

Diplomarbeit

„Konzeption und Entwicklung eines Prototypen für ein verlagsspezifisches Management-Planspiel zur praktischen Aus- und Fortbildungsunterstützung von Studierenden und Führungskräften in der Verlagsbranche“

von Sarah Drozd

Matrikel-Nummer 14812
Studiengang Druck- und Medientechnologie
Fakultät Druck und Medien
Hochschule der Medien Stuttgart

Zeitraum der Diplomarbeit:
20.05.2007 bis 14.09.2007

Betreuer 1: Prof. Dr. Helmut Wittenzellner

Betreuer 2: Dipl. Wirt-Ing. (FH) Benjamin Schiller

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig ohne fremde Hilfe angefertigt habe. Alle Stellen, die ich wörtlich oder sinngemäß aus veröffentlichten oder nicht veröffentlichten Schriften übernommen habe, habe ich als solche kenntlich gemacht.

Stuttgart, den 12.09.2007

Sarah Drozd

Der Verleger schießt mit einem Auge nach dem Schriftsteller, mit dem anderen nach dem Publikum. Aber das dritte Auge, das Auge der Weisheit, blickt unbeirrt ins Portemonnaie.

Alfred Döblin

„Konzeption und Entwicklung eines Prototypen für ein verlagsspezifisches Management-Planspiel zur praktischen Aus- und Fortbildungsunterstützung von Studierenden und Führungskräften in der Verlagsbranche“

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	
1.1 Aufgabenstellung	6
2. Grundlagen	
2.1 Management-Planspiele	9
2.1.1 Grundzüge der Planspieldidaktik	10
2.1.2 Lernziele und Lernzielqualitäten	12
2.1.3 geschlossenes Planspiel „Brettplanspiele“	14
2.1.4 Marktübersicht von „Brettplanspielen“	15
2.1.5 Planspiele im Studium	16
2.2 Management-Planspiele in der Verlagsbranche	17
2.2.1 Bedarf für ein verlagsspezifisches Planspiel	18
2.2.2 Anforderungen an ein verlagsspezifisches Planspiel	18
2.2.3 Lernziele bei einem verlagsspezifischen Planspiels	19
2.3 Anforderungen an das Planspiel „ <i>publishing house</i> “	20
3. Das Planspiel „<i>publishing house</i>“	
3.1 Planspiel-Versionen	22
3.1.1 Zielgruppendefinition	22
3.1.2 Hochschulversion	24
3.1.3 Marktversion	25
3.1.4 Berufsschulversion	25
3.2 Style Guide	26
3.2.1 Corporate Design	26
3.2.2 Logo	27
3.2.3 Farbwelt	28
3.2.4 Typografie	29

3.3	Bestandteile des Spiels	30
3.3.1	Seminarkonzept	30
3.3.2	Rollenverteilung innerhalb des Spielkonzepts	32
3.3.3	Spielfeld und die Kernfunktionsbereiche	34
3.3.4	Die Spielfiguren	38
3.3.5	Die Spielkarten	39
3.4	Spielszenarien	41
3.5	Spielablauf	43
3.5.1	Beschreibung der Geschäftsperiode 1	43
3.5.2	Ablaufsteuerungselemente	52
3.5.3	Anzeigen- und Lizenzgeschäft	56
3.6	Aktionselemente	58
3.6.1	Markt	58
3.6.2	Sonderaufgaben	59
3.7	Auswertung und Ranking	61
3.7.1	Kennzahlen	61
3.7.2	Balanced Scorecard	63
4.	Testlauf und Feedback	68
5.	Fazit und Ausblick	75
6.	Abkürzungs-, Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	76
7.	Literaturverzeichnis	79
8.	Anhang	80

1. Einleitung

1.1 Aufgabenstellung

Die Diplomarbeit richtet ihren Fokus auf die zukünftigen Führungskräfte des Verlagswesens. Durch den zunehmenden Wettbewerb, ausgelöst durch die globalisierte Wirtschaftswelt, steigen die Anforderungen an den Manager. Den Personalverantwortlichen genügt deshalb nicht mehr eine gute Ausbildung, sondern sie setzen Vielseitigkeit, Belastbarkeit sowie analytisches und systematisches Denkvermögen voraus. Somit stehen die zukünftigen Manager vor neuen Herausforderungen, sie sind zwar bestens theoretisch ausgebildet, was jedoch fehlt ist die praktische Anwendung des in der Theorie erworbenen Wissens. Man spricht dabei von Hard- und Soft-Skills. Unter Hard-Skills versteht man, dass der Manager über sehr gute bis gute theoretische Kenntnisse verfügt. Unter Soft-Skills versteht man beispielsweise die Team- und Kommunikationsfähigkeit. Da Hard-Skills in der heutigen Zeit nicht mehr ausreichen gewinnen die Soft-Skills und deren gezielte Ausbildung immer mehr an Bedeutung. Des Weiteren ist die fallbezogene Anwendung des in der Theorie erworbenen Wissens von großer Bedeutung. An dieser Stelle setzt die Diplomarbeit an, da sich mit der Planspiel-Methode die Soft-Skills gezielt trainieren lassen.

Die Diplomarbeit beschäftigt sich branchenspezifisch mit dem Verlagswesen. Genauer mit dem Buch- und Zeitschriftensektor, dem klassischen Bereich. Die Verlagsbranche durchläuft in den letzten Jahren einen strukturellen Veränderungsprozess, diesen Prozess kann man auch Strukturwandel nennen. Dieser Strukturwandel ist das Resultat der folgenden aufgeführten sich veränderten Rahmenbedingungen einer modernen Informations- und Dienstleistungsgesellschaft: ¹

1. Die Titelzahl wächst bei sinkenden Auflagen. Im Jahr 2004 wurden 86.543 Titel produziert im Gegensatz dazu im Jahr 2003 80.971 Titel ². Damit wurde 2004 die höchste Titelzahl erreicht, die innerhalb eines Jahres in der Bundesrepublik produziert wurden. Die verkauften Exemplare pro Titel sind jedoch seit Jahren rückläufig.

¹Röhing, H. (2003): *Wie ein Buch entsteht, Einführung in den modernen Buchverlag*, Darmstadt

²Lucius, W.. (2005): *Verlagswirtschaft*, Konstanz

2. Die Titelflut trifft auf einen stagnierenden in Teilbereichen schrumpfenden Markt. Dies liegt zum einen an der stagnierenden bzw. sinkenden Bevölkerung und zum anderen an den veränderten Konsumgewohnheiten. Wenn ein Verlag z.B. seine Kosten bisher mit 20 Neuerscheinungen pro Jahr abdecken konnte, dann muss er jetzt eben bei sinkenden Auflagen versuchen, sein wirtschaftliches Ergebnis durch die Steigerung der Titelzahl zu verbessern. Die auf diese Weise publizierte Titelflut, zum Teil austauschbarer Bücher, ist ein wesentlicher Grund für die sinkenden Auflagen.
3. Die Medienkonkurrenz ist um ein Vielfaches reichhaltiger geworden. Der Mensch kann in seiner Freizeit auf ein vielfältiges kulturelles Angebot zurückgreifen. Neben der steigenden Zahl von Hörfunk- und Fernsehprogrammen, einer breiten Palette von Zeitungen und Zeitschriften, Videotheken und das Internet, versucht die Verlagsbranche den Mensch für sich zu gewinnen. Aber der Umworbene kann immer nur ein Angebot zur selben Zeit nutzen.

Des Weiteren ist besorgniserregend, dass die Zahl der mittelständischen Verlage sinkt, und die Umsatzanteile der Großverlage ansteigen. Im Jahr 1993 meldete der Deutsche Börsenverein 2.092 Mitglieder des herstellenden Buchhandels, im Jahr 2004, also 10 Jahre später, sind es noch 1.812 Mitglieder³. Dadurch ist eine wichtige sozioökonomische Veränderung im Verlagswesen festzustellen: Denn, sehr viele Firmen haben aus den verschiedensten Gründen in den letzten Jahren aufgegeben, sie wurden fusioniert oder verkauft. Ein Grund dafür ist das sich meist in der Familie keine Unternehmensnachfolge finden lässt. Da kommt dann oftmals die Frage bei der Familieneigentümerschaft, die den Verlag durch permanentes Fremdmanagement leiten lässt, die Frage auf, ob es nicht besser wäre, das Unternehmen zu Verkaufen und das gebundene Familienkapital auszulösen. Somit dominieren heute in den meisten Verlagen angestellte Verlagsleiter bzw. Geschäftsführerteams. Ihre Verweildauer in einem Unternehmen ist daher meist kürzer als die eines Inhaberunternehmers. Mit jedem neuen Manager kommen auch neue Ideen und Prioritäten in das Unternehmen, somit kommt eine viel größere Unstetigkeit in die Verlagsführung und die Verlagspolitik.

³Lucius, W.. (2005): *Verlagswirtschaft*, Konstanz

Der neue Manager kündigt Verlagsverträge, tauscht Mitarbeiter aus, verändert die Marketingstrategie etc.. Dies wird noch verstärkt, wenn das Management-Team ohne starke Leitfigur ist. Nicht zuletzt, hat diese Strukturelle Veränderung eine negative Auswirkung auf die Autoren.

An diesem Punkt soll die Diplomarbeit ansetzen und Studierende als zukünftige Führungskräfte gezielt schulen und vorbereiten. Gerade in der Verlagsbranche ist soziale Kompetenz ein entscheidender Faktor. Dies wird mit der Planspiel-Methode durch die Interaktionen innerhalb der Teams und zwischen den Teams gefördert und zusätzlich werden die Anwendungs-Methodik und die betriebswirtschaftlichen Kenntnisse vermittelt und gestärkt.

Dadurch wird durch die Hochschule der Medien mit dem Planspiel *publishing house* ein Beitrag zur gezielten Ausbildung des Management-Nachwuchses geleistet. Der Prototyp des Planspiel *publishing house*, von dem die Diplomarbeit handelt, spricht die genannten Lernfelder gezielt an.

Die vorgelegte Diplomarbeit enthält folgende Erkenntnisse aus den Bereichen der Theorie:

- Konzeption
- Planspieldidaktik
- Marktanalyse hinsichtlich der vorhandenen Planspiele
- Grundlagen der Gestaltung
- Recherchetechniken
- Verlagsspezifische Betriebswirtschaft
- Prozesse des Verlagswesens

Hauptgegenstand der gesamten Diplomarbeit wird der Prototyp des *publishing house* sein. Auf die ausführliche Darstellung bereits bestehender Fachkenntnisse wird zu Gunsten einer nutzenbringenden Darstellung verzichtet. Die Informationen werden auf die notwendigen Grundlagen beschränkt. Die Diplomarbeit ist ein in der Praxis bearbeitetes Projekt und somit ist ein Wissenstransfer zwischen Hochschule, Wirtschaft und Praxis wiederzufinden. Des Weiteren beleuchtet die Diplomarbeit die Planspielentwicklung aus verschiedenen Blickwinkeln.

2. Grundlagen

2.1 Management-Planspiele

Definition des Planspielbegriffs

Was sind Planspiele ?

Planspiele simulieren abstrahiert, aber dennoch realitätsnah, Gesamtabläufe und Zielkonflikte in einem Unternehmen. Als interaktive Lehr- und Lernmethode ermöglichen Planspiele schnelles, risikoloses und nachhaltiges Sammeln von praxisbezogenen Erfahrungen nach der Maxime „Learnig business by doing business“. ⁴

Methodik des Lernens bei Planspielen

„Lerning business by doing business“ ⁵ – ist die grundlegende Aussage hinter der Methodik des Lernens bei Planspielen. Der Lernende ist Teil einer simulierten Realität und lernt dabei die Praxis des in Theorie erworbenen Wissens in abstrakter Form kennen. Da in Planspielen meist Teams gebildet werden, wird auch das Sozial- und Kommunikationsverhalten trainiert.

Definition des Didaktikbegriffs

Didaktik ist eine Unterdisziplin der Pädagogik und wird von einigen als ihr Herzstück bezeichnet. Als „Allgemeine Didaktik“ beschäftigt sie sich unabhängig von spezifischen Lerninhalten mit der Gestaltung von Lernangeboten und der Lerntechnik. ⁶

^{4,5} Högsdal, B. (2001): *Planspiele, Einsatz von Planspielen in der Aus- und Weiterbildung*, Bonn

⁶ www.wikipedia.de (2007): *Didaktik*, Stand 22.07.2007

2.1.1 Grundzüge der Planspieldidaktik

In Planspielen sind mehrere didaktische Modelle vereint. In dieser Diplomarbeit werden drei ausgewählte didaktische Modelle vorgestellt.

Das erste didaktische Modell ist das der *Simulation*. Es ist das bedeutenste unter den drei Modellen, da die Simulation die Basis der Planspielmethode darstellt. Ohne dieses Modell gäbe es Planspiele nicht. Die Lernenden schlüpfen dabei in realitätsnahe Rollen und üben Entscheidungs- Sozial- und Methodenkompetenz. Ziel dabei ist es vor allem die Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit zu entwickeln und trainieren. Didaktisches Prinzip, spielendes Lernen und Antizipatorisches Lernen.

Ein weiteres wichtiges didaktisches Modell ist das des *Arbeitsunterricht*. Dabei bearbeiten Lernende in kleinen Gruppen vorab schriftlich formulierte Aufgaben, um Kenntnisse und Fähigkeiten zu üben und anzuwenden. Hierbei sind die didaktischen Prinzipien, selbständiges Lernen, Individualisiertes Lernen und ganzheitliches Lernen.⁷

Als letztes Didaktisches Modell ist das Modell der *Fallmethode* zu nennen. Lernende bearbeiten in Gruppen Praxisfälle, um sich Wissen über die betreffende Branche anzueignen. Dadurch wird die Entscheidungs- und Urteilsfähigkeit der Lernenden geschärft und intensiviert. Didaktische Prinzipien, Praxisnahes Lernen und Problemlösendes Lernen.⁸

Durch diese drei Modelle werden nicht nur die unternehmerischen Anforderungen und Fähigkeiten gefördert, sondern es werden auch berufsübergreifende Schlüsselqualifikationen gefördert.

^{7,8} Flechsig, K. (1996): *Kleines Handbuch didaktischer Modelle*, Stadt

In einem Forschungsprojekt des Bundesinstitut für Bildung (BIBB) wurde das didaktische Grundgerüst von Unternehmensplanspielen untersucht.

Im Folgenden wird das didaktische Grundgerüst eines Unternehmensplanspiels nach Böltz vorgestellt:⁹

Simulation:

Die betriebswirtschaftliche Handlungswelt des Managers wird modelliert. Hierfür werden Funktionsstrukturen, Daten-, Bilanzstrukturen und Entwicklungen, Führungsinstrumente eines realen Unternehmens zugrunde gelegt. Je nach Zielgruppe entsteht eine branchenspezielle, unternehmensspezielle Simulation.

Planspielorganisation:

Handlungsregeln, Informationsgrundlagen und Hilfen für die Teilnehmer werden festgelegt und auf einzelnen Zielgruppenbedarf ausgetestet. Der Teilnehmer wird damit zugleich als „authentischer“ Teil der Simulation verortet. Der Spieler entscheidet selbst, ob und wie er handelt; er übernimmt Verantwortung für sein Handeln.

Lernorganisation:

Das Lernhandeln ist am sog. Managementzyklus orientiert. Die darin angelegten Handlungswiederholungen liefern Übungseffekte. Ansteigende Anforderungen und neuartige Handlungsaufgaben werden in den Spielablauf integriert.

Lernmotivation:

Wird dreifach gestützt durch 1. Spielinteresse/Konkurrenztrieb; 2. Zwang zum Handeln/Entscheiden und 3. durch Selbstbehauptung in der Gruppe: Übernahme von Handlungsverantwortung gegenüber den anderen Teilnehmern.

⁹Böltz, U. (2005): *Planspiele in der beruflichen Bildung*, Bonn

2.1.2 Lernziele und Lernzielqualitäten

Das übergeordnete Lernziel bei Planspielen ist es, einen hohen und schnellen wirtschaftlichen Wissenstransfer zu erreichen. Durch dieses übergeordnete Ziel entstehen Unterziele für das Planspielkonzept, im Rahmen dieser Diplomarbeit werden die Wichtigsten vorgestellt. ¹⁰

- Umsetzung von Strategien in Maßnahmen.
- Betriebswirtschaftliche Methoden anzuwenden.
- Die Folgen von getroffenen Entscheidungen vorhersehbar und Transparent zu machen.
- Erkennen gesamtunternehmerischer Zusammenhänge.
- Formulieren von Zielen und Strategien zur Zielerreichung.
- Auswirkungen gruppenspezifischer Prozesse.

Aus diesen Lernzielen lassen sich wiederum für die Planspielteilnehmer Lernzielqualitäten ableiten. ¹¹

Zielqualität Erleben

bedeutet das der Teilnehmer während des Seminars Erlebnisse hat die bezogen auf :

- Sich selbst , d.h. durch Handlungserfolge oder Handlungsmisserfolge geprägt sind.
- Aus den Anforderungen der anderen Gruppenmitglieder an den einzelnen Teilnehmer bestehen können.
- Oder durch die Anforderungssituation der Führung eines Unternehmens, d.h. das Erleben des eigenen Risikobewusst seins.

