

DER BUSINESS MANAGER

TEILNEHMERHANDBUCH

EIN BIZISION® UNTERNEHMENSPLANSPIEL -

das betriebswirtschaftliche Lerninstrument.

Wenn etwas Erfahrung erfordert
lernen wir es,
indem wir es tun!

Aristoteles

THE SIMULATION COMPANY

BIZISION® IS A REGISTERED TRADEMARK OF
JAKOB MANAGEMENT TRAINING & CONSULTING GMBH

Schlossweg1, 5223 Pfaffstätt, Tel. +43 (0)7742-315884-0

office@simulationcompany.at / www.simulationcompany.at

Erkläre es mir, und ich werde es vergessen,
Zeige es mir, und ich werde es vielleicht behalten;
Laß es mich tun, und ich werde es können.
(Indische Volksweisheit)

INHALT

DER BUSINESS MANAGER	1
TEILNEHMERHANDBUCH	1
II. SPIELREGELN.....	2
III. DAS UNTERNEHMEN AUFBAUEN	12
C. DIE UNTERNEHMENSZIELE (3-5 JAHRE)	14
A. CHECKLISTE JAHR 1	16
CHECKLISTE JAHR 2.....	17
CHECKLISTE JAHR 3.....	18

II. SPIELREGELN

Gründung - Anfangskapital

Das Unternehmen besteht schon seit vielen Jahren in der Form einer Personengesellschaft. Diese Gesellschaft wurde nun in eine Aktiengesellschaft umgewandelt. Dabei stellen die Gründerfamilien 120 Mio. als Kapital zur Verfügung. Der Aufsichtsrat setzt sich aus den Familienoberhäuptern zusammen. Sie haben die Aufgabe übertragen bekommen, die Geschäfte des Unternehmens zu führen. Überlegen Sie sich zunächst einen Namen und ein Logo für Ihr Unternehmen. Der Vorstand umfaßt folgende Positionen, die zu verteilen sind:

- Marketingvorstand: ist verantwortlich für die Marktorientierung, d.h. er kümmert sich um Märkte und um nachgefragte Produkte, bearbeitet Angebote und Ausschreibungen, legt gemeinsam mit dem Finanzvorstand die Preise fest und gemeinsam mit dem Produktionsvorstand werden die Kapazitäten erläutert. Umsatz- und Absatzpläne sind zu erstellen, Kennzahlen zu berechnen und diese werden laufenden Soll-/Ist-Vergleichen unterzogen.
- Produktionsvorstand: er hat sich um die kostengünstigste Beschaffung und Produktion der Materialien zu kümmern; er ist verantwortlich für die rechtzeitige Fertigstellung der Aufträge. Dafür hat er Produktionspläne zu erstellen, die Gemeinkosten in seinem Bereich zu analysieren und Kennzahlen berechnen.

- Finanzvorstand: er hat sich um die Liquiditätsentwicklung sowie um die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens zu kümmern. Er führt die Bücher (Bilanz, G&V, Anlageverzeichnis, Finanzplan), er berechnet Kennzahlen in seinem Bereich, er beurteilt Investitionsprojekte und versucht die günstigste Finanzierungen sicherzustellen.

Wählen Sie einen der oben beschriebenen Vorstandspositionen. Sie sind dem Aufsichtsrat verantwortlich; insbesondere ist der gesamte Vorstand verantwortlich für die exakte Führung der Geschäftsberichte. Sie haben einen Fünf-Jahresvertrag unterschrieben - eine Kündigung Ihrerseits ist ausgeschlossen! Ihr Managementteam hat vereinbart, die Vorstandsposition nach dem Job-Rotation-Prinzip jährlich zu wechseln. Damit soll der Gesamtüberblick des Vorstandes gewährleistet sein.

