

# 1 Einsatz betriebswirtschaftlicher Unternehmensplanspiele in der Lehre

Eckart Liesegang

Unternehmensplanspiele stellen eine attraktive und erfolgreiche Methode dar, Studierenden unternehmerisches Denken und eine Vielzahl betriebswirtschaftlicher Fachinhalte durch Anwendung und Sammeln von Erfahrungen am konkreten praktischen Beispiel zu vermitteln. Sie können herkömmliche Veranstaltungsformen sehr gut ergänzen und erlauben dabei zusätzlich die Vermittlung von Fähigkeiten aus den Bereichen der Arbeitsmethodik und des Sozialverhaltens. Der folgende Text geht auf mögliche fachliche Einsatzgebiete aus dem Bereich der Betriebswirtschaftslehre ein, beantwortet Fragen zur Organisation von Planspielveranstaltungen und gibt Hinweise zur Integration der Kurse in den Lehrbetrieb.

## 1.1 Zielsetzung und Inhalte

Dieser Beitrag richtet sich an die Kolleginnen und Kollegen, die an ihrer Hochschule betriebswirtschaftliche Fachinhalte - über die üblichen Veranstaltungsformen hinaus - mit Hilfe anwendungsorientierter Methoden vermitteln möchten. Er soll insbesondere dazu dienen, denjenigen, die noch wenig oder sogar keine Planspielerfahrung haben, Hinweise für Einsatzmöglichkeiten von Unternehmensplanspielen in der Lehre zu geben.

Es sei an dieser Stelle bereits voraus geschickt, dass sich Unternehmensplanspiele sowohl dazu eignen, in grundlegenden oder vertiefenden Kursen rein wirtschaftlich ausgerichteter Studiengänge eingesetzt zu werden, als auch in einführenden Veranstaltungen zur Betriebswirtschaftslehre in Studiengängen anderer Studienfächer aus beispielsweise dem Bereich der Technik oder der Gestaltung.

Folgende Inhalte werden in diesem Beitrag abgedeckt:

- Planspiele – wozu?
- Gegenstand und typischer Ablauf von Planspielveranstaltungen
- Potentielle Einsatzgebiete von Planspielen in der Lehre
- Kursorganisation der Unternehmensplanspiele
- Einbau der Planspiele ins Curriculum
- Abnahme von Prüfungsleistungen im Zusammenhang mit Planspielen
- Voraussetzungen für einen erfolgreichen Planspieleinsatz
- Vor- und Nachteile des Planspieleinsatzes in der Lehre.

Der Autor stützt sich dabei auf mehrjährige Erfahrungen im Einsatz betriebswirtschaftlicher Planspiele, in der Entwicklung von Unternehmensplanspielen und der Organisation und Durchführung von Planspielwettbewerben.<sup>1</sup> Dabei handelt es sich in aller Regel um die „klassische“ Einsatzform der computergestützten Konkurrenzplanspiele in Präsenzveranstaltungen<sup>2</sup> zum Zwecke der Wissensvermittlung. Die Begriffe Unternehmensplanspiele, Planspiele und Simulationen beziehen sich für den Zweck des folgenden Textes nur auf diese Einsatzform der Unternehmensplanspiele und werden daher hier synonym verwendet.

## 1.2 Planspiele – wozu?

Wer betriebswirtschaftliche Inhalte in der Lehre – und speziell in Grundlagenveranstaltungen der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre, der Kostenrechnung, der Unternehmensführung usw. - vermittelt, sieht sich typischerweise damit konfrontiert, dass die üblichen Veranstaltungsformen wie Vorlesungen und Seminare bestimmte Schwächen aufweisen:

- der Stoff wird in ihnen typischerweise so vermittelt, dass ein Stoffgebiet zur Zeit, getrennt von anderen Stoffgebieten behandelt wird - was durchaus Sinn macht, da man nicht alles auf einmal lernen kann. Es fehlt den Studierenden aber häufig später die Möglichkeit, systematisch Zusammenhänge zwischen verschiedenen behandelten Teilgebieten der Betriebswirtschaftslehre herzustellen.
- Vorlesungen bleiben bei allem Bemühen um einen praxisnahen Unterricht oft zu wenig anschaulich. Studierende haben meist wenig Praxiserfahrung und können sich z.B. in Vorlesungen dargelegte Planungsprozesse und Entscheidungssituationen in den Unternehmen – selbst bei Einflechtung passender Beispiele aus der Praxis - zum Teil nur schwer vorstellen. Die zur Lösung solcher Situationen notwendigen Fachkenntnisse, Einsichten und Fähigkeiten sollten daher auch durch eigene Anwendung und Ausprobieren an einem praktischen Beispiel erfasst, gelernt und behalten werden.
- Es verbleibt in den Kursen jedoch oft zu wenig Möglichkeit zum Anwenden oder Üben gelerntes Stoffes. Für das gemeinsame Durcharbeiten verteilter Aufgaben oder sogar Fallstudien ist häufig wenig oder gar keine Zeit vorhanden. Für Übungsveranstaltungen oder Tutorien fehlen zumeist (und eher zunehmend) die Mittel.

---

<sup>1</sup> An der Hochschule in Pforzheim kommen überwiegend Unternehmensplanspiele der TOPSIM - Produktreihe der Fa. Tertia Edusoft GmbH, Tübingen sowie die in diesem Buch erwähnte EUOKRAN – Simulation zum Einsatz.

<sup>2</sup> Zu einer Klassifikation der Unternehmensplanspiele vgl.

[http://www.vernetzt-denken.de/BIBB\\_Planspielforum/BIBB\\_Planspielforum.htm](http://www.vernetzt-denken.de/BIBB_Planspielforum/BIBB_Planspielforum.htm).

- Eine Auseinandersetzung mit betriebswirtschaftlichen Inhalten bleibt häufig eine individuelle Erfahrung der einzelnen Studierenden. In der Praxis sind aber – neben soliden Grundkenntnissen der Betriebswirtschaftslehre - Teamarbeit, Diskussion, Präsentationen, sprich eine intensive gemeinsame Arbeit an zum Teil recht komplexen fachlichen Themen gefragt. Dies stellt auch Anforderungen an ein entsprechendes Sozialverhalten der Studierenden, das in Vorlesungen und Seminaren allein nicht geübt werden kann.
- Neben fachlichen Kenntnissen und Sozialkompetenz benötigen Studierende außerdem im späteren Berufseinsatz auch methodische Kenntnisse und Fähigkeiten. Gemeinsame Arbeitsprozesse unter Zeitdruck, Datenunsicherheit und hoher Komplexität der Datenlage erfordern analytische, arbeitsmethodische, Konfliktlösungs- und Präsentationsfähigkeiten, die nicht erst im Berufseinsatz mühsam erworben werden sollten.

Zu diesen hier genannten Problemstellungen können Planspiele Lösungsansätze bieten. Sie können und sollten andere Veranstaltungsformen nur begrenzt ersetzen; eine systematische Stoffvermittlung in Vorlesungen und Seminaren hat seine eigene Berechtigung und ist sicher für einen Hochschullehrbetrieb nicht verzichtbar. Planspiele können aber diese Veranstaltungsformen mit eigenen Zielsetzungen und Stärken (wenn natürlich auch mit eigenen Schwächen) sehr gut ergänzen. Darauf soll im folgenden Text näher eingegangen werden.

### **1.3 Gegenstand und typischer Ablauf von Planspielveranstaltungen**

In einem klassischen Unternehmensplanspiel bekommen es Studierende mit einem virtuellen Unternehmen zu tun. Sie werden dazu aufgefordert, sich in die Lage zu versetzen, ein bestimmtes, bzgl. Branche und Größe vordefiniertes Unternehmen während einer festgelegten Anzahl von Geschäftsjahren zu leiten. Diese Leitungsfunktion wird meist durch eine kleine Gruppe ca. vier bis sechs Studierender gemeinsam übernommen, die sich die verschiedenen Führungsaufgaben ihres Unternehmens untereinander aufteilen.