¹⁰Högsdal, B. (2001): *Planspiele, Einsatz von Planspielen in der Aus- und Weiterbildung*, Bonn

¹¹ Blötz, U. (2005): *Planspiele in der beruflichen Bildung*, Bonn

Zielqualität Erfahren

Der Teilnehmer gewinnt während des Planspiels Erkenntnisse über:

- Die Anforderung was es bedeutet ein Unternehmen zu führen, d.h. an Kommunikation, Verhalten und Nutzung der Führungsinstrumente.
- Und darüber welche Auswirkungen sein unternehmerisches Denken und Handeln haben (Ursachen-Wirkungsbeziehung).

Zielqualität Trainieren

Bestimmte unternehmerische Handlungen werden während des Planspielseminars, durch mehrmaliges wiederholen trainiert und dadurch die Qualität verbessert z.B. das Auswerten von Betriebsergebnissen, Planungsrechnen, Präsentieren und Verhandeln.

Im Rahmen der Studie des Bundesinstituts für Bildung stellte sich heraus, dass für die Planspielteilnehmer vor allem die Rolle des Unternehmensführers wichtig ist. Dabei bezieht sich die Frage nicht nur auf „was heißt Führung eines Unternehmens“ sondern auch das Erleben des eigenen Umgangs mit den Anforderungen als Unternehmensführers. Des Weiteren sind für die Teilnehmer weniger die Spielerfolge als vielmehr die Handlungserfolge und Handlungsmisserfolge die sie selbst erfahren durften von Wichtigkeit.

2.1.3 geschlossenes Planspiel „Brettplanspiele“

Geschlossene Planspiele werden durch Handlungsregeln, eine vorbereitete Simulation und eine feste Planspielorganisation gekennzeichnet. Die Teilnehmer die ein geschlossenes Planspiel spielen finden immer die gleiche Simulation vor. Diese Eigenschaft gibt geschlossenen Planspielen ihren Namen und unterscheidet sie von offenen Planspielen.

Am häufigsten werden geschlossenen Planspiele in Brettform angeboten. Bekannte Beispiele sind Monopoly und Schach. Pro Spiel können mehrere Spielbretter auf den Tischen verteilt sein, so dass z.B. jedes simulierte Unternehmen sein eigenes Spielbrett besitzt. Durch die Form des Spielbretts bilden geschlossene Planspiele einfache Zusammenhänge in einer konkreten und fassbaren Form ab. Somit wird dem Teilnehmer die Orientierung im Spiel erleichtert. Der Vorteil bei einem Brettplanspiel ist es, dass die Spielgruppen das Spielgeschehen am Brett besser gemeinsam verfolgen können. Durch den unmittelbaren Zugriff auf die Spielelemente wird der Teilnehmer intensiv in das Spielgeschehen eingebunden. Dies ist die Stärke von Brettplanspielen, dass sie dem Teilnehmer unmittelbar auf symbolische Art und Weise das zu Erlernende begreiflich machen.

Didaktische Bewertung von Brettplanspielen nach Blötz: ¹²

Spielmotivation

Wissens- und Erlebnismotivation
Führungswissen erfahren

Bewertung

kann wissensintensiv gestaltet werden, sehr erlebnisintensiv mit hohem Festigungsgrad

Problemlöse- und Probiermotivation

wird i.d.R. gut erfüllt

Handhabungsmotivation
Umgang mit betriebswirtschaftlichen Instrumenten

kann so gestaltet werden, dass Instrumente in das Spiel eingehen

Konkurrenzmotivation
des Kunden und Marktes

spielt eine wichtige Rolle, da es zum Nachdenken anregt

¹² Blötz, U. (2005): *Planspiele in der beruflichen Bildung*, Bonn

2.1.4 Marktübersicht von „Brettplanspielen“

Eine genaue Marktübersicht ist sehr schwierig zu erstellen, da es auf dem Markt sehr viele Brettplanspiele mit unterschiedlichem Branchenbezug gibt. Für die Verlagsbranche, welche in dieser Diplomarbeit thematisiert wird, wurde jedoch kein Planspiel gefunden.

Folgende Tabelle zeigt einen Auszug der Übersicht über die erhältlichen betriebswirtschaftlichen Brettplanspiele:

Planspiel-Bezeichnung	Thema/Inhalt/Modellbereich
BIZION - Betriebswirtschaftliches Denken und Handeln	Strategisches Managementplanspiel
BWL Komplex	BWL Grundlagen
coludo - Betriebswirtschaft	Betriebswirtschaftliche Zusammenhänge
Easy Business	Betriebswirtschaftliche Grundkenntnisse
Factory	Betriebswirtschaftliche Grundlagen
Global Factory	Unternehmerisches, globales Denken
LudoCards	Kommunikation, Gruppendynamik
Play.Finance	Betriebswirtschaftliche Grundlagen

Tab. 2.1: Marktübersicht

2.1.5 Planspiele im Studium

Im Studium werden Planspiele nicht mit den Ziel der Phasen und Wissensaneignung zu komprimieren betrieben. Sie dienen bislang der Erweiterung des Methodenangebots zur Anwendung und Festigung erworbenen betriebswirtschaftlichen Wissens.

Untersuchungen des BIBB zur Planspielintegration zeigen, dass sich didaktische Vorteile durch den Planspiel einsatz bieten.¹³

Auf folgende didaktische Vorteile deuten die untersuchten Planspieleinsätze hin:

- Planspiele werden von den Teilnehmer besser erschlossen wenn diese in größere Lehr- und Lerneinheiten integriert sind. Da so auf die möglichen Schwachstellen der Teilnehmer besser eingegangen werden kann.
- Management-Planspiele eignen sich besonders dafür das Wissen einzelner Lehreinheiten miteinander zu vernetzen.
- Die im Planspiel entstehenden betriebswirtschaftlichen Fälle können in weiteren Lehreinheiten thematisiert werden.
- In den Planspielpausen zwischen den Planungs- und Entscheidungsrunden können Lehreinheiten integriert werden. Somit liefern Planspiele die Möglichkeit der Integration weiterer Lehreinheiten.

¹³Blötz, U. (2005): *Planspiele in der beruflichen Bildung*, Bonn

2.2 Management-Planspiele in der Verlagsbranche

Definition des Verlagsbegriffs

Verlegen – heißt, das geschriebene Wort, das Bild, den Ton und das grafische Symbol zu veröffentlichen.¹⁴

Traditionelle Verlage sind Buch- und Zeitschriften- sowie Zeitungs- oder Spezialverlage. Die medienorientierte Bezeichnung der Verlage verliert immer mehr an Bedeutung, da alle Medien zur Nutzung und Vermarktung verlegt werden. Im Mittelpunkt des klassischen Verlages stehen nach wie vor die Printprodukte wie:

- Bücher
- Zeitungen
- Zeitschriften
- Loseblattwerke
- Noten
- Karten
- Bilderdrucke

Ebenso im Mittelpunkt stehen audio- und visuelle Medien bis hin zum Online-Publishing.

¹⁴Heinold, W. E. (2001): *Bücher und Büchermacher*, Heidelberg

2.2.1 Bedarf für ein verlagsspezifisches Planspiel

Wachsende Titelzahlen bei sinkenden Auflagen, dabei trifft die Titelflut auf einen stagnierenden Markt. Nicht zu letzt ist die Medienkonkurrenz um ein Vielfaches reichhaltiger geworden, der Mensch kann in seiner Freizeit auf ein vielfältiges kulturelles Angebot zurückgreifen. Das sind die Brennpunkte mit denen die Verlage und die zukünftigen Führungskräfte zu kämpfen haben. Deshalb wird von den zukünftigen Führungskräften der Branche nicht nur Fingerspitzengefühl bei der Programmplanung und technisches Know-how erwartet, sondern auch konzeptionelles, wirtschaftlich orientiertes und innovatives Denken und Handeln. Deshalb bietet sich gerade in der Verlagsbranche die Schulung mit der Planspiel-Methode an.

2.2.2 Anforderungen an ein verlagsspezifisches Planspiel

Anforderungsschwerpunkte an das verlagsspezifische Planspiel:

- Realistische Abbildung des Geschäftsmodells Verlag.
- Abbildung der branchenbezogenen betriebswirtschaftlich relevanten Informationen und Prozesse.
- Raum für Diskussionen und Thematisierung von Schwerpunkten.
- Wettbewerbskomponenten.

2.2.3 Lernziele bei einem verlagsspezifischen Planspiels

Die folgende Tabelle zeigt eine Übersicht zur Formulierung der Lernziele innerhalb des Planspiels *publishing house*.

Lehrgebiet	Lehrinhalt	Anwendung im Spiel
Bilanz	Bilanzstruktur, Bilanzpositionen, Bilanz erstellen	Arbeitsblatt Verlagsbilanz, Bilanz auf dem Spielbrett
Gewinn- und Verlustrechnung	Struktur und Aufbau GuV, Zweck der GuV, Ermittlung des Jahresergebnis	Arbeitsblatt GuV, GuV auf dem Spielbrett
Kalkulation	Systematik und Aufbau Deckungsbeitragsrechnung Bildung einer Kalkulation	Arbeitsblatt Kalkulation/Angebot/ Vertrag
Angebot	Inhalt eines Angebots, Funktion eines Angebots, Zusammenspiel mit der Kalkulation	Arbeitsblatt Kalkulation/Angebot/ Vertrag
Strategie	Unternehmensausrichtung, strategische Optionen, strategisches Marketing	Investitionstabelle, Verlags-Programm- Karten, Programm- planung
Verhandeln	Verhandeln mit Geldgebern und Konkurrenten	Preisverhandlung im Markt, Verhandlungen mit der Bank
Präsentation	Darstellung von Ergebnissen und Strategien, Vermarktung der eigenen Person	Bankgespräche, Jahresabschluss, Sonderaufgaben

Tab. 2.2: Lernziele

2.3 Anforderungen an das Planspiel „publishing house“

Der unten aufgeführte Anforderungskatalog enthält alle Anforderungen die an den Prototypen des *publishing house* gestellt werden. Alle Punkte des Anforderungskatalogs sollten im Planspiel umgesetzt werden. Der Anforderungskatalog ähnelt einem Pflichtenheft, das bei Projektarbeiten der Kommunikation der Projektteilnehmer dient. Somit wissen mit dem Pflichtenheft alle Projektteilnehmer, welcher Arbeitsschritt welche Anforderungen stellt. Der Anforderungskatalog beugt falschen Erwartungen vor und es ist ebenfalls klar definiert wie der Prototyp des *publishing house* aussehen soll.

Pos.	Anforderung	Ausprägung im Planspiel
01	Abbildung der wichtigsten Abteilungen eines Buch- und Zeitschriftenverlages	Farbliche Gliederung der Bereiche Lektorat/Redaktion, Herstellung, Vertrieb/Marketing, Finanzen/Controlling
02	Abbildung eines realistischen Marktmechanismus, der die aktuellen Probleme der Verlagsbranche thematisiert	Manuskripte/Lizenztitel werden verhandelt, über Manuskript- und Lizenzliste müssen die Teilnehmer sich ihre Programmstrategie überlegen und Angebote (Autorenhonorar) für den jeweiligen Titel abgeben. Anzeigen werden ebenfalls über eine Anzeigenliste gehandelt. Das Problem der Preisbindung bei Büchern soll simuliert werden
03	Abbildung strategischer Optionen für die Positionierung des Verlages im Wettbewerb	Positionierung durch unterschiedliche Programmstrategien, kein Gemischtwarenangebot

Pos.	Anforderung	Ausprägung im Planspiel
04	Abbildung der wichtigsten Managementinformationen im Bereich Controlling und Finanzen	Auf dem Spielfeld und in den Arbeitsblättern sind die wichtigsten Kontrollinstrumente abgebildet
05	Thematisierung von Schwerpunkten mit Hilfe von Übungen (Sonderaufgaben)	Sollen Tagesgeschäft auflockern; Projekt Exposé erstellen, Buchmesse planen, Mediadaten erstellen (Anzeigenverkauf)
06	Abbildung der Betriebswirtschaft in ihren Grundzügen und deren Bedeutung für das Verlagsmodell	Verlagsbilanz, GuV, Kennzahlen, Kapitalflussrechnung, Benchmarking (Intern/Extern), Balanced Scorecard
07	Abbildung einer Buchkalkulationssystematik und Anzeigenkalkulationssystematik	Kalkulation ist das Instrument der Preisfindung (Verkaufspreis, Mischkalkulation)
08	Einbau von Wettbewerbskomponenten	In Form von Kennzahlensystem, Balanced Scorecard und Punktebewertung für Sonderaufgaben

Tabb. 2.3: Anforderungskatalog

3. Das Planspiel *publishing house*

3.1 Planspiel-Versionen

3.1.1 Zielgruppendefinition

Mit dem Planspiel *publishing house* für die Verlagsbranche sollen drei Zielgruppen angesprochen und bedient werden:

- Studierende an Hochschulen der höheren Semester in Verlagswirtschaftlichen Studiengängen
- Personalaus- und Weiterbildung in der Verlagsbranche
- Auszubildende in der Verlagsbranche

Dies sind drei sehr unterschiedliche Zielgruppen mit verschieden hohen Ansprüchen an das Planspiel.

Studierende an Hochschulen

Bei Studierenden an Hochschulen soll die Planspielmethode vorlesungsbegleitend eingesetzt werden. Um an das Thema Betriebswirtschaft spielerisch heranzuführen und die betriebswirtschaftlichen Zusammenhänge in der Verlagsbranche visuell zu begreifen, ist es wichtig, dass bereits in der Theorie erlernte Wissen zu festigen und einen Transfer zur praktischen Umsetzung herzustellen. Wichtig dabei ist es Demotivation zu vermeiden und den Spaß am Spiel zu fördern.

Außer den Studenten gibt es an Hochschulen noch die Zielgruppe der Hochschulvertreter, wie z.B. die Professoren. Diese stehen unter dem ständigen Druck stehen ihr Lehrangebot verbessern zu müssen und neue Lehrmethoden zu entwickeln um den Spaß am Lernen zu fördern. Mit einem innovativen branchenspezifischen Planspielkonzept können die Hochschulen ihr Lehrportfolio ausbauen und für die Studenten den Vorlesungsbetrieb interessanter und innovativer gestalten.

Personalaus- und Weiterbildung

In der heutigen Zeit stehen die Verlage nicht nur unter einem hohen Wettbewerbsdruck sondern auch unter einem immer größer werdenden internen Druck. Ein Problem darin besteht, dass die einzelnen Abteilungen eines Verlages nicht mehr die Möglichkeit haben über den Tellerrand zu blicken und somit nicht mehr wissen, welche wichtigen Funktionen ihre Nachbarabteilungen ausführen.

Ebenfalls durch den hohen Wettbewerbsdruck kommt es zu Rivalitätskämpfen zwischen den einzelnen Bereichen eines Verlages. Dabei sollten alle Bereiche eines Verlages zusammenarbeiten und begreifen, dass sie ein Teil des Systems sind und jeder seinen Beitrag zum Erfolg des Unternehmens leisten muss. Mit Hilfe der Planspiel-Methode finden die Mitarbeiter Zeit über den Tellerrand zu blicken, dass Transfer denken gezielt zu fördern sowie die Gruppenkommunikation zu verbessern.

Auszubildende an Berufsschulen

Bei Auszubildenden an Berufsschulen/Ausbildungsbetrieben soll die Planspielmethode zur Vorbereitung auf die Abschlussprüfung eingesetzt werden, um das in der Theorie und Praxis erworbene Wissen zu wiederholen und zu festigen. Durch die Planspielmethode erkennen die Auszubildenden spielerisch die Zusammenhänge in einem Wirtschaftsunternehmen Verlag, was im normalen Unterrichtsalltag oftmals zu kurz kommt.

Für Lehrer und Ausbilder bietet die Planspielmethode eine neue innovative Technik Wissen zu vermitteln und den Spaß am Lernen zu fördern.

3.1.2 Hochschulversion

Wie schon beim Planspiel *print factory* soll unter dem Label **University** die Hochschulversion des *publishing house* beschrieben werden, welche Bestandteil dieser Diplomarbeit ist. Mit Hilfe des Labels soll die Vermarktung gefördert und eine klare Abgrenzung zu den anderen Spielversionen geschaffen werden. Die Hochschulversion lässt sich folgendermaßen stichpunktartig beschreiben:

- Betriebswirtschaftliche Zusammenhänge erkennen und begreifen.
- Umsetzung des im Vorlesungsbetrieb erworbenen theoretischen Wissens.
- Teamfähigkeit wird weiter ausgebaut.
- Spaß am Lernen.



Abb. 3.1: Logo publishing house Hochschulversion

3.1.3 Marktversion

Später soll unter dem Label **Business** eine Version entwickelt werden, die auf die Bedürfnisse des Marktes angepasst ist. Dabei kann die Hochschulversion als Basisspiel angesehen werden und durch Spielerweiterungen auf die konkreten Bedürfnisse der Kunden eingegangen werden.



