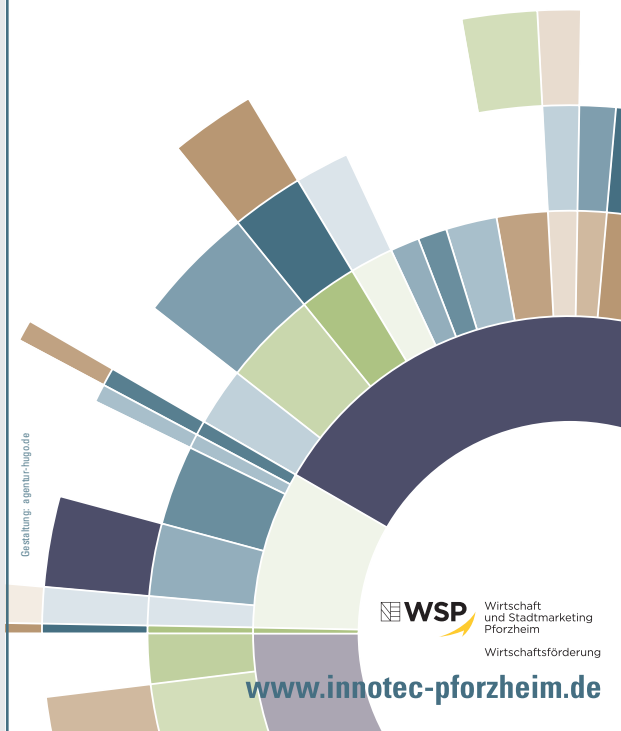


GRÜNDERZENTRUM MIT GESPÜR FÜR INNOVATIONEN

**Wir fördern Existenzgründer
und junge Unternehmen**



„ICH BIN DANN MAL –

>> von Kirsten Wüst und Bernd Kuppinger > Planspiele sind ein beliebter Baustein jeder Managerausbildung. In „sicherer Umgebung“ können Studierende testen, wie es sich „anfühlt“, ein Unternehmen zu steuern. Teams von Studierenden übernehmen die Rolle der Unternehmensleitung, sie bestimmen die Ausrichtung ihres Unternehmens und treffen unternehmerische Entscheidungen. Wie im Flugsimulator können dabei Fehler gemacht werden, ohne dass jemand zu Schaden kommt.

Die gängigen (und u.a. alle in Deutschland vertriebenen) Unternehmensplanspiele funktionieren dabei mit einer diskreten Zeitmodellierung. Das bedeutet, dass die Studierendenteams den Unternehmensverlauf für eine Periode, meist ein Geschäftshalbjahr, planen. Sie investieren in Forschung und Entwicklung, um die Qualität ihres Produktes zu steigern, setzen den Preis für ihr Produkt für das nächste halbe Jahr fest, schätzen die Nachfrage, die sich damit für sie ergeben wird, betreiben eventuell Werbung, um die Nachfrage noch zu steigern und sorgen schließlich durch Einstellung von Mitarbeitern, den Kauf von Maschinen und ausreichendem Rohmaterial dafür, dass sie genügend Produkte herstellen können, um die Nachfrage decken zu können. Ferner kümmern sie sich noch um die Finanzen des Unternehmens. Nach ausreichender Planung für die nächste Periode übergeben die Spielerteams ihre Entscheidungen an die Spielleitung. Daraufhin wird die Zeit im Spiel auf Knopfdruck vorgestellt und springt unmittelbar auf das Ende der Periode. Auf diese Weise sind die Ergebnisse des Geschäftshalbjahres sofort zu erkennen.

Aber: Das ist natürlich ein bisschen so, als würde die Unternehmensleitung ein Geschäftshalbjahr planen und dann für ein halbes Jahr in Urlaub gehen. Sie ist dann mal weg und könnte sich z.B. auf den Jakobsweg begeben, was sicherlich spirituell anregend ist und für den ein oder anderen ab und zu auch einmal zu empfehlen. Aber vielleicht nicht für die gesamte Leitung eines Unternehmens auf einmal. Vor allem ist es nicht realistisch. Natürlich plant ein Unternehmen unterschiedlich lan-

ge Zeiträume. Die strategische Planung geht über die Jahresplanung hinaus. Daneben wird das Geschäftsjahr oder -halbjahr geplant. Aber danach geht es doch noch weiter. Innerhalb des Geschäftsjahres erfolgt kontinuierlich ein Abgleich der Ist-Situation mit der geplanten Sollsituation. Gibt es Abweichungen, so muss eingegriffen und der ursprüngliche Plan modifiziert werden.