Für einen Planspielkurs werden mehrere parallele solcher Unternehmen gebildet, die typischerweise in einem Markt miteinander im Wettbewerb stehen. Es wird eine Zielgröße – wie z.B. der Aktienkurs oder der Jahresüberschuss des Unternehmens - vereinbart, die stellvertretend als Messgröße für den jeweiligen Unternehmenserfolg verwendet wird. Damit wird die Voraussetzung geschaffen, am Ende einer vereinbarten Anzahl von Geschäftsjahren einen „Sieger“ mit dem Unternehmensteam zu ermitteln, das den besten Wert der Zielgröße erwirtschaftet hat. Auf diese Weise erhält die Stoffvermittlung neben dem Lern- auch einen spielerischen und einen Wettbewerbscharakter, der – bei gut designten Simulationen – zuverlässig eine spannende und sehr motivierende Atmosphäre schafft, die das Lernen sehr unterstützt.

Diese Atmosphäre und eine darauf aufbauende systematische Wissensvermittlung lassen sich dabei am besten in Präsenzveranstaltungen gewährleisten. Dabei finden alle wesentlichen Aktivitäten unter ständiger Teilnahme der Kursleitung und der Studierenden statt. Planspiele, die sich auch über das Internet spielen lassen, oder in denen die Teilnehmer wesentliche Arbeitsphasen außerhalb der gemeinsamen Kurszeiten erledigen, sind je nach Zielsetzung der jeweiligen Kurse durchaus möglich.<sup>3</sup> Veranstaltungen mit durchgehend gemeinsamer Anwesenheit profitieren jedoch nach Erfahrungen des Autors von der Erhaltung einer durchgehenden Dynamik in und zwischen den Teams und integrieren daher die Teammitglieder besser in ihre virtuellen Rollen, was wiederum den Lernerfolg unterstützt.

Eine Einführung in das Planspiel erhalten die Teilnehmer in der Regel durch eine anschauliche Schilderung des virtuellen Unternehmens, eine eigene Einarbeitung in ein Teilnehmerhandbuch zur Erläuterung der abgebildeten betriebswirtschaftlichen Inhalte und Entscheidungsmöglichkeiten, ergänzende Hilfestellungen des Kursleiters sowie durch betriebswirtschaftliche Berichte der Ausgangslage des Unternehmens, die typischerweise für alle Unternehmen gleich ist.

Die Studierenden übernehmen als neues Top – Management für die folgenden Geschäftsjahre „das Ruder“ und treffen für ihr Unternehmen betriebswirtschaftliche Entscheidungen. Diese umfassen z.B. Einkaufs- und Produktionsmengen, Personalentscheidungen, Investitionen in Maschinen, Forschung und Entwicklung, das absatzpolitische Instrumentarium und ähnliches mehr. Dabei umfasst ein „Satz“ getroffener Entscheidungen typischerweise einen längeren Zeitraum wie z.B. ein ganzes oder halbes Geschäftsjahr. Auf diese Art und Weise werden längere Arbeitsphasen des Unternehmens jeweils stark zusammengefasst, um bei den (notwendigen) kurzen Kursdauern auch ein längerfristiges Wirtschaften des Unternehmens abbilden zu können. Ein Nachsteuern während dieser komprimierten Geschäftsperiode ist nicht mehr möglich, wobei die Dynamik wirtschaftlicher Vorgänge durch die Spieldauer über mehrere Perioden dennoch erhalten bleibt.

Die Entscheidungen des Managements werden im Team diskutiert und erarbeitet. Da es sich hier um komplexe Vorgänge handelt, die typischerweise in kurzer Zeit und unter zum Teil recht unsicheren Erwartungen der Zukunft stattfinden, sind neben fachlichen Aufgaben noch weitere Herausforderungen zu meistern. Hierzu gehören z.B. der Umgang mit knapper Zeit, Festlegung einer sinnvollen Arbeitsteilung zwischen den Teilnehmern, Erarbeitung und

---

<sup>3</sup> siehe hierzu auch die Ausführungen zu den Veranstaltungsterminen und –dauern weiter unten im Text.

Optimierung eines betrieblichen Planungsprozesses, Umgang mit Komplexität und häufig unterschiedlichen Ansichten zu dabei entstehenden Fragen und Problemen.

Meist fällt es den Studierenden anfangs noch schwer, sich all diesen Herausforderungen zu stellen. Jedoch führt die mehrmalige Wiederholung dieser Vorgänge in jedem Geschäftsjahr dazu, dass nach kurzer Zeit Fortschritte zu erkennen sind, und die anspruchsvollen und im Verlaufe der Simulation meist noch komplexer werdenden Aufgaben in aller Regel recht zufrieden stellend gelöst werden können. Dazu sollte unbedingt auch eine ständige intensive Begleitung aller Phasen der Arbeits- und Lernprozesse durch die Kursleitung beitragen.

Die jeweiligen Entscheidungen der Teams werden nach einer vereinbarten Zeit abgegeben, in das Simulationsprogramm eingespeist und dort verarbeitet. Dieses bildet zum einen die Reaktionen der virtuellen Kunden auf die marktbezogenen Entscheidungen aller Teams ab, wobei die Unternehmen wie in der Realität durch ihre absatzpolitischen Maßnahmen um Marktanteile konkurrieren. Zum anderen rechnet es nach der Ermittlung der Verkaufszahlen die internen Ergebnisse jedes Teams durch und stellt sie den Teilnehmern in Form betriebswirtschaftlicher Auswertungen des internen und externen Berichtswesens zur Verfügung. Der Rechner wird dabei nicht als ständige Arbeitsstation des Management – Teams genutzt; die Studierenden lösen ihre Aufgaben vielmehr hauptsächlich in eigener analytischer und planerischer Arbeit sowie in Diskussionen im Team. Allerdings können den Teilnehmern durchaus Rechner zum Entwurf eigener elektronischer Arbeitshilfen und Präsentationen angeboten werden.

Die Resultate eines abgelaufenen Geschäftsjahres werden zumeist vom Kursleiter im Überblick dargestellt, kurz kommentiert und den Teilnehmern als Basis für die Planung des kommenden Geschäftsjahres wieder zur Verfügung gestellt, zusammen mit volkswirtschaftlichen und marktbezogenen Prognosen für den kommenden Zeitraum.

Während des Planspiels wechseln Phasen der Teamarbeit mit solchen ab, in denen die Teams gemeinsam im Plenum arbeiten, wo sie z.B. über Ergebnisse der Simulation unterrichtet werden, in Lernmodulen neue Fachinhalte aufnehmen oder gemeinsam diskutieren. Während der Teamarbeitsphasen arbeiten die einzelnen Teilnehmer gelegentlich auch allein, meist jedoch zu mehreren oder als Gruppe. Zudem können in besonderen Gruppenarbeiten ergänzende fachliche Sonderaufgaben erledigt sowie Präsentationen vorbereitet werden. Mit anderen Worten: während des Planspiels wechseln sich

verschiedene Arten von Arbeitsphasen ständig ab <sup>4</sup>, die Studierenden sind aber fast immer selbst aktiv.

## **1.4 Potentielle Einsatzgebiete von Planspielen in der Lehre**

### **1.4.1 Vermittlung betriebswirtschaftlicher Fachinhalte**

Betrachtet man die klassischen Lehrinhalte eines betriebswirtschaftlichen Studiums, so stellt man fest, dass sich mit Planspielen fast die komplette Bandbreite dieser Lehrinhalte sehr gut vermitteln bzw. nacharbeiten lässt, dazu auch Aspekte, die in einem BWL – Studium möglicherweise zu kurz kommen. So können insbesondere abgedeckt werden:

- **Grundlagen der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre**

In Planspielen lassen sich zum einen grundlegende Themen behandeln, wie beispielsweise die Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, der Einsatz von Produktionsfaktoren im Unternehmen, das Unternehmen als Wertschöpfungskette, zielorientiertes Führen des Unternehmens, Führen mit Kennzahlen, Management als rückgekoppelter Prozess u. v. a. m.

