



# BOSCH



## Unser Sommer als MARGA-Vorstand

*- Sechs Trainees des Bosch Junior Managers Programs berichten -*

### Über MARGA

Das MARGA Fernplanspiel existiert seit 1971 und wird derzeit zweimal jährlich von der MARGA Business Simulations GmbH in Kooperation mit der Verlagsgruppe Handelsblatt und der European School of Management and Technology (ESMT) veranstaltet. In dieser umfassenden Unternehmenssimulation übernehmen die Teilnehmer alle Bereiche und Funktionen eines globalen Unternehmens. So müssen Plangrößen und Strategien für Forschung & Entwicklung, Marketing, Controlling & Finanzen, Personal und Produktion festgelegt und aufeinander angepasst werden. Das fiktive Unternehmen bietet drei unterschiedliche Produkte (Konsumgut, Dienstleistung und Investitionsgut) auf vier Märkten (Europa, Osteuropa, USA und Asien) an, die sich alle in ihren Produktionseigenschaften und Absatzverhalten unterscheiden. Durch clevere strategische Entscheidungen gilt es Runde für Runde, die Konkurrenz hinter sich zu lassen und nach einer festgelegten Anzahl von Perioden den höchsten Unternehmenswert zu erzielen. In jeder Runde konkurriert man gegen drei andere Unternehmen um einen der ersten beiden Plätze, die zum Weiterkommen berechtigen. Gerade der direkte Wettbewerb zwischen den Teams sorgte für hohe Motivation unter den Teilnehmern, geht es doch gegen reale Gegner und keine Computersoftware. Insgesamt beteiligten sich 426 Nachwuchsführungskräfte aus 33 verschiedenen Unternehmen an der Frühjahrsrunde 2011.

### Unser Team

Unser Team bestand aus sechs Trainees des Bosch Junior Managers Program. Da das Netzwerk innerhalb der Trainees bei Bosch traditionell sehr gut ist, kannten wir uns schon von verschiedenen Veranstaltungen bei Bosch und entschieden uns schnell, gemeinsam an MARGA teilzunehmen. Fachlich konnten wir uns durch unsere unterschiedlichen Hintergründe vielseitig aufstellen. Da wir alle Trainees verschiedener Fachrichtungen waren, hatten wir für jeden Unternehmensbereich unseren „Experten“. Die Teammitglieder waren Juliane Petersen (Programm Controlling & Logistik), Eberhard Schächterle (Fertigung), Tobias Schelter (Controlling & Logistik), Karsten Schmolders (Forschung & Entwicklung), Dominik Nägele (Technischer Vertrieb) und Benedikt Geissler (Personal).



(von links: Benedikt Geissler, Karsten Schmolders, Juliane Petersen, Tobias Schelter, Dominik Naegele, Eberhard Schaechterle)

## **Unsere Strategie**

Als frisch gebackener MARGA-Vorstand waren wir von Beginn an über mehrere Länder und Kontinente verteilt. In einer ersten Telefonkonferenz beschlossen wir trotzdem ein ambitioniertes Ziel: „Einzug ins MARGA Live-Finale auf Schloss Gracht“. Aber auch persönliche Ziele sollten in der Spielzeit nicht zu knapp kommen. Wir wollten ganz im Rahmen vom MARGA-Motto „learn to win“ unternehmerisches Denken und Handeln auf Vorstandsebene erleben. Dies gepaart mit Teamarbeit, dem gemeinsamen Austausch von Wissen und Erfahrungen und dem Kennenlernen von anderen Unternehmen und deren Strategie war ein starker und vielseitiger Antrieb über alle Runden.

Eine besondere Herausforderung war die Verteilung unseres Teams in Deutschland und der ganzen Welt. Da wir im Junior Managers Programm bei Bosch für sechs Monate eine Station im Ausland absolvieren war von Anfang an klar, dass wir uns über die sieben Monate Spielzeit von MARGA hinweg nie persönlich treffen würden. So waren wir gezwungen eine gute Organisation und Planung für Telefonate und Aufgaben zu entwickeln, um uns in bis zu fünf verschiedenen Zeitzonen optimal abzustimmen. Besonders in den letzten Monaten des Planspiels war die Koordination zwischen Singapur und USA herausfordernd. Da aber alle im Team den nötigen Einsatz zeigten und höchstmotiviert auf das Finale hinarbeiteten, standen uns auch die 16 Stunden Zeitunterschied nicht im Weg.

