

# INHALTSVERZEICHNIS

|   |    |
|---|----|
| EINLEITUNG  | 1  |
| A. UNTERNEHMUNGSSPIELE UND DIE QUANTITATIVE METHODE DER SIMULATION              | 3  |
| I. Simulationsmodelle   | 3  |
| II. Spielmodelle der Unternehmung   | 6  |
| III. Stellung des Unternehmungsspiels im Operations Research                    | 9  |
| IV. Stellung des Unternehmungsspiels in der betriebswirtschaftlichen Ausbildung | 11 |
| 1. Die Notwendigkeit der Ausbildung von Führungskräften                         | 11 |
| 2. Praxis gestern und heute   | 12 |
| 3. Ausbildung gestern und heute   | 13 |
| 4. Suche nach neuen Ausbildungsmethoden   | 17 |
| B. GRUNDLAGEN DER UNTERNEHMUNGSSPIELE   | 20 |
| I. Die Anfänge des Planspiels und dessen Verwirklichung in Unternehmungsspielen | 20 |
| II. Arten von Unternehmungsspielen  | 22 |
| III. Unternehmungsspiele und die Theorie der Spiele                             | 24 |
| IV. Genereller Aufbau von Unternehmungsspielen                                  | 27 |
| V. Allgemeine Grenzen der Unternehmungsspiele                                   | 28 |
| C. EINSATZMOEGLICHKEITEN UND GRENZEN  | 32 |
| I. Zweck und Anwendungsmöglichkeiten der Unternehmungsspiele                    | 32 |
| 1. Die Notwendigkeit von Hilfsmitteln zur Unternehmensführung                   | 32 |
| 2. Modelle als Instrumente der Unternehmensführung                              | 32 |
| 3. Die Bedeutung betriebswirtschaftlicher Modelle zur Unternehmensführung       | 33 |
| 4. Grundsätzliche Ziele eines Unternehmungsspiels                               | 35 |
| 4.1 Allg. Darlegungen   | 35 |
| 4.2 Forschung   | 35 |
| 4.3 Problemlösung   | 36 |
| 4.4 Ausbildung  | 37 |
| II. Unternehmungsspiele als Werkzeuge der Ausbildung                            | 38 |
| 1. Ausbildungszwecke  | 38 |
| 2. Aufbau eines zur Ausbildung dienenden Modells                                | 41 |
| 2.1 Allg. Darlegungen   | 41 |
| 2.2 Merkmale von Führungsaufgaben   | 42 |
| 2.3 Anforderungen an ein Unternehmungsspiel                                     | 43 |

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 3.    | Spielverlauf und Spielbewertung  | 45 |
| 4.    | Pädagogische Möglichkeiten und Grenzen                                       | 47 |
| 5.    | Stellung des Unternehmungsspiels im Ausbildungsprogramm                      | 50 |
| III.  | Unternehmungsspiele als Werkzeuge der Problemlösung                          | 53 |
| 1.    | Die Bedeutung des Planspiels am unternehmerischen Entscheidungsprozess       | 53 |
| 2.    | Unternehmungspolitische Entscheidungen                                       | 54 |
| 2.1   | Bereich der Zielpolitik  | 54 |
| 2.2   | Bereich der Massnahmenpolitik  | 55 |
| 3.    | Planspiele und unternehmerische Strategien                                   | 55 |
| 4.    | Problematik der Entscheidungsmodelle   | 58 |
| 5.    | Das Problem der Information  | 61 |
| 6.    | Verifikation der unternehmerischen Strategien                                | 63 |
| 7.    | Möglichkeiten und Gefahren beim Einsatz von Planspielen zur Problemlösung    | 65 |
| IV.   | Unternehmungsspiele als Werkzeuge der Forschung und Analyse                  | 67 |
| 1.    | Die Stellung des Planspiels im Forschungsprozess                             | 67 |
| 2.    | Das Planspiel als Forschungsmodell   | 68 |
| 3.    | Anwendungsbereiche des Planspiels in der Forschung und Analyse               | 71 |
| 4.    | Möglichkeiten und Gefahren beim Einsatz von Planspielen zu Forschungszwecken | 75 |
| D.    | ANALYSE EINES GRÜNDSAETZLICHEN UNTERNEHMUNGSSPIELS                           | 76 |
| I.    | Der Beschaffungsbereich  | 81 |
| 1.    | Allgemeine Darlegungen   | 81 |
| 2.    | Einkauf und Lagerhaltung   | 82 |
| 2.1   | Einkaufsmarkt  | 82 |
| 2.1.1 | Aufgaben des Einkaufs  | 82 |
| 2.1.2 | Markt der Roh- und Hilfsstoffe   | 83 |
| 2.1.3 | Preis der Roh- und Hilfsstoffe   | 83 |
| 2.1.4 | Angebot an Roh- und Hilfsstoffen   | 84 |
| 2.1.5 | Einkaufskosten   | 85 |
| 2.2   | Eingangsläger  | 87 |
| 2.2.1 | Allgemeines  | 87 |
| 2.2.2 | Aufgaben der Lagerhaltung  | 87 |
| 2.2.3 | Lagerhaltungskosten  | 88 |
| 2.2.4 | Fehlmengenkosten   | 89 |
| 2.2.5 | Kostenfunktion   | 89 |
| 2.2.6 | Optimale Bestellmenge  | 90 |
| 3.    | Beschaffung von Betriebsmitteln  | 91 |
| 3.1   | Bedeutung und Definition der Investition                                     | 91 |
| 3.2   | Optimaler Einsatz der Betriebsmittel   | 92 |
| 3.3   | Grundstücke und Anlagen  | 93 |