Neben diesen allgemeinen Grundlagen werden typischerweise auch die wichtigsten Funktionen eines Betriebes dargestellt. Unternehmensplanspiele sind häufig genau so konzipiert, dass sie ein ganzes Unternehmen abbilden<sup>5</sup>. Gerade in diesen Simulationen sind die Bereiche Beschaffung, Produktion, Absatz und Finanzierung – neben der Unternehmensleitung – jeweils mit einer Auswahl mehrerer zu treffender Entscheidungen berücksichtigt, so dass grundlegende Handlungsmöglichkeiten des Managements aus diesen Bereichen dargestellt und nachvollzogen werden können. Dabei kann der Umfang der zu treffenden Entscheidungen je nach Zielsetzung der Veranstaltung variiert werden.<sup>6</sup>

Planspiele eignen sich in diesem Zusammenhang für die Einführung in betriebswirtschaftliche Grundlagen für Studierende sowohl wirtschaftlicher als auch anderer Studiengänge. Durch die typischerweise gut gelingende schnelle Identifikation mit dem eigenen Unternehmen und ihrer Aufgabe, im Wettbewerb mit Anderen erfolgreich zu sein, lassen

---

<sup>4</sup> Vgl. hierzu den in der Anlage 3-1 als Beispiel beigefügten Kursplan einer Einführung in die Betriebswirtschaftslehre in einem Studiengang für Technische Informatiker, die mit Hilfe der TOPSIM General Management 2 – Simulation an der Hochschule in Pforzheim durchgeführt wird.

<sup>5</sup> Man bezeichnet diese Form der Planspiele auch als General Management - Planspiele.

<sup>6</sup> Zur Veranschaulichung eines typischen Umfangs zu treffender Entscheidungen vgl. das Entscheidungsformular des oben genannten TOPSIM - General Management 2 – Planspiels in der Anlage 3-2.

sich die Studierenden relativ bald und bereitwillig auf erste wirtschaftliche Fragestellungen ein und gewinnen schnell Spaß und Interesse an ihrer Arbeit. Aus einer hohen eigenen Motivation entsteht fast „automatisch“ eine Vielzahl von Fragen, wie man mit dem „eigenen“ Unternehmen erfolgreich sein kann, und die Teilnehmer entwickeln relativ zügig ein recht umfassendes Grundverständnis wirtschaftlicher Zusammenhänge.

- **Zusammenarbeit und Planungs- und Entscheidungsprozesse im Unternehmen**  
Dadurch, dass das Treffen von Entscheidungen in allen Unternehmensbereichen verlangt wird und die Reaktionen auf den Märkten und die Wirkungen auf die Ergebnisse des Unternehmens abgebildet werden, sammeln die Studierenden schnell und nachhaltig Erfahrungen damit, welche Teile bzw. Funktionen der eigenen Firma wie arbeiten, aber auch wie diese Teile eines betrieblichen Prozesses zusammenwirken sollten.

Dies gilt ebenso für die Planungs- und Entscheidungsprozesse im Unternehmen. Die notwendigen Schritte von der Analyse der Unternehmenssituation über den Entwurf von Zielen und Handlungsalternativen für die Zukunft, deren Evaluierung durch planerische Prozesse, gemeinsame Entscheidungen des Managements und die Beobachtung der unternehmensinternen und – externen Resultate werden im Planspiel wiederholt durchgearbeitet. Die Teilnehmer entwickeln dadurch neben einem Verständnis für diese Planungsabläufe auch eine erweiterte Sicht auf die von ihren Entscheidungen verursachten Wirkungen. So kann den Studierenden nicht nur Fachwissen, sondern auch unternehmerisches Denken und Handeln durch eigene praktische Erfahrung vermittelt werden.

- **Kostenrechnung, Bilanzierung, Finanzierung, Investitionsrechnung**  
Die Ergebnisse der beteiligten Unternehmen werden in Planspielen in aller Regel auch in Form von Berichten des internen und externen Rechnungswesens dargestellt (Gewinn- und Verlustrechnung, Bilanz, Kostenarten-, stellen-, -trägerrechnung, Deckungsbeitragsrechnung, Finanzbericht, zum Teil auch nach internationalen Standards). Diese Berichte können durchgearbeitet, an der jeweiligen aktuellen Unternehmenssituation im Planspiel erläutert und in ihrem Nutzen für die Beurteilung der Unternehmenslage und als Grundlage für Unternehmensentscheidungen erfahren werden. Es kann so auch am anschaulichen Beispiel vermittelt werden, wie man ein Unternehmen mit Hilfe verschiedener, z. B. klassischer oder wertorientierter Kennzahlen führen kann, und wo Grenzen beim Arbeiten mit Kennzahlen liegen.

- Unternehmensführung (im Sinne eines strategischen Managements)

Für eine erfolgreiche Leitung des Unternehmens über eine Zeit von mehreren Geschäftsjahren erweist sich auch in Planspielen häufig die Festlegung und konsequente Verfolgung einer schlüssigen längerfristigen Strategie als einer der ausschlaggebenden Faktoren.

Den Teilnehmern können typische grundlegende Wettbewerbsstrategien (wie z.B. die der Kostenführerschaft oder einer Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb) nochmals nahe gebracht werden. Die Management- Teams können aufgefordert werden, entsprechende Analysen des Marktes und des Kundenverhaltens, des Wettbewerbs und des eigenen Unternehmens durchzuführen, wie sie sie aus dem Unterricht zur strategischen Unternehmensführung kennen. Schließlich bekommen sie zur Aufgabe, sich eine klare Positionierung Ihres Angebotes auf den zu bearbeitenden Märkten vorzunehmen, und während der Entscheidungsrunden daran zu arbeiten, diese Positionierung konsequent über alle Unternehmensfunktionen (die zum Teil von unterschiedlichen Teilnehmern getragen werden) abgestimmt umzusetzen. Sie erleben dabei die Notwendigkeit und Nützlichkeit einer gemeinsam getragenen Strategie und die Verbindung zwischen strategischem und operativem Management.

Zudem sind auch Simulationen erhältlich, die weniger die innerbetrieblichen Zusammenhänge, als vielmehr das Arbeiten von Unternehmen im internationalen Umfeld betonen. Hier umfassen die angebotenen Entscheidungsmöglichkeiten z. B. auch Unternehmenskooperationen, Mergers and Acquisitions oder den Aufbau eigener Produktions- und Vertriebsstandorte in andere Ländern und Kontinenten.

- Vertiefungsfächer und spezielle Betriebswirtschaftslehren

Es wurde weiter oben bereits erwähnt, dass in Unternehmensplanspielen typischerweise alle Hauptfunktionen des Unternehmens abgebildet werden. Es gibt allerdings auch Simulationen, die spezielle Aspekte der Wertschöpfungskette von Unternehmen vertiefen, beispielsweise die absatzwirtschaftliche Arbeit von Unternehmen in Marketing-Planspielen oder die logistischen Prozesse des Unternehmens in Logistik-Planspielen. Durch das Bereitstellen eines meist umfangreichen Zahlenwerks bei den

Unternehmensergebnissen ergeben sich auch sehr gute Möglichkeiten, spezielle Controlling – Themen anhand von Planspielen aufzuarbeiten.<sup>7</sup>

Zudem basieren die angegebenen Unternehmenssimulationen immer auf einem sehr konkreten Produktangebot einer bestimmten Branche, z.B. die Arbeit eines Industrie-, eines Handels – oder eines Bankunternehmens. So lassen sie sich auch hervorragend als Ergänzung von Veranstaltungen zu Speziellen Betriebswirtschaftslehren einsetzen, je nach Umfang der zur Verfügung stehenden Zeit.

#### **1.4.2 Zusammenhänge zwischen Teilgebieten der Betriebswirtschaftslehre**

Wie oben bereits geschildert, wird in Planspielen fast automatisch die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Unternehmensfunktionen deutlich. Die Teilnehmer, die oft unterschiedliche Aufgabenbereiche des Managements vertreten, kommen sehr schnell darauf, dass eine gründliche Vorarbeit Einzelner nicht ausreicht, sondern wirklich gute Ergebnisse nur dann zu erzielen sind, wenn das Management – Team sich gegenseitig informiert und abstimmt. Nur eine abgestimmte Planung des Einsatzes von Ressourcen in allen Unternehmensbereichen stellt – im Planspiel wie in der beruflichen Praxis - sicher, dass keine Ressourcen verschwendet und die Geschäftsjahresergebnisse dadurch nicht unnötig in Gefahr gebracht werden. Um diese Erkenntnis zu unterstützen, können die Teams angeleitet werden, die Effekte eventuell mangelnder Abstimmungen an ihrem konkreten Unternehmen nachzuvollziehen (z.B. die Kosten nicht ausgelasteter Kapazitäten zu ermitteln).

