



MARGA Challenge im FEP

Im Rahmen des diesjährigen Führungskräfteentwicklungsprogramms (FEP) bekamen wir die Gelegenheit, in die Rolle des Vorstands eines virtuellen Unternehmens zu treten. Das Ganze begann im Juni 2014 mit Nachsitzen: Im Anschluss an das Kick-Off des FEP wurde uns von der Planspielleitung das Spielkonzept vorgestellt, inkl. einer kleinen Einweisung in die Handhabung der Software. Auch lernten wir uns hier als Vorstand des virtuellen Unternehmens, das wir fortan sieben Monate lang führen sollten, kennen: Celina Keller (DTKS, Brühl), Winfried Husmann (DTTS, Münster), Norbert Polenz (DTT, Berlin), Denis Kantert (DTTS, Duisburg) und Stamenko Ilievski (TD F, Darmstadt). Bei dieser Gelegenheit vereinbarten wir einen zweistündigen, wöchentlichen Planungstermin per WebEx.

Testrunde

In der Testrunde bekamen wir die Gelegenheit, die MARGA-Software und auch die eine oder andere gewagte Unternehmensentscheidung auszuprobieren, ohne unser Unternehmen gleich zu Beginn an die Wand zu fahren. Schon hier wurden die unterschiedlichen Charaktere der Vorstände deutlich. So reichte die Spanne der Meinungen von „... lasst uns die Preise deutlich senken, um Marktanteile zu gewinnen ...“ über „... wenn wir die Preise senken, machen wir keinen Gewinn mehr ...“ bis hin zu „... sollten wir nicht über Preiserhöhungen nachdenken?“. Gerade zu Beginn, als wir alle die Auswirkungen unserer Entscheidungen noch nicht so genau einschätzen konnten, waren das spannende und manchmal auch lang andauernde Diskussionen. Zumal wir alle Entscheidungen im Konsens treffen wollten.

In der Testrunde schnitten wir sehr gut ab, was aber nicht viel zu bedeuten hatte, da sie ja explizit dazu diente, Dinge auszuprobieren und durchaus auch mal eine Harakiri-Entscheidung zu treffen, um die Auswirkungen zu beobachten.

Nun, unserem Selbstvertrauen hat es dennoch gut getan, hier am Ende vorne zu liegen.

Hauptrunde

Nach zwei Testrunden zum Kennenlernen der Auswirkungen grundlegender Unternehmensentscheidungen (was geschieht mit Produkt 1 auf dem Markt Osteuropa, wenn ich den Preis leicht erhöhe und gleichzeitig das Werbebudget konstant halte ...?) wurde es ernst. Wir traten erstmals in den Wettbewerb gegen drei konkurrierende Unternehmen. Dabei galt es in der ersten Periode, eine Unternehmensstrategie zu erarbeiten und diese dann möglichst über insgesamt fünf Runden durchzuhalten. Schon bald kristallisierte sich heraus, dass der ursprünglich geplante Zeitansatz von zwei bis drei Stunden pro Woche zur Planung eher theoretischer Natur war. Schlimm war das allerdings nicht, da die Planung gleichzeitig einen riesigen Spaß bereitete.



Toll war, dass wir bereits nach der ersten Periode vorne lagen, was trotz intensiver Planung nicht selbstverständlich war, da die Gesamtentwicklung maßgeblich von den nicht vorhersehbaren Entscheidungen der Wettbewerber abhing. In der Folge schafften wir es, trotz etwas höheren Kostenstrukturen in unserem Unternehmen gegenüber dem nächsten Wettbewerber, bis zur letzten Periode unseren Vorsprung zu halten und sogar noch leicht auszubauen.

Wir hatten uns für das Finale qualifiziert!

