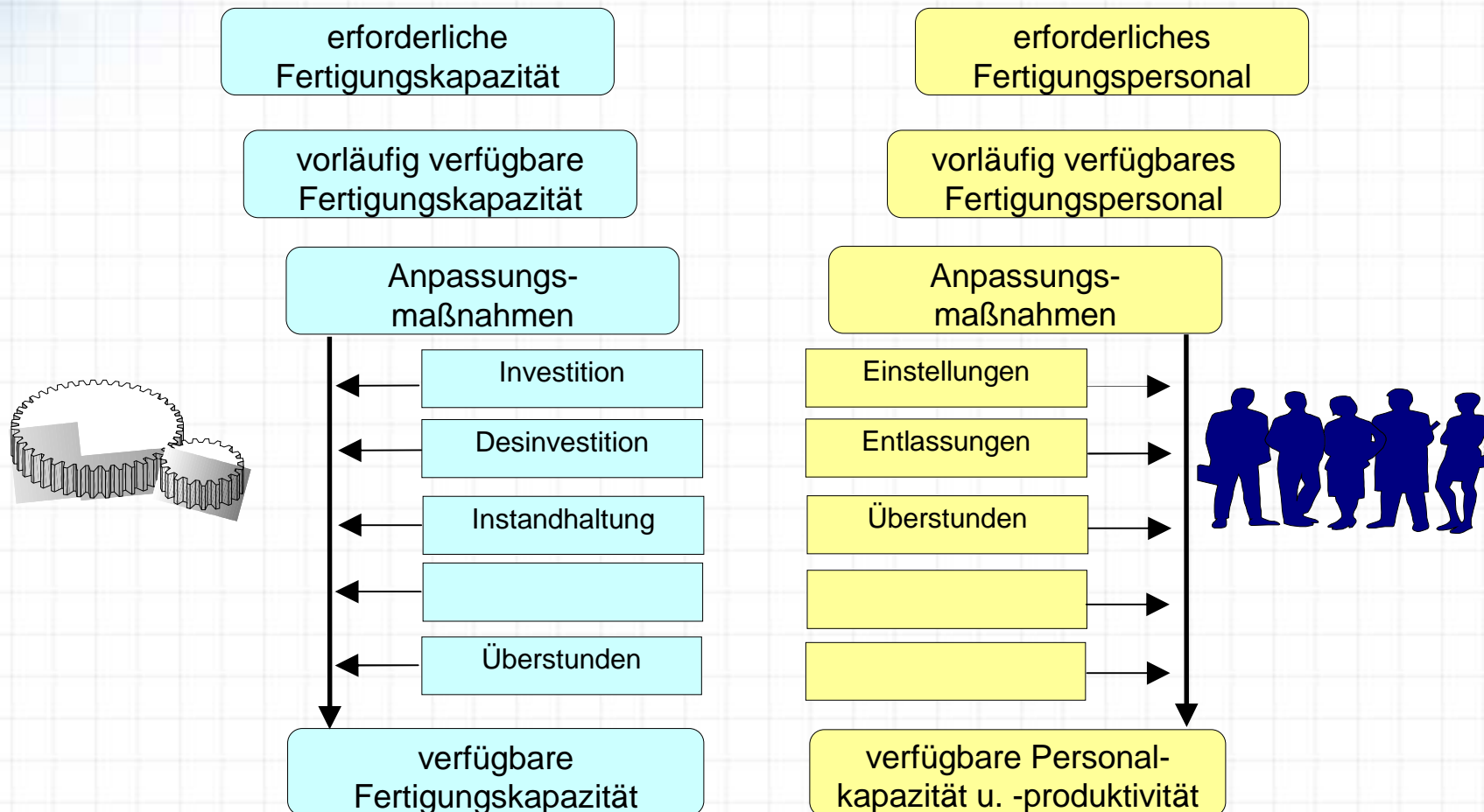
Instandhaltung

Ist notwendig, um verschleißbedingte Kapazitätsminderungen zu verhindern.

Instandhaltungsfaktor in % (= Verfügbarkeitsgrad der normalen Kapazität)	Instandhaltungsaufwand pro Periode und Fertigungsstraße in MEuro		
	Typ A	Typ B	Typ C
70 %	0,5	0,4	0,4
80 %	0,7	0,6	0,6
95 %	1,0	0,9	0,8
99 %	3,0	2,7	2,4
100 %	4,0	3,6	3,2

Auch Werte zwischen den in der Tabelle angegebenen können angesetzt werden.

Fertigungsmenge und Kapazität Copy1



Fertigungsstraßen und Fertigungsmitarbeiter

Die Fertigungsmitarbeiter übernehmen die vorgefertigten Geräte von den Straßen und machen die Endfertigung an manuellen Arbeitsplätzen

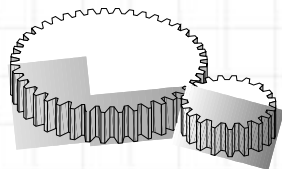
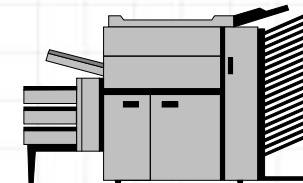
Straße Nr. 1 **8.000 Einheiten**

Straße Nr. 2 **9.000 Einheiten**

Straße Nr. 3 **11.500 Einheiten**

Straße Nr. 4 **13.500 Einheiten**

**1 Mitarbeiter
bearbeitet
50 COPY I**



Instandhaltung, Rationalisierung und verfügbare Kapazität

Normale Kapazität	*	Instandhaltungs-faktor	*	Rationalisierungs-faktor	=	Verfügbare Kapazität II (100% Auslastung)
42.000	*	0,9567	*	1,00	=	40.180