Das Erkennen der Zusammenhänge im Unternehmen kann vor oder während der Simulationsveranstaltungen mit Methoden der Darstellung der Vernetzung im Unternehmen unterstützt werden. So können z.B. Kurse zum vernetzten Denken vor den Planspielkursen angeboten, oder einzelne Lernmodule zum Erkennen der Abhängigkeit der Zielgrößen von den Entscheidungsgrößen während des Planspiels durchgeführt werden. Softwarewerkzeuge zur Darstellung dieser Vernetzung können hierzu unterstützend eingesetzt werden<sup>8</sup>.

In den Rahmendaten für die Planungen eines neuen Geschäftsjahres werden meist auch gesamtwirtschaftliche Einflüsse auf das Geschäft eines

---

<sup>7</sup> Vgl. hierzu den in diesem Buch veröffentlichten Beitrag zum Einsatz von Unternehmensplanspielen in der Controlling – Ausbildung.

<sup>8</sup> An der Hochschule in Pforzheim wird hierzu das Produkt GAMMA der Fa. Tertia Edusoft GmbH, Tübingen eingesetzt, das auch zur Unterstützung der TOPSIM – Simulationen verwendet wird. Vgl. hierzu eine Übersicht über die interne Vernetzung von Entscheidungs- und Zielgrößen im TOPISM - General Management 2 – Planspiel in der Anlage 3-3, sowie das in den Literaturangaben genannte Buch zu Praxisbeispielen zum vernetzten Denken.

Unternehmens angegeben, sodass in betriebswirtschaftliche Simulationen durchaus auch volkswirtschaftliche Aspekte einfließen können.

### **1.4.3 Gründungs- und Krisensituationen**

Den Teilnehmern werden in den meisten Simulationen Unternehmen zur Leitung übertragen, die bereits existieren und zum Zeitpunkt der Übernahme zumindest durchschnittlich gut funktionieren.

Im Angebot der Hersteller gibt es heutzutage jedoch auch Gründungssimulationen, die sich speziell um die Herausforderungen von in Gründung befindlichen Unternehmen kümmern.<sup>9</sup> Zudem können durch die Definition einer Ausgangslage, die ein Unternehmen in einer Krisensituation darstellt, oder kritische Ergebnisse während der Lebensdauer eines Unternehmens auch die besonderen Schwierigkeiten und Spannungsbögen des Krisenmanagements vermittelt werden.

### **1.4.4 Arbeitsmethodik und Sozialverhalten**

Auch die Vermittlung diesbezüglicher Fähigkeiten ist mit Hilfe von Unternehmensplanspielen möglich. Themen für die Arbeitsmethodik könnten z.B. sein:

- Ablauf und Organisation verschiedener Arbeits- und Planungsprozesse
- Arbeitsteilung und Zusammenarbeit im Unternehmen
- Umgang mit Zeitdruck und Datenunsicherheit
- Vorgehensweise bei der Definition von strategischen und operativen Unternehmenszielsetzungen
- Abstimmung von Zielsetzungen in der Unternehmenshierarchie
- Methoden zur Entwicklung und Bewertung neuer Ideen
- Vorbereitung und Durchführung professioneller Präsentationen und Besprechungen.

---

<sup>9</sup> Vgl. hierzu die in diesem Buch veröffentlichten Beiträge zu Gründungssimulationen.

Die unten stehende Abbildung stellt - als ein konkretes Beispiel - Themen zur Arbeitsmethodik und mögliche Lernfortschritte, die dabei mit Hilfe eines Unternehmensplanspiels abgedeckt bzw. erzielt werden können, dar, und gibt gleichzeitig einen möglichen Ablauf einer Entscheidungsrunde innerhalb eines „Management – Teams“ an:

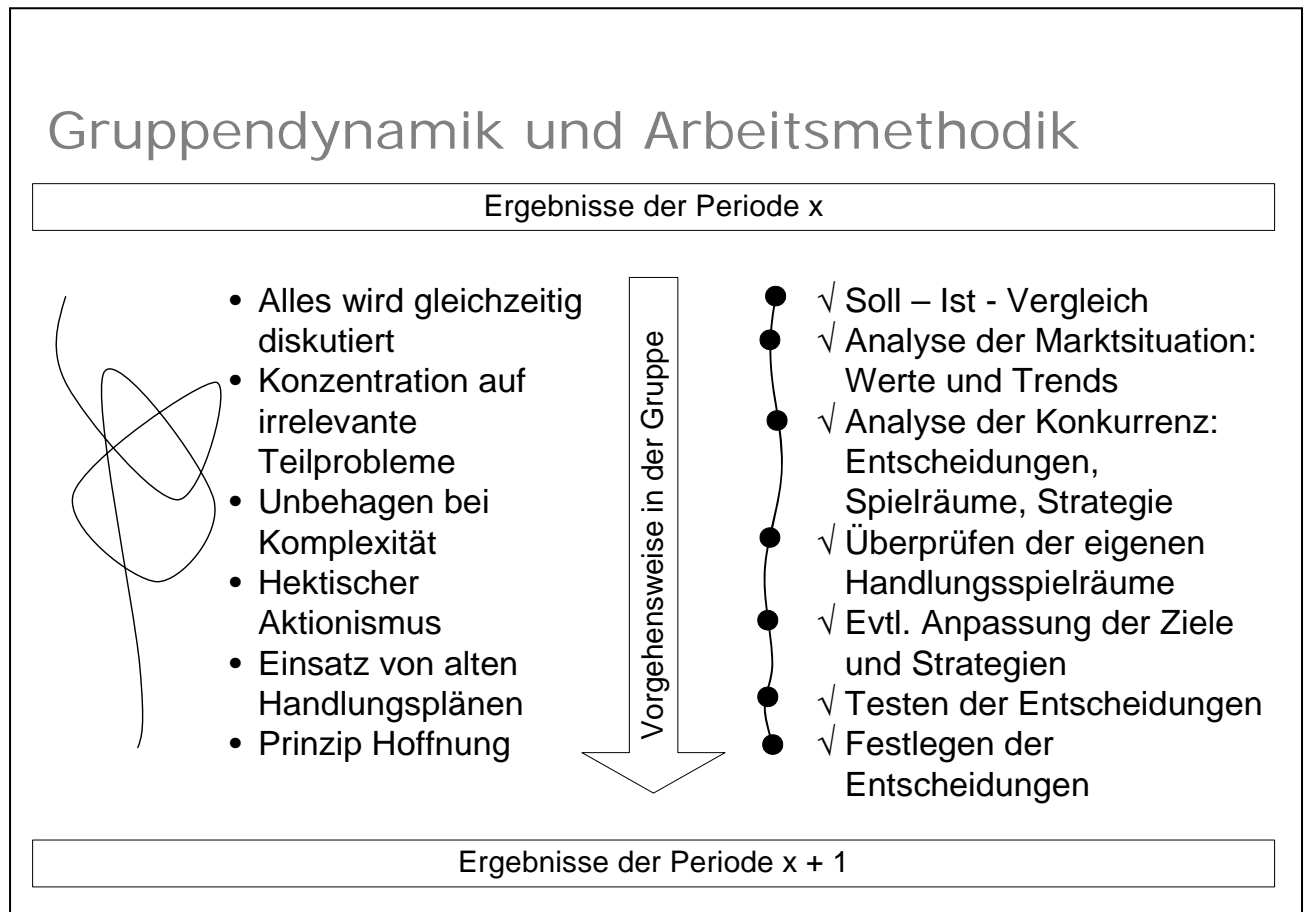


Abbildung 3-1: Gruppendynamik und Arbeitsmethodik, Quelle: Tertia Edusoft GmbH, Seminareinführung zum Planspiel TOPSIM General Management 2, Version 11.0, Tübingen 2005

Beim Sozialverhalten könnten die Themen insb. die Zusammenarbeit im Team, den Umgang mit Konfliktsituationen, mit Leistungsdruck, Erfolg und Misserfolg in Wettbewerbssituationen sowie wirtschaftsethische Fragestellungen betreffen.

## **1.5 Kursorganisation der Unternehmensplanspiele**

### **1.5.1 Organisatorische Voraussetzungen**

**Teilnehmer:** Planspielveranstaltungen erfordern viel Betreuung, zum einen für die Erläuterung der Simulation selbst, zum anderen zur Beantwortung der vielen bei der Arbeit der Teams entstehenden betriebswirtschaftlichen Fragen.

