

## 2. Das Unternehmensplanspiel General Management

Das Unternehmensplanspiel General Management dient dem Zweck, betriebswirtschaftliche Inhalte – insbesondere Kenntnisse über Strategisches Management – und Instrumente einer effektiveren Zusammenarbeit in aufgabenorientierten Arbeitsgruppen mit Hilfe einer aktiven Lehr- und Lernmethode einzuüben.

*Zwecksetzung des General Management ist das Einüben strategischen Denkens*

Zur Vermittlung der betriebswirtschaftlich/managementorientierten Inhalte über die wirtschaftlichen Zusammenhänge innerhalb einer Unternehmung und zwischen einer Unternehmung und ihren relevanten Märkten wurde ein Unternehmens- und Umweltmodell entwickelt, die dem Erfahrungsbereich der Industrie und/oder des Handels entlehnt sind. Dabei wurde allerdings eine weitreichende Vereinfachung tatsächlicher Marktverhältnisse und eine zeitliche Raffung langfristiger Wirkungszusammenhänge vorgenommen, um die »Situations« innerhalb der Kürze der verfügbaren »Spielzeit« praktikabel zu halten. Der dargestellte Markt ist somit nicht identisch mit irgendeinem Markt der Realität. Spezialisierte Erfahrungen der Teilnehmer im Hinblick auf reale Märkte sind daher nur bedingt auf den vorliegenden Modellmarkt übertragbar.

Die Aufgabe der Teilnehmer besteht nun darin, über den Einsatz unterschiedlicher Managementinstrumente den Modellmarkt und seine Verhaltensweisen zu analysieren und zu beurteilen und daraus strategische und operative Entscheidungen abzuleiten. Das Unternehmensplanspiel beginnt hierzu in einer **vorgegebenen Ausgangssituation (= Periode 3)**, die durch weiter unten noch näher beschriebene Rahmendaten gekennzeichnet ist. Die Teilnehmer übernehmen die Geschäftsleitung jeweils **einer noch jungen Pionierunternehmung**,

*Ausgangslage: Übernahme des Managements in einer Pionierunternehmung*

- ◆ deren innovative Erzeugnisse erstmalig in Periode 3 zu fertigen sind und
- ◆ deren Pioniererzeugnisse am Markt in der Folgeperiode 4 erstmalig einzuführen sind.

Das Unternehmensplanspiel General Management umfasst damit u.a. folgende operativen Entscheidungsbereiche:

**Marktforschung, Marketing, Beschaffung,  
Produktion, Personal und Finanzen.**

*operative Entscheidungsbereiche der Teilnehmer*

Im Rahmen dieses gesamtunternehmensbezogenen Entscheidungszusammenhangs werden allerdings entwicklungsorientierte strategische Entscheidungen bewusst betont und in den Modellbedingungen – gegenüber anderer Entscheidungsbereiche der Unternehmungen – besonders detailliert dargestellt.

Das unternehmerische Ziel der Teilnehmer – und damit das Kernstück des Unternehmensplanspiel General Management – besteht somit im zukunftsgerichteten Aufbau von strategischen Erfolgspotenzialen. Dies hat mit Blick auf die programmpolitische Optimierung des Produktportfolios sowie die zweckgerichtete Entwicklung eines operativen Marketing-Instrumentariums, aufbauend auf einem leistungsfähigen Informationssystem zu erfolgen. Hierzu

*unternehmerische Zielsetzung des GM für die Teilnehmer*

werden u.a. im Verlaufe des Spieles den Arbeitsgruppen PC-gestützte Entscheidungshilfen für das Finanz- und Rechnungswesen angeboten. Erfolg wie auch Misserfolg einzelner Spielgruppen lassen sich somit:

- ◆ auf die Güte unternehmungspolitischer Grundsatzentscheidungen,
- ◆ auf die Qualität des produktstrategischen Programmkonzepts, in dem Programmweiterung wie Programmbereinigung gleichermaßen von Bedeutung sind,
- ◆ auf die Fähigkeit zur Einbeziehung von Zeitkonstanten bei der Entwicklung von Technologie- und Marktzyklen,
- ◆ auf das Erkennen und Nutzen günstiger Zeitpunkte zum Marktein- und -ausstieg,
- ◆ auf den situationsspezifischen Einsatz von Marketing-Instrumenten sowie insbesondere
- ◆ auf die Abstimmung dieser Anstrengungen untereinander wie auch mit denen anderer Unternehmungsbereiche (Erzielung eines »fit«)

*sachliche Erfolgs-  
komponenten des  
General Manage-  
ment*

zurückführen. Das Unternehmensplanspiel General Management übt damit wesentliche Aufgaben eines strategischen Produkt-(Portfolio-)Managements und MarketingControllings im komplex-dynamischen Kontext ein.