Dies ist in gängigen Planspielen aber nicht möglich. Von der Entwicklung des Unternehmens innerhalb des Halbjahres bekommen die Studierenden nichts mit. Sie können somit auch nicht während einer Periode in den Verlauf des Spiels eingreifen. Da die Wirkungsweise verschiedener Parameter, wie z.B. des Preises, nicht genau bekannt ist (man weiß nur, dass mit höherem Preis der Absatz sinkt, aber nicht, wie stark), führt dies dazu, dass Fehlplanungen möglich sind, die während der Periode nicht korrigiert werden können. Einzelne Fehlplanungen haben damit oft zur Folge, dass das Spiel nicht mehr gewonnen werden kann, da die Anzahl der gespielten Perioden klein und damit

die Korrekturmöglichkeiten gering sind. Das kann Frustration auslösen. Zusätzlich haben Studierende oft das Gefühl, ein Planspiel sei eine „Black Box“.

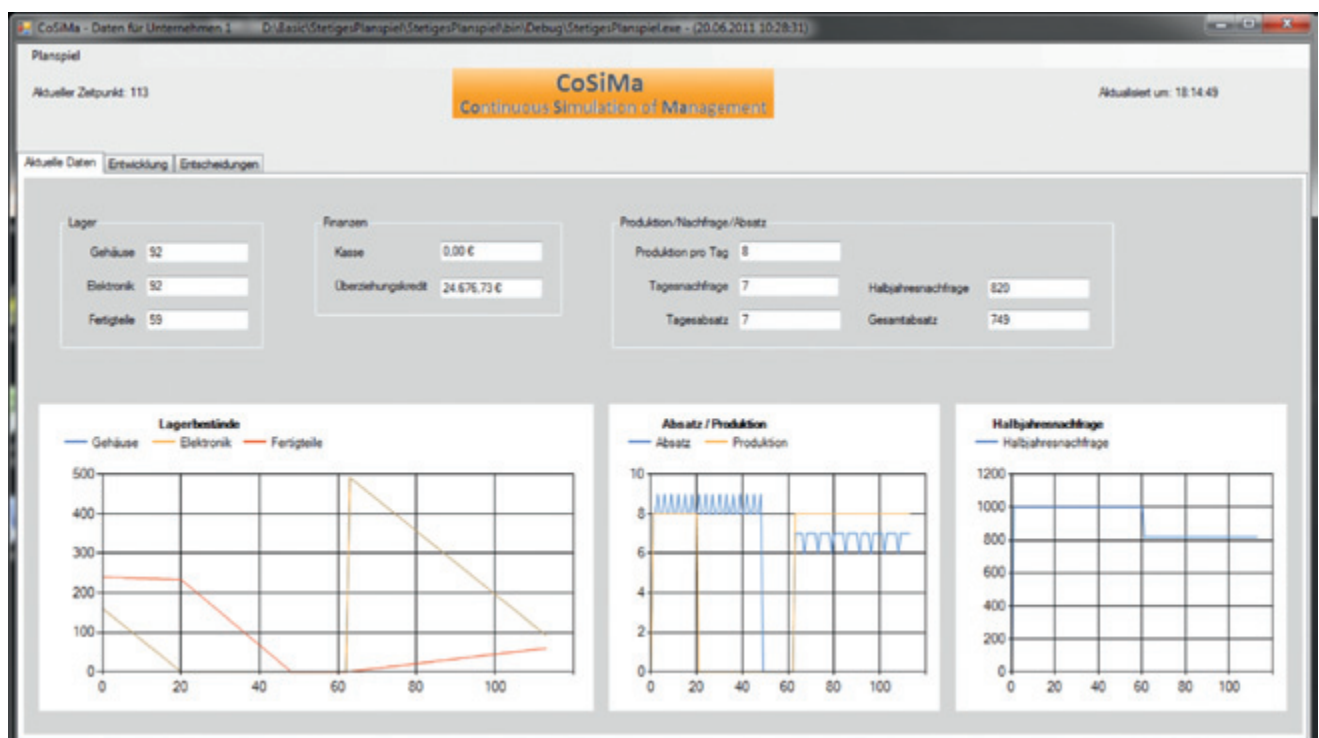
In dem von uns konzipierten und entwickelten Planspiel CoSiMa – Continuous Simulation of Management – läuft die Zeit nicht mehr diskret, d.h. in Sprüngen von Geschäftshalbjahren ab, sondern stetig. So wie im richtigen (Geschäfts-)Leben! Täglich können die Teilnehmer Einblick in ihr Unternehmen erhalten. Sie sehen die Lagerbestände, die Nachfrage des Marktes, die aktuelle Produktion und haben einen Überblick über ihre Finanzen (s. Abbildung 1). Verläuft die Entwicklung anders als in der Planung zu Beginn der Periode gedacht, kann in CoSiMa „täglich“ eingegriffen werden, um die Planung zu korrigieren.