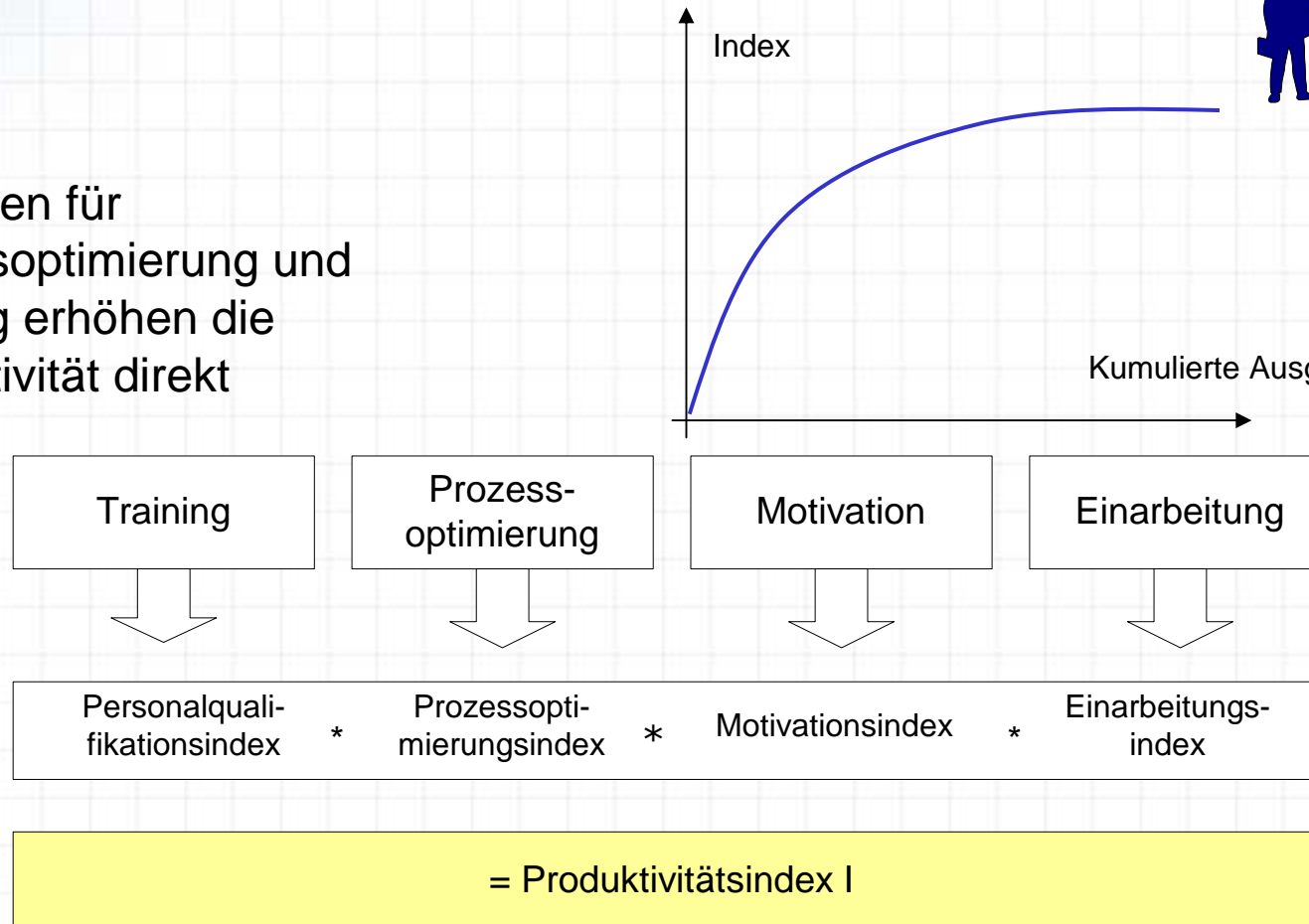
Überstunden steigern verfügbare Kapazität (um maximal 10%). Sie werden automatisch angesetzt, wenn die geplante Fertigungsmenge die verfügbare Kapazität übersteigt. Dabei fallen sprungfixe Kosten von 2,50 MEuro an, sowie Überstundenzuschläge auf Fertigungslohn von 25%.

Verfügbare Kapazität II	*	Überstundenfaktor	=	Verfügbare Kapazität III (110% Auslastung)
40.180	*	1,10	=	44.198

Personal: Produktivität

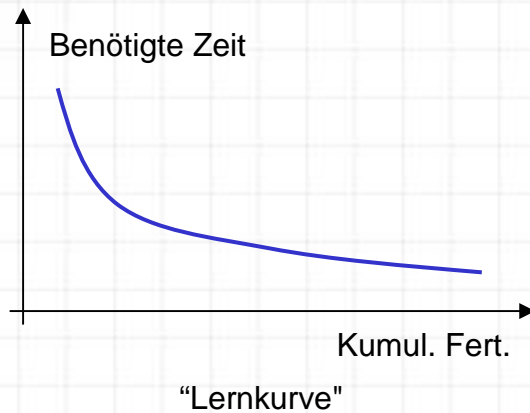


Ausgaben für
Prozessoptimierung und
Training erhöhen die
Produktivität direkt



Die Produktivitätseffekte gehen durch Verlernen allmählich wieder verloren, wenn nicht gegengesteuert wird.

Lernkurve



Erfahrung in der Fertigung
(kum. Fertigung bis Ende Vorperiode)
vermindert die benötigte
Fertigungszeit bzw.
erhöht die Produktivität:

Produktivitätsindex II

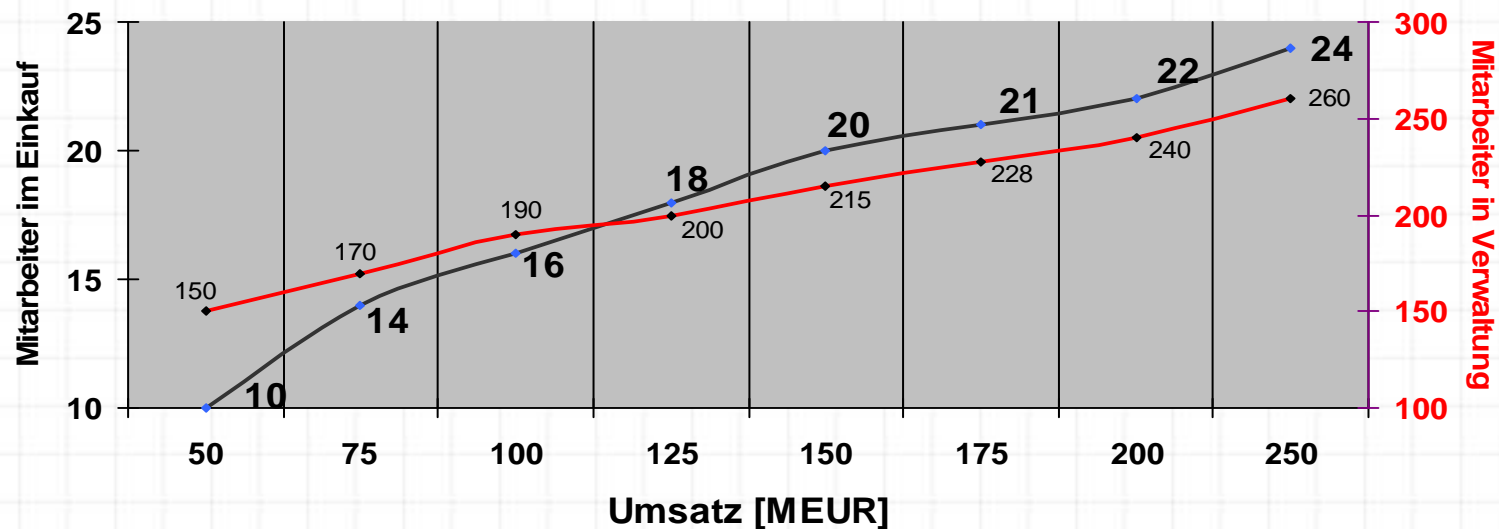
vorgegebene Fertigungsmenge pro Mitarbeiter	*	Produktivitäts- index	*	Produktivitäts- index II	=	tatsächliche Fertigungsmenge pro Mitarbeiter
z.B. 50		z.B. 1,05		z.B. 1,03		54,08

