

SEMINARREPORTAGE. Das Unternehmensplanspiel Marga dauert üblicherweise ein halbes Jahr. Beim Marga-Kompaktseminar in einem Wasserschloss bei Köln verschanzen sich die Teilnehmer drei Tage lang, um als Vorstände von virtuellen Unternehmen die Regeln der Marktwirtschaft im Zeitraffer zu erleben.

Brüten über Bilanzen

Die Wellen des Wassergrabens um Schloss Gracht werfen sonnige Reflexe an die Decke der Bibliothek. Draußen quaken Enten, drinnen beschließen wir, die Vorstände von „Unternehmen 3“, in der nächsten Geschäftsperiode unser Konsumprodukt zu einem Dumpingpreis zu verhökern. Unsere Umsatzerwartung: 12 Millionen Einheiten, Hauptsache Masse. So war die Strategie von Anfang an: Preiskampf.

Dr. Christoph Heinen, Geschäftsführer des Unternehmensplanspiels Marga, bestärkt uns in seiner rheinischen Manier: „Es ist Ihre Party, Sie machen den Markt, und es ist besser, Sie haben eine Strategie als keine!“ Wir spielen gegen drei andere Teams von Marga-Seminarteilnehmern. Indem wir Preise herauf- oder heruntersetzen, an den Kosten für Forschung und Entwicklung oder Werbung drehen, beeinflussen wir das Kaufverhalten unserer virtuellen Kunden und schnappen der Konkurrenz Marktanteile weg oder

dacht. Als Fernplanspiel existiert es seit 36 Jahren, die kompakte Version, bei der die Teilnehmer drei intensive Tage auf Schloss Gracht bei Köln verbringen, ist drei Jahre alt. Das Ziel beider Spielversionen ist die Erhöhung des „Marga Added Value“: Jedes Team will seinen Unternehmenswert steigern, der Marga Added Value zeigt, ob das gelungen ist oder ob die Vorstände auf Zeit Unternehmenswerte vernichtet haben.

Unternehmenslenker finden sich zufällig

Auf Schloss Gracht haben sich in diesen sonnigen Herbsttagen insgesamt 36 Jungmanager versammelt. Daraus ergeben sich acht Teams, jeweils vier spielen in einer Gruppe gegeneinander und „machen“ ihren Markt, abgeschottet von der Außenwelt durch die hohen Backsteinmauern und den Wassergraben. Auch übernachtet und gegessen wird in dem

zusammenspielen werden, finden sich zufällig. Wir sitzen beim Einführungsvortrag nebeneinander. Als die Spielleiter uns auffordern, Gruppen zu bilden, besiegeln wir die Zusammenarbeit durch Blickkontakt. Beim Testlauf des Spiels stellt sich schnell heraus, dass unser wirtschaftlicher Kenntnisstand doch sehr unterschiedlich ist und ein dominanter Vorstand sich als „Primus inter Pares“ etabliert – mit der Tendenz, dass nicht alle Teammitglieder alle Geschäftsentscheidungen zu Ende denken können.

Wir sind „Unternehmen 3“, unsere Firmenzentrale ist die Schlossbibliothek. Schon in der ersten der fünf Geschäftsperioden, die während des Kompaktseminars gespielt werden, haben wir uns für eine aggressive Preispolitik entschieden. In den ausführlichen Seminarunterlagen wird Produkt eins als Konsumprodukt beschrieben, Produkt zwei ist eine Servicedienstleistung und Produkt drei eine forschungsintensive Technologie.

„Es ist Ihre Party, Sie machen den Markt, und es ist besser, Sie haben eine Strategie als keine!“

Dr. Christoph Heinen, Marga-Geschäftsführer und -spielleiter

verlieren sie. General Management Unternehmensplanspiel heißt die computergestützte Simulation, mit deren Hilfe wir die Regeln der Marktwirtschaft im Schnelldurchgang lernen sollen. Das Planspiel ist seit 1. September eine eigenständige GmbH, an der die ESMT European School of Management and Technology, Berlin, maßgeblich beteiligt ist.