Einkaufen

Der Produktionsmanager ist für das Einkaufen verantwortlich. Er hat zeitgerecht die richtige Menge an Materialien zu beschaffen. Um dies zu tun, stellt er einen leeren Kostenträger auf die entsprechende Einkaufsfläche (z.B. für Standard) und bezahlt vom Cash den Einstandspreis. Die Beschaffungsdauer pro Einheit beträgt immer 1 Quartal. Einmal bestellte Materialien können nicht storniert werden. Überschüssiges Material kann an die anderen Unternehmen verkauft werden. Der zuständige Manager hat die Möglichkeit, mit dem Lieferanten (=Trainer) einen Rahmenvertrag zu Jahresbeginn abzuschließen. Folgende Bonusstaffel kann der Lieferant für ein Jahreseinkaufsvolumen anbieten:

Jahreseinkaufsvolumen	nachträglicher Jahresbonus (in Cash)
bis 99 Mio.	0%
100 - 149 Mio.	5%
150 - 200 Mio.	10%
über 200 Mio.	12% (weitere nach Vereinbarung)

Die eingekauften Materialien können nur für jene Produkte verwendet werden, für die sie gekauft wurden. Zur Zeit gewährt der Lieferant ein durchschnittliches Zahlungsziel von $\frac{1}{4}$ Jahr, d.h. vom Jahreseinkaufsvolumen wird $\frac{1}{4}$ als Lieferantenkredit vorgestreckt. Bei Barzahlung gewährt der Lieferant 5% nachträglichen Skonto. Rabatte und Skonti werden am Jahresende abgerechnet

und bezahlt. Der Umfang des Lieferantenkredites ist jährlich neu zu verhandeln und kann auch bei entsprechender Liquidität erweitert werden.

Produzieren

Wenn das nötige Material im Einkaufslager vorhanden ist, kann produziert werden. Die Produktionsdauer pro Einheit beträgt immer 1 Quartal. Im nächsten Quartal können die Produkte ins Verkaufslager transportiert werden.

In der Produktion fallen in der Tagschicht pro Maschine Produktionseinzelkosten (Löhne, Energie, Betriebsmittel) von 1 Mio. an, **unabhängig vom Produkt**. Für die Nachtschicht betragen die Produktionseinzelkosten pro Maschine 2 Mio. Diese sind bar zu bezahlen und in die Kostenträger zu geben.

In der Ausgangslage haben Sie 3 auftragsbezogene Maschinen, die sehr flexibel umgerüstet werden können (z.B. von Produkt Standard auf Medium), d.h. die Umrüstung der Maschinen erfolgt ohne Stillstand und verursacht keine Kosten. Die Produktionseinzelkosten bleiben aber gleich hoch. Der Ausstoß einer auftragsbezogenen Maschine beträgt pro Schicht 1 Produkt.

Um einen höheren Ausstoß zu erreichen, können Sie die technisch besseren Serienfertigungsmaschinen einsetzen. Wenn diese in vorhandenen Produktionshallen eingesetzt werden sollen, muß zuerst die Auftragsfertigungsanlage abgebaut werden. Beispiel anhand Maschine 1:

- 1. Quartal: die alte Auftragsfertigung wird entleert; es werden keine neuen Materialien mehr in die Auftragsfertigung geliefert.
- 2. Quartal: die Auftragsfertigung wird abgebaut, die neue Serienfertigung wird aufgebaut.
- 3. Quartal: die Serienfertigung geht in Betrieb: Materialien werden jetzt in die Serienfertigungsanlage geliefert.

Der Ausstoß der Serienfertigung beträgt 2 Produkte pro Schicht (=doppelt so viel wie die Auftragsfertigung). Bei der Umrüstung von Serienfertigungsmaschinen (z.B. von Standard auf Medium) ist zu beachten, daß sie vor und nach der Umrüstung für Säuberungs- und Einstellarbeiten ebenfalls leerstehen muß.

D.h. sie steht 1 Quartal still, und zusätzlich sind noch Umrüstkosten von 3 Mio. pro Maschine zu bezahlen.

Beispiel: Serienfertigung Standard auf Serienfertigung Medium umrüsten

- 1. Quartal: die Serienfertigung Standard wird entleert, es werden keine neuen Materialien mehr in die Serienfertigung Standard geliefert.
- 2. Quartal: die Serienfertigung wird von Standard auf Medium umgerüstet.
- 3. Quartal: die Serienfertigung Medium geht in Betrieb: Medium-Material wird jetzt in die Serienfertigung geliefert.