Besonders wertvoll war die sich an die Hauptrunde anschließende Analyse des Spielverlaufs durch MARGA, an der alle Hauptrunden-Teams Teil nehmen konnten. Hier lernten wir, welche von uns und unseren Wettbewerbern getroffenen Entscheidungen zu welchen Auswirkungen geführt haben. Das hat unser Verständnis der Zusammenhänge bei der Unternehmensführung noch einmal erheblich verbessert.

Finalrunde

Zu Beginn der Finalrunde nahmen wir uns vor, eine Strategie zu entwickeln, die wir konsequent durchhalten wollten (in der Hauptrunde waren wir da nicht ganz so konsequent). Da unsere „Marktforschung“ ergeben hatte, dass sich in der Hauptrunde die Strategie „sehr hohe Preise, hohe Qualität, viel Werbung“ bei einem Wettbewerber als sehr erfolgreich erwiesen hat, entwickelten wir die Strategie: „Qualitätsmarktführer bei tendenziell eher hohen Preisen“. Von Anfang an gelang es uns sehr gut, die Qualitätsführerschaft zu verteidigen, was uns stets eine gute Nachfragebasis verschaffte. Schwieriger gestaltete sich dagegen die Preisgestaltung. So hatten wir praktisch in allen Final-Runden mit zwei sehr guten Strategien unserer Wettbewerber zu kämpfen: Ein Unternehmen verlangte sehr hohe Preise, so dass ihm relativ niedrige Absatzzahlen reichten, um einen schönen Gewinn einzufahren. Ein anderes Unternehmen hatte eine deutlich niedrigere Kostenbasis und erzielte trotz deutlich niedrigerer Preise hohe Gewinne. Wir reagierten auf diese Situation in den letzten Runden mit kontinuierlichen Preissenkungen. Einen gehörigen Schrecken bekamen wir, als wir nach Runde 4 feststellen mussten, dass wir unser riesiges Aktienpaket nicht wie geplant verkauft hatten, was uns einen empfindlichen Verlust eingebracht hat. Trotzdem lagen wir nach der entscheidenden Periode 5 einen Wimpernschlag vor unserem engsten Rivalen, der ebenfalls ein hervorragende Wertsteigerung seines Unternehmens erreichen konnte.

Entscheidend für unseren Erfolg war neben dem sprichwörtlichen Quäntchen Glück und einem äußerst zuverlässigen Team-Bauchgefühl, dass wir in jeder Runde konsequent geprüft haben, was wir tun müssen, um unsere Strategie durchzuhalten und den Unternehmensgewinn entlang der Strategie zu optimieren.

Ganz toll war die Vorort-Veranstaltung in München, wo wir die letzten drei Final-Perioden geplant und die Finalteilnehmer auf einem anschließenden „Shareholder-Meeting“ ihre Strategien und deren Erfolge vorgestellt haben. Hier gab es für alle Teilnehmer noch einige Aha-Effekte, die das Verständnis für Unternehmensentscheidungen erheblich vertieften.



V.l.: Winfried Husmann, Stamenko Ilievski, Denis Kantert, Celina Keller, Norbert Polenz

Alles in allem war das Planspiel eine tolle Möglichkeit, betriebswirtschaftliche Zusammenhänge spielerisch zu erlernen. Wir haben Kollegen aus den verschiedensten Bereichen der Telekom kennengelernt und wurden von der MARGA-Planspielleitung sehr gut betreut.

Einen Dank möchten wir in Richtung unseres Unternehmens Deutsche Telekom richten, das uns diese Erfahrung ermöglicht und die veranlasst hat, dass ab Final-Periode 3 der Preis eines Produktes auf dem europäischen Markt auf einen relativ niedrigen Wert gedeckelt wurde (um das Telekom-Feeling in einem regulierten Markt zu simulieren), was das Unternehmen, das noch hochpreisiger unterwegs war als wir, vor eine nette Herausforderung gestellt hat. 😊

Celina Keller, Denis Kantert, Norbert Polenz, Stamenko Ilievski und Winfried Husmann