Die Qualität der Entscheidungen und damit letztlich die Höhe des ökonomischen Erfolgs der Unternehmung ist jedoch nicht alleine von der Kenntnis und Anwendung betriebswirtschaftlichen Wissens abhängig, sondern ebenso von der Art und Güte der Zusammenarbeit innerhalb der einzelnen Arbeitsgruppen. Der Verlauf eines Unternehmensplanspiels ist damit geeignet, die sachlichen (Fach- und Methodenkompetenz) und psychologisch/sozialen Komponenten (Sozialkompetenz) eines Entscheidungsprozesses zu veranschaulichen und zu trainieren. Die Spielleitung ist ihrerseits ständig bestrebt, den Arbeitsgruppen gezielt Ansatzpunkte zur Verbesserung ihres Entscheidungsverhaltens im Spielverlauf aufzuzeigen.

*teamorientierte  
Erfolgskomponen-  
ten des General  
Management*

## B. DAS STEUERUNGSMODELL DES UNTERNEHMUNGSPANSPIELS GENERAL MANAGEMENT

### 1. Problemstellung

Mehrere **Industrieunternehmen** in der Rechtsform von Aktiengesellschaften (} durch die Spielgruppen dargestellt) mit einem in der Ausgangslage durch die Spielleitung definierten, jeweils unterschiedlichem Produktprogramm stehen untereinander und mit den **übrigen Anbieter** (} durch die Spielleitung dargestellt) auf einem nationalen Markt für ausgewählte Konsumgüter im Wettbewerb.

Zu Beginn des Unternehmensplanspiels formulieren die Teilnehmer aus der Warte einer ihnen vorgegebenen spezifischen Unternehmungssituation, die nachstehend noch näher beschrieben wird, ihre Unternehmenspolitik (s. Anhang I: Formblatt »**Unternehmenspolitik**«) bezüglich:

*Unternehmens-  
politik*

- ◆ der grundsätzlichen Unternehmensziele (Marktstellung und Rentabilität) und
- ◆ der einzuschlagenden Strategien (Produktprogramm, Marketing-Konzeption, Entwicklungsprojekte usw.) zur Erreichung der langfristigen Zielsetzungen.

Die Gruppen übergeben die Zusammenstellung ihrer Unternehmenspolitik der Spielleitung (spätestens 3 Perioden nach Spielbeginn). Eine spätere Änderung der Unternehmenspolitik ist möglich und erfolgt durch eine schriftliche Mitteilung an die Spielleitung.

Die Spielgruppen müssen sich selbständig eine arbeitsfähige Organisationsstruktur für die Geschäftsleitung schaffen. Die einzelnen Mitglieder einer Gruppe einigen sich hierzu über die Verteilung der anfallenden Aufgaben, die Anfertigung notwendiger Unterlagen für die Entscheidungsbildung und über das Verfahren, das zur gemeinsamen Beschlussfassung angewendet werden soll. Änderungen der anfänglichen Leitungsorganisation sind im Laufe des Unternehmensplanspiels – z.B. aufgrund von Wachstumsschüben – jederzeit möglich. Die Spielleitung wird über die Organisation der Gruppen schriftlich informiert.

*Leistungsstruktur  
und Meta-Planung*

Bei Abschluss des Unternehmensplanspiels werden die Geschäftsleitungen der Unternehmen gebeten, ihren Geschäftsverlauf wie ihre Leitungsorganisation kritisch zu analysieren und im Rahmen der zusammenfassenden Ergebnis-Präsentation einen kurzen Geschäftsbericht zu erteilen.

*Ergebnis-  
präsentation*

Alle Entscheidungen sind während des Unternehmensplanspiels so zu treffen, dass die jeweilige Unternehmung nach Ende des Seminars auf Dauer weitergeführt werden könnte.

Die Entscheidungen für die jeweils abzuwickelnde Periode sind der Spielleitung schriftlich auf dem **Entscheidungsblatt** (Formblatt s. Anhang I) mitzuteilen.

*Entscheidungsblatt*

Neben der strategischen Entwicklung der Unternehmung ist im operativen Bereich insbesondere dem Rechnungs- und Finanzwesen große Beachtung zu schenken. Eine solide Kosten-, Erlös- und damit verbundene Liquiditätsplanung legen im Operativen den Grundstein für zukünftiges Unternehmungswachstum. Neben den üblichen Abrechnungssystemen wird den Grup-

*Rechnungs- und  
Finanzwesen als  
Informationssystem*