Ihre Kunden setzen mehr und mehr voraus, daß Sie ein Qualitätssicherungssystem haben. Ein solches System ist pro Fabrik vorzusehen, und die Systemverwaltungskosten betragen 2 Mio. pro Quartal und Fabrik. Vor der Markteröffnung sind diese Investitionen zu tätigen. Somit ergeben sich für eine Fabrik Kosten von 8 Mio. pro Jahr für die Qualitätssicherung.

Sie haben ab Auftragserteilung 6 Quartale Zeit, den Auftrag auszuliefern. Je früher, um so kundenfreundlicher. Sollten Sie es nicht schaffen, wird eine Pönale in Höhe von 10% vom Auftragswert fällig (pro Quartal).

Verkaufen am Ausschreibungsmarkt

Jedes Unternehmen erhält einen Katalog der Ausschreibungen für das entsprechende Jahr, um die es sich bewerben kann, wenn es ein Vertriebsbüro in diesem Markt hat. Die Ausschreibung findet unter Verschuß statt, und nur die Marketing-Manager und die Kunden nehmen daran teil.

Den Zuschlag erhält jenes Angebot mit dem niedrigsten Preis (pro Quartal) dem längsten Zahlungsziel und der kürzesten Lieferfrist. Im Falle eines Gleichstandes beginnt eine Lizitation (mit sinkenden Preisen) für die betroffenen Unternehmen.

Alle Aufträge werden zugeteilt., außer bei extrem hohen Angebotspreisen. Hier erfolgt keine Zuteilung, weil der Kunde seine Nachfrage storniert.

Die allgemeinen Lieferbedingungen lauten: nur Gesamtlieferungen, d.h. es dürfen keine Teillieferungen gemacht werden. Falls dies nicht erfüllt wird, gilt eine Pönale von 10% des Auftragswertes (pro Quartal Lieferverzug) als vereinbart.

Marketing (Die Marktsegmente)

Die Produkte können auf 3 geographisch verschiedenen Märkten (Ausschreibungsmarkt) abgesetzt werden. Um auf einem bestimmten Märkten tätig werden zu können, braucht man dort ein Vertriebsbüro. Mithilfe eines Vertriebsbüros können nur 2 Angebote pro Ausschreibung (=Markteröffnung) erstellt und verfolgt werden. Die Vertriebsbüros können jederzeit eröffnet werden, erlauben aber nur zu den Ausschreibungsterminen eine Angebotslegung.

Die Eröffnung (= 4 Mio.) und die Schließung (= 2 Mio.) von Vertriebsbüros verursacht Kosten, die als Marketingaufwand gelten.

Neben dem Ausschreibungsmarkt gibt es noch weitere Möglichkeiten zu Aufträgen zu kommen.

Die STANDARD-Produkte können auch auf dem SPOT-Markt abgesetzt werden. Dieser Markt ist unendlich aufnahmefähig. Die Bedingungen: Preis 6 Mio.; Zahlungsziel 2 Quartale (keine Verhandlung möglich).

Die laufenden Kosten eines gewöhnlichen Vertriebsbüros sind 1 Mio. pro Quartal. Beim kundenorientierten Vertriebsbüro wird der Kunde intensiver betreut. Dies verursacht höhere laufende Kosten von 2 Mio. pro Quartal. Der Nutzen dieses Kundenmanagements sind Folgeaufträge. Bei der nächsten Markteröffnung kann ein Folgeauftrag zu 75% der Menge des Produktes vom Erstauftrag akquiriert werden. Die Kunden kaufen aber nur zu den gültigen Marktpreisen ein! Bei der übernächsten Markteröffnung beträgt die Menge des 2. Folgeauftrages 50% des ursprünglichen Auftrages. Danach ist das Potential erschöpft.

Voraussetzung für die Folgeaufträge ist, daß das Vertriebsbüro bei Auftragsvergabe bereits ein kundenorientiertes ist! Die Umwandlung vom gewöhnlichen in ein kundenorientiertes Vertriebsbüro verursacht keine zusätzlichen Kosten.

Schließlich kann es noch bestimmte Kundenbedürfnisse geben, die durch die Weiterentwicklung der Produkte nicht abgedeckt werden. Es wäre möglich, neue, noch nicht vorhandene Wunschprodukte durch Kunden- und Marktstudien zu kreieren.

