

---

## Wissenstransfer durch simulierte Erfahrungen

Die vielseitigen Herausforderungen, die heute an Führungskräfte gestellt werden, bedürfen eines adäquaten Personalentwicklungs-Instrumentariums. Bei der Auswahl spielen vor allem zielgruppenspezifische und entscheidungsorientierte Kriterien eine Rolle. Unternehmensplanspiele eignen sich in besonderer Weise, diesen Anforderungen gerecht zu werden. Im vorliegenden Beitrag werden Entwicklungen und Trends, Zielgruppen und Formate von Unternehmensplanspielen aufgezeigt. Exemplarisch wird der Einsatz des Unternehmensplanspiels MARGA bei der Bosch und Siemens Hausgeräte GmbH dargestellt.

---

### Unternehmensalltag in einer globalisierten Welt

Ob Ölpreissteigerung, Rezessionsangst in den USA, Euro-Höhenflug, Streiks in Frankreich oder Zinserhöhungen durch die Europäische Zentralbank – diese Themen stellen für Unternehmen die täglichen Herausforderungen dar. Doch nicht alle sind darauf gut vorbereitet. Es stellt sich die Frage, auf welche Einflüsse sich Unternehmen überhaupt vorbereiten können (vgl. Achartz/Tippelt, 2001). Und: Wie können Unternehmen gezielt Chancen und Risiken rechtzeitig erkennen, um sie entweder gewinnbringend zu nutzen oder geschickt zu umgehen?

Fast alle Entscheidungssituationen, denen sich Unternehmen gegenüber sehen, lassen sich simulieren. Ziel der Simulation von

konkreten Entscheidungsmöglichkeiten ist in der Regel, potenziellen wirtschaftlichen und sozialen Schaden abzuwenden (vgl. Huizinga, 1939). Viele Unternehmen gehen noch einen Schritt weiter und nutzen Unternehmenssimulationen nicht nur zur Prävention, sondern auch als Personalentwicklungstool (vgl. Leutner, 1995). Die zuverlässige Entwicklung von qualifizierten Führungskräften bei Wachstumsstrategien ist sicher vordringlich, ebenso wichtig ist jedoch die Ausschöpfung gegenwärtiger Gewinnpotenziale.

Hierzu werden künstlich Spielsituationen erzeugt, um beispielsweise junge Führungskräfte mit dem täglichen Geschäft des oberen Managements zu konfrontieren. Mit Hilfe der Spiele können ohne (finanzielles) Risiko für das Unternehmen Entscheidungssituationen simuliert werden, um die daraus resultierenden Erkenntnisse dann im realen Unternehmen umzusetzen. Ebenso können in solchen simulierten Situationen Führungskräfte mit feinem Gespür für sich verändernde Märkte identifiziert werden.



**Kai Henning Florschuetz**,  
Projektleiter wertorientierte  
Vertriebssteuerung, BSH  
Bosch und Siemens Haus-  
geräte GmbH, München



**Andreas Nill**,  
Geschäftsführer MARGA  
Business Simulations  
GmbH, Erfurtstadt

---

### Unternehmerisches Denken und Handeln fördern

Die Herausforderungen im unternehmerischen Alltag haben zu einer Ausdehnung und Spezifizierung der Anforderungen an die Führungskräfte der Wirtschaft des neuen Jahrhunderts geführt. Ebenso sorgen

auch Veränderungen im geo-politischen Umfeld sowie neue Marktstrukturen dafür, dass neben die klassischen Merkmale weitere Facetten treten, die eine Führungskraft auszeichnen (vgl. Fechner/Nill, 2004):