|       |   |     |
|-------|---|-----|
| 4.    | Personalwirtschaft  | 94  |
| 4.1   | Die menschliche Arbeitsleistung   | 94  |
| 4.2   | Managementplanung und Investition   | 94  |
| 4.3   | Verwaltung  | 95  |
| 4.4   | Vertreterereinsatz  | 95  |
| 4.5   | Arbeitskräfte   | 96  |
| 4.6   | Personalkosten  | 96  |
| II.   | Der Produktionsbereich  | 97  |
| 1.    | Allgemeine Darlegungen  | 97  |
| 2.    | Planung des Fertigungsprogramms   | 97  |
| 3.    | Kapazität der Fertigungsanlagen   | 99  |
| 3.1   | Lebensdauer der Fertigungsanlagen   | 99  |
| 3.2   | Kapazität in Stück und Maschinenstunden   | 99  |
| 4.    | Planung des Fertigungsablaufs   | 102 |
| 5.    | Mechanisierung, Rationalisierung und Verfahrensforschung                                    | 104 |
| 6.    | Kosten der Fertigung  | 106 |
| 7.    | Lager und Transporte  | 108 |
| III.  | Der Vertriebsbereich  | 111 |
| 1.    | Wesen und Bedeutung des Vertriebs   | 111 |
| 2.    | Grundlagen der Absatzpolitik  | 112 |
| 2.1   | Das Treffen der Marktstrategien und ihr Einfluss auf die übrigen betrieblichen Teilbereiche | 112 |
| 2.2   | Der Verkaufsplan als taktisches Instrument  | 113 |
| 3.    | Elemente der Marktgestaltung  | 114 |
| 4.    | Absatzpolitisches Instrumentarium   | 115 |
| 4.1   | Preispolitik kontra Präferenzpolitik  | 115 |
| 4.2   | Werbung   | 116 |
| 4.3   | Produkt- und Sortimentsgestaltung   | 116 |
| 4.4   | Konditionen und Kundendienste   | 117 |
| 4.5   | Goodwill  | 117 |
| 4.6   | Vertriebsorganisation   | 117 |
| 4.7   | Preis   | 118 |
| 4.8   | Wahl der einzusetzenden Instrumente   | 118 |
| 5.    | Der Transportbereich  | 119 |
| IV.   | Der Finanzbereich   | 120 |
| 1.    | Allgemeine Darlegungen  | 120 |
| 2.    | Kapitalbeschaffung  | 121 |
| 2.1   | Kapitalstruktur und Finanzierungsarten  | 121 |
| 2.2   | Fremdfinanzierung   | 123 |
| 2.2.1 | Langfristiges Fremdkapital  | 124 |
| 2.2.2 | Mittelfristiges Fremdkapital  | 124 |
| 2.2.3 | Kurzfristiges Fremdkapital  | 125 |
| 2.2.4 | Lieferantenkredite  | 126 |
| 2.3   | Selbstfinanzierung  | 126 |
| 2.4   | Eigenfinanzierung   | 128 |