Personal

Kostenstelle	Personalendbestand	Gehälter in Periode 0 in Euro, ohne Personalnebenkosten
Einkauf	18	30.000
Verwaltung	202	28.000
Fertigung	852	30.000
F & E	34	44.000
Vertrieb	100	40.000
Gesamt	1.206	

Beeinflussung des Personalstandes

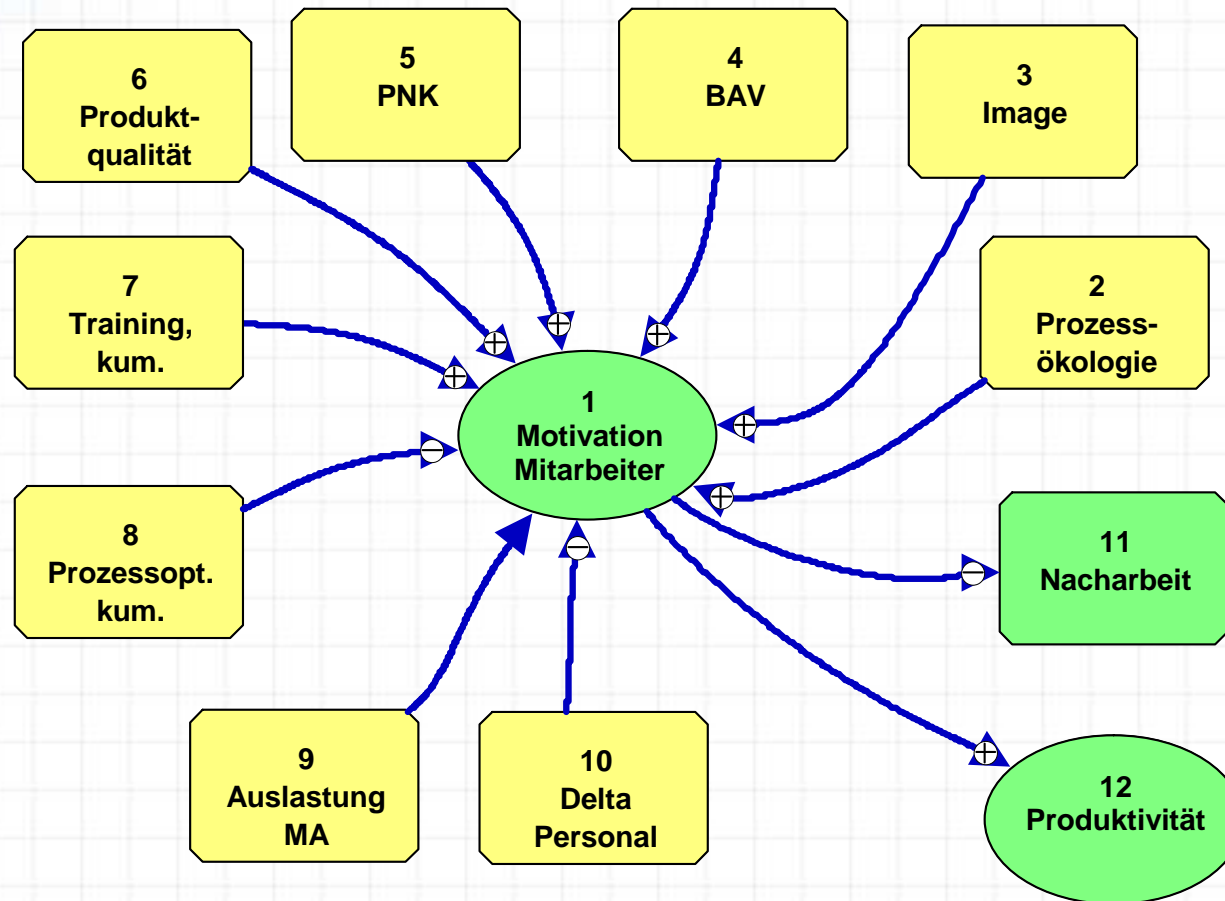
F & E, Vertrieb	Entscheidungen zum Gesamtbestand führen zu Einstellungen / Entlassungen
Fertigung	Entscheidungen über Einstellungen und Entlassungen sind zu treffen!
Einkauf, Verwaltung	Werden automatisch dem Umsatz angepasst, s.u., Einkauf auch abhängig von der Komplexität des Produktes