- **Unternehmer im Unternehmen:** Führungskräfte sind in zunehmendem Maße gefordert, Eigeninitiative und Unternehmergeist zu entwickeln, um den eigenen Verantwortungsbereich zu leiten. Diese Corporate Intrapreneurs benötigen Entwicklungstools, die genau diese Eigenschaften fördern. Unternehmensplanspiele können diesen Anspruch auf exzellente Weise erfüllen.
- **Globalisierung:** Sie hat der Mehrheit der Unternehmen nicht nur machtvolle Konkurrenten beschert, sondern auch neue Optionen bei der Standortwahl und Mitarbeiterrekrutierung eröffnet. Für diese globalen Konzerne ist es wichtig, über Trainingsmethoden zu verfügen, die allen Mitarbeitern zu Verfügung stehen und die in der Lage sind, die weltweit ansässigen Teilnehmenden zu integrieren. Hier bieten sich Planspiele als effiziente Lösung an. Die Bildung von weltweit verteilten Teams mit unterschiedlichem kulturellem Hintergrund kann dem Bedarf an internationaler Teambildung und Arbeit an gemeinsamen Zielen dienen.
- **Deregulierung:** Die klassischen staatlichen Domänen wie z. B. Telekommunikation, Transport und Energie unterliegen seit Jahren einem Prozess der stufenweisen Deregulierung. Hieraus resultiert ein immenser Bedarf an betriebswirtschaftlicher, unternehmerischer Weiterbildung, der durch Planspiele sinnvoll und effizient ergänzt werden kann.
- **Verknüpfung von Technologie und Markt:** Immer kürzere Technologiezyklen und der internationale Wettbewerb erfordern von den Unternehmen die rasche Umsetzung von Technologievorsprüngen in Marktvorteile. Die Führungskräfte müssen ein Gespür haben, um die eigene Forschung und Entwicklung (F&E) mit den Marktbedürfnissen in Einklang zu bringen. Mit Hilfe von Unternehmensplanspielen lassen sich diese Anforderungen modellieren und trainieren. Insbesondere Nicht-Kaufleute, die in hoher Zahl den F&E-Bereich repräsentieren, lassen sich so für die Ansprüche der Märkte sensibilisieren.
- **Nachhaltigkeit:** In vielen Führungsetagen hat das Kurzfristdenken zu Fehlentwicklungen geführt, deren Korrektur oftmals viel Geld und Zeit erfordert. Mit Planspielen, die auch strategische Handlungskomponenten offerieren, kann diesen Defiziten wirkungsvoll begegnet werden. Wie in der Realität, so orientieren sich auch moderne Simulationsmodelle an wertorientierten Kennziffern zur Steuerung des Unternehmens. Andere Modelle definieren als Zielgröße auch oftmals einen Aktienkurs, dessen Einflussfaktoren für die Teilnehmenden mehr oder weniger transparent sind. Da ein Planspiel im Regelfall ein definiertes Ende hat, werden die Gefahren einer rein finanzwirtschaftlichen Steuerung oder der kurzfristigen Gewinnbefriedigung des Aktionärs offenkundig und können entsprechend thematisiert werden.
- **Verantwortlichkeit gegenüber allen Stakeholdern:** Die Führungskraft von morgen ist gefordert, nicht nur einseitig den Interessen der Kapitalgeber zu dienen. Der verantwortungsvolle Umgang mit den Ressourcen und die Vermeidung sozialer Konfliktfelder gehören ebenfalls zu den Zielsetzungen der Unternehmen. Hochgradig vernetzte Planspiele, die auch diese Komponenten beinhalten, können hier die erforderliche Signalwirkung ausüben.

---

### Technische Entwicklungen und Trends

Unternehmensplanspiele bzw. Simulationen sind seit Jahrzehnten in der Weiterbildung betrieblicher Führungskräfte eine feste Größe. Wesentliche Schlüsselqualifikationen wie Entscheidungsfähigkeit und -wille,