Abb. 3.2: Logo publishing house Marktversion

3.1.4 Berufschulversion

Unter dem Label **Trainee** soll eine Version entwickelt werden, die auf die Bedürfnisse der Abschlussprüfungen an Berufsschulen angepasst ist. Dabei soll die Hochschulversion als Basisspiel angesehen werden, wobei diese auf die Bedürfnisse der Lehrpläne der Berufsschulen angepasst werden muss.



Abb. 3.3: Logo publishing house Berufschulversion

3.2 Style Guide

Das Ziel dieses Style Guide ist es, eine einheitliche Form und Struktur für ein Design des Planspiel *publishing house* festzulegen.

Der Style Guide regelt den Umgang mit dem Logo, Farben und der Typografie. Auf dieser Basis trägt die grafische Umsetzung bei, ein Markenbild aufzubauen.

3.2.1 Corporate Design

Mit folgenden Elementen des Corporate-Designs wird ein möglichst durchgängiges Erscheinungsbild des Planspiels *publishing house* erreicht.

Verlagsbilanz

1. Orange-Linien

Die orangen Linien werden auf allen Unterlagen verwendet. Dabei erscheinen die Linien immer als Verbindungs- und Trennelement. Sie erzeugen ein strukturiertes Erscheinungsbild und veranschaulichen somit die Konstanz und Homogenität des Planspiels. Die Linienstärke beträgt 0,5 pt.

publishing house

2. Logo

Das *publishing house* Logo befindet sich immer auf der rechten oberen Seite eines Produktes. Es muss laut den Vorgaben platziert werden, um eine durchgezogene Struktur aufzuweisen.



3. Buch

Das Buch ist das grundlegende Gestaltungselement. Es erhöht nicht nur den Wiedererkennungseffekt, sondern weist gleichzeitig auf die Verlagsbranche hin.

3.2.2 Logo

Bei der Gestaltung des Planspieles galt von Anfang an die Anforderung das Planspiel problemlos in das bestehende Planspiel-Portfolio der HdM einzureihen. Die Eigenständigkeit des Planspiels sollte dabei nicht verloren gehen. Wie schon beim Planspiel *print factory* ist der Schriftzug des Logos konsequent in Kleinbuchstaben gehalten. Somit lässt das Planspiel *publishing house* nicht nur vom Wording ohne Probleme in die bestehende Reihe von Planspielen wie *print factory* und *advertising factory* einreihen, sondern auch von der Gestaltung des Schriftzugs.

Die Grundidee war einen Schriftzug mit einem typischen Merkmal für die Verlagsbranche zu verbinden. Dabei fiel die Entscheidung auf ein Buch. Der Schriftzug ist im Schriftschnitt Myriad gehalten. Das grafische Element, bestehend aus einem Buch, ist in den Farben gelb und orange gehalten. Im Ergebnis der Logo-Gestaltung handelt es sich um eine Wort-Bild-Marke.

publishing  house

Abb. 3.4: Logo publishing house

Das Grafische Element, das Buch, kann auch als einzelnes Element verwendet werden. Es dient mit seiner Farbigkeit als Erkennungsmerkmal für das Gesamtlogo. Des Weiteren kann der Schriftzug *publishing house* alleine stehen.



Abb. 3.5: Grafisches Element Buch

publishing house

Abb. 3.6: Schriftzug publishing house

3.2.3 Farbwelt

Logo-Farben

Die Logo-Farbe ist ein wichtiges und zentrales Gestaltungselement. Die Farben grau und orange vermitteln dem Betrachter Kreativität, Zusammenhalt und Vertrauen wofür auch das Planspiel-Konzept steht.

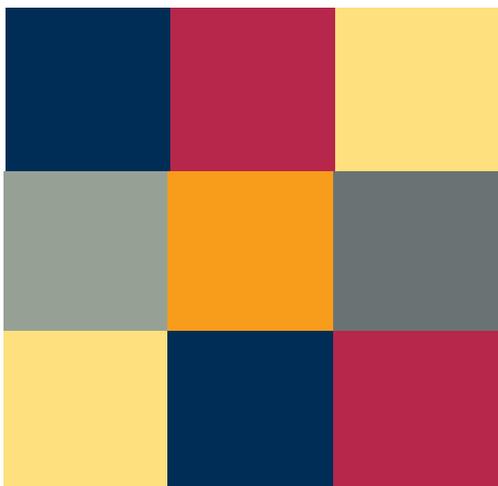
publishing  house	Farbwerte	
	CMYK	00 45 100 00
		10 00 05 65
		00 10 60 00

Primärfarben

	Farbwerte	
	CMYK	00 45 100 00
		10 00 05 65
		00 10 60 00

Sekundärfarben

	Farbwerte	
	CMYK	30 100 70 00
		100 60 10 60
		10 00 15 40



3.2.4 Typografie

Die Planspiel Schrift ist die Myriad Pro. Die Schrift soll nicht nur im Logo zum Einsatz kommen, sondern auch in den Spielunterlagen eingesetzt werden. Myriad Pro ist eine moderne serifenlose Schrift und der Frutiger ähnlich, die ein klares Schriftbild mit einer individuellen Anmutung verbindet. Mit diesen Eigenschaften hebt sie sich von anderen Schriften, wie zum Beispiel Helvetica, ab und gewährleistet darüber hinaus hervorragende Lesbarkeit.

Es sollen die 4 Schriftschnitte Regular, Light, Bold und Italic eingesetzt werden:

Myriad Pro Regular
ABCDEFGHIJKLMN**OPQRSTUVWXYZ**
abcdefghijklm**nopqrstuvwxyz**
1234567890

Myriad Pro Light
ABCDEFGHIJKLMN**OPQRSTUVWXYZ**
abcdefghijklm**nopqrstuvwxyz**
1234567890

Myriad Pro Bold
ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ****
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz****
1234567890

Myriad Pro Italic
*ABCDEFGHIJKLMN**OPQRSTUVWXYZ***
*abcdefghijklm**nopqrstuvwxyz***
1234567890

3.3 Bestandteile des Spiels

3.3.1 Seminarkonzept

In dieser Diplomarbeit umfasst das Basisseminarkonzept zwei Seminartage, an denen insgesamt vier Geschäftsperioden (GP) gespielt werden. Dabei ist festzuhalten das an einem Tag zwei Geschäftsperioden (GP) simuliert werden. Somit ist genügend Zeit für Erklärungen und die Sonderaufgaben vorhanden.

2-Tage Basisseminarkonzept

1 Tag			
Start	Ende	Teilnehmer	Betreuer
09.30	09.45	Eintreffen der Teams	
09.45	10.15		Begrüßung und Einführung in das Planspiel
10.15	10.30	Expertenrunde	
10.30	10.45	Präsentation der Expertenrunde	
10.45	11.00	Kaffeepause	
11.00	12.30	Simulation GP 1	Einführung Planspiel gemeinsames spielen GP 1
12.30	13.30	Mittagspause	
13.30	14.15	Präsentation Ergebnisse GP 1	Auswertung GP 1 Präsentation GP 1
14.15	14.30		Einführung Anzeigen- und Lizenzgeschäft
14.30	14.45		Markt GP 2
14.45	16.30	Simulation GP 2	
16.30	17.15	Präsentation Ergebnisse GP 2	Auswertung GP 2 Ergebnisse GP 2
17.15		Ende Tag 1	

Tab. 3.1: Seminartag 1

2 Tag

Start	Ende	Teilnehmer	Betreuer
09.30	09.45	Eintreffen der Teams	
09.45	10.15	Vorbereitung GP 3	
10.15	11.00		Markt GP 3
11.00	12.30	Simulation GP 3 dazwischen Präsentation Sonderaufgabe	
12.30	13.30	Mittagspause	
13.30	13.45	Präsentation Ergebnisse GP 3	Auswertung GP 3 Präsentation GP 3
13.45	14.30		Markt GP 4
14.30	16.00	Simulation GP 4 dazwischen Präsentation Sonderaufgabe	
16.00	16.15	Präsentation Ergebnisse GP 4	Auswertung GP 4 Präsentation GP 4
16.15	16.45		Ermittlung Gewinner
16.45		Ende Tag 2	

Tab. 3.2: Seminartag 2

Der Zeit- und Ablaufplan sollen für den Seminarleiter nur eine Orientierung bieten und können individuell angepasst werden. Ebenfalls ist der Zeit- und Ablaufplan sehr großzügig angelegt und bietet genügend Freiraum für Lehrgespräche.

3.3.2 Rollenverteilung innerhalb des Spielkonzepts

Im Folgenden geht es um die Rollenverteilung innerhalb des Spielkonzepts. In den Grundzügen werden die verschiedenen Rollen beschrieben, welche Kernfunktionen und Tätigkeiten Sie ausführen.

Spielleiter

Wie schon beim Spiel *print factory*, leitet der Spielleiter das Spielgeschehen. Von ihm hängen der Verlauf und der Erfolg des Seminars ab. Er ist die bestimmende Instanz. Aus diesem Grund sollte der Spielleiter fundierte Kenntnisse aus dem Bereich Wirtschaft haben. Der Spielleiter sollte ebenfalls das Spielkonzept und die Spielsystematik genau kennen, um Fragen zum Spiel jederzeit vollständig beantworten zu können.

Den Teilnehmern vermittelt er fachliche Inhalte aus der Betriebswirtschaftslehre, wie z.B. Bilanz, GuV und Kennzahlensysteme. Bei seinen Aufgaben wird der Seminarleiter von seiner Assistenz unterstützt. Um das Spielkonzept kennen zu lernen, sind 1-2 Tage Spielleiterschulung anzusetzen.¹⁵

Assistenz Spielleitung

Die Assistenz der Spielleitung sollte den Teilnehmern jederzeit Auskunft zu Fach- und Spielfragen geben können. Die Qualifikation sollte wirtschaftliches Know-How beinhalten.

Die Assistenz unterstützt den Spielleiter in allen seminarrelevanten Belangen. Darunter fallen zum Beispiel die Vergabe von Verlagsverträgen, das Ausbezahlen von Münzen und das Verteilen von Spielmaterialien. Um die Systematik des Planspielkonzepts kennen zu lernen, sind 1-2 Tage Spielleiterschulung anzusetzen.¹⁶

^{15; 16}Schiller, B. (2006): Diplomarbeit, *Konzeption und Entwicklung eines Prototypen für ein medienpezifisches Management-Planspiel zur praktischen Aus- und Fortbildungsunterstützung von Studierenden und Führungskräften in der Druck- und Medienindustrie.*

Team

Ein Team besteht im Spielkonzept aus 2 bis 5 Personen pro Spielfeld. Auf einem Spielfeld wird jeweils eine Unternehmung simuliert. Dabei übernehmen die einzelnen Teammitglieder verschiedene Aufgaben aus den Funktionsbereichen.¹⁷

Teilnehmer

Der Teilnehmer sollte ein Interesse an den zu vermittelnden Themen des Planspiels mitbringen. Weiterhin werden Eigeninitiative, Aufgeschlossenheit und Verhandlungsbereitschaft vorausgesetzt. Der Teilnehmer übernimmt innerhalb seines Teams eine bestimmte Management-Funktion. Das kann zum Beispiel die Überwachung und Steuerung der Finanz- und Controllingprozesse sein.¹⁸

^{17,18} Schiller, B. (2006): Diplomarbeit, *Konzeption und Entwicklung eines Prototypen für ein medienpezifisches Management-Planspiel zur praktischen Aus- und Fortbildungsunterstützung von Studierenden und Führungskräften in der Druck- und Medienindustrie.*

3.3.3 Spielfeld und Kernfunktionsbereiche

Wie schon beim Spiel *print factory* ist der zentrale Bestandteil des Planspielkonzepts das Spielfeld. Zusammen mit den Werteträgern und den Münzen werden hier alle Geschäftsvorfälle gemäß den Checklisten Teilperiode und Geschäftsperiode und den Vorgaben des Teilnehmerhandbuchs simuliert. Die Abbildung zeigt das Spielfeld in des Planspiels.¹⁹

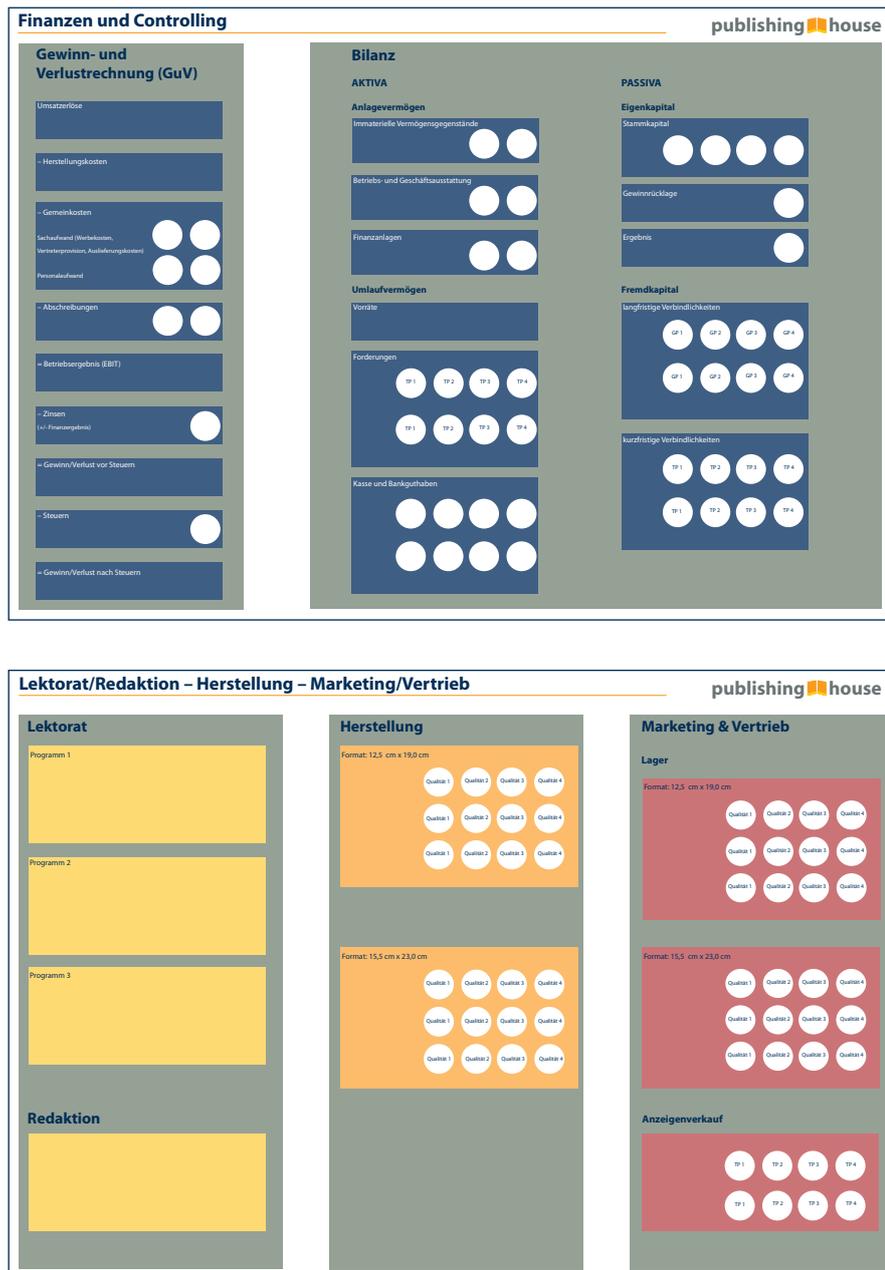


Abb. 3.7: Spielfeld publishing house

¹⁹ Schiller, B. (2006): Diplomarbeit, *Konzeption und Entwicklung eines Prototypen für ein medienpezifisches Management-Planspiel zur praktischen Aus- und Fortbildungsunterstützung von Studierenden und Führungskräften in der Druck- und Medienindustrie.*

Die Funktionsbereiche lassen sich untergliedern in:

- Finanzen und Controlling
- Herstellung
- Lektorat/Redaktion
- Vertrieb/Marketing

Die vier Hauptfunktionsbereiche sollen von einem (maximal zwei) Teilnehmern ausgefüllt werden. Das bedeutet innerhalb des Spielverlaufs übernehmen die Teilnehmer jeweils eine zentrale Rolle mit klarer Kernkompetenz ein. Für Abwechslung in der Spieltätigkeit kann Jobrotation sorgen. So kann die Spielleitung zum Beispiel anordnen die Kernfunktionen nach zwei Geschäftsperioden neu aufzuteilen. Mit dem Prinzip der Jobrotation kann auch die soziale Kompetenz unter dem Aspekt Teamfähigkeit trainiert werden. So lässt sich zum Beispiel erkennen, inwieweit die Kommunikation innerhalb eines Teams funktioniert.²⁰

Im folgendem werden die Haupttätigkeiten in den Teilfunktionsbereichen vorgestellt:

Finanzen und Controlling

- Kosten- und Ertragsplanung.
- Buch- und Anzeigenkalkulation
in Abstimmung mit den Funktionsbereichen.
- Liquiditätsmanagement.
- Personalentwicklung.
- Steuern der Werteträger in den Spielfeldabschnitten Bilanz, GuV und Personal.
- Unterstützung der anderen Funktionsbereiche.

