



Analyse der Ergebnisse

Der Vergleich der Ergebnisse von anderen Teams hat sich als besonders lehrreich erwiesen, da die Identifikation mit dem eigenen Unternehmen in der Regel sehr hoch ist.

Die dafür notwendigen Informationen müssen durch die Analyse von Bilanzen, G&V, Kennzahlen und Kostenrechnung gewonnen und richtig interpretiert werden. Dadurch wird ein nachhaltiger Lernprozess ausgelöst.

Wenn beispielsweise das eigene EGT niedriger als jenes des Mitbewerbers ist, kann das vielfältige Ursachen haben.

Folgende Bereiche sollten untersucht werden.

Umsatz

Stimmt der Umsatzkanal (z.B. Beziehungskunden) mit der gewählten Strategie überein? Die notwendigen Informationen finden Sie in Auswertung der Profitcenter. Wenn der Umsatz bei den Ausschreibungen niedriger ist, könnte es daran liegen, dass entweder zu hoch angeboten wurde, oder keine neuen Märkte erschlossen wurden. Dies könnte mittels der Angebotsstatistik bei den Ergebnissen überprüft werden.

Liegt der Umsatz bei den Beziehungskunden darunter, sollten die gestarteten Projekte und die daraus resultierenden KPI verglichen werden.

Möglicherweise wurden neue Produkte zu spät oder gar nicht entwickelt. Selbiges gilt es auch für die Märkte zu untersuchen. Die dafür notwendigen Informationen finden Sie in der Auswertung der Profitcenter.

Ein weiterer Grund für eine schwache Umsatzentwicklung könnte die mangelnde Abstimmung zwischen Verkauf und Produktion sein. Sind die Auftragsbestände hoch (können Sie in der G&V unter Detail sehen), dann deutet das darauf hin, dass die Produktion die Nachfrage nicht decken kann. Finden Sie trotz Auftragsbeständen in der Bilanz einen Bestand an Fertigwaren, wurden die falschen Produkte erzeugt oder gar die Auslieferung vergessen.

DB (Deckungsbeitrag)

Die Ursachen für einen niedrigen DB können durch zu knappe Kalkulation bei Ausschreibungen, durch ungünstige Verkäufe am Spotmarkt oder durch zu hohe Produktionskosten entstehen. Die Produktionskosten könnten auch deshalb zu hoch sein, weil keine Mehrproduktion in Anspruch genommen wurde. Letzteres kann man über die KPI „Stabilität“ und „Mitarbeiterproduktivität“ herausfinden.

Die Materialkosten könnten durch ungünstige Einkäufe bei den Expresslieferanten, oder weil keine Rahmenrabatte erreicht wurden, höher sein.

Jedenfalls sollte analysiert werden, in welchen Profitcenter der DB schwach ist. Bedenken Sie, dass beim den Märkten die Vertriebskosten (z.B. Gründung und laufender Betrieb von Vertriebsbüros) den DB schmälern. Die Entwicklungskosten von Classic bzw. Premium Produkten werden ebenfalls direkt den Produkten zugerechnet.



Analyse der Ergebnisse

Kosten

Die Ursachen für zu hohe Kosten können in detaillierten G&V Rechnung ergründet werden.

Beispiele sind:

- Pönale: Die Abstimmung zwischen Produktion und Verkauf war mangelhaft. So könnten z.B. vom Verkauf zu kurze Lieferzeiten zugesagt worden sein, ohne diese mit der Produktionsplanung zu koordinieren.
- Nachbearbeitungskosten: Es wurden keine bzw. zu wenig Projekte gestartet um den KPI „Qualität“ in den grünen Bereich zu heben.
- Beratung: Es wurden die Quartalsabschlüsse nicht selbst erstellt oder ein Projektberater engagiert.
- Produktentwicklung: Wurde die Produktentwicklung richtig mit dem Verkauf abgestimmt? Wenn 1 Quartal (Classic) oder 2 Quartale (Premium) nach Abschluss der Entwicklung entsprechende Umsätze in der Auswertung der Profitcenter aufscheinen, war die Investition gut geplant.
- Kosten für die Umrüstung von Maschinen: Wenn danach (bei Classic 1 Quartal und bei Premium 2 Quartale später) Verkäufe der entsprechenden Produktart entstanden sind, dann ist es ok. Andernfalls ist auch hier eine mangelnde Abstimmung zwischen Verkauf und Produktion zu erkennen. Die notwendigen Informationen finden Sie bei der G&V und der Profitcenterauswertung.
- Kosten für die Gründung bzw. den laufenden Betrieb von Vertriebsbüros: Wurden in den entsprechenden Märkten positive DB generiert, sind diese Kosten gerechtfertigt. Sehen Sie sich dazu die kumulierten Daten in der Profitcenterauswertung an.
- AfA und Miete für Fabriken: Wenn Sie diese Zahlen zu den Umsätzen in Relation setzen, können Sie die Auslastung der Anlagen ableiten. Ist die Relation $(AfA + Miete) / \text{Umsatz}$ höher als bei anderen Teams deutet, das auf eine schlechte Auslastung bzw. eine schlechte Investitionsplanung hin.
- Zinsen: Ist die Relation $\text{Zinsaufwand} / \text{Umsatz}$ im Vergleich zu anderen Teams höher, hat der Finanzvorstand nicht die günstigsten Finanzierungsformen gewählt. Ob Skonti und Boni erreicht wurden, finden Sie in der G&V unter Rabatte (welche die direkten Kosten schmälern).

Analysieren Sie das Beispiel <http://www.bizilliance.com/ranking.php?spiel=315&qu=12&trainer=y>

Vergleichen Sie das Team „Sailors“ mit den Teams „winner“ und „Piraten“. Ergründen Sie, warum die beiden anderen Teams besser abgeschnitten haben.

Wenn Sie wollen, können Sie auf der folgenden Seite eine Analyse des obigen Beispiels lesen.

Analyse der Ergebnisse

Das Beispiel entstand aus dem Seminar „Unternehmenssimulation“ an der FH Wels Studiengang Mechatronik im letzten Semester.

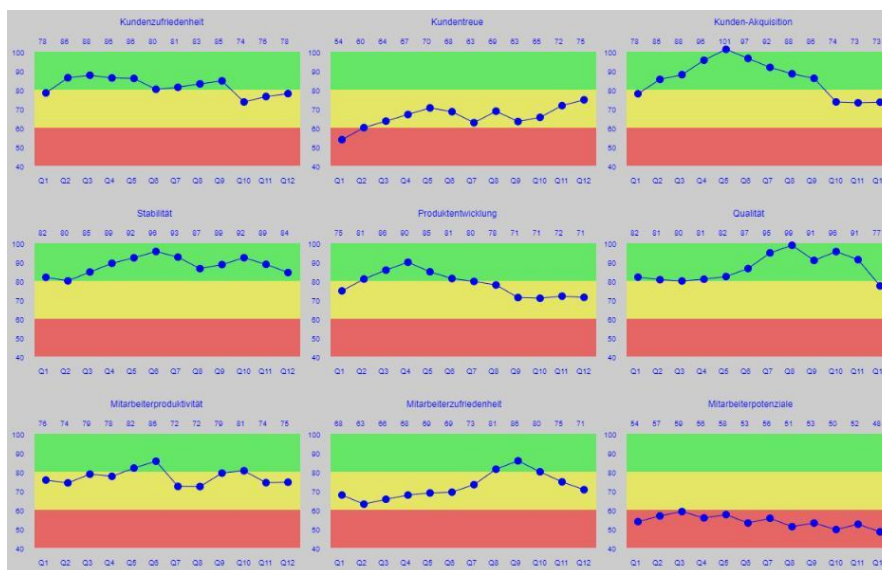
Das Seminar wurde auf 2 Termine mit einer Woche Unterschied aufgeteilt. Einige Student/innen des ersten Termins wollten bei dem 2. Termin nochmal mitspielen. Dafür wurde die Organisationseinheit „Runde 2“ angelegt. Es hat sich gezeigt, dass bei einer 2. Runde die Ergebnisse wesentlich besser sind.