## Wissenstransfer durch simulierte Erfahrungen

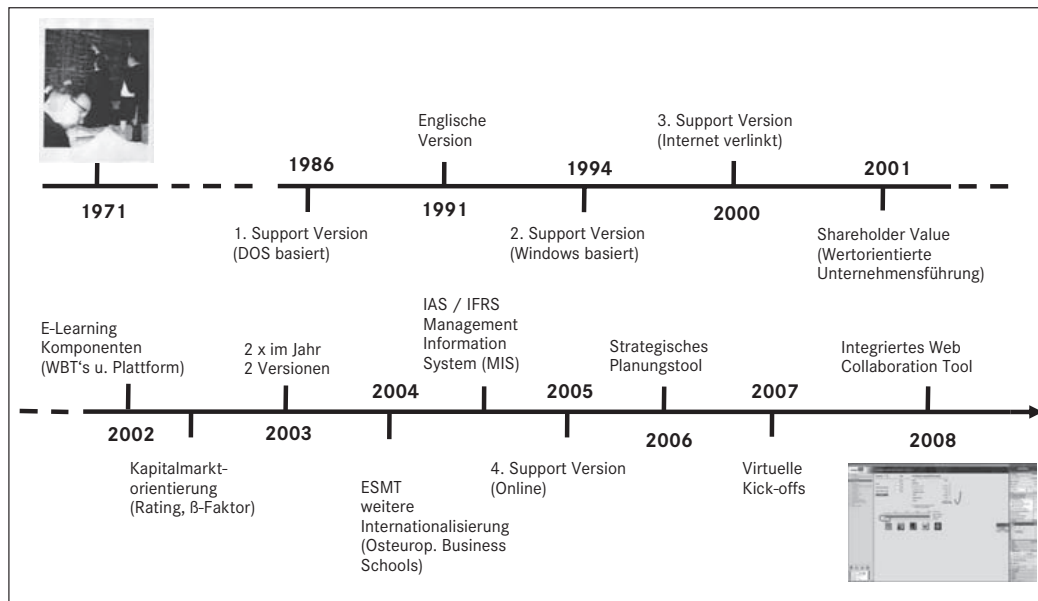


Abb. 1: Tradition seit 1971: MARGA – Das General-Management-Planspiel

Analysevermögen, bereichsübergreifendes, langfristig orientiertes Denken sowie Motivation und Integration von Mitarbeitern können mit diesem Trainingsinstrument gleichzeitig vermittelt werden.

Der Einsatz von Simulationen im Rahmen der Unternehmensplanung reicht weit zurück. In der Weiterbildung von Führungskräften der Wirtschaft erhielt diese Methode jedoch erst ein nennenswertes Gewicht, als der Computer es ermöglichte, komplexe und vielschichtige Zusammenhänge wie Preis-Absatz-Funktionen und Wechselbeziehungen zwischen verschiedenen Unternehmensbereichen abzubilden. Folgerichtig haben viele der heute etablierten computerbasierten Planspiele ihre Wurzeln in den späten 60er bzw. in den frühen 70er Jahren des 20. Jahrhunderts.

Seit dieser Zeit haben die am Markt verfügbaren Unternehmenssimulationen eine Reihe von technischen Entwicklungsstufen durchlaufen. Die ersten Markt- und Unternehmensmodelle waren zunächst auf Großrechnern beheimatet. Mit Verbreitung des Personal Computers (PC) wurden die Modelle portiert und auch PC-Software zur Planungsunterstützung den teilnehmenden Teams zur Verfügung gestellt. Die Model-

le konnten dadurch zunehmend komplexer und realitätsnah gestaltet werden. Die Entwicklung der Internettechnologie und die explosionsartige Verbreitung des World Wide Web führten zu serverbasierten Unternehmenssimulationen. Das Unternehmensplanspiel MARGA findet seit 1971 Einsatz in der Managementweiterbildung und hat neben den inhaltlichen Neuerungen alle technischen Entwicklungsstufen durchlebt (vgl. Abb. 1).

Die aufgezeigten technischen Entwicklungen haben sicherlich dazu beigetragen, dass die Methode Unternehmensplanspiel an Attraktivität gewonnen hat und bis heute zusätzliche Benutzergruppen anzieht. Dies ist insbesondere auf die folgenden Ursachen zurückzuführen:

- Die organisatorische Abwicklung ist weitaus effizienter geworden.
- Relevante webbasierte Informationen können direkt mit dem Planspiel verlinkt werden.
- Moderne Kooperations- und Kommunikationsmöglichkeiten im Web verbessern die Zusammenarbeit der Teilnehmenden bzw. den Support durch die Tutoren.
- Die Möglichkeit weltweit verteilter Planspielteams fördert die internationale bzw.

interkulturelle Zusammenarbeit sowie das Networking.