Zur Umsetzung unserer Ziele waren eine hohe zeitliche Investition von jedem Teammitglied, voller Einsatz und eine effiziente Organisation erforderlich. Natürlich waren für die Lenkung unseres virtuellen Unternehmens auf Vorstandsebene gute Controlling-Kenntnisse entscheidend, aber auch in allen anderen Fachbereichen war das nötige Verständnis unverzichtbar. Dies wird von MARGA mit Hilfe von kurzen Artikeln oder auch Online-Seminaren vermittelt.

Ein Team kümmerte sich fortan um Marketing und Vertrieb. Dies bedeutete am Anfang besonders die Analyse aller relevanten Kunden-Parameter und deren Zusammenwirken in den einzelnen Märkten. Die Produktionsplanung erforderte starke Zusammenarbeit mit dem Vertrieb, um die Maschinenauslastung über alle Perioden hinweg optimal zu fahren und die Investitionen zum richtigen Zeitpunkt durchzuführen. Als ebenfalls essenziell für unseren MARGA -Sieg stellte sich das Personalressort mit einer bedachten langfristigen Planung und einem geschickten Umgang mit der Mitarbeiterknappheit während der Urlaubsperiode heraus. Abschließend war unser Finanzteam für die Validierung aller Vorhaben verantwortlich und sicherte die nötige Liquidität über alle Perioden. Als durchaus komplex und zeitaufwändig stellte sich die Einarbeitung in die MARGA Software und die Logik des „Marga Value Added“ heraus, weshalb nicht nur unsere Finanzler hier zu Beginn einige Zeit investierten. Eine Investition, die sich jedoch später bezahlt machen sollte.

Neben der Aufteilung in Unternehmensbereiche kümmerte sich jedes Zweierteam zusätzlich um eines der drei Produkte. Da die drei Produkttypen in MARGA - Konsumgut, Dienstleistung und Investitionsgut - vollständig verschiedene Charakteristiken im Markt, Produktion und Einkauf besitzen, konnten die verantwortlichen Teams vom Beginn bis zum Finale die nötige Erfahrung sammeln und die wichtigsten Hebel

optimal ausnutzen. Die dadurch entstehende Identifikation mit dem eigenen Produkt sowie der kritische Austausch über die Produktgrenzen hinaus waren echte Erfolgsfaktoren.

Der Austausch und Abgleich der einzelnen Produktteams mit den Bereichsverantwortungen fand bei uns in wöchentlichen Telefonkonferenzen statt. Um eine einheitliche Planungsgrundlage zu schaffen, orientierten sich alle an den Excel-Berichten, die wir aus dem MARGA Online Portal nach jeder Spielperiode herunterladen konnten. Neben den Kennzahlen von MARGA entwickelten wir zusätzliche KPIs, die uns schnell und zuverlässig unsere Leistung in der letzten Periode anzeigten. Zum Siegherhalf uns auch unser eigens entwickeltes Deckungsbeitrags-Tool, das mit MARGA Zahlen gefüttert wurde und eine viel bessere Aufschlüsselung der Kosten auf die einzelnen Produkte ermöglichte. Somit konnten wir immer eine sehr wettbewerbsfähige Preisstrategie entwickeln und die Preise für Sonderausschreibungen besonders exakt kalkulieren.

Es war spannend zu sehen wie sich unsere Kenntnisse und unser Handlungsrahmen bei MARGA im Laufe der Zeit immer weiter vergrößert haben:

- In der ersten Phase haben wir uns vor allem auf die Produkte und Märkte konzentriert. Wir haben intensiv analysiert, wie die einzelnen Parameter wirken und sich gegenseitig beeinflussen, dabei auch mit Regressionsanalysen und mathematischen Modellen gearbeitet.
- In einer zweiten Phase haben wir hart daran gearbeitet, unser eigenes Unternehmen zu verstehen und vor allem Entscheidungen getroffen um uns selbst zu optimieren.
- Die dritte Phase war geprägt von unserer Konkurrenz. Wir haben immer genauer analysiert, welche unserer Wettbewerber eine Strategie haben, wie diese aussehen könnte und zu welchen Handlungen sie die neuesten Entwicklungen auf den gemeinsamen Märkten wohl treiben würden.
- Am meisten Spaß gemacht hat Phase vier: hier hatten wir unser Unternehmen, die Märkte und die Konkurrenz so gut verstanden, dass wir aggressiv und gezielt unsere besten Konkurrenten angreifen konnten, um diese auf die Ränge zu verweisen.

## **Das Finale**

Nachdem wir das Halbfinale erfolgreich abgeschlossen hatten und die Einladung für Schloss Gracht erhielten, war unser neues Ziel der Sieg im Live-Finale.