Markteröffnung

Alle im Ausschreibungskatalog angeführten Nachfragen werden zugeteilt, ausgenommen bei unvernünftig hohen Preisvorstellungen des Anbieters. Die angeführten Preise und Zahlungsbedingungen dienen lediglich der Orientierung (= Vorstellungen des Kunden).

Die Kunden bestimmen den Zeitpunkt der Markteröffnung. Wer zu spät kommt, den bestraft die Zeit. Die Angebote müssen vollständig und leserlich ausgefüllt sein - fehlende Angaben können zur Ablehnung des Angebotes führen. Kunden geben niemals Informationen von erteilten Aufträgen an Nichtlieferanten weiter.

Angebote erstellen

Laut Ausschreibungskatalog werden die lukrativsten Nachfragen ausgesucht und die Daten in das untenstehende Angebotsformular geschrieben:

Team:	Auftrag Nr.
Markt:.....	
Produkt:.....	
Menge:.....	
Gesamtpreis:	
Zahlungsfrist:	
Lieferquartal:	

Marktführerschaft

Für jeden geographischen Markt (= Zentral, Osten, Westen) wird die Marktführerschaft nach Umsatz berechnet. Jenes Unternehmen, das den höchsten Marktanteil in einem Markt hat ist Marktführer. Aufgrund der Marktführerschaft besitzt das Unternehmen nun eine Attraktivität für den Kunden. Daher darf sich der Marktführer bei der nächsten Ausschreibung einen Auftrag auswählen – ohne Preisverhandlung, so wie er in der Marktübersicht steht.

Subaufträge zwischen den Unternehmen

Unternehmen können auch untereinander Aufträge erteilen, z.B. dann, wenn ein Unternehmen nicht mehr fristgerecht seine Aufträge selber erledigen kann. Oder es wird ein ganzer Auftrag an ein Konkurrenzunternehmen verkauft. Verkaufspreis ist etwa eine Provision oder ein Anteil am Auftragserfolg. Für die richtige Abbildung der Subaufträge bitte den Trainer informieren.

Innovation

Das Produkt Standard ist im Reifestadium, d.h. es wird eine hohe Stückanzahl nachgefragt, jedoch wird der Durchschnittspreis voraussichtlich sinken.

Weitere Produktgenerationen sind absehbar.

Produkt	Materialpreis in Mio.	Produktionsaufwand in Mio.	Entwicklungsdauer in Quartalen
Standard	4	1	-
Medium	5	1	2
Extra	7	1	4
Top	8	1	5

Für jedes neue Produkt ist ein Entwicklungsteam einzusetzen. Ein Entwicklungsteam kostet pro Quartal 1 Mio. Es können auch mehrere Produkte parallel entwickelt werden. Erst nach Beendigung der Entwicklung kann produziert werden.

Investitionen und Anlagenverkauf

In der Ausgangssituation besitzen sie ein Einkaufs- und Verkaufslager. Daneben besitzen sie eine Fabrikshalle (Fabrik 1) und 3 Auftragsfertigungsmaschinen. Gebäude und Maschinen können jederzeit gekauft (und auch verkauft) werden. Es ist zu entscheiden, ob das Investitionsprojekt gekauft oder gemietet werden soll (Maschinen können nicht gemietet werden). Schließlich kann man auch bestehendes Anlagevermögen verkaufen und zurückmieten. Der Kaufpreis beträgt bei Mobilien 80% und bei Immobilien 120% vom Buchwert (= aktueller Wert der Anlage) in Cash.

Jährlich findet am Ende des Jahres die Abschreibung für Abnutzung (=AfA) statt. Die Anlagen haben je nach Verwendung folgende Nutzungsdauer:

Anlagegut	Anschaffungswert/Anlage	Nutzungsdauer	AfA
Lagergebäude	15	15	1
Fabriksgebäude	40	10	4
Auftragsbezogene	15	5	3

Maschinen			
Serienfertigungs- Maschinen	25	5	5

Fixkosten des Unternehmens

Jedes Quartal fallen Fixkosten unabhängig von der Produktionsmenge an. Diese sind bar aus dem Cashbereich zu bezahlen und gliedern sich wie folgt:

Fixkosten	Betrag in Mio. pro Qu.	Beschreibung
Management	1	Ihr Gehalt
Lager	2	Betriebskosten des Ein- & Verkaufslagers
Verwaltung	1	Administrationskosten pro Schicht
Marketing	1	Betriebskosten eines Vertriebsbüros
	2	Betriebskosten eines kundenorientierten Vertriebsbüros
Zinsen	5%	p.Qu.: kurzfristige Kredite werden quartalsweise abgerechnet
	10%	p.a.: langfristige Kredite werden jahresweise abgerechnet
Factoring	6%	p.Qu.: Forderungsverkauf
Miete	3	pro Fabrik
	1	pro Lagergebäude
	-	Maschinen können nicht gemietet werden
Qualitätssicherung	2	pro Fabrik, um den Qualitätsstandard zu erhöhen

Fremdkapital aufnehmen - Finanzierung

Es gibt folgende Möglichkeiten, dem Unternehmen Kapital zuzuführen: langfristiges Darlehen (5 Jahre), kurzfristiger Kredit (1 Jahr), Factoring (= Forderungsverkauf), Anlagenverkauf und Lieferantenkredit, jedoch kein frisches Eigenkapital. Die Aktionäre möchten zumindest einmal Dividenden sehen, bevor sie an eine Kapitalerhöhung denken. Bisher waren die Aktionäre ge-

wohnt, ca. 10% vom Eigenkapital als Dividende zu erhalten, und sie erwarten das auch hinkünftig.

Die Zinssätze sind verschieden und können sich ev. verändern. Wenn Sie zusätzliches Fremdkapital aufnehmen wollen, müssen Sie für ausreichende Sicherheiten sorgen. In beschränktem Maß ist eine Kreditvergabe ohne 100%ige Besicherung möglich. Voraussetzung sind jedoch eine Plan-Erfolgsrechnung und ein Finanzplan für die nächsten 4 Quartale, sowie die Ist-Rechnungen des letzten Jahres.

Beim Verkauf von Forderungen (= Factoring) übernimmt der Käufer das Risiko des Forderungsausfalles (= Delkredere-Risiko). Daher betragen die Kosten des Factoring 6% pro Quartal.

Strategisches und operatives Controlling

Das Controlling versucht, Bilanz zu ziehen und tatsächlich eingetretene Erfolge mit den erwarteten und geplanten Erfolgen zu vergleichen, Abweichungen von den Zielvorgaben so früh wie möglich zu erkennen und zu berücksichtigen. Daraus sind neue Ausgangsdaten für Strategien und Pläne zu gewinnen.

Am Beginn soll sich der Vorstand abstimmen über das Leitbild des Unternehmens. Weiters soll ein langfristiges Unternehmenskonzept erstellt werden, das die Strategie widerspiegelt, nämlich möglichst lang anhaltende, ergiebige Erfolgsquellen zu erschließen. Dieses Konzept soll langfristig ausgelegt sein und vor allem nicht jedes Quartal geändert werden (= strategisches Controlling).

Steht die Marschrichtung fest (= Strategie), so können die Jahrespläne für Absatz, Umsatz, Produktion, Finanzen, Anlagen etc. erstellt werden. Diese Pläne stellen kurzfristige Pläne dar und sind im Rahmen der Strategie zu verankern, d.h. mit den gegebenen Mitteln ist das beste Resultat zu erzielen (= operatives Controlling).

Besteuerung

Vom Jahresgewinn (EGT) ist eine erfolgsabhängige Steuer zu bezahlen. Die Höhe wird noch festgesetzt. Zahlbar ist die Steuer im 2. Quartal des Folgejahres. Verlustvorträge können geltend gemacht werden. Das erste gemeinsam durchgeführte Jahr ist steuerfrei.

Kartellrechtliche Bestimmungen

Kann das Kartellamt wettbewerbsbehindernde Absprachen entdecken und nachweisen, werden die involvierten Unternehmen mit einer Strafe von 25 Mio in Cash belegt.

Publizität (Veröffentlichung der Ergebnisse)

Der Vorstand ist verpflichtet, die Ergebnisse der Geschäftstätigkeit zu veröffentlichen (= auf Flipcharts und an Pinnwänden). Der Trainer gibt die genauen Inhalte vor.