---

### Zielgruppen und Lerninhalte

Dem allgemeinen Verständnis folgend, sind unter betrieblicher Weiterbildung von Führungskräften alle Maßnahmen zu verstehen, die auf einer beruflichen Grundausbildung aufbauen und die betrieblich veranlasst sind. Zusätzlich werden oftmals noch Entwicklungsprogramme subsumiert, die an Berufseinsteiger gerichtet sind, die keine Fach-, aber eine akademische Ausbildung durchlaufen haben. Damit kommen folgende Zielgruppen in Betracht:

- Sachbearbeiter,
- Nachwuchsführungskräfte,
- Trainees,
- Führungskräfte mit Fachverantwortung und
- Führungskräfte mit General Management Verantwortung.

Bei den vier zuletzt genannten Personengruppen handelt es sich um Mitarbeiter, deren Aufgaben- und Verantwortungsbereich im Verlauf ihrer Berufstätigkeit potenziell permanent wächst. Neben der Vermittlung von Fachwissen und Managementmethoden stehen zunehmend das Denken in vernetzten Zusammenhängen und die Beherrschung komplexer Wirkungsketten im Vordergrund. Dabei kann der inhaltliche Fokus dem beruflichen Lebenszyklus folgen. An die auf die operativen Entscheidungsbereiche fokussierten, möglicherweise fachbereichsspezifischen Modelle sollten sich stufenweise Simulationen anschließen, die die Sensibilisierung auf die Vernetzung der Unternehmensbereiche und schließlich das Gespür für langfristige strategische Fragestellungen fördern.

---

### Formate von Unternehmenssimulationen

Im Rahmen der betrieblichen Führungskräfteweiterbildung sind Unternehmens-

planspiele meist in einem der folgenden Formate organisiert:

- Planspielseminar: Die Teilnehmenden durchlaufen die Simulation gemeinsam an einem Seminarort und werden durch den Trainer permanent betreut. Idealtypisch ist im Ablauf ein Wechsel zwischen Wissensvermittlung durch Vorträge und der anschließenden Anwendung im Planspiel vorgesehen. Die Dauer einer solchen Maßnahme beträgt je nach Intensität und Umfang üblicherweise drei bis fünf Tage (vgl. Seeber, 2007).
- Fernplanspiel: Bei dieser Variante kommen die teilnehmenden Teams nicht persönlich zusammen, sondern jedes Team organisiert die Gruppensitzungen vor Ort, d.h. am Arbeitsplatz oder Wohnort, selbständig. Je nach Größe des Teilnehmerfeldes finden sich in der Praxis Veranstaltungen mit mehreren Qualifikations- oder Finalrunden von bis zu sechs Monaten. Es existieren jedoch auch kleinere Formate, die sich nur über wenige Wochen erstrecken.
- Blended Learning Arrangement: Die Kombination von Fern- und Seminarplanspiel lässt sich zum Beispiel so gestalten, dass eine gemeinsame Kick-off-Veranstaltung und eine abschließende Feedback-Session an einem Seminarort stattfinden, der Wettbewerb aber als Fernplanspiel organisiert ist. Der Zeitbedarf ist auch ähnlich wie beim Fernplanspiel zu veranschlagen. Gegebenenfalls lassen sich ein bis zwei Wochen einsparen, da sich die Einarbeitung der Teams in das Modell und in die Spielregeln im Rahmen der Präsenzveranstaltung sehr effizient gestalten lässt.

Die Online-Phasen von Fernplanspielen bieten einige Vorzüge gegenüber dem selbstgesteuerten Lernen von reinen E-Learning-Modulen:

- Strukturierung der Online-Phase durch den wöchentlichen oder auch 14-tägigen Abgaberrhythmus der Planspielentscheidungen,
- intrinsische Motivation im Planspiel