Eine Analyse der Ergebnisse hat folgendes ergeben:

Team Winner

Strategie, Projekte und KPI

Das Team „Winner“ (nomen est omen) hat die Strategie „Kundenpartner“ gewählt und hat in weiterer Folge passende Projekte gestartet. Die KPI wurden regelmäßig beobachtet und es wurden rechtzeitig Projekte zur Qualitätssicherung, Produktivität und Stabilität eingeleitet. Damit wurden einerseits Kosten der Nachbearbeitung vermieden und andererseits wurde die Effizienz derart erhöht, dass eine Mehrproduktion (ohne zusätzliche Fertigungskosten) ermöglicht wurde.



Es wurden im Vergleich zu anderen Teams eher weniger Projekte gestartet, aber diese waren wohl überlegt und zeitlich optimal eingesetzt.

Sie können das selbst nachvollziehen, indem Sie beim Ranking auf das Logo klicken und dann die Ergebnisse abrufen und die Projekte und KPI

analysieren. Das Bild zeigt die Entwicklung der KPI des Teams „Winner“.

Umsatz und DB

Laut G&V wurde bereits im 2. Quartal die Classic-Linie entwickelt und im 5. Quartal mit der Entwicklung von Premium begonnen. Dies führte dann ab dem 5. Quartal zu Umsätzen mit Classicprodukten. Wenn man allerdings die kumulierte Profitcenter-Rechnung ansieht, ist zu erkennen, dass der DB bei Classic unter jenem der Basic-Linie liegt, weil bei Classic auch die Entwicklungskosten eingerechnet werden.

Die Entwicklung von Premium hat möglicherweise zu spät begonnen, da die Zeiten jeweils länger sind (Entwicklung 4 Quartale und Produktion 2 Quartale). So kam es erst im letzten Quartal zu Umsätzen. Durch eine frühzeitige Entwicklung wäre mehr möglich gewesen.

Im 4. Quartal wurde im Westen ein Vertriebsbüro eröffnet. Der Markt im Osten wurde nicht bearbeitet. Ist aus G&V und Profitcenter – Rechnung ersichtlich. Der kumulierte DB war bis zum 8.



Analyse der Ergebnisse

Quartal negativ, was einerseits auf die direkt zurechenbaren Vertriebskosten und andererseits auf verstärkten Wettbewerb am Ausschreibungsmarkt zurück zu führen ist.

Die Abstimmung zwischen Verkauf und Produktion scheint nicht sehr gelungen zu sein, da die sehr hohen Auftragsbestände nicht ausgeliefert werden konnten. Ab dem 9. Quartal kam es trotz hohem Auftragsbestand gar zu Beständen bei Fertigwaren. Da wurden offensichtlich die falschen Produkte erzeugt.



Analyse der Ergebnisse

Kosten und Ergebnis

In der G&V sind keine Kosten für Nachbearbeitung und Pönale zu finden. Das lässt vermuten, dass einerseits die richtigen Maßnahmen zur Qualitätssicherung ergriffen wurden und andererseits die Planung der Lieferzeiten geglückt ist.

Außer im Quartal 1 und 4 wurde der Quartalsabschluss immer an den Steuerberater vergeben, wodurch stattliche Beratungskosten entstanden sind.