III. DAS UNTERNEHMEN AUFBAUEN

Jedes Unternehmen erhält zu Beginn folgende Unterlagen und Materialien:

- 1 Spielbrett
- 3 Handbücher
- 31 blaue Chips (1 blauer Chip = Wert von 5 Mio. Vermögen)
- 69 gelbe Chips (1 gelber Chip = Wert von 1 Mio. Vermögen)
- 10 rote Chips (1 roter Chip = Wert von 10 Mio. Schulden)
- 3 Maschinenkärtchen
- 12 Kostenträger (= Kunststoffbehälter)
- 1 Formularsatz bestehend aus Bilanz, G&V, Finanzplan, Umsatz- und Produktionsplan sowie einer Marktübersicht
- Bleistift, Notizblock, Taschenrechner

Die Kunststoffbehälter stellen die Kostenträger dar. Will man eine Mengeneinheit Rohmaterial einkaufen, so fließt der entsprechende Kaufpreis in diesen Kostenträger. Dieser Werteinsatz stellt Einzelkosten dar, d.h. diese Kosten sind dem Produkt direkt zurechenbar.

Eröffnungsbilanz

AKTIVA		PASSIVA	
Lagergebäude	30	Grundkapital	120
Fabrik	40	Rücklagen	0
Maschinen	45	Jahresüberschuß	0
Anlagevermögen	115	Eigenkapital	120
Vorräte	12	Darlehen	70
Halbfabrikate	15	kurzfristiger Kredit	20
Fertigfabrikate	10	Lieferverbindlichkeiten	10
Forderungen	32	Fremdkapital	100
Cash	36		
Umlaufvermögen	105		
Gesamtvermögen	220	Gesamtkapital	220

Aufstellen des Unternehmens:

Anlagevermögen (am Spielbrett blau dargestellt; blaue oder gelbe Chips)

2 blaue und 5 gelbe Chips für das Einkaufslager (= 15 Mio)

2 blaue und 5 gelbe Chips für das Verkaufslager (= 15 Mio)

7 blaue und 5 gelbe Chips für die Fabrik I (= 40 Mio)

3 Maschinenkärtchen auf die Produktionsflächen, die derzeit Produkt Standard herstellen = der Produktname steht an der Spitze

jeweils 2 blaue und 5 gelbe Chips in die Kreise der Maschinen 1-3 (= 3*15 Mio); sie werden 5 Jahre genutzt, d.h. sie entwerten sich um 20 % jährlich.

Umlaufvermögen (am Spielbrett blau dargestellt; blaue oder gelbe Chips)

Einkaufslager Standard: 3 Material (= Kostenträger) á 4 Mio (je 4 gelbe)

Produktion Standard: 3 Halbfabrikate (=Kostenträger) á 5 Mio (je 1 blauer)

Verkaufslager Standard: 2 Fertigfabrikate (=Kostenträger) á 5 Mio (je 1 blauer)

16 Mio (= 3 blaue + 1 gelber Chip) in Forderungen (1. Quartal)

16 Mio (= 3 blaue + 1 gelber Chip) in Forderungen (2. Quartal)

36 Mio (= 21 gelbe und 3 blaue Chips) in Cash

Anlagevermögen MIO 115

Umlaufvermögen MIO 105

Gesamtvermögen MIO 220

Verbindlichkeiten (am Spielbrett rot dargestellt; rote Chips)

1 roter Chip in Lieferverbindlichkeiten (= 10 Mio)

2 rote Chips in kurzfristiger Kredit (= 20 Mio, nach 1 Jahr fällig)

7 rote Chips in Darlehen (= 70 Mio, nach 4 Jahren fällig)

Das **Eigenkapital** wird am Spielbrett nicht dargestellt.

Rechnerisch ergibt sich aus

Gesamtvermögen MIO 220

- Fremdkapital MIO 100

Eigenkapital MIO 120

Abschließend ist noch das Vertriebsbüro auf ein Feld im Zentralbereich zu stellen: 4 Mio (4 gelbe). Fixkosten sind grün dargestellt.

C. DIE UNTERNEHMENSZIELE (3-5 JAHRE)

Wie wollen wir am Markt auftreten?