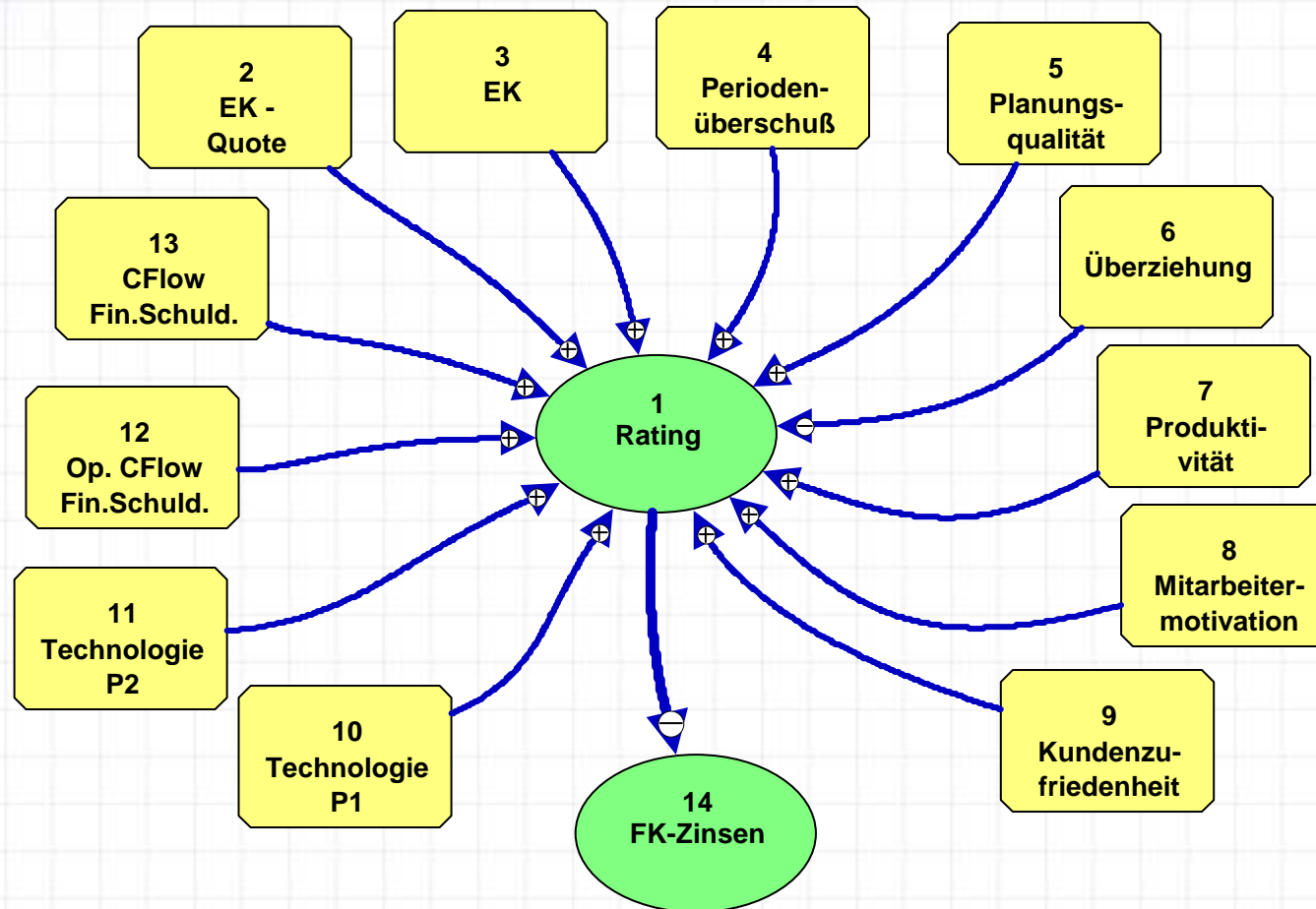
Personal

Einstellungen:	12.500 Euro pro Mitarbeiter Wirkung auf Fehlzeiten ↗
Entlassungen:	10.000 Euro pro Mitarbeiter Wirkung auf Fehlzeiten ↘
Mehr als 5% Entlass.:	in F&E, Fertigung, Vertrieb: Sozialplan mit Betriebsrat.
Personalnebenkosten:	Periode 0: 40% Wirkung auf Fluktuation und Fehlzeiten ↘
Personalnebenkosten:	können beliebig heraufgesetzt, aber pro Periode um höchstens 3 %-Punkte gesenkt werden.
Altersversorgung:	Pensionsrückstellungen 5 % der Lohn- und Gehaltssumme.
Überstunden max. 10 %:	Überstundenzuschlag 25 % auf Löhne während der Überstunden zzgl. sprungfixe Kosten von 2,5 MEUR.
Produktivität:	50 Geräte pro Fertigungsmitarbeiter
Mitarbeitermotivation:	Index 80

Mitarbeitermotivation



Rating



Mittelfristiger Kredit

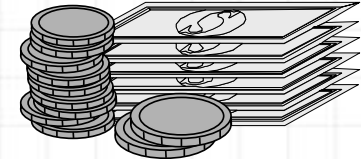
Laufzeit 1 Periode

Verzinsung in der laufenden Periode

Rückzahlung in Folgeperiode

Zinssatz abhängig von Höhe des Eigenkapitals der Vorperiode

Zinssätze in Periode 0 :



Bis zur Höhe des Eigenkapitals	8,0%
Bis zur doppelten Höhe des Eigenkapitals	10,0%
darüber hinaus	12,0%

Mittelfristige Kredite können durch langfristige (10 Jahre Laufzeit) abgelöst werden. Dem Zinsvorteil steht der Ausschluss der vorzeitigen Tilgung gegenüber.

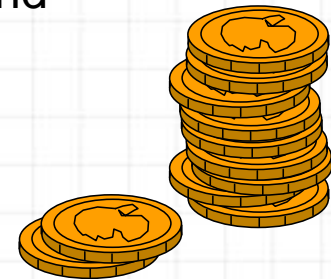
- **Langfristiger Kredit**

Zinssatz in Periode 0 7,0%

- **Überziehungskredit**

Wird automatisch eingeräumt, wenn Kassenmindestbestand von 0,1 MEuro nicht vorhanden ist.
Zinsen fällig in laufender Periode
automatische Rückzahlung in Folgeperiode

Zinssatz in Periode 0 13,0%



Zahlungsverhalten der Kunden

Umsatzerlöse führen zu Einzahlungen

80% in der aktuellen Periode
20% in der Folgeperiode

Wertpapiere

Laufzeit 1 Periode

Verzinsung in aktueller Periode

Rückzahlung Folgeperiode

Zinssatz in Periode 0 3,0%

Steuersatz

Verluste werden vorgetragen, bis ein positiver Saldo verbleibt.