Damit die Teilnehmer auf der einen Seite genügend Betreuung erhalten und in überschaubaren Gruppengrößen noch gut zusammen arbeiten, auf der anderen Seite aber auch genügend Teams für einen Wettbewerb gebildet werden können, sollten die Teilnehmerzahlen sich in der Regel möglichst zwischen etwa 15 und 30 Studierenden bewegen. Einzelne Simulationen unterstützen auch mehr Teilnehmer, führen dabei aber natürlich auch zu mehr Organisations- und Betreuungsaufwand. Bei geringerer Beteiligung kann die Kursleitung ggf. einzelne Unternehmen (mit den Wettbewerb nicht zu sehr „strapazierenden“ Entscheidungen) selbst übernehmen.

**Kursleitung:** Für die Kursleitung ist in der Regel eine Kollegin oder eine Kollege erforderlich, die bzw. der über sehr gute, breit angelegte Kenntnisse auf dem Gebiet der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre, ergänzt um die ggf. in der Simulation behandelten fachlichen Spezialthemen verfügen sollte. Hilfreich ist natürlich auch bereits vorhandene Planspielerfahrung.

Die Kenntnisse über die einzusetzenden Simulationen können in aller Regel in Seminarleiterschulungen beim Hersteller der Planspiele erworben werden. Es empfiehlt sich darüber hinaus, beim ersten Planspieleinsatz einen anderen erfahrenen Kursleiter dabei zu haben, oder vorher bei erfahrenen Kolleginnen oder Kollegen bei einer ihrer Veranstaltungen zu hospitieren, da die Simulationen zum Teil recht komplex sind. Zudem bieten gute Planspielhersteller Hotlines während der Kursdauer an, auf die speziell unerfahrene Kursleiter zurückgreifen können.

Wenn möglich, so empfiehlt es sich, neben der Kursleiterin oder dem Kursleiter auch eine Assistentin oder einen Assistenten einzusetzen, die die Veranstaltung organisatorisch unterstützen und ihr bzw. ihm mehr Zeit für die fachliche Betreuung der Studierenden verschaffen, aber auch selbst bei den

Planspielveranstaltungen hervorragend fachlich weitergebildet werden können. Es ist durchaus auch ein Einsatz studentischer Tutoren möglich, wobei sichergestellt werden sollte, dass diese – wie die Assistenten – gut über das Planspiel und seinen Ablauf informiert sind. Fachliche Fragen sollten von Assistenten oder Tutoren selbstverständlich nur dann beantwortet werden, wenn sie über die notwendigen Kenntnisse dazu verfügen. Zudem muss von einem Leitungsteam – z.B. in einem Briefing vor Kursbeginn – besprochen werden, in welchem Umfang eine Beratung der Teams stattfinden, und dass diese im Zweifel nur gleichmäßig und entsprechend der Ziele der Veranstaltung erfolgen darf.

**Räume:** Günstig sind die Räumlichkeiten dann, wenn neben einem gemeinsamen Plenarhörsaal mit Präsentationsmöglichkeiten (Beamer / Overheadprojektor), in denen alle Teilnehmer Platz finden, kleinere Räume zur Verfügung stehen, in denen die einzelnen Teams ungestört diskutieren können, ohne von anderen Teams „belauscht“ zu werden. Auch die Kursleitung sollte in einem Raum phasenweise ungestört arbeiten, allerdings von dort aus die Teilnehmerteams schnell erreichen bzw. von ihnen selbst angesprochen werden können.

**Rechner:** Als Rechner – Grundausstattung genügt in aller Regel ein (möglichst transportabler) durchschnittlich ausgerüsteter PC für die Kursleitung nebst schnellem Laserdrucker. Für schnelle Ersatzmöglichkeiten bei eventuellem Ausfall der Geräte sollte gesorgt sein.

Professionellere Kurse können allerdings durch Bereitstellung von Laptops oder PCs für jedes Teilnehmerteam veranstaltet werden, auf denen zum einen Entscheidungseingaben schneller vorbereitet, zum anderen eigene Berechnungen oder Präsentationen besser erarbeitet werden können.

**Material:** Die Teilnehmer benötigen in aller Regel ein rechtzeitig verfügbares Teilnehmerhandbuch, was vorzugsweise vorab bereitgestellt werden sollte. Während des Planspiels werden viele Ergebnisberichte, begleitende Informationen und evtl. Arbeitshilfen für die Teilnehmer ausgedruckt, zudem empfiehlt es sich, einen Moderatorenkoffer sowie Flipcharts oder

Metaplanwände für Gruppenarbeiten zur Verfügung zu haben, ggf. auch Material für Präsentationen.<sup>10</sup>

### **1.5.2 Gestaltung der Veranstaltungstermine und -dauern**

Wesentliche Voraussetzung für die Festlegung einer geeigneten Einsatzform für ein Unternehmensplanspiel ist – wie für andere Veranstaltungen auch – die genaue Festlegung der Zielsetzung der Veranstaltung.

Weiter oben wurde ein typischer Verlauf eines Unternehmensplanspiels beschrieben. Die einzelnen Teile eines solchen Ablaufs lassen sich jedoch je nach der Zielsetzung des betreffenden Kurses auf unterschiedliche Art und Weise organisieren:

- **Geblockter oder wöchentlicher Kurs**

In der Regel wird eine geblockte Veranstaltung besser funktionieren als eine, die über ein Semester wöchentlich durchgeführt wird. Das liegt daran, dass sich die Teilnehmer in Planspielen zunächst zu Teams zusammen finden müssen, da diese sich oft aus einander weitgehend unbekanntem Mitgliedern zusammensetzen werden. Dies kommt der Praxissituation eines neuen Mitarbeiters nahe und kann daher bei Planspielen gefördert werden. Dazu kommt, dass aus Teilnehmern verschiedener Studiengänge zusammengesetzte Teams oft erfolgreicher zu sein scheinen als Teilnehmergruppen, die nur aus einem Studiengang kommen.

Bei geblockten Planspielen können die Teams sich schneller kennen lernen. Es baut sich auch schneller ein Spannungsbogen im Planspiel auf, der nicht ohne „Spannungsabfall“ unterbrochen werden kann. Außerdem fällt typischerweise ein Wiedereinstieg in die komplexe fachliche Planspielmaterialie nach einer Woche Pause nicht ganz leicht.

Wöchentliche Kurse sind speziell dann sinnvoll, wenn die Gruppen unter der Woche gemeinsame Aufgaben erfüllen sollen (z.B. die Ausarbeitung von Strategien, Werbekonzepten oder Analysen komplexer Ergebnisse), oder die Teams ohne intensivere Betreuung während der Woche bis zu einem bestimmten Stichtag ihre Entscheidungen außerhalb der Veranstaltung treffen und abgeben sollen. Schließlich mögen sich aus Stundenplangründen geblockte Veranstaltungen hier und da gar nicht durchführen lassen.

---

<sup>10</sup> Sehr nützliche Checklisten für die Planspielvorbereitung, sowie viele praktische Tipps zu Planspieleinsätzen finden sich in dem in den Literaturangaben aufgeführten Buch von Högsdal, B.: Planspiele.

Die Einsatzzeiten bei geblockten Veranstaltungen werden sich häufig zwischen insgesamt zweieinhalb und fünf Tagen bewegen. Neben kompletter Blockung der Kurszeiten kann man gute Erfahrungen auch mit Blockungen über anderthalb Tage (an Freitagnachmittagen und kompletten Samstagen) über zwei oder drei Wochenenden machen. Dabei darf die Zeit zwischen den Terminen nicht zu lang werden<sup>11</sup>.

- Einzelnes Planspiel oder Planspielwettbewerb

Für Zwecke der Lehre, also der systematischen Vermittlung von Lehrinhalten bietet sich meist eine einzelne kompakte Planspielveranstaltung an, die entsprechend vor- und nachbereitet werden kann.

Planspiele eignen sich aber durchaus auch als „Schnupperveranstaltungen“. So wird für Praktikanten des 1. Praxissemesters in Pforzheim ein Planspiel als „Appetitmacher“ für die betriebswirtschaftlichen Themen des zukünftigen Wirtschaftsstudiums eingesetzt.