|      |   |     |
|------|---|-----|
| 3.   | Kapitalanlage   | 130 |
| 4.   | Forderungen und Verbindlichkeiten   | 131 |
| 5.   | Finanzplanung   | 131 |
| 6.   | Rechnungswesen  | 132 |
| 6.1  | Aufgaben des Rechnungswesens  | 132 |
| 6.2  | Planungsrechnungen  | 133 |
| 6.3  | Kontrollrechnungen  | 133 |
| V.   | Die Periodenstruktur  | 135 |
| 1.   | Das Treffen unternehmerischer Entscheidungen<br>im Zeitablauf                     | 135 |
| 2.   | Die Strategie unternehmerischer Entscheidungen                                    | 141 |
| E.   | MODELLMAESSIGE DARSTELLUNG DES VERTRIEBS-<br>BEREICHES EINES UNTERNEHMUNGSSYSTEMS | 142 |
| I.   | Bestimmung des Marktmodells   | 143 |
| 1.   | Wahl der Marktform  | 143 |
| 2.   | Markttypen  | 144 |
| II.  | Grundzüge des Marktmodells  | 146 |
| 1.   | Allgemeine Darlegungen  | 146 |
| 2.   | Marktgebiete und Verkaufsbezirke  | 146 |
| III. | Die Simulation des Angebots   | 148 |
| 1.   | Allgemeine Darlegungen  | 148 |
| 2.   | Werbung   | 149 |
| 2.1  | Rundfunk- und Aussenwerbung   | 149 |
| 2.2  | Werbekampagnen  | 154 |
| 3.   | Produkt- und Sortimentsgestaltung   | 156 |
| 3.1  | Allgemeines   | 156 |
| 3.2  | Die Neuentwicklung von Erzeugnissen   | 158 |
| 3.3  | Die Weiterentwicklung von Erzeugnissen  | 160 |
| 4.   | Kundendienst und Konditionen  | 167 |
| 5.   | Goodwill  | 169 |
| 5.1  | Allgemeines   | 169 |
| 5.2  | Bekanntheitswirkung   | 169 |
| 5.3  | Preispolitik  | 172 |
| 5.4  | Lieferfähigkeit   | 174 |
| 5.5  | Forschungsimago   | 174 |
| 5.6  | Wirksamer Goodwill  | 175 |
| 6.   | Vertriebsorganisation   | 177 |
| 6.1  | Allgemeines   | 177 |
| 6.2  | Indirekter Absatz über Grossabnehmer  | 177 |
| 6.3  | Firmeneigenes Vertriebssystem   | 178 |
| 6.4  | Vertretereinsatz  | 179 |
| 6.5  | Vergleich der verschiedenen Absatzwege  | 184 |
| 7.   | Preis   | 185 |
| 8.   | Akquisitorisches Potential  | 191 |
| 8.1  | Die Mittel der Absatzpolitik  | 191 |
| 8.2  | Optimale Leistungsfähigkeit des firmeneigenen<br>Vertriebssystems                 | 192 |
| 8.3  | Berechnung des akquisitorischen Potentials  | 194 |

|     |  |     |
|-----|--|-----|
| IV. | Die Simulation der Nachfrage   | 195 |
| 1.  | Allgemeine Darlegungen   | 195 |
| 2.  | Die absatzpolitischen Instrumente                                    | 196 |
| 2.1 | Allgemeines  | 196 |
| 2.2 | Werbung  | 196 |
| 2.3 | Produkt- und Sortimentsgestaltung                                    | 198 |
| 2.4 | Kundendienst und Konditionen   | 200 |
| 2.5 | Goodwill   | 200 |
| 2.6 | Vertriebsorganisation  | 201 |
| 2.7 | Preis  | 201 |
| 2.8 | Berechnung des Kaufanreizes  | 202 |
| 3.  | Lebenszyklus der Erzeugnisse   | 203 |
| 3.1 | Allgemeines  | 203 |
| 3.2 | Entwicklungsphase  | 205 |
| 3.3 | Einführungsphase   | 205 |
| 3.4 | Ausbreitungsphase  | 205 |
| 3.5 | Stagnationsphase   | 206 |
| 3.6 | Degenerationsphase   | 206 |
| 3.7 | Ausscheidungsphase   | 207 |
| 3.8 | Lebenszyklus und Kaufanreiz  | 207 |
| 3.9 | Ersatzbedarf   | 207 |
| 4.  | Substitutions- und Komplementärgüter                                 | 209 |
| 4.1 | Allgemeines  | 209 |
| 4.2 | Indifferenzkurve und Substitutionsrate                               | 211 |
| 4.3 | Bestimmung des Optimums  | 213 |
| 5.  | Elastizität des Kaufanreizes   | 216 |
| 5.1 | Allgemeines  | 216 |
| 5.2 | Preiselastizität des Kaufanreizes                                    | 217 |
| 5.3 | Elastizität des Kaufanreizes bezüglich<br>akquisitorischem Potential | 219 |
| 6.  | Allgemeine Wirtschaftslage   | 220 |
| 6.1 | Allgemeines  | 220 |
| 6.2 | Wirtschaftsrhythmen  | 220 |
| 6.3 | Marginale Nachfrage  | 221 |
| 6.4 | Berechnung der Nachfragemenge  | 222 |
| V.  | Die Auftragseingänge   | 225 |
| 1.  | Allgemeine Darlegungen   | 225 |
| 2.  | Gegenseitige Interdependenz der Verkaufsbezirke                      | 225 |
| 3.  | Aufteilung der Nachfragemengen                                       | 227 |
| 4.  | Berechnung der Auftragseingänge                                      | 228 |
|     | ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK   | 230 |
|     | Verzeichnis der verwendeten Symbole                                  | 233 |
|     | Literaturverzeichnis   | 239 |