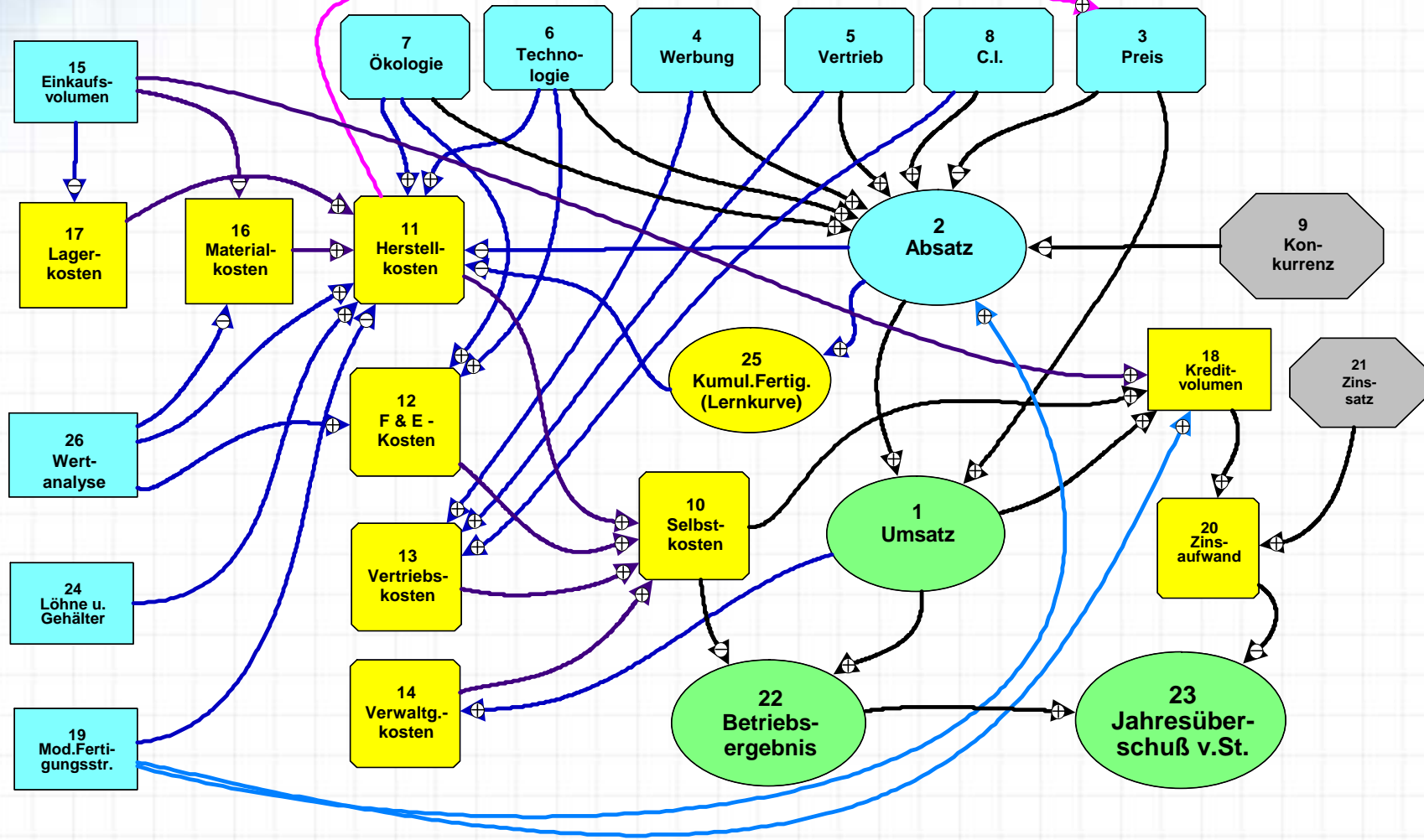
Steuersatz

45%

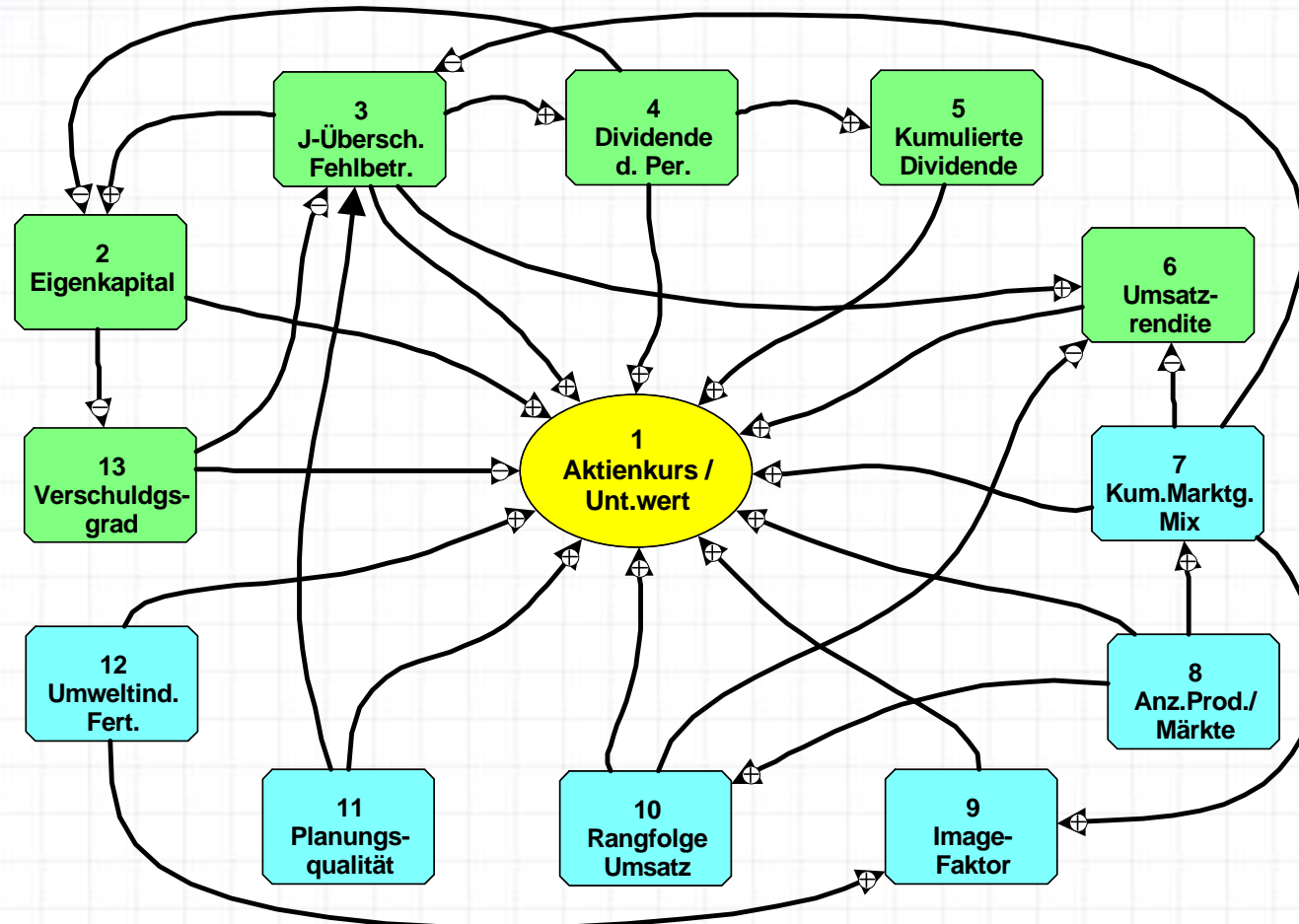
Dividende

Entscheidungsgröße. Aktuell werden 50% des Jahresüberschusses n.St. in der Folgeperiode ausgeschüttet.