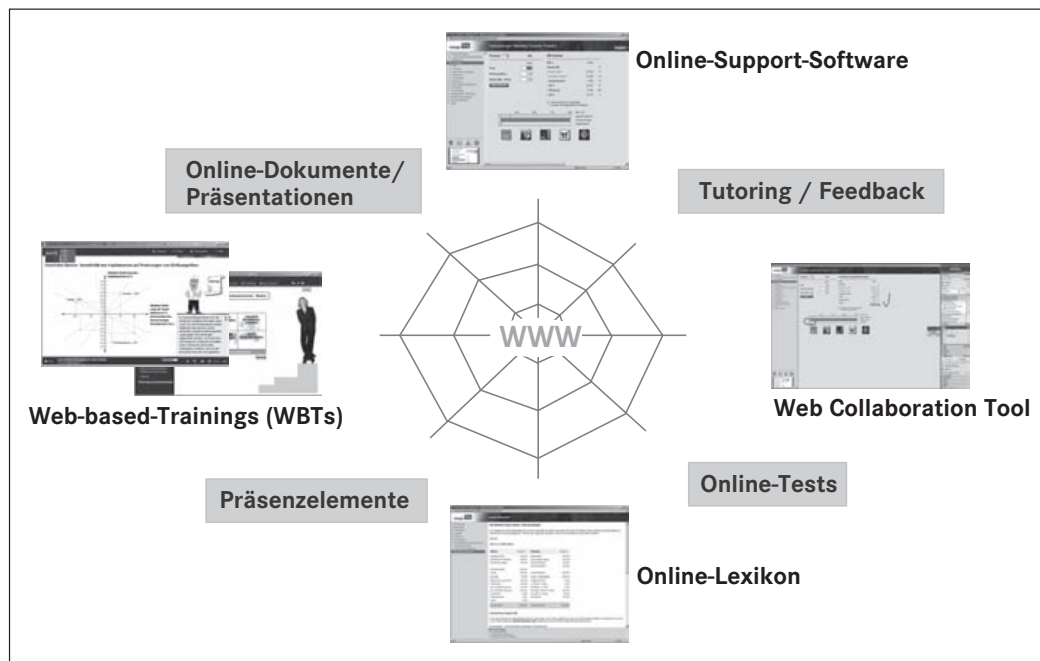


Abb. 2: Die webbasierte MARGA-Lernwelt als hybrides Lernarrangement

durch die Dynamik des Wettbewerbs – selbstgesteuertes Lernen ist jedoch per se kein Selbstläufer, sondern bedarf der kontinuierlichen Auseinandersetzung,

- Kommunikation und Kooperation der Teilnehmenden beim Bearbeiten einer gemeinsamen Aufgabe im Planspiel, was beim Abarbeiten von Web-based-Trainings beispielsweise nicht gegeben ist.

Welches Format für ein bestimmtes Programm das geeignete ist, hängt oftmals von der Zielgruppe ab. Generell ist zu beobachten, dass Führungskräfte mit zunehmender Hierarchiestufe tendenziell die kompakte Form des Seminars bevorzugen. Nachwuchsführungskräfte und Teilnehmende an Trainee-Programmen tendieren eher zum Fernplanspiel. Dies hängt oftmals auch damit zusammen, dass die Programme international aufgestellt sind und diese jüngeren Zielgruppen den Internettechnologien und den neuen Kooperationswerkzeugen gegenüber sehr aufgeschlossen sind. Auch nutzen global aufgestellte Unternehmen die Möglichkeiten des Fernplanspiels,

um Netzwerke zu bilden und das Wir-Gefühl zu stärken.

### Unternehmensplanspiel – Wissen in Aktion

Im Zuge der zunehmend praxisorientierten Ausbildung an Hochschulen und der Verbreitung von MBA- und berufsbegleitenden Executive-MBA-Studiengängen, die eine Erstausbildung voraussetzen, hat auch die Bedeutung und Attraktivität von Unternehmenssimulationen zugenommen. Learning by doing wird nicht mehr als ungeliebter, unbequemer Umstand empfunden, sondern zum Prinzip erhoben. Ausgehend von der unternehmerischen Entscheidungssituation bzw. einer konkreten Fragestellung werden Kompetenzen und notwendiges Wissen erworben, um die Aufgabe zu lösen. Die Kenntnisse von Managementinstrumenten und betriebswirtschaftlichen Zusammenhängen werden damit unmittelbar zum praktischen Handwerkszeug. Für Präsenzveranstaltungen bedeutet dies,

dass eine zielgerichtete Wissensvermittlung zwischen den einzelnen Planspielperioden stattfindet. Auch werden die Periodenplanungen der Teams durch ein intensives Tutoring begleitet.