- Marktführer – Umsatzstärkster
- Nachahmer – Preisanpasser
- Diskonter – niedrigpreisig
- Qualitativ – hochpreisig
- Marktnischen nutzen

Dazu stellen wir uns vor, im 3. Jahr folgende formelle Ziele erreicht zu haben:

- Umsatz MIO
- Eigenkapital MIO
- Bankschulden MIO
- Marktanteil %
- Cash Flow MIO

Prinzipiell wollen wir unsere Investitionen und unser Umsatzwachstum wie folgt finanzieren:

- nur mit Eigenkapital
- nur mit Krediten (Banken, Lieferanten)
- im Verhältnis Eigenkapital : Kredite = :

Unsere Marktbedingungen für alle Segmente beschreiben wir generell als:

- das Marktvolumen (wächst/stagniert/sinkt)
- der Marktpreis (steigt/stagniert/fällt)

Aufgrund dieser Marktanalyse entscheiden wir uns für die Produktion der Waren in den Jahren (ST=Standard, ME=Medium, EX=Extra, TO=Top)

Jahre	1	2	3
Produkte			

Zusätzlich entscheiden wir uns für die Jahre in folgenden Märkten aktiv zu sein (Z=Zentral, O=Osten, W=Westen):

Jahre	1	2	3
Märkte			

Diese Entscheidung trafen wir unter anderem deshalb, weil wir glauben, daß sich unsere Konkurrenten auf folgende Produkt/Markt-Kombination(en) konzentrieren werden:

	Standard	Medium	Extra	Top
Zentral				
Osten				
Westen				

Die Produkte wollen wir in folgenden gewichteten Marktsegmenten absetzen:

- Ausschreibungsmarkt (Marktübersicht) ... %
- SPOT.Markt ... %
- Kundenorientierung (Stammkunden) ... %
- Neue Marktchancen entdecken ... %

A. CHECKLISTE JAHR 1

Quartalsabschluss

1 2 3 4

				• Produktion fertigstellen und ins Verkaufslager liefern
				• Forderungen vorrücken (1 Quartal in Richtung Cash)
				• Auftragsauslieferung: Deckungsbeitrag berechnen und als Forderung/Cash plazieren
				• Maschinen umrüsten: Stillstand Kosten
				• Auftragsfertigung 0 Qu, 0 / Maschine
				• Serienfertigung 1 Qu 3 / Maschine
				• Material in Produktion liefern und Kosten bezahlen
				• Tagschicht 1 / Maschine
				• Nachtschicht 2 / Maschine
				• Einkauf: neues Material ordern und bezahlen
				• Vierteljährliche Fixkosten bezahlen
				• Management 1
				• Lager (Einkauf & Verkauf) 2
				• Verwaltung 1/ Schicht
				• Marketing 1 / gewöhnliches Vertriebsbüro
				2 / kundenorientiertes Vertriebsbüro (umwandeln!)
				• Zinsen kurzfr. Kredit 5 % pro Quartal
				• Innovation je Produkt 1/Qu (Dauer: Medium 2Qu, Extra 4Qu, Top 5Qu)
				• Qualitätskosten 2 / Fabrik
				• Miete je nach Anlagegut 3 oder 1
				• Investition in Anlagevermögen
				• Kauf oder Verkauf von Anlagevermögen (80% oder 120% des Buchwertes)
				• Kredite bearbeiten (Neuaufnahme oder vorzeitige Tilgung)

Jahresabschluss

				• Abschreibung vornehmen
				• Zinsen für Darlehen: 10 % pro Jahr
				• mit Lieferanten Jahres-Bonus & Skonto abrechnen
				• Ergebnisse publizieren und Steuern berechnen

CHECKLISTE JAHR 2

Jahresbeginn

				• mit Lieferanten Einkaufsrahmen, Rabatt und Zahlungsziel vereinbaren
--	--	--	--	---

Vor Angebotslegung (am Beginn jedes Halbjahres)

1 2

				• Vertriebsbüros eröffnen (Kosten je Büro: 4; Schließung kostet 2), und ev. umwandeln
				• Kontrolle: Investition in Qualität (voriges Quartal) – k.o.-Kriterium bei gewissen Aufträgen
				• Angebote kalkulieren und Angebotszettel ausfüllen
				• Abgabe der Angebote durch den Marketingvorstand (deadline einhalten!)