Aus der Bilanz und G&V kann geschlossen werden, dass ab dem 4. Quartal eine zusätzliche Fabrik gemietet wurde. Ein Kauf wäre zwar günstiger gewesen, hätte aber das Kreditlimit überschreiten lassen. Die neue Fabrik wurde mit 2 neuen Maschinen ausgestattet. Im 5. Quartal kam eine weitere Maschine hinzu. Im 6. Quartal wurde eine weitere Fabrik gemietet und die erste Fabrik verkauft und zurück gemietet (sale & lease back). Dies war möglicherweise die beste Finanzierungsform, um nicht den teuren Überziehungskredit in Anspruch zu nehmen. Ab dem 6. Quartal wurde dann mit 3 neuen Maschinen die maximale Kapazität erreicht. Diese wurde aber nicht voll ausgelastet, wahrscheinlich hat man sich auf die Tagesschicht beschränkt. Durch die Belegung der teureren Nachtschicht wäre es allerdings gelungen, die hohen Auftragsbestände früher auszuliefern und ein noch höheres Ergebnis zu erzielen.

Die Lieferverbindlichkeiten wurden meist mit Skonto bezahlt, wodurch der Materialeinsatz kleiner und der DB höher wurde. Mit 5% liegt der Skonto in diesem Spiel auch weit über den Kreditzinsen.

Außer im ersten Jahr wurde der Bonus durch den Rahmenvertrag entweder nicht erreicht oder vergessen. Dadurch gingen etliche Mio verloren, da die Einkäufe sehr hoch waren.

Den Kunden wurden offensichtlich längere Zahlungsziele eingeräumt, was leider den operativen Cash flow negativ beeinflusst hat. Wahrscheinlich ist es aber dadurch gelungen, mehr Ausschreibungen zu gewinnen.

Der Finanzmanager hat gute Arbeit geleistet. Die teuren Finanzierungsformen des Überziehungskredits oder Factoring wurden außer im 6. Quartal nie in Anspruch genommen. Das kann aus dem Verhältnis Kredite zu Zinsaufwand abgeleitet werden.

Das EGT hat sich ab dem 2. Jahr sehr gut entwickelt. Es ist normal, im ersten Jahr Verluste zu schreiben, da hier Investitionen erfolgen, die erst später Früchte tragen.

Sonstige Kennzahlen

Im Benchmarking werden die 3 Teams der Runde 2 mit dem Durchschnitt verglichen. Es zeigt sich, dass alle 3 Teams besser als der Durchschnitt abgeschnitten haben. Auch der Planungsindex liegt in einem sehr niedrigen Bereich, was darauf hindeutet, dass die eigene Planung relativ gut eingehalten wurde.

Die Grafik beim Schätzindex ist leider etwas verzerrt, da dürfte dem Team Winner im Quartal 7 ein Dezimalfehler unterlaufen sein. Daher sehen die Unterschiede zwischen den Teams in der Grafik sehr klein aus. Wenn man allerdings die Zahlen betrachtet, gibt es doch größere Abweichungen. Der Schätzindex sagt aus, wie gut das Team seine eigenen Kennzahlen geschätzt hat, ohne Unterlagen zur Verfügung zu haben.



Analyse der Ergebnisse

Aufsichtsratssitzung

Eine spannende Variante stellt auch folgende Aufgabenstellung dar. Ein Team muss dem Aufsichtsrat das Ergebnis präsentieren. Der Aufsichtsrat setzt sich wiederum aus einigen Mitgliedern anderer Teams zusammen, die vorher die Fragen an den Vorstand zusammenstellen.

Diese Sitzung ist „öffentlich“ und die Qualität der Fragen und der Präsentation kann bewertet werden.

Resume

Dieses Beispiel hat gezeigt, dass aus der Bilanz, G&V, Kennzahlen und Teilkostenrechnung viele Informationen entnommen werden können, die dann – richtig interpretiert – Rückschlüsse auf Strategien und Entscheidungen anderer Teams ermöglichen.

Die dabei gewonnenen Erkenntnisse erhöhen das Verständnis der Zusammenhänge und lösen einen nachhaltigen Lernprozess aus.

Versuchen Sie es mit den beiden anderen Teams dieser Organisationseinheit oder noch besser, Sie spielen es selbst im Wettbewerb mit anderen Teams.