Interne Vernetzung



Externe Vernetzung



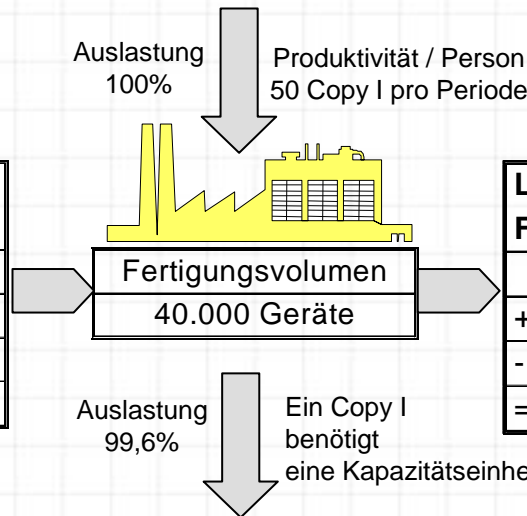
Güterbewegungen (Periode 0)

Lieferant
40.000 Einheiten

Fertigungspersonal	
Anfangsbestand	853
- Fluktuation	51
+ Einstellungen	50
- Entlassungen	0
= Endbestand	852
- Fehlzeiten	52
= Einsetzbares Personal	800

Produktivität	Faktor
Prozessoptimierung	1,00
* Training	1,00
* andere Effekte	1,00
= geplante Produktivität	1,00

Lager Einsatzstoffe	Stück
Anfangsbestand	0
+ Zugang v. Lieferanten	40.000
- Abgang an Fertigung	40.000
= Endbestand	0



Lager Fertigprodukte	Stück
Anfangsbestand	10.000
+ Zugang v. Fertigung	40.000
- Abgang an Vertrieb	43.000
= Endbestand	7.000

Mögliche Kapazität	42.000
* Instandhaltungsfaktor	0,96
* Rationalisierungsfaktor	1,00
= Verfügbare Kapazität	40.180

**Absatz:
43.000
Copy I**

Entscheidungsformular

Periode: 1
Gruppe:

Planwerte:
Umsätze Produkt 1
Markt 1 ohne eventuelle
Umsätze Großabnehmer
o. Ausschreibungen

Vertrieb	Produkt 1 Markt 1	
Preis (pro Stück) EUR	
Werbung (MEUR)	
Vertrieb (Anz. Pers.)	
CI (MEUR)	
Marktforschungsbericht	Ja: <input type="checkbox"/>	

Produktentwicklung	Techno- logie Anz.Pers.			Großabnehmer: Stück
Produkt 1 - alt			

Fertigung	Fertigungsmenge (Stück)		Produkt 1			
	Fertigungsstraßen	Typ A	Typ B	Typ C		
	Investition (Anzahl neue Straßen)		
	Desinvestition (Num- mern der Straßen)		
	Instandhaltung (MEUR/Straße)		
	Fertigungspersonal Einst. / Entl.(-)				

Planungsrechnung I

3. Sind die Werte für Produkt 1-neu besser als für Produkt 1-alt?

Hauptergebnisse der Planungsrechnung 1						
Periode: 5			Unternehmen: 1			
Absatz (Stück)	Produkt 1: Markt 1	72000	Markt 2	8000	Gesamt: 80000	
Umsatz (MEUR)	Produkt 1: Markt 1	226,1	Markt 2	25,3	Gesamt: 251,4	
F & E (Indizes)	P1 - alt: Technologie	104,5	Ökologie	108,0	Wertanalyse	104,0
	P1 - neu: Technologie	114,3	Ökologie	115,6	Wertanalyse	105,9
	Produkt 2: Technologie	83,1	Ökologie	78,0	Wertanalyse	90,0
Fertigung	Fertigung (Stück):	Produkt 1:	86000	Personal:	93,3	
	Auslastung (%):	Fertigungsstraßen:	109,1	Fehlz. (%):	8,4	
	Personal:	Fluktuation (Anz.):	89			
Lagerbestand (Stück)	Einsatzstoffe/Teile:	Produkt 1:	29781			
	Fertigprodukte:	Produkt 1:	35574			
Kosten (EUR/Stück)	Herstellkosten:	Produkt 1:	1889			
	Selbstkosten:	Produkt 1:	2707			
Finanzen (MEUR)	Kassenbestand:	0,1	Betriebsergeb.:	28,5	Verlustvotr.:	-6,1
	Überziehungskredit:	51,0	Jahresüb.n.St.:	9,2	Zinsaufwand:	16,8

2. Werden die geplanten Absätze befriedigt? Wenn nein: Wurde zu wenig produziert?

1. Auslastung unter 100%? Wenn ja: Zuviel Personal und/oder Fertigungskapazität.

4. Wie haben sich die Herstellkosten gegenüber der Vorperiode verändert?

5. Ist der Jahresüberschuss zufriedenstellend?

6. Bei Kassenbestand > 2 MEUR weniger Kredite aufnehmen.

7. Bei Überziehungskredit entsprechend mehr Kredite aufnehmen.

TOPSIM - GENERAL MANAGEMENT II : MENGENPLANUNG

Unternehmen: _____

Periode: _____

Fertigungspersonal (Personen)	
Anfangsbestand	_____
- Fluktuation	_____
+ Einstellungen	_____
- Entlassungen	_____
= Endbestand	_____
- Fehlzeiten	_____
= Einsetzbares Personal	_____

Personalproduktivität		
	MEUR	Index
Qualifikation	_____	_____
Prozessoptimierung	_____	_____
Lernkurve	_____	_____
Verlernen	_____	_____
andere Effekte	_____	_____
= geplante Produktivität	_____	_____

Ein Mitarbeiter fertigt
__ Geräte pro Periode

Beschaffung (Stck.)
Bestellmenge

Lager Einsatzstoffe (Stck.)	
Anfangsbestand	_____
+ Zugang v. Lieferant	_____
- Abgang an Fertigung	_____
= Endbestand	_____

Fertigung (Stck.)	
Fertigungsauftrag	_____

Lager Fertigprodukte (Stck.)	
Anfangsbestand	_____
+ Zugang v. Fertigung	_____
- Abgang an Vertrieb	_____
= Endbestand	_____

Absatz (Stck.)	
Markt 1	_____
+ Ausschreibung	_____
+ Großabnehmer	_____
+ Markt 2	_____
= SUMME	_____

Materialbedarf:
__ Materialeinh. pro Gerät

Ein Gerät benötigt __
Kapazitätseinheiten

Kapazitätseinheiten		
	Nr.	Stck.
Fertigungsstr. Typ A	_____	_____
Fertigungsstr. Typ B	_____	_____
Fertigungsstr. Typ C	_____	_____
= SUMME	_____	_____