²⁰ Schiller, B. (2006): Diplomarbeit, *Konzeption und Entwicklung eines Prototypen für ein medienpezifisches Management-Planspiel zur praktischen Aus- und Fortbildungsunterstützung von Studierenden und Führungskräften in der Druck- und Medienindustrie.*

Herstellung

- Buch- und Anzeigenkalkulation in Abstimmung mit den Funktionsbereichen.
- Rahmenverträge mit Lieferanten für bestimmte Buchreihen vereinbaren.
- Planung der Produktion.
- Überwachung und Steuerung der Werteträger im Spielfeldbereich Herstellung.
- Unterstützung der anderen Funktionsbereiche.

Lektorat/Redaktion

- Programmplanung.
- Buch- und Anzeigenkalkulation in Abstimmung mit den Funktionsbereichen.
- Lizenznahme national/international.
- Überwachung und Steuerung der Werteträger im Spielfeldbereich Lektorat/Redaktion.
- Unterstützung der anderen Funktionsbereiche.

Vertrieb/Marketing

- Buch- und Anzeigenkalkulation in Abstimmung mit den Funktionsbereichen.
- Kommunikationspolitik (Messen und Werbemaßnahmen planen).
- Anzeigenverkauf.
- Überwachung und Steuerung der Werteträger im Spielfeldbereich Marketing/Vertrieb.
- Unterstützung der anderen Funktionsbereiche.

Gemeinsame Aktivitäten der Funktionsbereiche

- Gemeinsame Periodensimulation nach den Checklisten Teilperioden- und Geschäftsperiodensimulation.
- Gemeinsame Erstellung des Jahresabschlusses: GuV, Bilanz, Kapitalflussrechnung, Balanced Scorecard Plan-Ist-Vergleich erstellen, Kennzahlen berechnen, Berichtsliste fortführen.
- Gemeinsame Analyse des Periodenergebnisses.
- Gemeinsames durchführen von Sonderaufgaben.

3.3.4 Die Spielfiguren

Die Spielfiguren wurden aus dem Spielkonzept der *print factory* übernommen. Dafür sprechen 2 Gründe, zum einem, dass die beiden Planspiele eine Planspielfamilie bilden sollen und somit ein einheitliches Corporate Identity gefordert ist und zum anderen, dass die Produktionskosten der Spielfiguren niedrig gehalten werden.

Röhrchen

Die Plastikröhrchen werden auf den entsprechenden Feldern auf dem Spielfeld platziert. Sie dienen als Werteträger. In ihnen werden die Münzen in ihrer vorgesehenen Menge abgezählt.²¹

Münzen

Die Münzen im Spiel sind aus Kunststoff. Sie dienen als Wert bzw. Währung im Spielverlauf. Die Währung im Spielgeschehen heißt vereinfacht BEUR. Die Münzen dienen der Visualisierung der Geldflüsse.²²

^{21; 22} Schiller, B. (2006): Diplomarbeit, *Konzeption und Entwicklung eines Prototypen für ein medienspezifisches Management-Planspiel zur praktischen Aus- und Fortbildungsunterstützung von Studierenden und Führungskräften in der Druck- und Medienindustrie.*

3.3.5 Die Spielkarten

Verlags-Programm-Karten

Die Verlags-Programm-Karten stehen innerhalb des Spielgeschehens für eine bestimmte Programmpolitik. Damit ist der einzelnen Verlag in der Lage, einzelne Marktsegmente und damit eine bestimmte Zielgruppe zu bedienen.

Die folgende Tabelle zeigt, welche Programme angeboten werden und welche Investitionen dabei zu tätigen sind:

Grundausrüstung GP 1 - GP 2	Erweiterung ab GP 3	Erweiterung ab GP 4
Krimi Belletristik	Frauen Belletristik Invest: 10 BEUR Aufbaudauer: 2 TP	
Essen & Trinken Ratgeber	Haus & Garten Ratgeber Invest: 10 BEUR Aufbaudauer: 2 TP	Gesundheit Ratgeber Invest: 20 BEUR Aufbaudauer: 3 TP
Management Wissenschaft	Informatik Wissenschaft Invest: 10 BEUR Aufbaudauer: 2 TP	Mathematik Wissenschaft Invest: 20 BEUR Aufbaudauer: 3 TP
Kinder- und Jugendbuch		Reiseführer Invest: 20 BEUR Aufbaudauer: 3 TP

Tab. 3.3: Programmpolitik

Für das Spielfeld sind die Verlagsprogramm-Karten als Spielkarten umgesetzt worden:

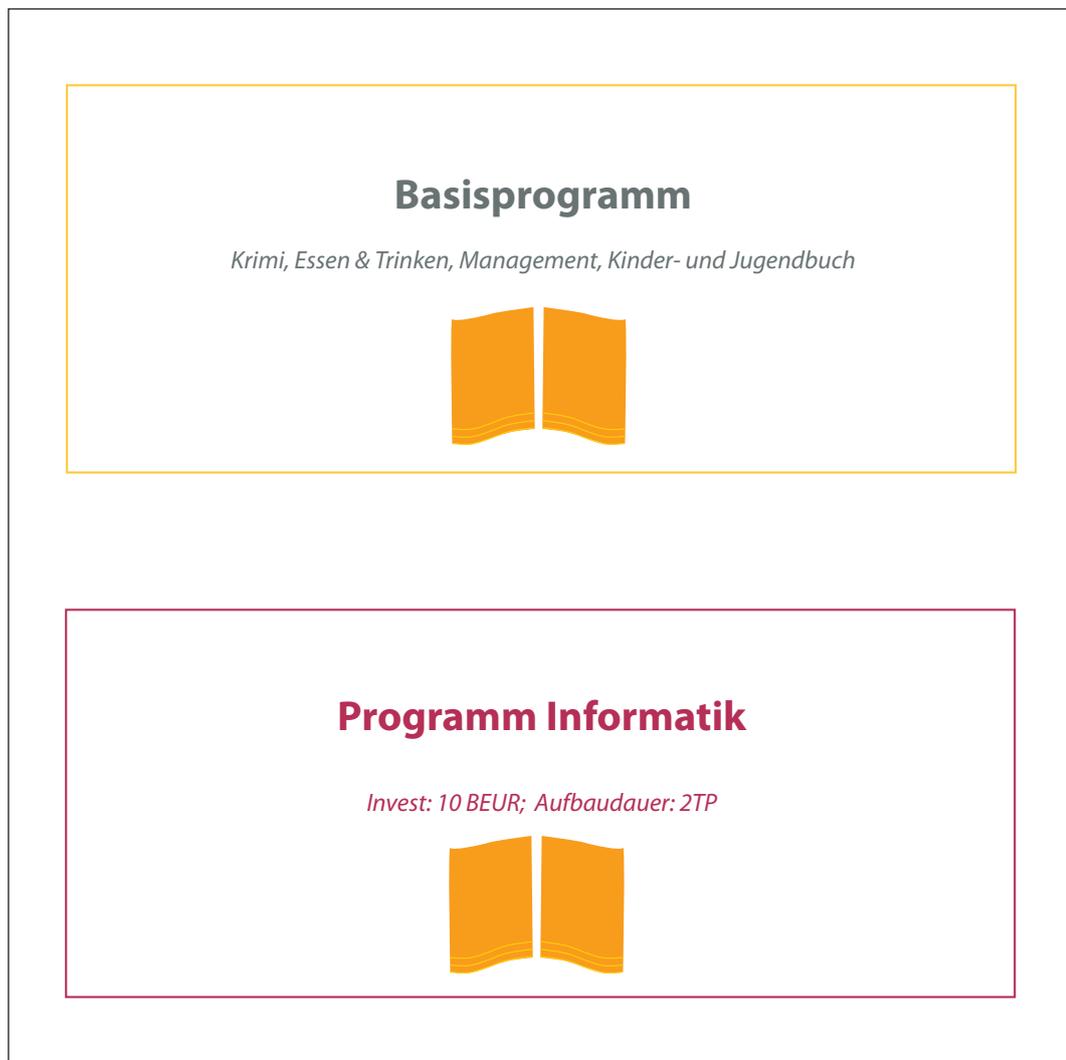


Abb. 3.8: Verlagsprogramm-Karten

3.4 Spielszenarien

Geschäftsperiode 1

Periodenszenario:

Die Geschäftsperiode 1 wird wettbewerbsfrei gespielt, die Teilnehmer lernen dabei die Abläufe und Systematik des Spiels kennen. Am Ende der ersten Geschäftsperiode steht die gemeinsame Erstellung des Jahresabschlusses und der Periodenabschlussanalyse an.

Auftragsvolumen: 100 BEUR

Ereignisse/Sonderaufgaben:

keine

Geschäftsperiode 2

Periodenszenario:

Der Markt bleibt in der 2. Geschäftsperiode stabil, insgesamt sind 20 Manuskripte auf dem Markt mit einem Volumen von 465 BEUR. Neu dazu kommt das Anzeigen- und Lizenzgeschäft auf dem nationalen und internationalen Markt, mit einem Volumen von 130 BEUR.

Die Teams sollen außerdem Überlegungen zur Investition in ein neues Programm anstellen, da ab Geschäftsperiode 3 ein Markt für diese Produkte besteht.

Auftragsvolumen: 595 BEUR

Lizenzgeschäft: 100 BEUR

Anzeigengeschäft: 30 BEUR

Ereignisse/Sonderaufgaben:

Mediadaten erstellen

Geschäftsperiode 3

Periodenszenario:

Der Abverkauf der produzierten Buchtitel, in Geschäftsperiode 3, kommt ins stocken, auf Grund lahmender Konjunktur. Gleichzeitig schrumpfen die zu erzielenden Ladenpreise. Die Anzahl der angebotenen Buchtitel steigt auf 38 an. Im Anzeigengeschäft kommt es ebenfalls zu Einbußen, da die Auflagen sinken und somit auch die Anzeigenpreise.

Die Teams sollen außerdem Überlegungen zur Investition in ein neues Programm anstellen, da ab Geschäftsperiode 4 ein Markt für diese Produkte besteht.

Auftragsvolumen: 835 BEUR

Manuskript- und Lizenzgeschäft: 719 BEUR

Anzeigengeschäft: 116 BEUR

Ereignisse/Sonderaufgaben:

Buchmesse vorbereiten (Programm Präsentation)

Geschäftsperiode 4

Periodenszenario:

Die Anzahl angebotener Titel erreicht das Maximum von Maximum 58 Titeln. Dies ist vor allem darauf zurück zu führen, dass die Auflagen immer kleiner werden und die Anzahl der angebotenen Titel steigt. Um die Existenz des Verlages zu sichern.

Auftragsvolumen: 1320 BEUR

Manuskript- und Lizenzgeschäft: 1197 BEUR

Anzeigengeschäft: 123 BEUR

Ereignisse/Sonderaufgaben:

Projekt Exposé erstellen (Buchtitel Präsentation mit Zeit- und Kostenplan, USP, Liste direkter konkurrierender Titel etc.)

3.5 Spielablauf

3.5.1 Beschreibung der Geschäftsperiode 1

Die erste Geschäftsperiode dient als kennenlernen Spielrunde. Alle Geschäftstätigkeiten werden als Lehrgespräche im Auditorium in Interaktion Teilnehmer-Spielleitung erarbeitet.

Zu Beginn der 1. Geschäftsperiode, werden die Spielunterlagen verteilt und die Spielfelder gemeinsam aufgebaut. Im Anschluss wird im Auditorium die Geschäftsperiode anhand eines Entscheidungsformulars geplant, dass bei der Spielleitung abgegeben werden muss.

Die Eröffnungsbilanz ist zu Beginn der 1. Geschäftsperiode für alle Teams gleich, damit alle Teilnehmer unter den selben Voraussetzungen starten.

Eröffnungsbilanz

Die Eröffnungsbilanz des *publishing house* sieht zu Beginn der 1. Geschäftsperiode wie folgt aus:

Verlagsbilanz		publishing  house	
Geschäftsperiode: <u>GP 0</u>			
AKTIVA		PASSIVA	
Anlagevermögen		Eigenkapital	
Immaterielle Vermögensgegenstände	+ 10 BEUR	Stammkapital	+ 40 BEUR
Sachanlagen (Betriebs- u. Geschäfts. Ausst.)	+ 10 BEUR	Gewinnrücklage	+ _____
Finanzanlagen	+ 10 BEUR	Ergebnis	+ 5 BEUR
Summe Anlagevermögen	= 30 BEUR	Summe Eigenkapital	= 45 BEUR
Umlaufvermögen		Verbindlichkeiten	
Vorräte		Langfristige Verbindlichkeiten	+ 20 BEUR
unfertige Erzeugnisse	+ _____	kurzfristige Verbindlichkeiten	+ 10 BEUR
fertige Erzeugnisse	+ _____	Summe Verbindlichkeiten	= 30 BEUR
Geleistete Anzahlungen	+ _____		
Forderungen	+ 20 BEUR		
Kasse und Bankguthaben	+ 25 BEUR		
Summe Umlaufvermögen	= 45 BEUR		
SUMME AKTIVA	= 75 BEUR	SUMME PASSIVA	= 75 BEUR

Abb. 3.9: Eröffnungsbilanz

Muster-Manuskripte

In der ersten Geschäftsperiode werden vier Muster-Manuskripte ins Programm aufgenommen. Muster-Manuskripte deswegen, da alle Teams dieselben Aufträge bearbeiten. Für die Muster-Manuskripte fertigen die einzelnen Teams Kalkulationen an, anhand einer Manuskriptliste. Die Manuskriptliste enthält folgende Daten:

publishing  house						
Manuskriptliste GP1						
Autor	Titel	Kategorie	Ladenpreis in BEUR	Erscheinungstermin in TP	Zahlungsziel in TP/GP	Qualität
Andreas Rosenfelder	Weißer Engel	Krimi	22	2	3/1	1
Simone Bodenstein	Alles Sauce!	Essen & Trinken	24	2	3/1	2
Klaus Schmid	Grundlagen Marketing	Management	28	4	4/1	3
Thomas Müller	Traumstrand	Kinder- und Jugendbuch	26	4	4/1	2

Abb. 3.10: Manuskriptliste GP1

Die Manuskriptliste bekommt jedes Team von der Spielleitung übergeben, anhand dieser die Teilnehmer die Muster-Manuskripte entnehmen und ihre Programmstrategie gestalten. In den folgenden Geschäftsperioden übernimmt die Liste auch die Funktion des Marktes. Somit übernimmt die Manuskriptliste eine wichtige Funktion im Spiel, da in ihr alle Informationen für die Kalkulation enthalten sind.

Die Aufträge werden mit Hilfe der Vorlage „Verlagskalkulation/Angebot/Vertrag“ kalkuliert. Das Kalkulationsschema soll den Teilnehmern die Deckungsbeitragsrechnung vermitteln. Anschließend an die Kalkulation wird ein Angebot erstellt, dieses muss bei der Spielleitung abgegeben werden.

Position 05 – Vertriebsserlöse

Von den Vertriebsserlösen kann ebenfalls ein Prozentsatz angenommen werden der das Autorenhonorar berechnet. Des Weiteren müssen von den Vertriebsserlösen alle Kosten bestritten und der Gewinn erwirtschaftet werden.

Position 06 – Herstellkosten

Unter Herstellkosten sind alle Produktionskosten zusammengefasst, die im Planspiel aus dem Datenblatt „Herstellungsliste“ entnommen werden.

Position 07 – Deckungsbeitrag 1

Mit dem DB1 sind alle Herstellkosten und Händlerkosten gedeckt, sofern dieser ein positives Vorzeichen aufweist. Vom DB1 müssen nun alle weiteren Kosten bestritten werden.

Position 08 – Honorar

Hierbei handelt es sich, je nach Titel, um Autoren-, Übersetzer- und Lizenzhonorar. In speziellen Fällen können auch mehrere Honorare gleichzeitig subtrahiert werden.

Position 09 – Deckungsbeitrag 2

An dieser Position sind nun alle Kosten für das einzelne Buch gedeckt. In den Positionen 10 bis 12 folgen nun die Allgemeinenkosten welche auf alle Titel umgelegt werden.

Position 11 – Deckungsbeitrag 3

Nach Abzug aller Kosten steht nun der DB3 und somit sind die Kosten für den Titel gedeckt.

Position 15 – Gewinn

Nach Abzug der Gemein- und Kapitalkosten steht der Gewinn für den Verlag fest.