Die Fernplanspielvariante profitiert vor allem von einer komfortablen, webbasierten Lernwelt, die Entscheidungsbereiche in der planungsunterstützenden Support Software unmittelbar im Kontext mit relevanten Wissensmodulen verknüpft (vgl. Abb. 2). Dies sind z. B. Online-Handbücher oder weiterführende Informationen zu den Funktionsbereichen des Unternehmens und der Unternehmensumwelt in Form eines Online-Lexikons. Lehrbriefe zu verschiedenen betriebswirtschaftlichen Themen sind ebenfalls als Online-Dokumente realisiert und lassen sich in sachlogischem Zusammenhang verknüpfen.

Web-based-Trainings (WBTs) sind multimediale Lernprogramme mit Informationen zu den relevanten Themen mit Texten, grafischen Darstellungen oder aufwändigen Animationen sowie Audio- und Videosequenzen.

Durch die Hypertext- bzw. Hypermediastruktur des Web lassen sich sowohl interne Links innerhalb der jeweiligen Wissensmodule sowie externe Links zu anderen webbasierten Dokumenten und Anwendungen, z. B. der Support-Software der Unternehmenssimulation, unmittelbar realisieren. Die unternehmerische Entscheidungssituation und das relevante Managementwissen sind damit nur einen Mausklick voneinander entfernt (vgl. Abb. 2).

Durch internetbasierte Kommunikations- und Kooperationswerkzeuge, z. B. E-Mail und Web Collaboration Tools mit Funktionen wie Voice over IP, d. h. Telefonie über das Internet, oder Application Sharing (die Sicht auf oder sogar die Kontrolle über den eigenen Bildschirm kann anderen Benutzern gewährt werden), kann auch im Fernplanspiel eine intensive tutorielle Begleitung stattfinden. Aber auch im Zeitalter des E-Learning ist das Telefon oftmals ein probates Mittel, um eine indi-

viduelle und persönliche Betreuung zu erfahren.

---

### **Anwendungsbeispiel: Der Einsatz von MARGA**

In den vergangenen Jahren nutzte die Bosch und Siemens Hausgeräte GmbH (BSH) eine Vielzahl von unterschiedlichen Simulationsspielen, angefangen beim klassischen Brettplanspiel bis hin zum Online-Planspiel MARGA (vgl. Florschuetz 2001, Florschuetz 2003). Diese unterschiedlichen Spiele, die sich in ihrer Komplexität und somit in ihren Anforderungen an die Spieler stark unterscheiden, werden je nach Wissens- und Entwicklungsstand der Teilnehmenden eingesetzt. So werden einfache Brettplanspiele genutzt, um den Mitarbeitern grundlegende Kennzahlen zu erklären. Hochkomplexe Online-Simulationen werden hingegen eingesetzt, um Mitarbeiter auf Führungsfunktionen im Unternehmen vorzubereiten.

Grundsätzlich gilt für alle Spiele unabhängig von Zielgruppe und Unternehmen: Lernziele müssen unternehmensspezifisch definiert und Lerninhalte präzise formuliert werden. Beispielhaft heißt dies für die BSH: Die Simulation muss die Unternehmenswirklichkeit widerspiegeln und die Teilnehmenden gleichzeitig in ihrer Persönlichkeitsentwicklung hin zur Top-Führungskraft fördern und formen.

Wird das Simulationsspiel im Rahmen der internationalen Personalentwicklung für das mittlere oder obere Management genutzt, sollten die dafür relevanten Rahmenbedingungen und Kriterien explizit berücksichtigt werden. Für die BSH sind dies die Folgenden:

- Weltweite, zeitgleiche Durchführbarkeit des Spiels über das Internet,
- Anzahl der Starttermine pro Jahr,
- Steigerung des Schwierigkeitsgrads im Laufe des Spiels,
- Beeinflussung durch aktuelle Ereignisse, beispielsweise Veränderung des Ölpreises,

- Spieldauer mit einer hinreichenden Anzahl von Planungsperioden als Indiz für nachhaltiges Lernen.