Für solche Zielsetzungen eignen sich möglicherweise auch ganze Planspielwettbewerbe, die allerdings dementsprechend aufwändig zu organisieren sind. Planspielwettbewerbe umfassen eine Anzahl von Veranstaltungen mit Ausscheidungsmodus, die in mehreren Runden (ähnlich einem europäischen Fußballwettbewerb) ausgetragen werden – in einer Runde kommt z.B. von jeweils fünf Unternehmen eines weiter und tritt in der nächsten Runde gegen weitere „Siegerunternehmen“ an.<sup>12</sup>

- Einzelner Kurs oder Ergänzung anderer Kurse

Planspiele lassen sich gut als einzelne Kurse organisieren und durchführen. Sie können aber auch – z.B. in Form einer Arbeitsgruppenveranstaltung – kursbegleitend eingesetzt werden, um so

---

<sup>11</sup> An Wochenenden wird nicht immer auf eine Mensversorgung zurückgegriffen werden können, hier hilft allerdings im Zweifel eine Sammelbestellung bei einem nahe gelegenen Pizzaservice oder Asienimbiss.

<sup>12</sup> So ist an der Hochschule in Pforzheim unter der Leitung von Prof. Dr. Rolf Güdemann und dem Autor ein mehrstufiger Planspielwettbewerb für Gymnasiasten in Baden – Württemberg (unter dem Namen „PriManager – Primaner managen eine AG“) entwickelt worden, der Schüler der 12. Klassen der Gymnasien an wirtschaftliche Themen heranführen und sie für diese interessieren soll. Dieser Wettbewerb wird inzwischen seit einigen Jahren erfolgreich vom Steinbeis- Transferzentrum für Unternehmensentwicklung an der Hochschule Pforzheim organisiert.

den in der Vorlesung behandelten Stoff zeitnah am praktischen Beispiel zu verdeutlichen. Allerdings binden sie dabei natürlich auch zusätzliche Ressourcen, und werden daher in dieser Form nicht unbedingt in den Curricula fest zu verankern sein.

Ein ähnlicher Gedanke ist der Einsatz von Planspielen zur Lieferung von Fällen oder fachlichen Situationen, auf die mit speziellen Fragestellungen eingegangen wird. So kann eine über einige Geschäftsjahre durchgeführte Simulation interessante wirtschaftliche Situationen von Unternehmen (im Sinne von Fällen oder Fallstudien) generieren, die es sich z. B. in Controlling – Kursen zu analysieren lohnt, oder es können sich Arbeits- oder Konfliktsituationen im Management – Team ergeben, die Fragestellungen der Wirtschaftsethik, der Zusammenarbeit und Konfliktlösung im Team, der Arbeitsmethodik usw. verdeutlichen und bearbeiten helfen.

## **1.6 Einbau der Planspiele ins Curriculum**

Die bisherigen Ausführungen haben schon einige Aspekte der sich zu diesem Thema stellenden Fragen behandelt.

Planspiele können zum einen in jeder Phase des Studiums eingesetzt werden, anfangs eher zum Kennen lernen, später zum Vertiefen und am Ende des Studiums zum Wiederholen und Zusammenbringen wirtschaftlicher Lehrinhalte. Sie können dabei ohne weiteres in Diplom-, Bachelor – und Masterstudiengängen verwendet werden, und lassen sich auf die jeweiligen Erfordernisse des Curriculums recht flexibel anpassen.

Auf Grund der Kapazitätssituation an den Fachhochschulen werden an vielen Hochschulen<sup>13</sup> nicht viele Wahlveranstaltungen angeboten werden können (außer vielleicht Wahlpflichtveranstaltungen). Die Erfahrung zeigt jedoch, dass sich in aller Regel (bis auf sehr wenige Ausnahmen) auch Teilnehmer von Pflichtveranstaltungen relativ schnell auf die spielerische Situation von Planspielen einlassen können.

Um die Planspiele möglichst gut auf die Zielsetzung des Kurses und die Vorkenntnisse der Teilnehmer einzustellen, stehen dem Kursleiter folgende „Stellschrauben“ zur Anpassung zur Verfügung:

- Auswahl eines geeigneten Simulationsprogramms
- Einstellung der Komplexität eines vorhandenen Planspiels mit Hilfe dafür vorgesehener Parameter (Anzahl der Entscheidungen pro Spielrunde,

---

<sup>13</sup> - so auch in Pforzheim -

Verschiedenartigkeit der Entscheidungen, Zunahme der Entscheidungen im Verlauf der Simulation)

- Bereitstellung von Hilfen im Planspielablauf (Beantwortung von Fragen, Beratung, Analyse- und Planungshilfen, Checklisten, Proberunden)
- Auswahl eines geeigneten Szenarios (einfacher oder anspruchsvoller Verlauf der Rahmendaten des Planspiels, wie z.B. der Konjunktur und der Marktwachstumsraten)
- Auswahl geeigneter Lernmodule (von einführenden Themen bis zur „hohen Schule“ der Betriebswirtschaftslehre)
- Einbau geeigneter Gruppenarbeiten verschiedenen Anspruchsniveaus
- Entwicklung eigener Planspielszenarien und ggf. eigener Planspiele (jedoch ohne professionelle Kooperationspartner eher schwierig, zudem sehr ressourcenintensiv).

## **1.7 Abnahme von Prüfungsleistungen im Zusammenhang mit Planspielen**

Die Durchführung von Prüfungen in Verbindung mit Unternehmensplanspielen ist zwar auf der einen Seite nicht von vornherein wünschenswert, da Planspiele auch und gerade ein ordentliches Maß an Spiel-, Spaß-, Versuchs- und Wettbewerbscharakter aufweisen, obwohl sie ernsthaft für die Stoffvermittlung und

-festigung eingesetzt werden. Anstehende Prüfungen können dazu führen, dass die Prüfungsaspekte das Ausprobieren der Entscheidungsmöglichkeiten des Planspiels überlagern und die „unbelastete“ Planspielatmosphäre beeinträchtigt wird.

Auf der anderen Seite sind Prüfungen nach manchen Kursen nicht zu vermeiden, insb. wenn diese Pflichtveranstaltungen darstellen, die in die Prüfungsnoten eingehen sollen. Außerdem benötigt man natürlich auch nach Planspielen Rückmeldungen über den Lernerfolg der Kurse.

Um ein kreatives und mutiges Verhalten der Management – Teams zu erhalten, sollten die erwirtschafteten Unternehmensergebnisse jedoch in aller Regel nicht als Grundlage zur Benotung der Leistung der Studierenden herangezogen werden.

Als Alternativen bieten sich stattdessen an:

- **Klausuren zu den Planspielinhalten**

Hier sind planspielspezifisch z.B. Fragen zu Zusammenhängen zwischen Unternehmensfunktionen, zu den potentiellen Wirkungen von Entscheidungen auf Unternehmensergebnisse, zu den im Planspiel thematisierten Lernmodulen, auch zur Realitätsnähe der Simulation möglich. Denkbar sind weiterhin die Vorlage von Unternehmensberichten mit der Aufforderung, die Lage des Unternehmens anhand der vorliegenden Berichte zu analysieren und Vorschläge zur Verbesserung der Unternehmenslage zu unterbreiten.

- **Durchführung mündlicher Prüfungen**

An der Hochschule in Pforzheim werden zum Abschluss von Planspielveranstaltungen z. T. auch mündliche Prüfungen durchgeführt. Typischerweise prüft man die Studierenden unternehmensweise (bei 5 Teilnehmern insg. über 50 Minuten), wobei die Teilnehmer jeweils einige Minuten lang Fragen zu im Planspiel wiederholten Themen der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre und Fragen zu der von ihnen übernommenen Funktion im Unternehmen beantworten müssen. Durch die gemeinsame Prüfung eines Unternehmens können dabei auch konkrete

Fragen zum Verlauf der Unternehmensergebnisse während der Veranstaltung eingebaut werden.

- Präsentationen und Gruppenarbeiten

Auch die Erarbeitung und Durchführung von Präsentationen während des Planspiels kann zur Notenfindung herangezogen werden (z.B. erarbeitete Konzepte für die Werbung oder die Positionierung des Unternehmens, für eine Beteiligungsstrategie, die Gestaltung einer Hauptversammlung usw.). Ebenso könnten selbst erarbeitete Darstellungen über die Vernetzung der Entscheidungs- und Zielgrößen des Unternehmens zur Notenfindung dienen. Allerdings können solche Noten naturgemäß keinen individuellen, sondern nur einen Gruppenerfolg wiedergeben, mit dem Gesamtlernerfolg des Planspiels möglicherweise nur begrenzt etwas zu tun haben und den einzelnen Teilnehmern und ihrer Leistung eventuell damit nur zum Teil gerecht werden.