Für die 4 Muster-Manuskripte könnte die Kalkulation folgendermaßen aussehen:

Verlagskalkulation			Angebot		publishing house		
Autor: <u>Andreas Rosenfelder</u>			Autor: <u>Andreas Rosenfelder</u>		zwischen <u>A. Rosenfelder</u> (Autor) und <u>publishing house</u> (Verlag)		
Titel: <u>Weißer Engel</u>			Titel: <u>Weißer Engel</u>		§1 Vertragsgegenstand		
01) Ladenpreis (Bruttoumsatz) <u>22</u>			Ladenpreis <u>22 BEUR</u>		1. Gegenstand dieses Vertrages ist das vorliegende Werk des Autors unter dem Titel: <u>Weißer Engel</u>		
02) - Umsatzsteuer (1 BEUR) <u>1</u>			Erscheinungstermin: <u>TP 2</u>		§2 Verlagspflicht		
03) = Umsatz zu Nettoladenpreisen <u>21</u>			Format: <u>12,5 cm x 19,0 cm</u>		1. das Werk wird zunächst als <u>Hardcover</u> Ausgabe (Hardcover, Paperback) erscheinen; nachträgliche Änderungen der Form der Erstausgabe bedürfen des Einvernehmens mit dem Autor.		
04) - Händler Rabatt (2 BEUR) <u>2</u>			Ausstattung: <u>Hardcover; Qualität 1</u>		2. Als Erscheinungstermin ist vorgesehen: <u>TP 2</u> . Eine Änderung des Erscheinungstermin erfolgt in Absprache mit dem Autor.		
05) = Vertriebslöse <u>19</u>			Pauschalhonorar: _____		§3 Honorar		
06) - Herstellkosten <u>3</u>			Honorar vom Ladenpreis: <u>15 %</u>		Der Autor erhält ein Honorar auf der Basis des um die darin enthaltene Mehrwertsteuer verminderten Ladenverkaufspreis <u>15 %</u> vom Preis		
07) = Deckungsbeitrag 1 <u>16</u>			Übersetzerhonorar: _____		oder:		
08) - Honorar <u>3</u>			Lizenzhonorar: _____		Der Autor erhält ein Pauschalhonorar von _____ BEUR		
09) = Deckungsbeitrag 2 <u>13</u>					oder:		
10) - Auslieferungskosten, Vertreterprovision, Werbekosten <u>1</u>					Der Übersetzer erhält ein Pauschalhonorar von _____ BEUR		
11) = Deckungsbeitrag 3 <u>12</u>					oder:		
12) - Abschreibung <u>1</u>					Der Lizenzgebende Verlag erhält ein Lizenzhonorar von _____ BEUR		
13) - Kapitalkosten <u>2</u>							
14) - Gemeinkosten <u>2</u>							
15) = Gewinn <u>7</u>							
					<u>A. Rosenfelder</u> <u>S. Drozd</u> <u>19.06.2007</u> Autor Verlag Datum		

Abb. 3.12: Verlagskalkulation Mustermanuskript 1

Verlagskalkulation			Angebot		publishing house		
Autor: <u>Simone Bodenstein</u>			Autor: <u>Simone Bodenstein</u>		zwischen <u>S. Bodenstein</u> (Autor) und <u>publishing house</u> (Verlag)		
Titel: <u>Alles Sauce!</u>			Titel: <u>Alles Sauce!</u>		§1 Vertragsgegenstand		
01) Ladenpreis (Bruttoumsatz) <u>24</u>			Ladenpreis <u>24 BEUR</u>		1. Gegenstand dieses Vertrages ist das vorliegende Werk des Autors unter dem Titel: <u>Alles Sauce!</u>		
02) - Umsatzsteuer (1 BEUR) <u>1</u>			Erscheinungstermin: <u>TP 2</u>		§2 Verlagspflicht		
03) = Umsatz zu Nettoladenpreisen <u>23</u>			Format: <u>15,5 cm x 23,0 cm</u>		1. das Werk wird zunächst als <u>Paperback</u> Ausgabe (Hardcover, Paperback) erscheinen; nachträgliche Änderungen der Form der Erstausgabe bedürfen des Einvernehmens mit dem Autor.		
04) - Händler Rabatt (2 BEUR) <u>2</u>			Ausstattung: <u>Paperback/ Qualität 2</u>		2. Als Erscheinungstermin ist vorgesehen: <u>TP 2</u> . Eine Änderung des Erscheinungstermin erfolgt in Absprache mit dem Autor.		
05) = Vertriebslöse <u>21</u>			Pauschalhonorar: _____		§3 Honorar		
06) - Herstellkosten <u>5</u>			Honorar vom Ladenpreis: <u>10 %</u>		Der Autor erhält ein Honorar auf der Basis des um die darin enthaltene Mehrwertsteuer verminderten Ladenverkaufspreis <u>10 %</u> vom Preis		
07) = Deckungsbeitrag 1 <u>16</u>			Übersetzerhonorar: _____		oder:		
08) - Honorar <u>3</u>			Lizenzhonorar: _____		Der Autor erhält ein Pauschalhonorar von _____ BEUR		
09) = Deckungsbeitrag 2 <u>13</u>					oder:		
10) - Auslieferungskosten, Vertreterprovision, Werbekosten <u>1</u>					Der Übersetzer erhält ein Pauschalhonorar von _____ BEUR		
11) = Deckungsbeitrag 3 <u>12</u>					oder:		
12) - Abschreibung <u>1</u>					Der Lizenzgebende Verlag erhält ein Lizenzhonorar von _____ BEUR		
13) - Kapitalkosten <u>2</u>							
14) - Gemeinkosten <u>2</u>							
15) = Gewinn <u>7</u>							
					<u>S. Bodenstein</u> <u>S. Drozd</u> <u>19.06.2007</u> Autor Verlag Datum		

Abb. 3.13: Verlagskalkulation Mustermanuskript 2

Jahresabschluss

GuV

Aus den vorhergehenden Abbildungen, welche die Musterkalkulationen aufweisen, geht folgender Erlös von 88 BEUR hervor. Das Gesamtmarktvolumen beträgt für die 1. Geschäftsperiode 100 BEUR. Daraus ergibt sich folgende Gewinn- und Verlustrechnung für die 1. Geschäftsperiode:

		publishing  house			
		Gewinn- und Verlustrechnung (GuV)			
		GP 1	GP	GP	GP
		_____	_____	_____	_____
Umsatzerlöse					
Bucherlöse	+	88 BEUR	_____	_____	_____
Anzeigenerlöse	+	0 BEUR	_____	_____	_____
Lizenzenerlöse	+	0 BEUR	_____	_____	_____
Summe Erlöse	=	88 BEUR	_____	_____	_____
Herstellungskosten	-	20 BEUR	_____	_____	_____
Honorare	-	13 BEUR	_____	_____	_____
Bruttoergebnis vom Umsatz	=	55 BEUR	_____	_____	_____
Gemeinkosten	-	8 BEUR	_____	_____	_____
Abschreibungen	-	4 BEUR	_____	_____	_____
Zinsen		6 BEUR	_____	_____	_____
Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	=	43 BEUR	_____	_____	_____
Steuern 50%	-	22 BEUR	_____	_____	_____
Gewinn/Verlust nach Steuern	=	21 BEUR	_____	_____	_____

Abb. 3.16: Gewinn- und Verlustrechnung

Bilanz

Aus den durchgeführten Vorgängen anhand der Checklisten A und B und der GuV ergibt sich folgende Abschlussbilanz für die Geschäftsperiode 1:

		publishing  house	
Verlagsbilanz			
Geschäftsperiode: <u>1</u>			
AKTIVA		PASSIVA	
Anlagevermögen		Eigenkapital	
Immaterielle Vermögensgegenstände	+ 10 BEUR	Stammkapital	+ 40 BEUR
Sachanlagen (Betriebs- u. Geschäfts. Ausst.)	+ 9 BEUR	Gewinnrücklage	+ 5 BEUR
Finanzanlagen	+ 7 BEUR	Ergebnis	+ 19 BEUR
Summe Anlagevermögen	= 26 BEUR	Summe Eigenkapital	= 64 BEUR
Umlaufvermögen		Verbindlichkeiten	
Vorräte		Langfristige Verbindlichkeiten	+ 20 BEUR
unfertige Erzeugnisse	+ 0 BEUR	kurzfristige Verbindlichkeiten	+ 10 BEUR
fertige Erzeugnisse	+ 0 BEUR	Summe Verbindlichkeiten	= 30 BEUR
Geleistete Anzahlungen	+ 0 BEUR		
Forderungen	+ 0 BEUR		
Kasse und Bankguthaben	+ 68 BEUR		
Summe Umlaufvermögen	= 68 BEUR		
SUMME AKTIVA	= 94 BEUR	SUMME PASSIVA	= 94 BEUR

Abb. 3.17: Bilanz GP 1

Mit der Bilanz ist die 1. Geschäftsperiode abgeschlossen. Nun besteht noch die Möglichkeit, dass der Spielleiter auf die Bilanzierung genauer eingehen kann.

Plan-Ist-Vergleich

Da in Geschäftsperiode 1 kein Entscheidungsformular zum Einsatz kommt, da Wettbewerbsfrei gespielt wird, kann kein Plan-Ist-Vergleich erstellt werden. Es können nur die Ist-Werte zur Planung der Geschäftsperiode 2 eingetragen werden. Das Plan-Ist-Formular könnte in Geschäftsperiode 1 wie folgt aussehen:

publishing  house		
Plan-Ist-Vergleich		
Geschäftsperiode: 1 _____		
	Ist GP...1.....	Plan GP...2.....
Bucherlöse	88 BEUR	
Anzeigenerlöse	0 BEUR	
Lizenzenerlöse	0 BEUR	
Summe Erlöse	88 BEUR	
Herstellkosten	20 BEUR	
Honorare	13 BEUR	
Summe Wareneinsatz	33 BEUR	
Rohertrag	55 BEUR	
Personal	8 BEUR	
Auslieferung	1 BEUR	
Werbung/Messen	1 BEUR	
Vertreterprovision	2 BEUR	
sonstige Kosten	0 BEUR	
Summe Kosten	12 BEUR	
Warenergebnis	43 BEUR	
Zinsen	6 BEUR	
Geschäftsergebnis (vor Steuern)	37 BEUR	

Abb. 3.18: Plan-Ist-Vergleich

3.5.2 Ablaufsteuerungselemente

Zeiteinheiten

Wie schon im Planspiel *print factory* wird in Geschäftsperioden (GP) und Teilperioden (TP) zeitlich gerechnet. Wobei eine GP insgesamt vier TP entspricht, dabei entspricht die TP dem Quartal und die GP einem Geschäftsjahr. Da sich diese abstrakten Begrifflichkeiten der GP und TP beim Spiel *print factory* bewährt haben wurde diese auch so übernommen.

Des Weiteren stellt ein Verlag pro Quartal (TP) nicht 4-5 Buchtitel her, sondern die Bearbeitungszeit eines Manuskriptes dauert im Normalfall mehrere Monate vom Vertragsabschluss bis zur Auslieferung. Um diesem Problem aus dem Weg zu gehen wurden die Begriffe GP und TP gewählt.

Grundsätzlich vergehen 2 TP vom Vertragsabschluss bis zum Lager. Im Datenblatt Manuskriptliste dagegen ist der Auslieferungstermin der kompletten oder auch Auflage angegeben.

Teilperiodensimulation: Checkliste Teilperiode

Mit der Checkliste Teilperiode werden alle Geschäftsvorfälle, wie z.B. Auslieferung der Auflage, gesteuert. Damit der Spielablauf gewährt ist und die Teams einen Anhaltspunkt haben, was noch in den einzelnen Teilperioden erfolgen muss. Es werden mit der Checkliste Teilperiode insgesamt die vier Teilperioden simuliert, diese wiederum einer Geschäftsperiode entsprechen.

publishing  house

Checkliste Teilperiode GP1

Gehen Sie nach jeder Teilperiode die Checkliste durch; sie hilft Ihnen bei der Orientierung.

Teilperiode				
1	2	3	4	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Rücken Sie die Forderungen ein Feld vor und platzieren Sie die fällig gewordenen Forderungen zur Kasse.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Rücken Sie die kurzfristigen Verbindlichkeiten ein Feld vor und bezahlen Sie die Zinsen.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Tilgen oder verlängern Sie die kurzfristigen Verbindlichkeit bei Fälligkeit.
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		Starten Sie neue Produktionsaufträge und bezahlen Sie die Produktionskosten. (Herstellungskosten + Honorar) In TP 2 und TP 4 kann kein neuer Produktionsauftrag gestartet werden.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Platzieren Sie die fertig gestellten Titel im Fertigwarenlager.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Liefern Sie die fertigen Produkte gemäß Ihren Erscheinungsterminen aus. Notieren Sie die Herstellungskosten auf dem Arbeitsblatt „Herstellungskosten“.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Bezahlen Sie die vierteljährlichen Fixkosten für Werbung, Auslieferung, Vertreterprovision (1 BEUR pro TP).
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Bezahlen Sie Ihr Personal (2 BEUR pro TP).

Abb. 3.19: Checkliste Teilperiode

Geschäftsperiodensimulation: Checkliste Geschäftsperiode

Mit der Checkliste Geschäftsperiode werden alle Vorfälle am Ende einer Geschäftsperiode gesteuert. Sie weist auch die Erstellung des Jahresabschlusses an.

publishing  house

Checkliste Geschäftsperiode GP1

Gehen Sie nach jeder Teilperiode die Checkliste durch; sie hilft Ihnen bei der Orientierung.

- Rücken Sie langfristigen Verbindlichkeiten ein Feld vor und bezahlen Sie die Zinsen.
- Tilgen oder verlängern Sie die langfristigen Verbindlichkeiten bei Fälligkeit.
- Führen Sie die Abschreibung durch. Entnehmen Sie den Werteträger den entsprechenden Feldern im Anlagevermögen:
 - Beteiligung an Druckerei 3 BEUR
 - AFA je Gebäude 1 BEUR
- Berechnen Sie den Lieferantenbonus. Legen Sie dem Lieferanten Ihre Bestellungen vor und lassen Sie sich den Bonus ausbezahlen.
- Berechnen Sie die Herstellkosten für die Gewinn- und Verlustrechnung.
Herstellkosten = Herstellkosten lt. Aufträge – Lieferantenbonus
- Erstellen Sie den Jahresabschluss:
 - Gewinn- und Verlustrechnung
 - Bezahlen Sie die Steuern
 - Bilanz
- Geschäftsperiodenabschlussanalyse:
 - Kennzahlen
 - Plan-Ist-Vergleich

Abb. 3.20: Checkliste Geschäftsperiode

Entscheidungsformular

Das Entscheidungsformular wird von den Teams zu Beginn einer jeden GP ausgefüllt. Die Teilnehmer vermerken darauf wie viel BEUR sie in den einzelnen Teilfunktionsbereichen (Marketing Vertrieb, Herstellung, Finanzen, Lektorat) in dieser GP zur Verfügung stellen bzw. investieren wollen, so dass ein Plan-Ist-Vergleich am Ende einer jeden GP entsteht.

publishing  house		
Entscheidungsformular		
Geschäftsperiode: _____		
Finanzen & Controlling	Kurzfristiger Kredit (BEUR)	
	Planumsatz (BEUR)	
Lektorat & Redaktion	Bücherlöse (BEUR)	
	Anzeigenerlöse (BEUR)	
	Lizenerlöse (BEUR)	
	Honorare (BEUR)	
Herstellung	Herstellungskosten (BEUR)	
	Format 12,5 x 19,0 cm (Anzahl)	
	Format 15,5 x 23,0 cm (Anzahl)	
Marketing & Vertrieb	Markterschließung (BEUR)	
	Messeauftritt (BEUR)	

Abb. 3.21: Entscheidungsformular

3.5.3 Anzeigen- und Lizenzgeschäft

Ab der Geschäftsperiode 2 können auch Lizenzen und Anzeigen gehandelt werden. Es werden jeweils 4 Muster Lizenzen und 4 Muster Anzeigen angeboten, die wie schon in Geschäftsperiode 1 wettbewerbsfrei gehandelt werden.

Lizenzgeschäft

Für die Muster-Lizenzen fertigen die einzelnen Teams Kalkulationen anhand der Lizenzliste an, mit Hilfe der Vorlage „Verlagskalkulation/Angebot/Vertrag“. Wie schon die Manuskriptliste aus GP 1, übernimmt die Lizenzliste die Funktion des Marktes im Spiel. Folgendes ist beim Lizenzgeschäft noch zu beachten: Bevor die Teams auf den internationalen Märkten tätig werden können, müssen sie die Markterschließungs-Gebühr entrichten, anhand dem Datenblatt „Markterschließung“. Die Lizenzliste für die Geschäftsperiode 2 sieht folgendermaßen aus:

publishing  house								
Lizenzliste GP 2								
Autor	Titel	Lizenzgeber	Programm	Ladenpreis in BEUR	Übersetzungskosten in BEUR	Erscheinungstermin in TP	Verkaufsziel in TP/GP	Qualität
Douglas Peterson	Der Canyon	USA	Krimi	21	2	2	3/2	1
Jamie Oliver	Essen fertig!	England	Essen & Trinken	27	4	2	3/2	3
Stephen R. Coves	7 Wege zur Effektivität	USA	Management	26	3	4	4/2	3
J.K. Ewling	Harry Potter 1	England	Kinder- und Jugendbuch	23	4	4	4/2	2

Abb. 3.22: Lizenzliste GP2

Anzeigengeschäft

Die Anzeigenpreise sind im Spiel nicht festgelegt und müssen von den Teams selbst bestimmt werden. Aus diesem Grund müssen die Teams ihre Insertionsunterlagen (Sonderaufgabe Mediadaten) festlegen. Zum Bearbeiten der Sonderaufgabe stehen den Teams folgende Vorlagen zu Verfügung: „Arbeitsblatt Sonderaufgabe Mediadaten“, „Basisdaten Zeitschriften“, „Preisliste Anzeigen“.