Kurz steht „Marga“ einfach für „Market Game“, es ist vor allem für junge Nachwuchsführungskräfte und Fachkräfte ge-

historischen Gebäude aus dem 17. Jahrhundert. Die Teilnehmer kommen aus ganz Deutschland, sie arbeiten bei Energieversorgern, Pharmaunternehmen, Banken oder Technikkonzernen, sie sind entweder als Gruppe oder Einzelpersonen angereist. Entsprechend vielfältig sind die Erwartungen an das Seminar und die Erfahrungshorizonte, die am Morgen des ersten Spieltags im Rittersaal des Schlosses aufeinandertreffen. Gruppendynamik wird nicht thematisiert. Die Teams, die

Die „Cashcow“ melken

Im ersten Testlauf konnten wir das System ausprobieren und haben herausgefunden, dass sich Marktanteile beim ersten Produkt nur mit einer Senkung des Preises gewinnen lassen. Das heißt, Werbung, Forschung und Entwicklung sind nicht so wichtig. Produkt eins ist die klassische „Cashcow“, und die wollen wir nun kräftig melken. Von Haus aus Ingenieur, Wirtschaftsinformatiker, Biologin und Journalistin diskutieren wir, mit welchem Preis die Deckungskosten des Produkts nicht unterschritten werden. Spielleiter Heinen, der bei seinem Rundgang durch die Gruppen Fragen beantwortet und Tipps gibt, warnt nochmals: „Durch Umsatz allein ist

Strategisierung.

Bilanzen lesen nach der dritten Geschäftsperiode: Wer die Zahlen richtig deutet, hat die Nase vorn, wenn es um die nächsten Unternehmensentscheidungen geht.

noch keiner reich geworden.“In unserer Vorstandssitzung wird intensiv beraten, mit diffizilen Tabellen auf Flipcharts versuchen wir, der Zahlenflut Herr zu werden. Dann geben wir unsere Entscheidungen nach Produkten und Märkten aufgeschlüsselt in eine Maske am Computer ein, hier wird die Strategie umgesetzt.

Es gibt viele Stellschrauben, an denen wir drehen können: Gibt es genug Maschinenkapazität für den Umsatz, den wir machen wollen? Welchen Preis können wir auf den verschiedenen Märkten – Europa, Osteuropa, USA und Asien – ansetzen? Bilden wir unsere Mitarbeiter weiter, damit sie effizienter sind und wir damit Personalkosten sparen? Wie viel Geld stecken wir in den Vertrieb?

Das System ist komplex und damit realistisch. Vorausschauend sollen wir handeln, mehrere Geschäftsperioden mit verschiedenen Bedingungen im Auge behalten. Bei jeder Periode verkündet Spielleiter Andreas Nill andere „Topnews“, die die Märkte beeinflussen: Zum Beispiel die Urlaubszeit in Periode drei, die die Produktivität des Unternehmens deutlich senken wird, oder einen schwachen Dollarkurs in Periode vier.

Virtuell Millionen verschieben

Die Marga-Teilnehmer tauchen ein in die Welt des Planspiels. Den ganzen Vormittag haben die Gruppen über den Entscheidungen für die erste Geschäftsperiode gebrütet. Auf dem Weg zum Mittagessen amüsieren sich zwei Teilnehmer darüber, wie viele Millionen sie in ihren virtuellen Unternehmen hin und her geschoben haben. Nach der Pause geht es mit einem Vortrag im Rittersaal weiter, wo sich alle Gruppen jeweils vor und nach den Ent- →



Fotos: Karin Seeber

→ scheidungsphasen treffen, um sich mit der Theorie der Geschäftsführung zu befassen und vor allem, um die mit Spannung erwarteten Ergebnisse zu erfahren. Welches Unternehmen war in der letzten Geschäftsperiode besonders erfolgreich? Wer ist mit seiner Strategie am besten gefahren? Bevor er den Teilnehmern das mitteilt, legt Heinen theoretische Grundlagen für die nächste Praxisphase: „Die operative Umsetzung der Unternehmensstrategie.“

Heinen und sein Kollege Andreas Nill sind nämlich nicht nur die geschäftsführenden Gesellschafter von Marga und Berater während des Spiels, sie machen die Teilnehmer auch mit den Gesetzen des (Marga-)Markts vertraut. Der Stoff ist dicht, aber brauchbar; der Aha-Effekt,

Theorieeinheit. Den theoretischen Input zu Marga erhalten die Vorstände auf Zeit im Rittersaal des Schlosses.