Als Beispiel kann man sich vorstellen, dass bei der Halbjahresplanung die Nachfrage nach dem Produkt (in CoSiMa werden hochwertige Kaffeeautomaten produziert) unterschätzt wurde. Nun stellt sich während der Spielperiode heraus, dass die Nachfrage viel höher ist als erwartet. Deshalb muss die Produk-

tion ausgeweitet werden, um lieferfähig zu bleiben. Dementsprechend sind neue Maschinen zu kaufen und Mitarbeiter einzustellen. Da Maschinen eine Lieferzeit besitzen und auch Mitarbeiter erst nach einer Vorlaufzeit anfangen können zu arbeiten, können sich auch im stetigen Planspiel kurzfristige Lieferengpässe aufgrund von Fehlplanungen ergeben. Diese sind aber vergleichsweise gering, so dass eine Fehlplanung nicht zu schwerwiegend ist. Vor allem sind Fehlplanungen korrigierbar – das ist psychologisch wichtig, da die Teilnehmer das Gefühl haben, dass sie etwas bewirken können. Unserer Meinung nach ist die Korrigierbarkeit von Plänen auch für den Lernprozess förderlich. Unterschiedliche Vorlaufzeiten trainieren zudem die zeitliche Koordination von Entscheidungen.

Den Seminarablauf kann man ähnlich gestalten wie in diskreten Planspielen. Zu Beginn des Planspieles folgt nach einer Einführung in den Markt, hier den Markt der Kaffeeautomaten, und die Unternehmen eine Strategieplanung der Teams. In dieser können die Studierenden entscheiden, ob sie eher eine >

Täglicher Einblick in das Unternehmen in CoSiMa (Bildschirmabzug)



Kostenführerschaft oder eine Qualitätsführerschaft anstreben. Die Teams sollten dann Zeit haben, die Maßnahmen der ersten Periode länger zu planen. Aus unserer Erfahrung ist es geschickt, die Komplexität des Spiels in den ersten zwei Monaten der ersten Periode zu reduzieren, indem man den Teilnehmern und Teilnehmerinnen zunächst nur erlaubt, den Verlauf ihres Unternehmens zu beobachten, aber nicht einzugreifen. Dieses wird ihnen vorher mitgeteilt. Die Teams können somit die Entscheidungen für den ersten Monat eingeben und dann am Bildschirm vergleichen, ob ihre Planung aufgeht. Nach einem Monat und nach dem zweiten Monat können sie nach einer weiteren Diskussionspha-

se in das Spiel eingreifen. Die Monate drei bis sechs des ersten Halbjahres kann man dann schon „am Stück“ laufen lassen und tägliche Entscheidungen zulassen. Die Zeit für einen Tag wird zunächst noch recht hoch, z.B. auf eine halbe Minute, eingestellt.

Nach der ersten Periode ist eine längere Reflexionsphase angebracht. Aufgrund vielfältiger Informationen im Spiel kann in CoSiMa nun als Übung z.B. auch eine Gewinn- und Verlustrechnung geschätzt werden. Anschließend kann man theoretische Einheiten zu Kostenrechnung und Bilanzierung einfließen lassen. Es erfolgt dann eine Auswertung, in der die Teilnehmer sehen, wie sie im Vergleich zu den ande-

ren Unternehmen positioniert sind. Dieses ist wie in diskreten Planspielen auch nur am Ende jeder Periode vorgesehen. Informationen des eigenen Unternehmens hat die Unternehmensleitung taggenau vorliegen, während sie, wie in der Praxis, Jahresberichte der anderen Unternehmen nur in größeren Abständen einsehen kann.

Die weiteren Perioden können schneller, d.h. mit weniger Zeit für einen Spieltag, gespielt werden. Zwischen die Perioden lassen sich Theorieeinheiten eingeschoben. Durch die stetige Modellierung eröffnen sich auch neue Möglichkeiten für passende Theoriebausteine, wie etwa die Bestimmung optimaler Bestellmengen für das Rohmaterial etc.

CoSiMa wurde im Sommersemester 2011 zum ersten Mal im ISP-Programm eingesetzt. Neben weiteren Einsätzen im ISP-Programm wurde es auch für einen Teil der Studierenden im SIK-Programm und im Sommersemester 2012 für Studierende des sechsten Semesters angewandt. Von den Studierenden erhalten wir positive Rückmeldungen zur Modellierung der Zeit in CoSiMa. Sie sind sehr zufrieden damit, den Verlauf ihrer Entscheidungen auf Größen wie die Nachfrage oder die Finanzen zu erleben. Die Auswirkungen ihrer Entscheidungen werden ihnen so bewusster.

Durch die Eigenprogrammierung kann das Planspiel noch erweitert und angepasst werden. Für weitere Vorschläge sind wir offen und dankbar. Gerne denken wir auch über neue Einsatzmöglichkeiten nach



Dr. Kirsten Wüst
ist Professorin für Quantitative Methoden.
Diplomphysiker Bernd Kuppinger
ist Lehrkraft für besondere Aufgaben an der Fakultät für Wirtschaft und Recht.

oben: Analyse von Berichten der Kostenrechnung und GuV, Sommersemester 2011.

unten: Ersteinsatz von CoSiMa im ISP-Programm, Sommersemester 2011.

Fotos: Michael Karalus