Zum Finale reisten wir aus Deutschland, den USA, Singapur und Ungarn nach Erfstadt. An dieser Stelle möchten wir uns auch bei den Verantwortlichen des Junior Managers Programm bedanken, die uns diese Teilnahme ermöglichten.

Nach Ankunft ging es zunächst los mit der Vorstellung von MARGA, den einzelnen Teams und deren Unternehmen. Zu sehen, wer hinter den einzelnen Teamnummern steht und wer die Denker und Macher von MARGA sind war ein toller Einstieg nach einem Sommer mit Telefon und NetViewer!

Innerlich wuchs aber die Anspannung auf die erste Auswertung und den Start in das Finale vor Ort. Das Finale bestand aus 5 Perioden, von denen die erste wie bisher vorab geplant und online eingestellt wurde, für die restlichen Perioden allerdings nur 2h-Einheiten vor Ort zur Verfügung standen.

Die Teams wurden anschließend auf die Tagungsräume verteilt, in denen wir uns mit Laptops, Beamer, Metaplanwand und Drucker einrichten konnten. Die ersten Ergebnisse hatten es in sich: Nur ein dritter Platz mit minimalen Rückstand. Nun galt es so schnell wie möglich zu analysieren, das eigene Wissen der einzelnen Produkte einzubringen und natürlich – stärker denn je – die gegnerischen Aktionen vorherzusehen.

Nach Abgabe der Ergebnisse gab es beim gemeinsamen Abendessen die Möglichkeit die anderen Teilnehmer und MARGA-Mitarbeiter noch weiter persönlich kennen zu lernen.

Der nächste Tag startet zeitig, da bis zum Mittagessen zwei weitere Runden simuliert werden mussten. Es entwickelte sich ein packender Dreikampf über alle Produkte und Märkte hinweg. Nuancen schienen den Ausschlag zu geben und so manch bewährte Strategie musste dabei laufend angepasst werden. In der letzten Runde war unser Hauptziel den mittlerweile erreichten, kleinen Vorsprung zu verteidigen.

Nach der finalen Abgabe fiel die Anspannung und es wurden zwischen den einzelnen Teams in einer lockeren Schlussrunde Strategien und Erfahrungen offen ausgetauscht. Sicherlich einer der spannendsten Augenblicke der mit vielen „Aha-Erlebnissen“ gefüllt war. Hatten wir vorher ein gutes Gefühl gehabt, so war es spätestens jetzt sehr spannend geworden: Ein Team hatte durch den Einsatz von Weiterbildung hohe Reduzierungen in den Herstellkosten erreicht, während wir diesen Hebel bis dato komplett übersehen hatten.

Die Wartezeit bis zum Endergebnis wurde durch ein Gala-Dinner mit zahlreichen Ehrengästen der einzelnen Unternehmen verkürzt. Und dann wurde es spannend: In einer Ted-Auswertung im „Wetten dass..?“- Stil wuchsen die Balken Zentimeter um Zentimeter. Wir waren nicht Vierte, nicht Dritte. Und schließlich stoppte der Balken bei unseren Konkurrenten RWE und unserer lief noch ein paar Millimeter weiter: Wir hatten tatsächlich mit einem hauchdünnen Vorsprung gewonnen!

## **Unser Fazit**

Wer MARGA spielt braucht Zeit und Nerven. Das Spiel ist sehr vielschichtig und die Konkurrenz am Ende war hart. Es ist eine super Erfahrung, aus dieser Perspektive Entscheidungen zu treffen und den Ergebnissen entgegenzufiebern. Durch MARGA wurden für uns viele Zusammenhänge in einem Unternehmen deutlicher, vor allem die Bedeutung von mutigen Entscheidungen und einer flexiblen Strategie. Die Finalrunde auf Schloss Gracht war dafür ein würdiger Höhepunkt: Die intensiven Diskussionen unter Zeitdruck, das kurzfristige Feedback über die Konsequenzen der eigenen Entscheidungen und die gemeinsame Analyse zwischen allen Teams hat hier noch einmal für unvergessliche Lektionen gesorgt. Hier konnten wir auch noch einmal erleben, was MARGA so besonders macht: Das Team hinter MARGA fiebert und analysiert genauso mit wie die Teilnehmer selbst. Dass wir zum Schluss neben vielen neuen, praxisnahen Erkenntnissen zudem noch den ersten Platz belegten, war ein toller Abschluss unseres Sommers als MARGA-Vorstand.

*Januar 2012*