### **1.8 Voraussetzungen für einen erfolgreichen Planspieleinsatz**

Im vorstehenden Text wurde schon an einigen Stellen darauf hingewiesen, welche Voraussetzungen für einen erfolgreichen Planspieleinsatz in der Lehre erfüllt sein müssen. Die wichtigsten Punkte sollen hier nochmals in einer Übersicht dargelegt werden:

- Klare Definition der Lernziele und darauf ausgerichtetes fachliches und didaktisches Konzept unter Beachtung der Vorkenntnisse der Teilnehmer
- Engagierte (gerne auch humorvolle!), die Teilnehmer fordernde Betreuung durch eine gut ausgebildete Kursleitung, gegebenenfalls begleitet durch einen Assistenten oder eine Assistentin und / oder studentische TutorInnen
- Professionelles, realitätsnahes Simulationsprogramm mit gut dokumentierten, verständlichen Unterlagen und professioneller Hotline – Betreuung (speziell bei neuen Planspielen oder unerfahrenen Kursleitern), das die Erzeugung und Interpretation der Simulationsläufe nachvollziehbar unterstützt
- Ausreichende Räumlichkeiten und technische Ausstattung
- Ausreichende, aber nicht zu umfangreiche Gruppengrößen.

## 1.9 Vor- und Nachteile des Einsatzes von Planspielveranstaltungen in der Lehre

Als Fazit sollen aus dem vorstehenden Text die Vor- und Nachteile eines Planspieleinsatzes zu Zwecken der Lehre im Folgenden nochmals zusammenfassend herausgearbeitet werden.

Als potentielle **Vorteile** sind zu nennen:

- es kann Stoff aus einer großen Bandbreite von Fachveranstaltungen am konkreten Beispiel veranschaulicht, wiederholt, vertieft und durch mehrfache Anwendung geübt werden
- fachliche, methodische und soziale Aspekte des Arbeitens in Unternehmen können gemeinsam dargestellt und vermittelt werden
- in den Veranstaltungen werden Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Fachgebieten der Betriebswirtschaftslehre sichtbar und verständlich; dies kann durch methodische Ansätze wie die Darstellung der Vernetzung von Funktionen bzw. Entscheidungs- und Zielgrößen im Unternehmen unterstützt werden
- Planspielkurse lassen sich sehr flexibel auf die jeweiligen Kursanforderungen anpassen und durch den Wechsel verschiedener Arbeitsphasen sehr interessant und abwechslungsreich gestalten
- Planspiele fördern die Zusammenarbeit zwischen Studierenden
- Durch den Spiel- und Wettbewerbscharakter wird in der Regel eine hohe Motivation bei den Teilnehmern erzeugt, die sich sehr positiv auf das Arbeits-, Lern- und Kommunikationsklima der Kurse auswirkt
- Durch den stark ausgeprägten Erlebnischarakter und die Praxisnähe des vermittelten Wissens wird der Unterricht von Studierenden als in hohem Maße praxisrelevant und fesselnd wahrgenommen und stützt damit auch den Ruf der Hochschule.

Als potentielle **Nachteile** eines Planspieleinsatzes sind zu erwähnen:

- Planspiele sind in aller Regel kleineren Teilnehmergruppen vorbehalten. Selbst wenn die Simulation mehr als fünf Teilnehmergruppen pro Kurs zulässt, ist für eine optimale Betreuung der Studierenden eine Gruppengröße von maximal 30 Teilnehmern, in manchen Simulationen bis zu 50 Teilnehmern oft die Obergrenze.
- Planspiele erfordern in aller Regel die durchgehende Anwesenheit und aktive Zusammenarbeit aller Teilnehmer. Dies liegt daran, dass häufig in den Management – Teams arbeitsteilig vorgegangen wird (wegen des Entscheidungsumfanges auch werden muss), und wichtige Entscheidungen von allen Teammitgliedern getragen werden sollten. Der Ausfall einzelner Teammitglieder kann ein Unternehmen daher motivatorisch und fachlich

schwächen (was sich auf die Ergebnisse der kompletten Simulation auswirken kann).

- Planspiele erfordern in der Regel einen intensiven organisatorischen Vorbereitungs- und Betreuungsaufwand.
- Planspiele sollten, wie oben ausgeführt, in den meisten Fällen zeitlich geblockt durchgeführt werden. Dies ist speziell in studiengangübergreifenden Veranstaltungen nicht immer einfach zu organisieren.
- Bei Veranstaltungen, die in jedem Semester angeboten werden, sind Variationen des Spielverlaufs zu organisieren, da sonst Studierende – durch Tipps aus früheren Kursen – unerwünschte Wettbewerbsvorteile erzielen mögen.
- Simulationsprogramme verarbeiten in der Regel nur quantitative Daten und vereinfachen die Verhältnisse in der Unternehmensrealität. Sie benötigen daher – neben einem sehr guten Design – eine Kursleitung, die den Bogen zur Realität so spannen kann, dass die Teilnehmer die Simulation als ausreichend realistisch akzeptieren können.

## Literatur

Högsdal, Bernt: Planspiele. Einsatz von Planspielen in der Aus- und Weiterbildung. Praxiserfahrung und bewährte Methoden. Manager Seminare Gerhard May - Verlag, Bonn 1996.

Blötz, Ulrich (Hrsg.): Planspiele in der beruflichen Bildung : aktualisierter Planspielkatalog und neue Fachbeiträge 2003 ; Abriss zur Auswahl, Konzeptionierung und Anwendung von Planspielen ; Multimedia-Publikation ; mit einer Einführung in die Planspieldidaktik, einer aktualisierten Planspielübersicht auf CD-ROM, Beispielen, Erfahrungsbeiträgen zur Anwendung von Planspielen sowie mit einem Internet-Planspielforum. 3., überarb. Aufl., Bertelsmann – Verlag, Bielefeld 2003

Tertia Edusoft GmbH, Tübingen: Teilnehmerhandbücher und Einführungsunterlagen zu den TOPSIM – Planspielen.

Hub, Hanns (Hrsg.): Praxisbeispiele zum Ganzheitlich – vernetzten Denken - mit einem Methodik – Leitfaden am praktischen Fall, DMG – Verlag, Nürtingen 2002.

Anlage 3-1: Beispiel für einen Kursablauf<sup>14</sup>

**1. Tag**

Start	Ende	Ort	Teilnehmer	Betreuer
09.00	09.30	P L		Begrüßung Organisationshinweise Einführung ins Planspiel
09.30	10.00	T	Teams: Selbstorganisation Funktionseinteilung Einarbeitung in die übernommenen Funktionen	
10.00	10.40	T	<i>Expertenrunden:</i> <sup>15</sup> <i>Vorbereitung der Präsentationen</i>	
10.40	10.55		Kaffeepause	
10.55	11.30	P	<i>Expertenrunden:</i> <i>Präsentationen der Teilnehmer</i>	
11.30	12.30	E	Geschäftsjahr 1 Teil 1	
12.30	13.30		Mittagspause	Auswertung Geschäftsjahr 1, 1. Teil
13.30	14.00	P L	Marktergebnisse Geschäftsjahr 1 (Erläuterung Markt- und Marktforschungsberichte)	
14.00	14.45	L	<i>Planung und Kontrolle des Unternehmens</i>	
14.45	15.45	E	Geschäftsjahr 1 Teil 2	
15.45	16.00		Kaffeepause	Auswertung Geschäftsjahr 1, 2. Teil
16.00	16.45	P L	Ergebnisse Geschäftsjahr 1, 2. Teil (Erläuterung Fertigungs- und Personalberichte)	
16.45	18.30	E	Geschäftsjahr 2	

**2. Tag**

Start	Ende	Ort	Teilnehmer	Betreuer
09.00	09.45	P L	Ergebnisse Geschäftsjahr 2 (Erläuterung Gewinn- und Verlustrechnung)	

<sup>14</sup> Kursplan einer Einführung in die Betriebswirtschaftslehre in einem Studiengang für Technische Informatiker, die an der Hochschule in Pforzheim mit Hilfe der TOPSIM General Management 2 – Simulation durchgeführt wird.