Die folgende Abbildung zeigt die Anzeigenliste für die Geschäftsperiode 2:

publishing  house						
Anzeigenliste GP2						
Kunde	Anzeige	Platzierung	Größe	Farbigkeit	Mehrfachschaltung in TP	Wert in BEUR
SieMagic	Küche	1/2 Seite quer	180 x 119 mm	SW	4	6
Hugo Chef	Mode	Umschlagseite U2		4-farbig	2	8
Stuttgarter Versicherungen	Versicherung	1/3 Seite quer	180 x 87 mm	SW	4	5
Louis Vincent	Mode	Titelfeld		4-farbig	1	5

Abb. 3.23: Anzeigenliste GP2

Die Anzeigen werden, nach dem Lösen der „Sonderaufgabe Mediadaten“, anhand der Vorlage „Angebot/Auftrag/Rechnung“ kalkuliert und bei der Spielleitung abgegeben.

publishing  house		
Angebot	Auftrag	Rechnung
Kunde: _____	Kunde: _____	Kunde: _____
Anzeige: _____	Anzeige: _____	Anzeige: _____
Platzierung: _____	Platzierung: _____	Platzierung: _____
Größe: _____	Farbigkeit: _____	Größe: _____
Farbigkeit: _____	Erscheinungstermin: _____	Farbigkeit: _____
Erscheinungstermin: _____	Auftragswert: _____	Erscheinungstermin: _____
Summe: _____	Zahlungsziel: _____	Summe: _____

Abb. 3.24: Angebot/Auftrag/Rechnung

Die „Sonderaufgabe Mediadaten“ und die Vorlage „Angebot/Auftrag/Rechnung“ soll den Teilnehmern das Anzeigengeschäft vermitteln und welche Aufgaben damit verbunden sind.

3.6 Aktionselemente

3.6.1 Markt

Zu Beginn einer jeden Geschäftsperiode findet der Markt statt, in Geschäftsperiode 1 für Manuskripte und ab Geschäftsperiode 2 für Anzeigen und Lizenzen. Hier können die einzelnen Unternehmen Angebote abgeben. Der Markt findet in offener Runde statt. Verhandeln ist hier das zentrale Element. Buch über die Auftragsvergabe führt die Spielleitung bzw. dessen Assistenz. Aufträge können jederzeit in ihrem Wert unterboten werden. Gibt es für einen Auftrag keinen oder nur einen Interessenten, so kann der Preis um 1 bis 2M von den Teilnehmern nach oben gehandelt werden. Ob und wie weit dies zulässig ist, hängt vom Wohlwollen der Spielleitung ab.²³

Basis für die Kalkulationen je Auftrag bilden die Listen „Manuskriptliste“, „Lizenzliste“, „Anzeigenliste“. Hier sind sämtliche Informationen eines Auftrags mit den Eckdaten wie z.B. Erscheinungstermin, Zahlungsziel und Auftragswert verzeichnet. Das Arbeitsblatt muss sich jedes Team vorab in der vorangehenden Geschäftsperiode bei der Spielleitung besorgen. Die Assistenz der Spielleitung weist mehrfach vorher darauf hin.²⁴

Die Arbeitsblätter „Manuskriptliste“, „Lizenzliste“, „Anzeigenliste“ für insgesamt 4 Geschäftsperioden sind im Anhang der Diplomarbeit zu finden.

^{23; 24} Schiller, B. (2006): Diplomarbeit, *Konzeption und Entwicklung eines Prototypen für ein medienpezifisches Management-Planspiel zur praktischen Aus- und Fortbildungsunterstützung von Studierenden und Führungskräften in der Druck- und Medienindustrie.*

3.6.2 Sonderaufgaben

Mit Hilfe der Sonderaufgaben kann die Spielleitung bestimmte Schwerpunktthemen innerhalb des Seminars platzieren.

Das Team muss sich dieser speziellen Situation stellen und die Aufgabe gemeinsam lösen. Dadurch wird die Teamfähigkeit und Kommunikation gezielt trainiert. In der Prototypenversion des Planspiels sind 3 Ereignisse vorbereitet. Die folgende Aufzählung zeigt die Ereignisse:

Geschäftsperiode 2

Mediadaten erstellen (inkl. Kalkulation der Anzeigenpreise)

publishing  **house**

Sonderaufgabe Mediadaten

Erstellen Sie für Ihre Zeitschrift die Insertionsunterlagen, folgende Informationen sollten beinhaltet sein:

- Redaktionelle Konzeption
- Insertionsnutzen
- Leser
- Basisdaten
- Preise und Formate
- Themen und Terminplan

Abb. 3.25: Sonderaufgabe Mediadaten

Geschäftsperiode 3

Buchmesse vorbereiten (Programm-Präsentation, Bankgespräch)

publishing  house

Sonderaufgabe Buchmesse

In diesem Geschäftsjahr ist Ihr Verlag mit einem Stand auf der Buchmesse vertreten.
Bereiten Sie diese vor, folgende Punkte sind dabei zu beachten:

- Stand-Gebühr 10 BEUR
- Messe-Stand 15 BEUR
- Personalkosten (Hotel und Spesen) 5 BEUR
- Programm Präsentation erstellen

Abb. 3.26: Sonderaufgabe Buchmesse

Geschäftsperiode 4

Projekt Exposé erstellen

(Buchtitel, Präsentation mit Zeit- und Kostenplan, USP,

Liste direkter konkurrierender Titel etc.)

publishing  house

Sonderaufgabe Projekt-Exposé

Erstellen Sie für ein Projekt Ihrer Wahl ein Exposé, es sollte folgende Informationen beinhalten:

- textliche Darstellung von Konzeption und Zielsetzung
- Zeit- und Kostenplan
- direkt konkurrierende Titel
- USP (unique selling proposition)

Abb. 3.27: Sonderaufgabe Projekt Exposé

3.7 Auswertung und Ranking

3.7.1 Kennzahlen

Die Kennzahlen welche auf Basis des Jahresabschlusses, GuV und Bilanz, gebildet werden, können als Wettbewerbsparameter herangezogen werden. Um so einen Sieger zu ermitteln. Es werden folgende Kennzahlen berechnet:

- Umsatzrendite (ROS)
- Return on Investment (ROI)
- Gesamtkapitalrendite
- Eigenkapitalrendite

Die Abbildung zeigt das Arbeitsblatt „Kennzahlen“ aus den Spielunterlagen:

publishing  house				
Kennzahlen				
Finanzkennzahlen				
	GP.....	GP.....	GP.....	GP.....
Return on Investment (ROI) in %	_____	_____	_____	_____
Gesamtkapitalrentabilität in %	_____	_____	_____	_____
Eigenkapitalrentabilität (ROE) in %	_____	_____	_____	_____
Umsatzrentabilität (ROS) in %	_____	_____	_____	_____
Kapitalumschlag	_____	_____	_____	_____
Balanced Scorecard Kennzahlen				
	GP.....	GP.....	GP.....	GP.....
Umsatzwachstum in %	_____	_____	_____	_____
Anteil profitabler Titel in %	_____	_____	_____	_____
Marktanteil in %	_____	_____	_____	_____
Formaler Abweichungsgrad in %	_____	_____	_____	_____
Inhaltlicher Abweichungsgrad in %	_____	_____	_____	_____
Qualifikationsgrad in %	_____	_____	_____	_____

Abb. 3.28: Arbeitsblatt Kennzahlen

Des Weiteren können die Kennzahlen auch als Benchmark herangezogen werden. Dadurch ergibt sich die Möglichkeit für den Spielleiter seine Lehrgespräche auf dem Gebiet der Kennzahlen und ihre Bedeutung zu führen.

Die folgende Abbildung zeigt das Arbeitsblatt „Benchmarking“:

publishing  house				
Benchmark				
Kennzahl	GP 1	GP 2	GP 3	GP 4
Return on Investment (ROI) in %				
Gesamtkapitalrendite in %				
Eigenkapitalrendite (ROE) in %				
Umsatzrendite (ROS) in %				
Kapitalumschlaghäufigkeit				
Eigenkapital				
Fremdkapital				
Umsatzerlöse				
Gewinn/Verlust n. St.				
Herstellungskosten				

Abb. 3.29: Arbeitsblatt Benchmarking

3.7.2 Balanced Scorecard

Ebenfalls als Auswertungs-Tool kann die Balanced Scorecard herangezogen werden. Der BSC-Ansatz nach Kaplan Norten betrachtet in seiner Kernkompetenz die vier Perspektiven:

- Finanzen
- Kunde
- Interne Geschäftsprozesse
- Lernen und Entwickeln

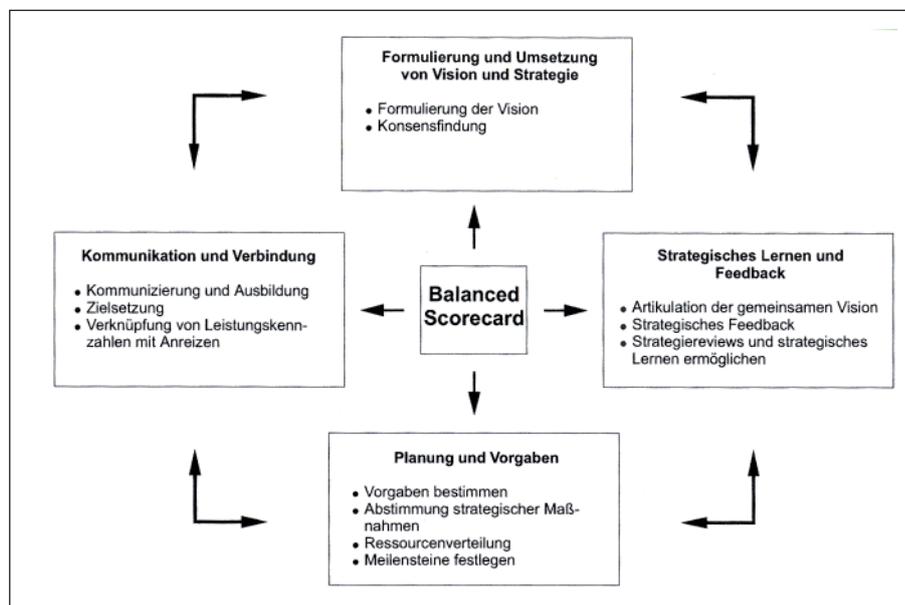


Abb. 3.30: Die vier Perspektiven der BSC nach Kaplan/Norten

Mit der Betrachtung der vier Perspektiven eröffnet sich den Managern ein umfassender Blick auf das gesamte Umfeld des Verlages. Genau gesagt bedeutet dies, dass die Kennzahlen der Finanzperspektive die Chancen des Verlags auf dem Kapitalmarkt verdeutlichen, während die Kundenperspektive die Verbindung zum Produktmarkt sowie die Lern- und Entwicklungsperspektive die Verbindung zum Ressourcenmarkt herstellt. Die interne Prozessperspektive spiegelt schließlich die Kombination der beiden Märkte im Verlag wieder.

Für das Planspiel bedeutet dies durch die Festlegung genau definierter strategischer Ziele können die einzelnen Spielerteams im Ranking miteinander verglichen werden. Für das Planspiel wurden folgende strategische Ziele festgelegt:

Finanzperspektive

- Risikominimierung durch Streuung der Einnahmequellen
- Moderates Umsatzwachstum

Kundenperspektive

- Ausbau des eigenen Marktanteils

Interne Geschäftsprozesse

- Standardisierung der Bücher
- Schaffung von klar definierten Programmen

Lern- und Entwicklungsperspektive

- Qualifizierte Mitarbeiter

Im Folgenden werden die strategischen Ziele erläutert:

Moderates Umsatzwachstum

Ein hohes jährliches Umsatzwachstum ist im Normalfall nur mit enormen Anstrengungen zu realisieren. Dem Verlag soll vor allem langfristige Stabilität wichtig sein. Daher wird auf der Balanced Scorecard als Zielgröße ein Wert von 2 - 5 % festgehalten. Damit das Umsatzwachstum nicht mit wachsenden Aufwendungen bezahlt wird, ist zusätzlich die Umsatzrentabilität mit in die Balanced Scorecard aufgenommen.

$$\text{Umsatzwachstum} = \frac{\text{Umsatz (GP2)} - \text{Umsatz (GP1)}}{\text{Umsatz (GP1)}} \times 100$$

$$\text{Umsatzrendite} = \frac{\text{Betriebsergebnis}}{\text{Umsatzerlöse}} \times 100$$

Risikominimierung durch Streuung der Einnahmequellen

Die Risikominimierung ist für die langfristige Existenz des Verlages von hoher Bedeutung. Mit einer breiten Streuung der Einnahmequellen wird die Abhängigkeit vom Erfolg oder Misserfolg eines einzelnen Produktes verhindert. Zur Überwachung des Verlagsrisikos wird folgende Kennzahl in die Balanced Scorecard aufgenommen:

$$\text{Anteil profitabler Titel} = \frac{\text{Anzahl A-Titel}}{\text{Gesamtanzahl Titel}} \times 100$$

Um diese Kennzahl aufzustellen, sollten die Teilnehmer eine ABC-Analyse der Titel durchführen. Der Zielwert für diese Kennzahl ist mit 10% definiert, es sollten also jährlich mindestens 10% aller lieferbaren Titel „Bestseller“ sein, um das Risiko gering zu halten.

Ausbau des eigenen Marktanteils

Im Ausbau des eigenen Marktanteils liegt die Schaffung einer sicheren Basis für die Zukunft. Da der Verlag seine Leser am besten durch eine breite Anwesenheit im Sortiment erreicht.

$$\text{Marktanteil} = \frac{\text{eigener Umsatz}}{\text{Gesamtumsatz des Marktes}} \times 100$$

Die Teilnehmer sollten ihren Marktanteil über einen längeren Zeitverlauf betrachten, da dieser Auskunft über das Wachstum bzw. das Schrumpfen des eigenen Verlagsgeschäftes im Vergleich zu den anderen Teams wieder spiegelt.

Standardisierung der Bücher

Die Standardisierung der Bücher soll vor allem zur Kostensenkung beitragen. Durch die standardisierten Buchformate können die Fixkosten in der Herstellung reduziert werden. Um die Standardisierung zu überwachen, ist folgende Kennzahl auf der Balanced Scorecard aufgeführt:

$$\text{Formaler Abweichungsgrad} = \frac{\text{Anzahl formal abweichender Titel}}{\text{Anzahl aller Titel}} \times 100$$

Diese Kennzahl bezieht sich nur auf das aktuelle Programm. Anzustreben ist ein Abweichungsgrad von 0 %.

Schaffung von klar definierten Programmen

Die Teilnehmer sollen bereits bei der Planung des Programms das definierte Profil vor Augen haben und jeden Titel auf seine „Programm-Konformität“ prüfen. Auf der Balanced Scorecard wird das jeweilige Programm mit der folgenden Kennzahl bewertet:

$$\text{Inhaltlicher Abweichungsgrad} = \frac{\text{Anzahl inh. abweichender Titel}}{\text{Anzahl aller Titel}} \times 100$$

Diese Kennzahl bezieht sich nur auf das aktuelle Programm. Anzustreben ist ein Abweichungsgrad von 0 %.

Qualifizierte Mitarbeiter

Um die Qualität der Mitarbeiter zu verbessern, sollte der Verlag seine Mitarbeiter regelmäßig weiterbilden.

	Strategische Ziele	Messgröße	Zielwerte	strategische Aktionen
Finanzen	Moderates Umsatzwachstum	Umsatzwachstum Umsatzrentabilität	2 bis 5 % mind. 6 %	
	Risikominimierung durch Streuung der Einnahmequellen	Anteil pofitabler Titel	10 %	Akquisition und intensive Pflege vielpersprechender Autoren
Kunde	Ausbau des eigenen Marktanteils	Marktanteil	steigend	
Prozesse	Standardisierung der Bücher	Formaler Abweichungsgrad	0 %	
	Schaffung von klar definierten Programmen	Inhaltlicher Abweichungsgrad	0 %	
Innovation	Qualifizierte Mitarbeiter	Qualifikationsgrad	90 %	Personalentwicklungs- Programm

Tab. 3.4: Die publishing house Balanced Scorecard im Überblick

4. Testlauf und Feedback

Am 30. Juli 2007 fand ein Testspieltag *publishing house* an der HdM Stuttgart statt. An diesem Tag wurde der Spielstand getestet, der ein Bestandteil des praktischen Teils dieser Diplomarbeit darstellt.

Im Vorfeld zum Testtag wurde an die Teilnehmer eine Einladung mit dem Ablauf des Seminartages verschickt. Damit sich die Teilnehmer eine Vorstellung davon machen konnten was Sie erwartet. Mit der Einladung erhielten die Teilnehmer auch das Teilnehmerhandbuch des Spiels.



Einladung

zum Testspieltag *publishing house*

Was? Testspieltag Management-Planspiel *publishing house*

Wann? 30. Juli 2007

Beginn: 9.00 Uhr
Ende: ca. 16.45 Uhr

Wo? Hochschule der Medien Stuttgart
Nobelstraße 10
70569 Stuttgart
Raum 204 (kleiner Senatssaal)

Sonstiges: Für Kaffee, kalte Getränke und Gebäck ist gesorgt.