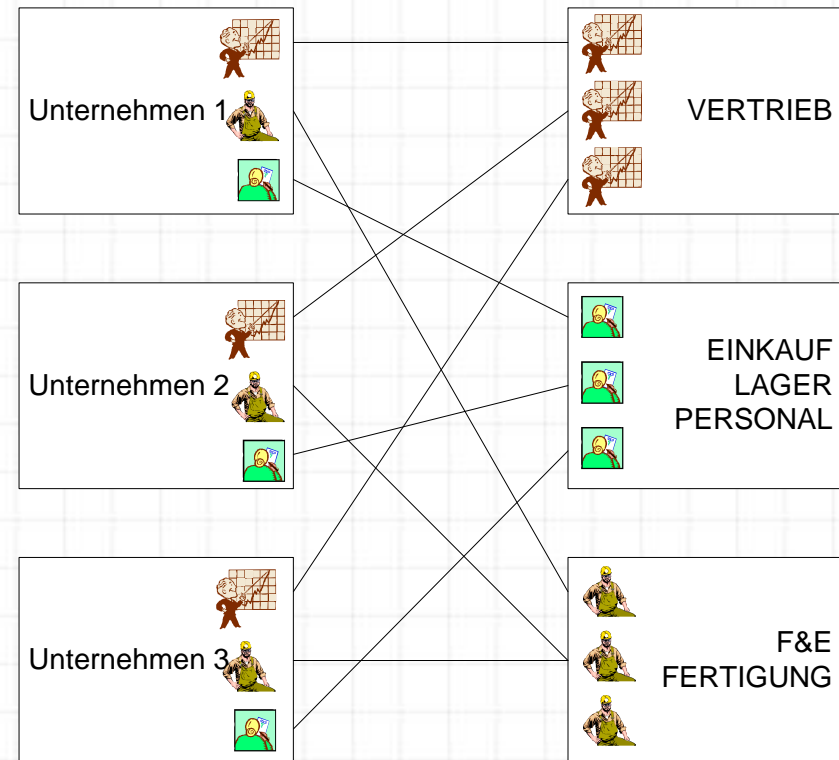
Marketing-Mix (ggf. über Märkte differenzieren)	
Preis (EUR)	_____
Werbung (MEUR)	_____
Vertrieb (Personen)	_____
CI (MEUR)	_____
Technologie (Pers.)	_____
Ökologie (MEUR)	_____

Mögliche Kapazität	_____
* Instandhaltungsfaktor	_____
= Verfügbare Kapazität	_____

Expertenteams – 3 Teams

Vorgehensweise:

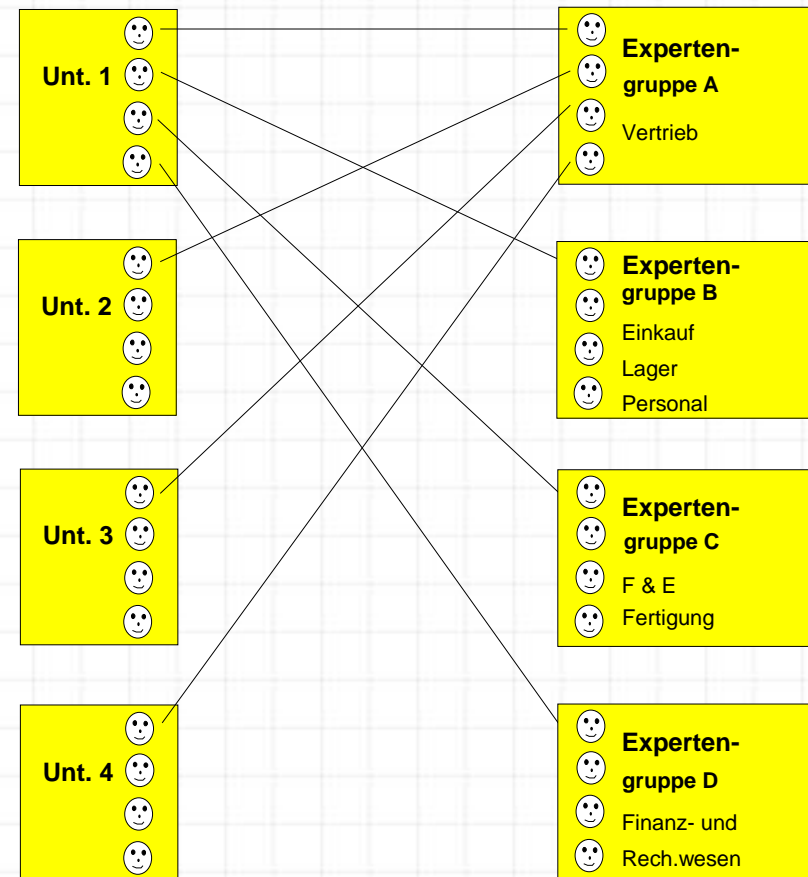
1. Die Teilnehmer eines Unternehmens werden den jeweiligen Expertengruppen zugeordnet.
2. Die Expertengruppen erarbeiten ihr Aufgabengebiet innerhalb des Teilnehmerhandbuchs (45 Minuten) für eine Präsentation im Plenum.
3. Die Experten tragen im Plenum ihre Ergebnisse vor (pro Team 5 bis 10 Minuten).
4. Die Teilnehmer kehren in ihre Unternehmen zurück und die erste Periode wird vorbereitet.



Expertenteams – 4 Teams

Vorgehensweise:

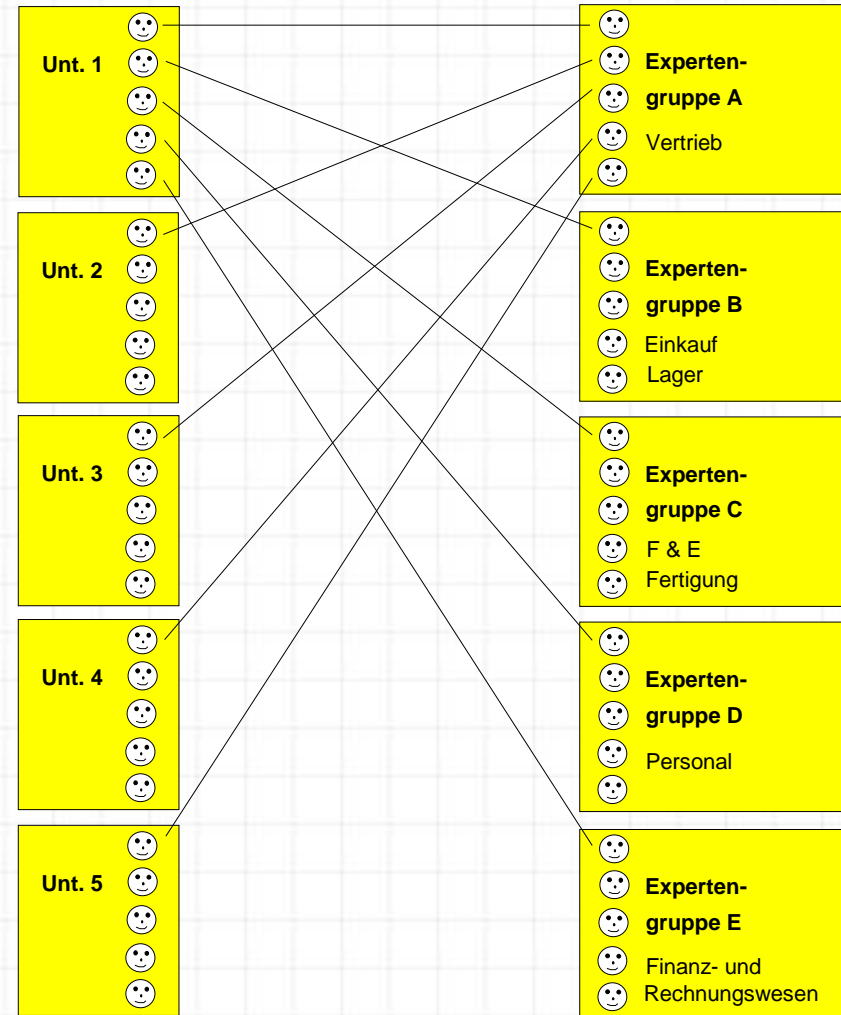
1. Die Teilnehmer eines Unternehmens werden den jeweiligen Expertengruppen zugeordnet.
2. Die Expertengruppen erarbeiten ihr Aufgabengebiet innerhalb des Teilnehmerhandbuchs (60 Minuten) für eine Präsentation im Plenum.
3. Die Experten tragen im Plenum ihre Ergebnisse vor (pro Team 5 bis 10 Minuten).
4. Die Teilnehmer kehren in ihre Unternehmen zurück und die erste Periode wird vorbereitet.