Zwischen den Spielblöcken heißt es hier: Wissen sammeln für die nächste Runde.

der beim Weiterarbeiten in der Gruppe einsetzt, erstaunlich. Die Bilanzen der letzten Periode sind auf einmal keine seelenlosen Zahlenkolonnen mehr, sie offenbaren Marktmechanismen. Strategien und Positionen der Konkurrenz werden deutlich. Mit Begeisterung interpretieren

wir unsere Bilanzen wie ein Philosophiestudent Nietzsches „Zarathustra“.

Preiskampf am Vormittag

Tag drei des Marga-Kompaktseminars. In der Bibliothek herrscht Katzenjammer,



„Bei jedem Spiel entwickelt sich eine eigene Dynamik“

Interview. Dr. Christoph Heinen und Andreas Nill beraten die Spielteilnehmer von Marga über verschiedene Kanäle: Im Fernplanspiel hauptsächlich per Telefon und E-Mail, beim Kompaktseminar persönlich. Welche Unterschiede gibt es noch zwischen den Marga-Varianten?

Worin besteht der Hauptunterschied zwischen dem Marga-Kompaktseminar und dem halbjährigen Fernplanspiel?

Dr. Christoph Heinen: Beim Fernplanspiel spielen auch Teams von drei bis sechs Teilnehmern als Unternehmen zusammen, aber sie müssen nicht am gleichen Ort sitzen. Die Geschäftsentscheidungen für die jeweilige Periode treffen sie innerhalb von 14 Tagen, beim Kompaktseminar auf Schloss Gracht ist da die Dynamik größer. Hier werden ja fünf Geschäftsperioden innerhalb von drei Tagen abgehandelt.

Andreas Nill: Im Kompaktseminar gehen wir von Team zu Team und können schnell Fragen beantworten und Wissen vermitteln. Im Fernplanspiel fragen uns die Teilnehmer per Telefon und E-Mail, aber hier leistet auch die Software viel. Sie ist selbsterklärend aufgebaut, mit vielen hinterlegten Informationen bei den einzelnen Spielabläufen.

Im Kompaktseminar fällt auf, dass Sie auf die Gruppendynamik nicht eingehen, warum?

Nill: Manche Kunden melden auch zum Kompaktseminar mehrere Mitarbeiter an, die als ein Unternehmen zusammenspielen sollen, da mischen wir uns nicht ein. Wenn ein Kunde ein ganzes Marga-Seminar für seine Mitarbeiter

bucht, kann aber auch ein Trainer dazubestellt werden, der sich nur um die Gruppenprozesse kümmert. Das ist dann ein anderer Fokus.

Heinen: Auch die Theorieblöcke können übrigens von einem mitgebrachten Experten des Unternehmens bestritten werden.

Worin liegt die größte Stärke von Marga im Vergleich zur Konkurrenz?

Nill: Marga simuliert die meisten Prozesse der Unternehmensführung von Marketing über Logistik bis Vertrieb, die Software nimmt nur wenige Faktoren aus, die nicht lernerziebig sind. Damit ergibt sich eine Simulation, die extrem realistisch ist. In jeder Gruppe, die in einem Marga-Planspiel gegeneinander spielt, entwickelt sich eine ganz andere Dynamik. Auch wir Spielleiter können den Teams keine Patentrezepte geben, die Strategie entwickelt sich, indem die Teilnehmer entscheiden.

Heinen: Wir sind überzeugte Planspieler. Die Erfahrungen, die die Teilnehmer bei ihrem Marga-Spiel machen, bleiben ihnen ewig im Gedächtnis, weil sich die Lerneinheiten mit Emotionen und Handeln verbunden haben – das ist unschlagbar im Vergleich zu bloßen Theorieeinheiten.

