

Der MARGA Business Case

Annual Management Meeting für die Führungskräfte von Senvion

Was machen wir, wenn Billiganbieter auf unseren angestammten Markt drängen? Werden wir dann noch erfolgreich sein? Können wir durch Innovationen unsere Produkte von Wettbewerbern abgrenzen? Und wie halten wir gleichzeitig unsere Kosten im Griff? Vielleicht müssen wir uns noch stärker auf globalen Wachstumsmärkten engagieren, aber welche Risiken gehen wir dabei ein?

Diese und ähnliche Fragen standen im Mittelpunkt des planspiel-basierten MARGA Business Case für Senvion SE, einem Unternehmen der Suzlon-Gruppe, das zu den weltweit führenden Herstellern von Windenergieanlagen zählt und bis Januar 2014 den Namen REpower Systems trug. Der Workshop war Teil der jährlichen Führungskräfte tagung, des Senvion Annual Management Meetings. Jeweils fünf bis sechs internationale Topmanager bildeten ein Team und hatten die Aufgabe, als Vorstand ein simuliertes Unternehmen zu leiten.



Internationale Märkte und drei unterschiedliche Produkte

Jedes Unternehmen verkauft drei Produkte. Diese sind sehr unterschiedlich am Markt positioniert: Produkt 1 steht am Ende des Lebenszyklusses, die Märkte sind gesättigt. Entsprechend hoch sind die Preiselastizität und der Druck auf die Gewinnmarge. Produkt 2 befindet sich zwar noch in der Wachstumsphase, aber die Vergleichbarkeit im Wettbewerb nimmt bereits signifikant zu, und die Margen schmelzen im stärker werdenden Preiskampf dahin. Nur Produkt 3 bietet über das technische Entwicklungspotenzial noch ausreichende Differenzierungsmöglichkeiten. Allerdings setzen diese ein entsprechend hohes Forschungsbudget voraus.

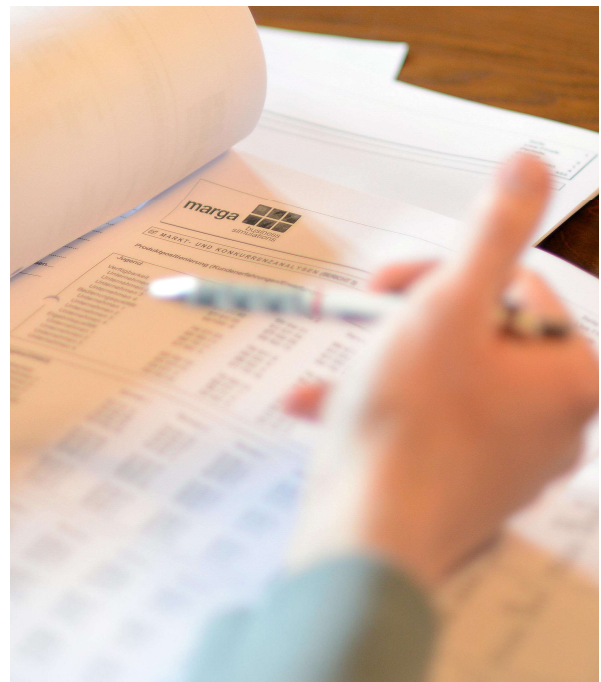
Die Absatzmärkte liegen in Europa, Osteuropa, USA und Asien. Nicht alle Wettbewerber sind auf allen Märkten präsent, was Absatzsteigerungen ermöglicht und über Mengeneffekte Potential zur Kostensenkung bietet. Reale und aktuelle Entwicklungen wie Wechselkurse, Zinsänderungen und gesamtwirtschaftliche Trends fließen unmittelbar in die Simulation ein.

Unternehmerische Entscheidungen im aktiven Wettbewerb

Die Steigerung des Unternehmenswertes über mehrere Geschäftsjahre hinweg war das Ziel. Jedem Vorstandsteam stand dabei ein ausführliches Controlling-System zur Verfügung, über das eine integrierte Unternehmensplanung mit den Bereichen Marketing, Produktion und Finanzen erstellt wurde. Nach jeder Runde simulierte MARGA die Absatz-, Arbeits- und Finanzmärkte, auf denen die Teams im Wettbewerb standen – so errechneten sich Marktanteil, Umsatz, Profit und schließlich der MARGA Value Added als Maß für den erwirtschafteten Wertzuwachs des jeweiligen Unternehmens.

Mehr als eine Fallstudie

Aufbauend auf einer Fallstudie zur globalen Wettbewerbssituation ergab sich für die Führungskräfte von Senvion damit die Möglichkeit, nicht nur eigene strategische Optionen und Initiativen zu diskutieren, sondern sie auch direkt im simulierten Wettbewerb umzusetzen und zu testen. Klassischen Business Cases fehlt diese Interaktion am Markt, unternehmerische Entscheidungen können nur theoretisch erörtert werden. Im MARGA Business Case jedoch erhält man konkrete Marktreaktionen und muss seine Unternehmenspolitik laufend an geänderte Gegebenheiten auf den Märkten anpassen.



Die Senvion-Führungskräfte konnten den Unternehmenswert teilweise deutlich steigern. Angelehnt an die „realen“ Diskussionen über Strategien und Performanceverbesserungen war der MARGA Business Case ein wichtiger Baustein zum Gelingen der Managementtagung. Die hohe Eigendynamik im Wettbewerb trieb schließlich nicht nur den Teamspirit auf Top-Ebene weiter voran, sondern nutzte darüber hinaus der innovativen Unternehmenskultur bei Senvion.