Expertenteams – 5 Teams

Vorgehensweise:

1. Die Teilnehmer eines Unternehmens werden den jeweiligen Expertengruppen zugeordnet.
2. Die Expertengruppen erarbeiten ihr Aufgabengebiet innerhalb des Teilnehmerhandbuchs (45 Minuten) für eine Präsentation im Plenum.
3. Die Experten tragen im Plenum ihre Ergebnisse vor (pro Team 5 bis 10 Minuten).
4. Die Teilnehmer kehren in ihre Unternehmen zurück und die erste Periode wird vorbereitet.



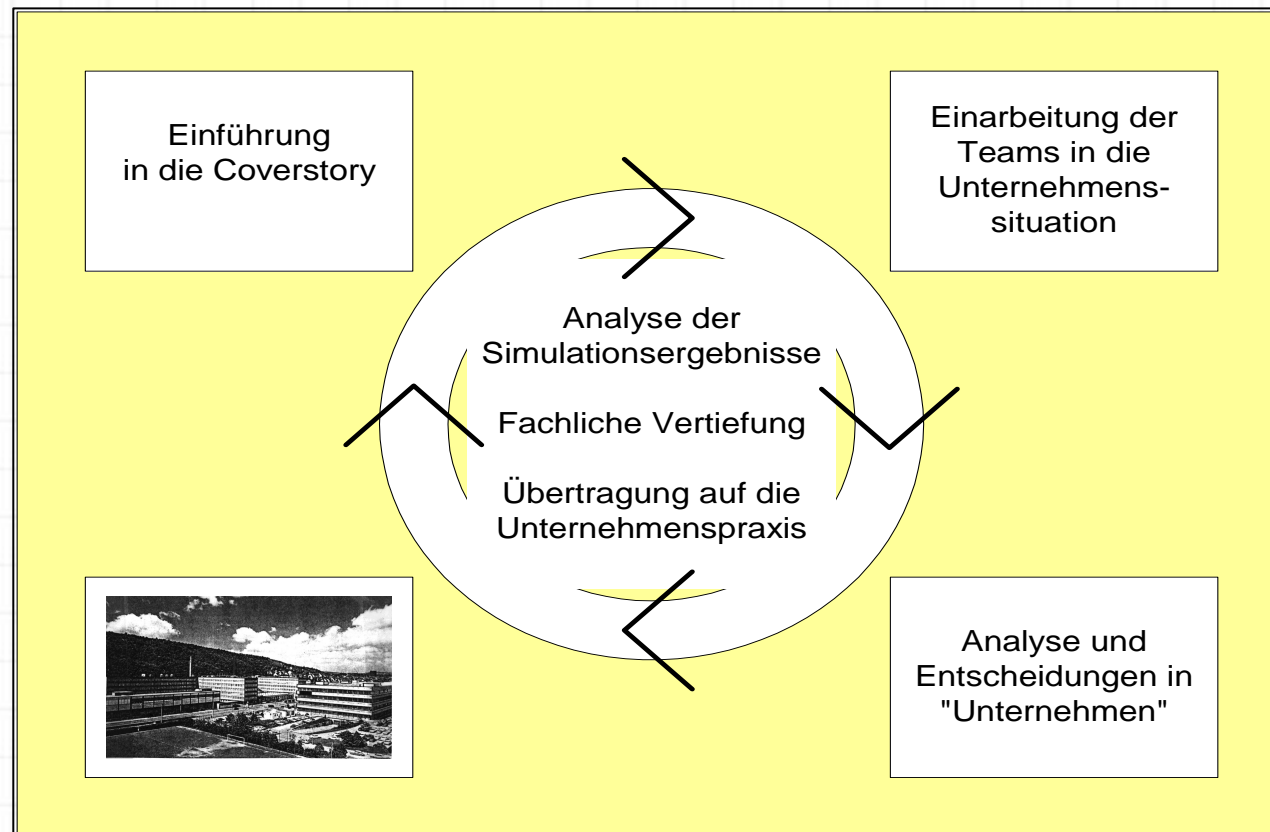
Leitfragen für die Expertenteams

- 1. Was finden wir vor? (Zahlen, Daten, Fakten)**
- 2. Was können wir beeinflussen?**
- 3. Welche Wirkungen sind bekannt?**

- 4. Welche Informationen benötigen wir von den anderen Bereichen?**

Aufbereitung auf 2-3 Postern

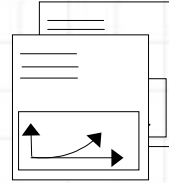
Ablauf von Planspielen



Hauptversammlung

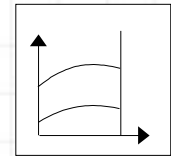
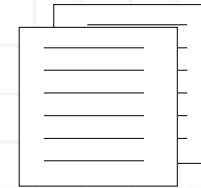
1. Was war geplant?

Ziele und Strategien



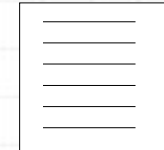
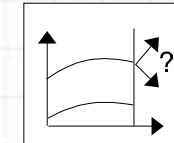
2. Wie kam es?

Aussagekräftige Darstellung des Geschäftsverlaufs



3. Wo stehen wir heute?

Realistische Bestandsaufnahme!



4. Wie könnte es weitergehen?

Perspektiven für die nächsten 5 Jahre

- Was haben wir gelernt?
- Wie war die Gruppenarbeit?