Interview: Karin Seeber ●



nachdem die Ergebnisse der letzten Periode bekannt gegeben wurden. Unser Konkurrent, „Unternehmen 1“, der in der Kapelle des Schlosses tagt, hat sich hoffnungslos übernommen und ein Störfeuer gestartet: Mit 18,50 Euro für das Konsumprodukt hat die Firma den Preiskampf für dieses Mal gewonnen. Wir können und wollen bei diesem Schleuderpreis nicht mithalten.

Darüber hinaus hat Nill in der Gruppenrunde verkündet, dass die Nachfrage nach Produkt eins sinken wird – die „Cash-cow“ lässt sich eben nicht ewig melken. Trotzdem: Jetzt die Strategie zu kippen, geht auch nicht, es gibt nur noch zwei Geschäftsperioden. Außerdem steigt der Druck: In den letzten zwei Tagen hatten wir pro Periode einen halben Tag Zeit, alle

Die geschäftsführenden Gesellschafter und Spielleiter:
Dr. Christoph Heinen (links) und Andreas Nill.



Entscheidungen zu treffen, am letzten Tag müssen wir zwei Perioden am Vormittag bewältigen. Der Preis des Produkts bleibt, setzt unser Vorstandssprecher fest und die Gruppe stimmt zu, für Diskussionen bleibt keine Zeit mehr. Noch schnell die Bilanzen checken und dann ausloggen, damit Nill am Marga-Rechner die nächste Simulationsrunde starten kann. Draußen quaken die Enten.

Vorstände geben Fehler zu

Am Nachmittag findet die große Bilanzkonferenz statt. Jede Gruppe stellt ihre Strategie vor, muss aber auch Farbe bekennen: Wo ist der Plan nicht aufgegangen? Welche Fehler haben wir gemacht? Der Vorstand von „Unternehmen 2“ berichtet: „Wir haben in der zweiten Periode gleich 2.000 Leute eingestellt, um mehr produzieren zu können. Dann haben wir noch die Sozialleistungen auf 60 Prozent erhöht, das steigert ja bekanntlich die Motivation und das bei 2.000 Leuten ...“. Der ganze Saal lacht. Auch andere geben zu, dass sie ins offene Messer der Marktwirtschaft gelaufen sind. Während des Spiels haben die Teams kaum beim Mittagessen über ihre Strategie gesprochen – die Konkurrenz hätte Schlüsse ziehen können. Jetzt, nachdem die Würfel gefallen sind, wird offen bilanziert.

Andreas Nill hält derweil die Spannung aufrecht: Wer Gesamtsieger dieses Marga-Seminars ist, zeigt sich erst ganz am Schluss. Auf der großen Leinwand laufen im Powerpoint die Balken der einzelnen Unternehmen an und stoppen bei dem Wert, den sie erwirtschaftet haben, dem berühmten Marga Added Value. Es zeigt sich, dass wir mit unserer konsequenten Strategie, die Kostenführerschaft anzustreben, nicht so falsch lagen: Wir kommen auf Platz zwei in der Marga-Gesamtwertung. Andererseits haben wir deutlich die Auswirkungen unserer Entscheidungen zu spüren bekommen: Sie hat auch die anderen Firmen in der Gruppe unter Druck gesetzt und einen Preiskampf ausgelöst, den wir später selbst verloren haben. Heinen tröstet uns: „Das ist das, was man bei Marga lernen kann: Wie auf dem freien Markt entwickelt sich bei jedem Spiel eine ganz eigene Dynamik.“

Karin Seeber ●

Berlitz®

BusinessSeminare

Intensivausbildung zum European Business Coach®!



www.berlitz-business-seminare.de

JETZT ENTDECKEN:

European Business Coach® – Ihre Antwort auf wirtschaftliche Herausforderungen von heute und morgen!

In nur 6 Monaten:

- Persönlichkeit und Menschenführung
- Konkrete Analyseinstrumente
- Lösungsorientierte Frage- und Interventionstechniken
- Selbstmanagement und Verantwortung als Coach

WIR QUALIFIZIEREN GEWINNER!

Berlitz BusinessSeminare

Hahnstraße 68-70

D-60528 Frankfurt/Main

Telefon +49(0)69 666 089 330

Fax +49(0)69 666 089 333

info@berlitz-business-seminare.de

www.berlitz-business-seminare.de