Je präziser zugeschnitten die Auswahl der Simulation auf das Unternehmen der Teilnehmenden ist, desto schneller können sich die Spieler mit ihr identifizieren, da Prozesse, Kennzahlen und/oder Produkte bekannt sind. Im Fall der BSH ist der Transfer einfach: Sowohl die BSH als auch das virtuelle Unternehmen MARGA produzieren Konsumgüter, sind im Hightech-Marktsegment tätig und bieten rund um ihre Produkte Service-Dienstleistungen an. Auch die weltweite Geschäftstätigkeit ist vergleichbar.

Im Rahmen der BSH Personalentwicklung für das mittlere und obere Management durchlaufen die Teilnehmenden insgesamt mehrere Module. Die Unternehmenssimulation ist in das Fortbildungsmodul Strategie eingebettet. Daran wird, im Zusammenspiel mit den folgenden Modulen, das klare Bekenntnis des Unternehmens zur Leadership Excellence deutlich. Das Spiel ist in Form einer Kombination aus Präsenzzeit und Fernplanspiel angelegt. Damit haben die Teilnehmenden wie in einem realen Projekt die Möglichkeit, sich regelmäßig zu treffen und nicht ausschließlich via Net-Meeting-, Telefon- oder Videokonferenz zu diskutieren.

### **Planspielgruppen – Zusammensetzung und Dynamik**

Die globale Unternehmenswelt der BSH ist klassisch nach den drei Säulen Technik, Vertrieb & Marketing und Kaufmännischer Bereich aufgebaut. Bei der Zusammenstellung der Spielgruppen wird darauf geachtet, dass aus jedem Unternehmensbereich jemand vertreten ist. Hintergrund hierfür ist die Sicherstellung des Know-how-Transfers zwischen den Bereichen, denn so werden die Kommunikation und das Verständnis für die jeweiligen Themen erhöht.

Unwahrscheinlich ist, dass die neuen Vorstände für die Spieldauer von ihren realen Aufgaben freigestellt werden. Somit kommt

die Gruppe rasch an einen der entscheidenden Punkte im Spiel: Wie wird sich die Gruppe entwickeln? Dabei geht es um die Verfügbarkeit der Mitspieler, ihre Motivation und die Priorität, die sie dem Planspiel beimessen. Auch das Vertrauen in die Kompetenz der eigenen Mitspieler, die sich bis dato in den meisten Fällen nicht kannten, ist nicht gleich von Beginn an gegeben.

Für einen langwierigen Teambuilding-Prozess fehlt jedoch die Zeit, denn rasch müssen klassische Projektaufgaben bewältigt werden, wie z. B. eine klare Aufgabenverteilung oder die Aufstellung des Zeitplans, um mit den schnellen Unternehmenssimulationen Schritt halten zu können und damit im Spiel wettbewerbsfähig zu bleiben. Hilfreich ist es deshalb, Feedback-Runden nach jedem Spiel-Level einzuführen, um die Kommunikation innerhalb des Teams sicherzustellen. Die Teilnehmenden werden im Nachgang des Spiels durch Module wie Coaching, effizientes Management oder Persönlichkeit weiter gezielt gefördert.

### **Ablauf des Planspiels**

Bei der Business-Planung haben die meisten Teilnehmenden ihr erstes Aha-Erlebnis, denn nicht immer lassen sich das wissenschaftlich Erlernte, die eigenen Ideen und Strategien sowie die Zwänge der Ressourcenallokation des Konzerns vereinen. Einfacher wird dies, wenn die Teilnehmenden im Dschungel der Zahlen und Prozessverflechtungen Bausteine aus dem eigenen Unternehmen wieder erkennen. Die Business-Planung ist ein gutes Beispiel, denn jeder Unternehmensbereich muss in der Realität einen solchen Prozess jährlich durchlaufen (vgl. Abb. 3).