Quartalsabschluß

1 2 3 4

				• Produktion fertigstellen und ins Verkaufslager liefern
				• Forderungen vorrücken (1 Quartal in Richtung Cash)
				• Auftragsauslieferung: Deckungsbeitrag berechnen und als Forderung/Cash plazieren
				• Maschinen umrüsten: Stillstand Kosten
				• Auftragsfertigung 0 Qu, 0 / Maschine
				• Serienfertigung 1 Qu 3 / Maschine
				• Material in Produktion liefern und Kosten bezahlen
				• Tagschicht 1 / Maschine
				• Nachtschicht 2 / Maschine
				• Einkauf: neues Material ordern und bezahlen
				• Vierteljährliche Fixkosten bezahlen
				• Management 1
				• Lager (Einkauf & Verkauf) 2
				• Verwaltung 1/ Schicht
				• Marketing 1 / gewöhnliches Vertriebsbüro
				2 / kundenorientiertes Vertriebsbüro (umwandeln!)
				• Zinsen kurzfr. Kredit 5 % pro Quartal
				• Innovation je Produkt 1/Qu (Dauer: Medium 2Qu, Extra 4Qu, Top 5Qu)
				• Qualitätskosten 2 / Fabrik
				• Miete je nach Anlagegut 3 oder 1
				• Investition in Anlagevermögen
				• Kauf oder Verkauf von Anlagevermögen (80% oder 120% des Buchwertes)
				• Kredite bearbeiten (Neuaufnahme oder vorzeitige Tilgung)

Jahresabschluß

				• Abschreibung vornehmen
				• Zinsen für Darlehen: 10 % pro Jahr
				• mit Lieferanten Jahres-Bonus & Skonto abrechnen
				• Ergebnisse publizieren und Steuern berechnen

CHECKLISTE JAHR 3

Jahresbeginn

			• mit Lieferanten Einkaufsrahmen, Rabatt und Zahlungsziel vereinbaren
--	--	--	---

Vor Angebotslegung (am Beginn jedes Halbjahres)

1 2

			• Vertriebsbüros eröffnen (Kosten je Büro: 4; Schließung kostet 2), und ev. umwandeln
			• Kontrolle: Investition in Qualität (voriges Quartal) – k.o.-Kriterium bei gewissen Aufträgen
			• Angebote kalkulieren und Angebotszettel ausfüllen
			• Abgabe der Angebote durch den Marketingvorstand (deadline einhalten!)

Quartalsabschluß

1 2 3 4

				• Produktion fertigstellen und ins Verkaufslager liefern
				• Forderungen vorrücken (1 Quartal in Richtung Cash)
				• Auftragsauslieferung: Deckungsbeitrag berechnen und als Forderung/Cash plazieren
				• Maschinen umrüsten: Stillstand Kosten
				• Auftragsfertigung 0 Qu, 0 / Maschine
				• Serienfertigung 1 Qu 3 / Maschine
				• Material in Produktion liefern und Kosten bezahlen
				• Tagschicht 1 / Maschine
				• Nachtschicht 2 / Maschine
				• Einkauf: neues Material ordern und bezahlen
				• Vierteljährliche Fixkosten bezahlen
				• Management 1
				• Lager (Einkauf & Verkauf) 2
				• Verwaltung 1/ Schicht
				• Marketing 1 / gewöhnliches Vertriebsbüro
				2 / kundenorientiertes Vertriebsbüro (umwandeln!)
				• Zinsen kurzfr. Kredit 5 % pro Quartal
				• Innovation je Produkt 1/Qu (Dauer: Medium 2Qu, Extra 4Qu, Top 5Qu)
				• Qualitätskosten 2 / Fabrik
				• Miete je nach Anlagegut 3 oder 1
				• Investition in Anlagevermögen
				• Kauf oder Verkauf von Anlagevermögen (80% oder 120% des Buchwertes)
				• Kredite bearbeiten (Neuaufnahme oder vorzeitige Tilgung)

Jahresabschluß

			• Abschreibung vornehmen
			• Zinsen für Darlehen: 10 % pro Jahr
			• mit Lieferanten Jahres-Bonus & Skonto abrechnen
			• Ergebnisse publizieren und Steuern berechnen