<sup>15</sup> Bei den Expertenrunden präsentieren die Teilnehmer - als Einarbeitung in die Simulation - nochmals in Gruppen die Entscheidungsmöglichkeiten in den von ihnen übernommenen Funktionsbereichen des Unternehmens.

09.45	11.00	L	<i>Marketing: Strategien und Marketing - Mix Zielorientierte Führung des Unternehmens</i>	
11.00	11.15		Kaffeepause	
11.15	13.00	E	Geschäftsjahr 3	
13.00	14.00		Mittagspause	Auswertung Geschäftsjahr 3
14.00	14.30	P	Ergebnisse Geschäftsjahr 3	
14.30	15.45	L	<i>Kostenrechnung: Zweck und Instrumente (Erläuterung Berichte der Kostenrechnung)</i>	
15.45	16.00		Kaffeepause	
16.00	16.30	T	<i>Ziele und Strategien des Unternehmens</i>	
16.30	18.00	E	Geschäftsjahr 4	

### 3. Tag

Start	Ende	Ort	Teilnehmer	Betreuer
09.00	09.30	P	Ergebnisse Geschäftsjahr 4	
09.30	10.30	L	<i>Externes Rechnungswesen: Zweck und Instrumente Finanzplanung (Erläuterung Bilanz, Finanzbericht)</i>	
10.30	10.45		Kaffeepause	
10.45	12.30	E	Geschäftsjahr 5	
12.30	13.30		Mittagspause	Auswertung Geschäftsjahr 5
13.30	14.00	P	Ergebnisse Geschäftsjahr 5	
14.00	14.30	L	<i>Unternehmensverfassung</i>	
14.30	16.00	E	Geschäftsjahr 6	
16.00	17.00	T	<i>Vorbereiten Hauptversammlung</i>	Auswertung Geschäftsjahr 6
17.00	17.45	P	<i>Hauptversammlung (Präsentationen der Teilnehmer)</i>	
17.45	18.30	P	Rückmeldungen Kursabschluss	

#### Erläuterung der Abkürzungen:

P: gemeinsame Arbeit im Plenum

L: Lernmodul (Lehrgespräch im Plenum)

T: Gruppenarbeit (Sonderaufgaben)

E: Gruppenarbeit (Erarbeitung der Entscheidungen)

Anlage 3-2: Beispiel für den Entscheidungsumfang in einem General Management – Planspiel

**Entscheidungsformular Periode: 1 Gruppe:**

Vertrieb	Produkt 1		
	Markt 1		
Preis (pro Stück)	.....	EUR	
Werbung (MEUR)	.....		
Vertrieb (Anz. Pers.)	.....		
Corporate Identity (MEUR)	.....		
Marktforschungsbericht	Ja:		

Produktentwicklung	Technologie	Ökologie	Wertanalyse	Großabnehmer: ..... Stück
	Anz. Pers.	(MEUR)	(MEUR)	
Produkt 1 - alt	.....	.....	.....	

Einkauf		Produkt 1
	Einsatzstoffe/Teile (Einheiten)	.....

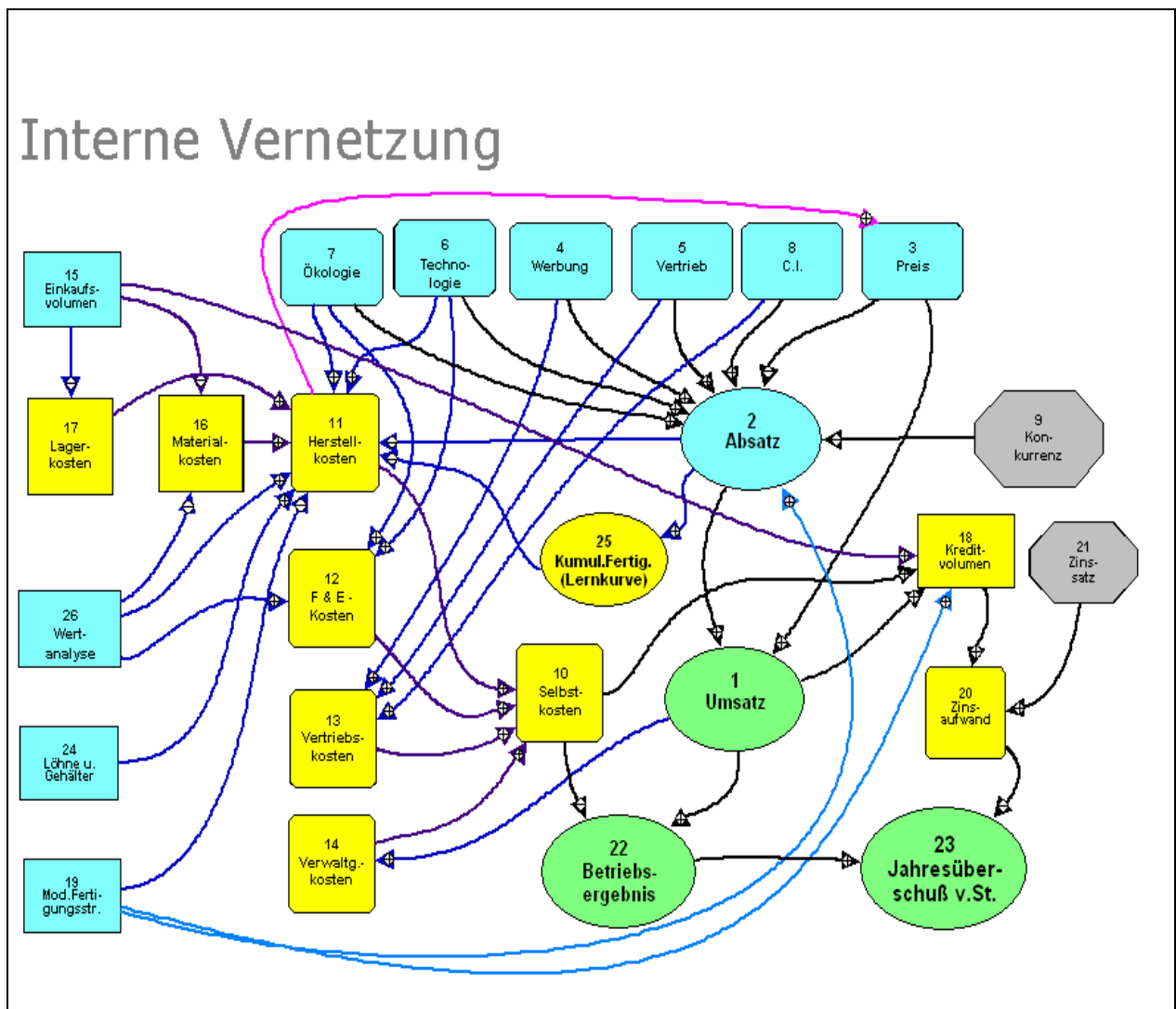
Fertigung	Produkt 1			
	Fertigungsmenge (Stück) .....			
	Fertigungsstraßen	Typ A	Typ B	Typ C
	Investition (Anzahl neue Straßen)	....	....	....
	Desinvestition (Nummern der Straßen)	....	....	....
	Instandhaltung (MEUR/Straße)	.....	.....	.....
	Rationalisierung (MEUR/Straße)	.....	.....	.....
	Prozess-Optimierung (MEUR)	.....	Training (MEUR) .....	
	Investition in Umwelanlagen (MEUR)	.....	Personalnebenkosten (%) .....	
	Fertigungspersonal Einst. / Entl.(-)	.....		

Finanzen (MEUR)	Mittelfristiger Kredit	.....	
	Langfristiger Kredit	.....	
	Kauf von Wertpapieren	.....	
	Dividende (% vom Jahresüberschuß)	.....	

Planwerte (MEUR)	Umsätze	Produkt 1: Markt 1	.....	
	Eigenkapitalrendite (%)	.....	Cash-flow	.....

Quelle: Tertia Edusoft GmbH, Teilnehmerhandbuch zum Planspiel TOPSIM General Management 2, Version 11.0

## Anlage 3-3: Interne Vernetzung im Unternehmen



Quelle: Tertia Edusoft GmbH, Seminareinführung zum Planspiel TOPSIM General Management