Je mehr sich die Teilnehmenden auf die Unternehmenssimulation einlassen, umso größer wird ihr Lerneffekt sein und umso besser werden sie ihr eigenes Unternehmen verstehen. Die zunächst abstrakte Welt der Simulation wird im Spielverlauf immer lebendiger und spannender. Sie sorgt dafür, dass das in der Ausbildung erlernte theo-

Produkt 1	1	2	3	4	5
Durchschnittspreis	18,96	18,33	18,33	18,33	18,33
Absatz	13.000	10.500	10.500	10.500	10.500
Werbung	10.885	8.085	8.085	8.085	8.085
Versand	7.900	8.500	8.500	8.500	8.500
F&E	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500

Produkt 2	Plan 2008	Next Years	Plan 2009	Plan 2010	Plan 2011	Plan 2012
Sales Quantity (count.)	8 PC		9 PC	10 PC	11 PC	12 PC
Sales Quantity (uncount.)	0 PC		0 PC	0 PC	0 PC	0 PC
Turnover (gross)	100 *		110 *	120 *	130 *	140 *
Turnover (net)	0 *					
Sales Deductions	0 *					
Avg. Revenue (gross)	0,00 */PC		0,00 */PC	0,00 */PC	0,00 */PC	0,00 */PC
Avg. Revenue (net)	0,00 */PC		0,00 */PC	0,00 */PC	0,00 */PC	0,00 */PC
Cost of Goods Sold	0 *		0 *	0 *	0 *	0 *
Average COGS	0,0 */PC		0,0 */PC	0,0 */PC	0,0 */PC	0,0 */PC
Sales Margin (gross)	0 *		0 *	0 *	0 *	0 *
% Sales Margin	10,00 % *		10,00 % *	10,00 % *	10,00 % *	10,00 % *

Abb. 3: Strategische Planung: MARGA versus BSH

retische Wissen praktisch zur Anwendung kommt. Und die ein oder andere besonders kritische Spielsituation bleibt den Teilnehmenden vermutlich bis ans Ende ihres Berufslebens im Gedächtnis haften.

### Fazit

In einer globalisierten Welt ist Wandel eine der bestimmenden Größen, deren Herausforderungen sich Unternehmen annehmen müssen. Vor diesem Hintergrund sind Personal- und Management-Entwicklungsprogramme in den meisten Unternehmen feste Bestandteile. Durch die richtige Auswahl der Unternehmenssimulation können Krisen erfahrbar gemacht und die für die jeweilige Entscheidungssituation relevanten Einflussfaktoren identifiziert werden. Ein Unternehmensplanspiel, wie beispielsweise MARGA, ist ein hoch flexibles Entwicklungsmodul, das die dafür notwendigen Kompetenzen (wie Fach-, Führungs- oder Sozialkompetenzen) gezielt fördert und gleichzeitig jederzeit und weltweit eingesetzt werden kann.

### Literatur

- Achatz, M.; Tippelt, R. (2001): Wandel von Erwerbsarbeit und Begründungen kompetenzorientiertes Lernens im internationalen Kontext, in: Bolder, A.; Heinz, W. R., Kutscha, G. (Hrsg.), Jahrbuch Bildung und Arbeit, Opladen 2001, S. 111-127.
- Fechner, H.-J., Nill, A. (2004): Business simulations within executive education, in: Proceedings ISAGA SAGSAGA Conference: Bridging the Gap: Transforming knowledge into action through gaming and simulation, München 2004, S. 175-184.
- Florschuetz, K. H. (2001): Wert schaffen – mit Äpfeln und Birnen zum Geschäftswertbeitrag. Erfahrungen mit Brettplanspielen, in: inform, August 2001, München, S. 12/13.
- Florschuetz, K.H. (2003): Let's dance Tango! When financial figures cannot improve anymore and soft skills play the major roll, in: inform, März 2003, München, S. 30/31.
- Huizinga, J. (1939): Homo ludens. Versuch einer Bestimmung des Spielelementes der Kultur, Amsterdam 1939.
- Leutner, D. (1995): Computerunterstützte Planspiele als Instrument der Personalentwicklung, in: Geilhardt, T; Muehlbradt, T. (Hrsg.), Planspiele im Personal- und Organisationsmanagement, Göttingen 1995, S. 105-116.
- Seeber, K. (2007): Brüten über Bilanzen, in: wirtschaft + weiterbildung, Heft 11/12 2007, S. 38-41.