Ablaufplan

09.00 – 09.15 Uhr	Eintreffen der Teilnehmer
09.15 – 09.45 Uhr	Begrüßung und Vorstellung des Planspiels
09.45 – 10.15 Uhr	Einstiegsübung
10.15 – 11.00 Uhr	Einstieg in Geschäftsperiode 1 Spielen der 1 Teilperiode unter Anleitung
11.00 – 12.00 Uhr	Simulation Geschäftsperiode 1 Teilperiode 2 – 4
12.00 – 13.00 Uhr	Mittagspause
13.00 – 13.30 Uhr	Auswertung Geschäftsperiode 1
13.30 – 14.00 Uhr	Markt Geschäftsperiode 2
14.00 – 14.30 Uhr	Einstieg Geschäftsperiode 2 Anzeigen- und Lizenzgeschäft
14.30 – 15.45 Uhr	Simulation Geschäftsperiode 2 Teilperiode 2 – 4
15.45 – 16.15 Uhr	Auswertung Geschäftsperiode 2
16.15 – 16.45 Uhr	Feedbackrunde
16.45 Uhr	Ende Testspieltag

Abb. 4.1: Einladung Testspieltag *publishing house*

Das wichtigste Element dieses Testspieltags waren die teilnehmenden Spieler, die sich wie folgt aus Studierenden der HdM, BA-Studenten/Azubis des Deutschen Sparkassenverlags und Mitarbeitern der HdM zusammensetzten.

Titel, Vorname, Name	Funktion	Firma/Institution
Prof. Dr. Helmut Wittenzellner	Spielleitung	HdM Stuttgart
Sarah Drozd	Spielleitung	HdM Stuttgart
Veit Rambacher	Beobachter	HdM Stuttgart
Unternehmen 1		
Philipp Neu	Teilnehmer	HdM Stuttgart
Barbara Kraft	Teilnehmer	HdM Stuttgart
Friedrich Preiß	Teilnehmer	HdM Stuttgart
Ralf Schlecht	Teilnehmer	HdM Stuttgart
Unternehmen 2		
Julia Fostini	Teilnehmer	Deutscher Sparkassenverlag
Bettina Reimann	Teilnehmer	Deutscher Sparkassenverlag
Moritz Richter	Teilnehmer	Deutscher Sparkassenverlag
Sandra Schultheiß	Teilnehmer	Deutscher Sparkassenverlag
Dipl. Wirt.-Ing. (FH) Benjamin Schiller	Teilnehmer	HdM Stuttgart

Tab. 4.1: Teilnehmer Testspieltag

Für das anschließende Feedback wurde ein Feedbackbogen entwickelt, der am Ende des Seminartages von den Teilnehmern ausgefüllt wurde.



Feedbackbogen

		1	2	3	4	5	6
→ Interaktivität							
Spaßfaktor		<input type="checkbox"/>					
Interaktivität beim abgeben und verhandeln der Angebote		<input type="checkbox"/>					
→ Spiel Aufmachung							
Gestaltung der Spielunterlagen allgemein		<input type="checkbox"/>					
Verständlichkeit der Spielunterlagen allgemein		<input type="checkbox"/>					
Spielfeld							
selbsterklärend		<input type="checkbox"/>					
übersichtlich		<input type="checkbox"/>					
Gestaltung		<input type="checkbox"/>					
Arbeitsblätter							
selbsterklärend		<input type="checkbox"/>					
übersichtlich		<input type="checkbox"/>					
Gestaltung		<input type="checkbox"/>					
genügend Platz zum Ausfüllen der Felder vorhanden		<input type="checkbox"/>					
Begrifflichkeiten verständlich		<input type="checkbox"/>					
Planungstabellen							
selbsterklärend		<input type="checkbox"/>					
übersichtlich		<input type="checkbox"/>					
Gestaltung		<input type="checkbox"/>					
Teilnehmerhandbuch							
Verständlichkeit		<input type="checkbox"/>					
verschafft Überblick über das Planspiel		<input type="checkbox"/>					
Aufgaben der einzelnen Unternehmensbereiche werden erklärt		<input type="checkbox"/>					
macht neugierig auf das Seminar		<input type="checkbox"/>					
Umfang des Teilnehmerhandbuch		<input type="checkbox"/>					

Abb. 4.2: Feedbackbogen Seite 1

→ Konzeption

1 2 3 4 5 6

Erklärung des Spielkonzepts während des Seminars	<input type="checkbox"/>					
Zeitlicher Ablauf der einzelnen Geschäftsperiode	<input type="checkbox"/>					
Komplexität	<input type="checkbox"/>					
Erfolgsresultate vorhanden	<input type="checkbox"/>					
Zusatzaufgaben	<input type="checkbox"/>					

→ Handling

Spielunterlagen allgemein	<input type="checkbox"/>					
Arbeitsblätter	<input type="checkbox"/>					
Planungstabellen	<input type="checkbox"/>					
Röhrchen und Münzen	<input type="checkbox"/>					
Spielfeld	<input type="checkbox"/>					

→ Sonstige Bemerkungen:

→ „Lerning business by doing business“

Abb. 4.3: Feedbackbogen Seite 2

Die unterschiedliche Vorbildung der Teilnehmer ermöglichte ein sehr qualifiziertes Feedback aus den unterschiedlichen Blickwinkeln. Die Ergebnisse sind im Folgenden aufgelistet:

Kategorie	Note	Bemerkung
Interaktivität	2,4	
<i>Spaßfaktor</i>	2,2	Spaßfaktor erhöht sich durch die Simulation mit mehreren Unternehmen
<i>Interaktivität beim Abgeben und verhandeln der Angebote</i>	2,7	Es sollte eine mindest Angebotshöhe festgelegt werden, z.B. 3 BEUR für das Autorenhonorar
Spiel Aufmachung	1,7	Spielunterlagen sind logisch aufgebaut
<i>Gestaltung der Spielunterlagen allgemein</i>	1,7	
<i>Verständlichkeit der Spielunterlagen allgemein</i>	2,5	Spielkonzept sollte vorlesungsbegleitet eingesetzt werden, dadurch noch verständlicher
Spielfeld	2,0	
<i>selbsterklärend</i>	2,6	
<i>übersichtlich</i>	2,0	
<i>Gestaltung</i>	1,6	
Arbeitsblätter	1,9	
<i>selbsterklärend</i>	2,2	
<i>übersichtlich</i>	2,5	Reduzierung der Arbeitsblätter und farbliche Kennzeichnung führt zu mehr Übersichtlichkeit
<i>Gestaltung</i>	2,1	
<i>genügend Platz zum Ausfüllen der Felder vorhanden</i>	1,1	
<i>Begrifflichkeiten verständlich</i>	2,0	
Planungstabellen	1,6	
<i>selbsterklärend</i>	2,1	
<i>übersichtlich</i>	1,3	
<i>Gestaltung</i>	1,5	
Teilnehmerhandbuch	1,6	
<i>Verständlichkeit</i>	1,6	
<i>verschafft Überblick über das Planspiel</i>	1,8	
<i>Aufgaben der einzelnen Unternehmensbereiche werden erklärt</i>	1,3	
<i>macht neugierig auf das Seminar</i>	1,7	
<i>Umfang des Teilnehmerhandbuch</i>	1,8	Ist gut sollte nicht umfangreicher werden

Konzeption	1,8	
<i>Erklärung des Spielkonzepts während des Seminars</i>	1,5	
<i>Zeitlicher Ablauf der einzelnen Geschäftsperiode</i>	1,5	
<i>Komplexität</i>	1,8	
<i>Erfolgerlebnisse vorhanden</i>	2,0	
<i>Zusatzaufgaben</i>	2,5	sollte mehr im Spielverlauf darauf eingegangen werden
Handling	2,1	
<i>Spielunterlagen allgemein</i>	2,2	
<i>Arbeitsblätter</i>	3,5	zuviel Arbeitsblätter, es entsteht dadurch ein Zettel-Chaos
<i>Planungstabellen</i>	2,3	
<i>Röhrchen und Münzen</i>	1,2	
<i>Spielfeld</i>	1,3	

Tab. 4.2: Auswertung Feedbackbögen

Das resultierende Arbeitspaket aus dem Feedback:

- Arbeitsblätter reduzieren und durch farbliche Kennzeichnung nach Funktion zuordnen, z.B. alle Arbeitsblätter die für den Jahresabschluss benötigt werden auf gelbes Papier kopieren.
- Checklisten mit der jeweiligen Geschäftsperiode beschriften, um möglichen Verwechslungen vorzubeugen.
- Meilensteine definieren und in den Spielablauf integrieren.
- In höheren Semestern und Masterstudiengängen Anzeigen- und Lizenzgeschäft in Geschäftsperiode 1 einführen.
- Formelblatt für Finanzkennzahlen und BSC erstellen.
- Matrix für Marktverlauf erstellen und in Planungstabellen einfügen.

Ergebnis des Testspieltags

Zum 30. Juli 2007 lag eine Spielversion vor, die den Anforderungen im Hochschulbetrieb gerecht wird.

Für den Einsatz in Firmen insbesondere bei der Ausbildung sollte das Planspielkonzept einfacher gestaltet und genauer auf bestimmte Lerninhalte eingegangen werden.

Des Weiteren für den Einsatz in den Masterstudiengängen sollte sofort zu Beginn des Planspiels das Anzeigen- und Lizenzgeschäft eingeführt werden, da sonst Langeweile bei den Teilnehmern aufkommen kann.

Abschließend ist zu sagen, dass der Testspieltag allen Teilnehmern viel Freude und Spaß bereitet hat.

5. Fazit und Ausblick

Die Diplomarbeit hat deutlich gezeigt, dass die Planspielentwicklung auf ein bestehendes Spielkonzept sehr aufwändig und komplex ist. Dabei wird in hohem Maße abstraktes und analytisches Denkvermögen gefordert. Des Weiteren hat sich während dieser Diplomarbeit herausgestellt, dass branchenspezifische Planspiele zusätzlich eine intensive Branchenanalyse und –kenntnis erfordern.

Weiterhin stellte sich beim Testlauf des Prototypen *publishing house* am 30. Juli 2007 heraus, dass die Planspieldurchführung stark vom Planspielleiter abhängt. Genauer gesagt, von seiner sozialen Kompetenz, Persönlichkeit, Ausbildung und Qualifikation.

Im Anschluss an diese Diplomarbeit werden nun die nächsten Schritte sein, dass Arbeitspaket des Testspieltages umzusetzen und weitere Testläufe durchzuführen. Außerdem soll auf Basis der Hochschulversion eine Version für Geschäftskunden entwickelt werden. Diese soll im Bereich Personalweiterbildung zur Schulung von Fach- und Führungskräften eingesetzt werden. Jedoch stellt die Geschäftsversion (Business) den Planspielentwickler vor neue Herausforderungen, da die Hochschulversion (University) die betriebswirtschaftlichen Grundbegriffe und die wichtigsten Verknüpfungen innerhalb eines Unternehmens vermittelt. In der Praxis der Unternehmen sind die Angestellten seit Jahren erfahren im Umgang mit der Betriebswirtschaft und somit benötigen sie Lösungen für ihren Berufsalltag. Deshalb ist die Thematisierung von Problemlösungen als Schwerpunkt zu setzen. Um die Businessversion umzusetzen ist vor allem viel Zeit, Vertrauen und Beratungsbereitschaft als Voraussetzung von den Unternehmen gefordert.

Abschließend ist zu sagen, dass Planspiele den Studierenden die Möglichkeit bieten, das theoretische erworbene Wissen praktisch und aktiv in die Tat umzusetzen. Sie helfen Ihnen dabei, wichtige Zusammenhänge zu verstehen und zu erkennen. In der betrieblichen Aus- und Weiterbildung helfen die Planspiele außerhalb des Tagesgeschäfts den Blick über den „Tellerrand“ zu schärfen, dabei das eigene Handeln zu hinterfragen und gegebenenfalls zu optimieren. Noch zu nennen ist die gezielte Ausbildung von sozialer Kompetenz, denn in den Planspielteams müssen Strategien erarbeitet, diskutiert und umgesetzt werden, dabei ist Kommunikation in hohem Maße gefordert.

6. Abkürzungs-, Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis

BA	Berufsakademie
BIBB	Bundesinstitut für Bildung
BEUR	Business Euro
BSC	Balanced Scorecard
DB	Deckungsbeitrag
DSV	Deutscher Sparkassenverlag
EK	Eigenkapital
FK	Fremdkapital
GP	Geschäftsperiode
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
HdM	Hochschule der Medien
TP	Teilperiode
USP	Unique Selling Proposition

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 3.1	Logo <i>publishing house</i> Hochschulversion
Abbildung 3.2	Logo <i>publishing house</i> Marktversion
Abbildung 3.3	Logo <i>publishing house</i> Berufsschulversion
Abbildung 3.4	Logo <i>publishing house</i>
Abbildung 3.5	grafisches Element Buch
Abbildung 3.6	Schriftzug <i>publishing house</i>
Abbildung 3.7	Spielfeld <i>publishing house</i>
Abbildung 3.8	Verlagsprogramm-Karten
Abbildung 3.9	Eröffnungsbilanz
Abbildung 3.10	Manuskriptliste GP1
Abbildung 3.11	Arbeitsblatt Verlagskalkulation/Angebot/Vertrag
Abbildung 3.12	Verlagskalkulation Mustermanuskript 1
Abbildung 3.13	Verlagskalkulation Mustermanuskript 2
Abbildung 3.14	Verlagskalkulation Mustermanuskript 3
Abbildung 3.15	Verlagskalkulation Mustermanuskript 4
Abbildung 3.16	Gewinn- und Verlustrechnung
Abbildung 3.17	Bilanz GP1
Abbildung 3.18	Plan-Ist-Vergleich
Abbildung 3.19	Checkliste Teilperiode
Abbildung 3.20	Checkliste Geschäftsperiode
Abbildung 3.21	Entscheidungsformular
Abbildung 3.22	Lizenzliste Geschäftsperiode 2
Abbildung 3.23	Anzeigenliste Geschäftsperiode 2
Abbildung 3.24	Angebot/Auftrag/Rechnung
Abbildung 3.25	Sonderaufgabe Mediadaten
Abbildung 3.26	Sonderaufgabe Buchmesse
Abbildung 3.27	Sonderaufgabe Projekt Exposé
Abbildung 3.28	Arbeitsblatt Kennzahlen
Abbildung 3.29	Arbeitsblatt Benchmark
Abbildung 3.30	Die vier Perspektiven der BSC nach Kaplan/Norten
Abbildung 4.1	Einladung Testspieltag <i>publishing house</i>
Abbildung 4.2	Feedbackbogen Seite 1
Abbildung 4.3	Feedbackbogen Seite 2

Tabellenverzeichnis

Tabelle 2.1	Marktübersicht
Tabelle 2.2	Lernziele
Tabelle 2.3	Anforderungskatalog
Tabelle 3.1	Seminartag 1
Tabelle 3.2	Seminartag 2
Tabelle 3.3	Programmpolitik
Tabelle 3.4	Die publishing house Balanced Scorecard im Überblick
Tabelle 4.1	Teilnehmer Testspieltag
Tabelle 4.2	Auswertung Feedbackbögen

7. Literaturverzeichnis

Blötz, U. (Hrsg.) (2005): *Planspiele in der beruflichen Bildung, Aktueller Planspielkatalog 2005*, Bundesinstitut für Bildung, Bonn

Breyer-Mayländer, T.; Huse, E.; von Koenigsmarck, M.; Münch, R. (2001): *Wirtschaftsunternehmen Verlag*, Frankfurt am Main

Heinold, W. (2001): *Bücher und Büchermacher*, Heidelberg

Högsdal, B. (1996): *Planspiele, Einsatz von Planspielen in der Aus- und Weiterbildung, Praxiserfahrungen und bewährte Methoden*, Bonn

Kaplan, R.; Norton, D. (1997): *Balanced Scorecard, Strategien erfolgreich umsetzen*, Stuttgart

von Lucius, W. (2005): *Verlagswirtschaft*, Konstanz

Röhrig, H. (2003): *Wie ein Buch entsteht, Einführung in den modernen Buchverlag*, Darmstadt

Schiller, B. (2006): Diplomarbeit; *Konzeption und Entwicklung eines Prototypen für ein medienspezifisches Management-Planspiel zur praktischen Aus- und Fortbildung von Studierenden und Führungskräften in der Druck- und Medienindustrie*, Stuttgart

8. Anhang

- A1 Teilnehmerhandbuch publishing house
- A2 Spielfeld publishing house
- A3 Planungstabellen publishing house
- A4 Arbeitsblätter publishing house
- A5 Ablaufsteuerungselemente

Teilnehmerhandbuch

Basiswissen für Einsteiger



Einblicke in die Verlagswelt

Inhaltsverzeichnis

1.	Was ist <i>publishing house</i>?	3
1.1	Lernziele von <i>publishing house</i>	3
1.2	Betriebswirtschaftliche Inhalte	4
1.3	Spielregeln	5
2.	Ihr Unternehmen	7
3.	Unternehmensbereiche	
3.1	Finanzen und Controlling	8
3.2	Lektorat und Redaktion	9
3.3	Herstellung	10
3.4	Marketing und Vertrieb	11



*Dieses Buch enthält eine beträchtliche Fülle von Informationen.
Wir bedauern das zutiefst, aber es ging leider nicht anders.*

nach Mark Twain

1. Was ist *publishing house* ?

Der Verleger schielt mit einem Auge nach dem Schriftsteller, mit dem anderen nach dem Publikum. Aber das dritte Auge, das Auge der Weisheit, blickt unbeirrt ins Portemonnaie.
Alfred Döblin

publishing house – bildet als Management-Planspiel eine Brücke zwischen betriebswirtschaftlicher Theorie und betriebswirtschaftlicher Praxis.

Das Planspiel stellt eine realistische, modellhafte Abbildung eines Verlags dar und bietet damit für die Teilnehmer schnelles und risikoloses Sammeln von praxisbezogenen Erfahrungen.

1.1 Lernziele *publishing house*

- ➔ Ganzheitliches Erleben von betriebswirtschaftlichen Zusammenhängen
- ➔ Umgang mit komplexen Entscheidungssituationen
- ➔ Umsetzung von Zielen und Strategien
- ➔ Bereichsübergreifend Denken und Handeln
- ➔ Problemstrukturierungs- und Problemlösefähigkeit erlernen
- ➔ Betriebswirtschaftliches Zahlenmaterial in praxisbezogene Erkenntnisse und Entscheidungen umsetzen
- ➔ Entscheidungsfindung im Team
- ➔ Übersicht und Durchblick in schwierigen Situationen behalten

1.2 Betriebswirtschaftliche Inhalte

→ Unternehmensziele

- Umsetzung der geplanten Ziele (BSC-Ansatz)
- Kontrolle der Zielerreichung

→ Finanzen & Controlling

- Finanzplanung
- Rechnungswesen
- Kennzahlen zur Unternehmensführung
- Personalentwicklung

→ Lektorat & Redaktion

- Entwicklung neuer Programmstrategien
- Lizenzverhandlungen
- Vertragswesen
- Preisfindung im Anzeigengeschäft

→ Herstellung

- Deckungsbeitragsrechnung
- Entwicklung von Einkaufsstrategien
zur Bestimmung optimaler Bestellmengen
- Produktionsplanung

→ Marketing & Vertrieb

- Konkurrenzanalyse
- Produktpolitik
- Marketing-Mix

1.3 Spielregeln

Jedes Unternehmen wird von einem Team, das aus 2-4 Spielern besteht, simuliert. Zu Beginn des Spiels haben alle Teams die gleichen Voraussetzungen. Die erste Geschäftsperiode wird bei allen Teams gleich verlaufen, da Sie als Einstieg in das Spiel dient, um sich mit den Spielabläufen vertraut zu machen.

→ Zeiteinheiten

Gespielt wird in Geschäftsperioden (GP) und Teilperioden (TP), wobei eine GP einem Geschäftsjahr entspricht und eine TP jeweils einem Quartal. Dauer einer GP im Spiel 90 min. Pro Teilperiode können mehrere Produktionen gestartet werden, dabei vergehen Grundsätzlich 2 TP vom Vertragsabschluss mit dem Autor bis zum Lager. Am Periodenende, in TP 4, wird der Periodenabschluss, bestehend aus Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung, Kennzahlensystem und Analyse, erstellt.

→ Markt

In Geschäftsperiode 1 ist Ihr Unternehmen nur auf dem Inlandsmarkt tätig und produziert ausschließlich Neuerscheinungen. Ab Geschäftsperiode 2 kann Ihr Unternehmen in neue Märkte einsteigen und Lizenzrechte erwerben. Dafür müssen jedoch umfangreiche Vorbereitungen wie Aufbau der Kontakte mit einem Lizenzagenten durchgeführt werden. Der Grad der Schwierigkeit drückt sich in der Dauer und den Kosten der Markterschließung aus. Sobald die Aufbauphase abgeschlossen ist, können die Angebote auf den Märkten abgegeben werden. Des Weiteren wird in Geschäftsperiode 2 das Anzeigengeschäft eingeführt, in welchem Sie mit Ihrem Unternehmen ebenfalls aktiv werden können.

→ Angebote

Zu spät eingereichte Angebote, wie unleserliche oder unvollständige Angebote werden nicht berücksichtigt. Das Unternehmen mit dem besten Honorar-Angebot und der besten Ausstattung für das zukünftige Buch erhält den Zuschlag. Kann aufgrund übereinstimmender Angebote keine Entscheidung getroffen werden, reichen die Unternehmen mit den höchsten Angeboten ein neues Angebot ein.

Aufbau des Spielfeld zu Beginn der Geschäftsperiode 1

Bauen Sie Ihr Spielfeld wie folgt abgebildet auf:

Finanzen und Controlling

publishing house

Gewinn- und Verlustrechnung (GuV)

Umsatzerlöse	
- Herstellungskosten	
= Gemeinkosten	
Sachaufwand	4
Personalaufwand	4
= Abschreibungen	2
= Betriebsergebnis (EBIT)	
- Zinsen (+/- Finanzergebnis)	1
= Gewinn/Verlust vor Steuern	
- Steuern	1
= Gewinn/Verlust nach Steuern	

Bilanz

AKTIVA

Anlagevermögen

Immaterielle Vermögensgegenstände	10
Betriebs- und Geschäftsausstattung	10
Finanzanlagen	10

Umlaufvermögen

Vorräte	
Forderungen	20
TP 1	5
TP 2	5
TP 3	5
TP 4	5
Kasse und Bankguthaben	25

PASSIVA

Eigenkapital

Gesamtkapital	40
Gewinnrücklage	
Ergebnis	5

Fremdkapital

langfristige Verbindlichkeiten	20
GP 1	5
GP 2	5
GP 3	5
GP 4	5
kurzfristige Verbindlichkeiten	10
TP 1	2.5
TP 2	2.5
TP 3	2.5
TP 4	2.5

Lektorat/Redaktion – Herstellung – Marketing/Vertrieb

publishing house

Lektorat

Programm 1	
Programm 2	
Programm 3	
Redaktion	

Herstellung

Format: 12,5 cm x 19,0 cm	4
Qualität 1	1
Qualität 2	1
Qualität 3	1
Qualität 4	1
Format: 15,5 cm x 23,0 cm	4
Qualität 1	1
Qualität 2	1
Qualität 3	1
Qualität 4	1

Marketing & Vertrieb

Lager	12
Anzeigenverkauf	8
TP 1	2
TP 2	2
TP 3	2
TP 4	2

2. Ihr Unternehmen

Herzlich Willkommen an Ihrem neuen Arbeitsplatz!

Als mittelgroßer Publikumsverlag mit Hardcovern im Bereich Belletristik und Sachbuch sowie einem Taschenbuchprogramm, hatte Ihr Verlag in den letzten Jahren zwar keine akuten wirtschaftlichen Probleme zu verzeichnen; große Erfolge sowie nennenswerte Fortschritte konnten aber nicht erreicht werden. Deshalb wurden Sie ins Management-Team geholt um die zukünftigen Herausforderungen meistern zu könne. Im Zuge dieses neuen Management-Team wurden Strategien zur Sicherung des langfristigen Fortbestands des Verlags aufgestellt, anhand einer Balanced Scorecard.

Kern der neuen Unternehmensstrategie ist die Schärfung des Verlagsprofils:

Die Programme sollen exakter definiert werden, mit der Schaffung von unterschiedlichen Reihen soll insgesamt eine genauere Wahrnehmung und damit eine Imageverbesserung des Verlags durchgesetzt werden.

Mit der Schärfung des Profils strebt die Verlagsleitung vor allem die Stärkung und den Ausbau der eigenen Marktposition an. Der Verlag soll insgesamt stabilisiert werden.

Die folgende Tabelle zeigt die Balanced Scorecard zur Umsetzung der neuen Unternehmensziele:

	Strategische Ziele	Messgröße	Zielwerte	strategische Aktionen
Finanzen	Moderates Umsatzwachstum	Umsatzwachstum Umsatzrentabilität	2 bis 5 % mind. 6 %	
Finanzen	Risikominimierung durch Streuung der Einnahmequellen	Anteil profitabler Titel	10 %	Akquisition und intensive Pflege vielversprechender Autoren
Kunde	Ausbau des eigenen Marktanteils	Marktanteil	steigend	
Prozesse	Standardisierung der Bücher	Formaler Abweichungsgrad	0 %	
Prozesse	Schaffung von klar definierten Programmen	Inhaltlicher Abweichungsgrad	0 %	
Innovation	Qualifizierte Mitarbeiter	Qualifikationsgrad	90 %	Personalentwicklungs-Programm

3. Unternehmensbereiche

3.1 Finanzen & Controlling

*Der Kakerlak nährt sich vom Mist, die Motte frisst gern Tücher,
ja selbst der Wurm ist, was er isst. Und ich, ich fressen Bücher.*

Mascha Kaléko

Im Rahmen des Berichtswesens zählt es zu Ihren Aufgaben die Erstellung der wichtigsten Daten aus Gewinn- und Verlustrechnung und Bilanz sowie des Kennzahlensystems.

Außer dem zählt es zu Ihren Aufgaben zu Beginn einer jeden Geschäftsperiode die Kosten- und Ertragsplanung vorzunehmen und am Ende einer Geschäftsperiode den Plan-Ist-Vergleich anzustellen.

Des Weiteren zählt zu ihren Aufgaben die Überwachung der Balanced Scorecard zur Erreichung der Unternehmensziele.

Überblick über Ihre Aufgaben:

- ➔ Kosten- und Ertragsplanung
- ➔ Buch- und Anzeigenkalkulation
in Abstimmung mit den Unternehmensbereichen
- ➔ Liquiditätsmanagement
- ➔ Personalentwicklung
- ➔ Steuern der Werteträger in den Spielfeldabschnitten Bilanz,
- ➔ Gewinn- und Verlustrechnung
- ➔ Unterstützung der anderen Unternehmensbereiche

3.2 Lektorat & Redaktion

*Ein Buch, das nicht wert ist, zweimal wenigstens gelesen zu werden,
ist auch nicht wert, dass man es einmal liest.*

Karl Julius Weber

Sie werden als eigentliche Herzkammer des Verlags gekennzeichnet, die den gesamten Verlagskreislauf in Bewegung setzt. Sie kommunizieren mit den Autoren, Agenten ausländischer Lizenzgebern diese den Beschaffungsmarkt darstellen. Im Ansatzmarkt halten Sie Kontakt zu Rezensenten, wichtigen Meinungsbildnern und dem Buchhandel. Innerhalb des Verlags kooperieren Sie mit der Verlagsleitung, mit der Herstellung, mit der Werbung und dem Vertrieb.

Nicht zuletzt müssen Sie ein Gespür für die richtige Programmstrategie haben. Denn Sie treffen zusammen mit dem Unternehmensbereich Marketing & Vertrieb die Entscheidung wie das Programm Ihres Verlags aussieht.

Überblick über Ihre Aufgaben:

- ➔ Programmplanung
Buch- und Anzeigenkalkulation
in Abstimmung mit den Unternehmensbereichen
- ➔ Lizenznahme National/International
- ➔ Überwachung und Steuerung der Werteträger
im Spielfeldbereich Lektorat/Redaktion
- ➔ Unterstützung der anderen Unternehmensbereiche

3.3 Herstellung

Die Erfindung der Buchdruckerkunst ist das größte Ereignis der Geschichte.

Victor Hugo

Sie tragen eine hohe wirtschaftliche Verantwortung, da sie dafür sorgen dass aus einem Manuskript ein Buch entsteht. Dabei ist die wichtigste Einkaufsentscheidung die Auswahl der Zulieferer aus der grafischen Industrie. Ihr Verlag hat sich in der vergangenen Geschäftsperiode für eine Beteiligung an einer Druckerei mit 20 % entschieden. Wodurch Sie günstiger Einkaufskonditionen haben.

Überblick über ihre Aufgaben:

- ➔ Buch- und Anzeigenkalkulation in Abstimmung mit den Unternehmensbereichen
- ➔ Rahmenverträge mit Lieferanten vereinbaren, für bestimmte Buchreihen
- ➔ Planung der Produktion
- ➔ Überwachung und Steuerung der Werteträger im Spielfeldbereich Herstellung
- ➔ Unterstützung der anderen Unternehmensbereichen

3.4 Marketing & Vertrieb

Man kann alles verkaufen, wenn es gerade in Mode ist.

Das Problem besteht darin, es in Mode zu bringen.

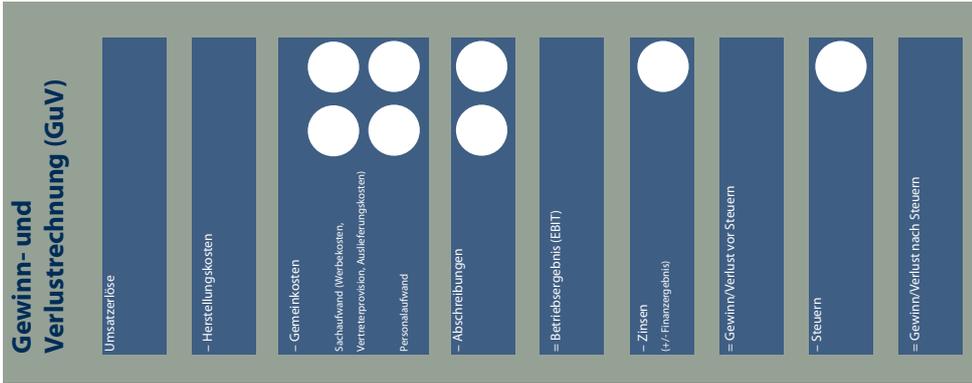
Ernest Dichter

Sie sind für alle auf den Absatz der Buch- und Zeitschriftenproduktion gerichteten Aktivitäten verantwortlich. Im Rahmen dieser Aktivitäten zählen insbesondere der Anzeigenverkauf und Kommunikationspolitik zu Ihren Aufgaben. Des weitern sollten Sie ein Gespür für die richtige Programmstrategie habe. Denn Sie treffen Zusammen mit dem Unternehmensbereiche Lektorat & Redaktion die Entscheidung wie das Programm Ihres Verlags aussieht.

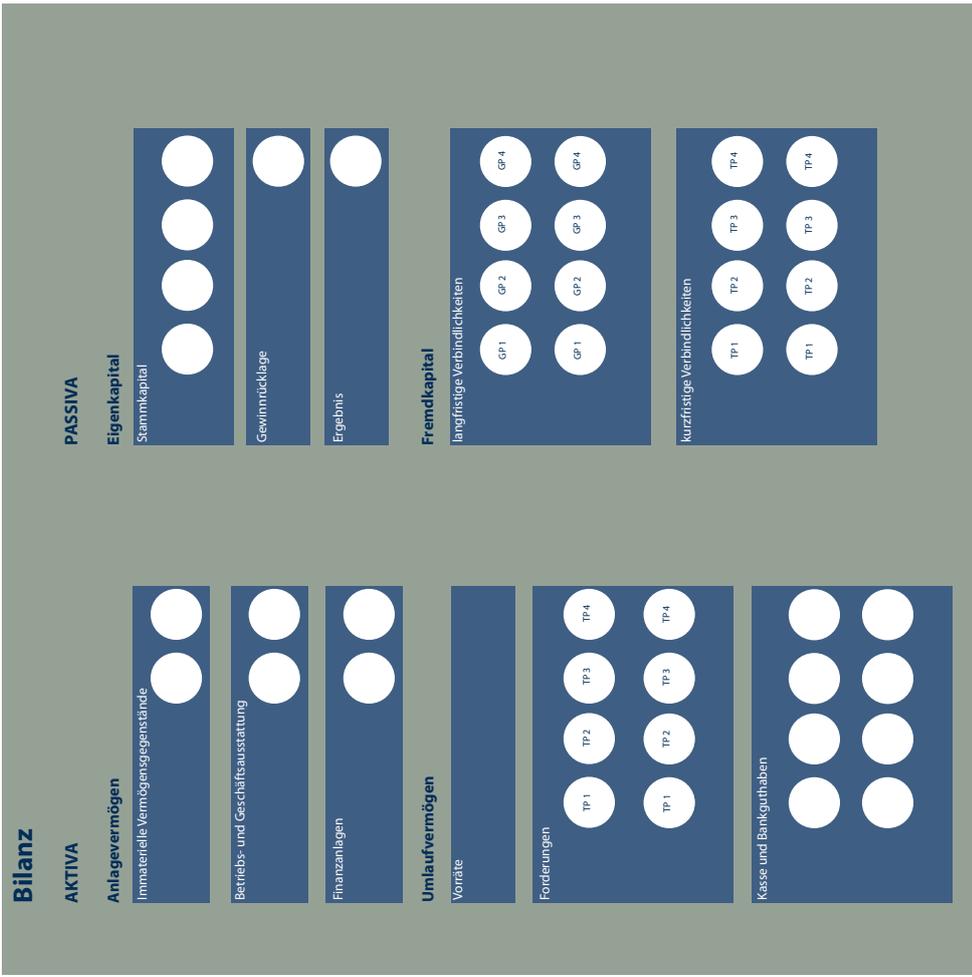
Überblick über Ihre Aufgaben:

- ➔ Buch- und Anzeigenkalkulation in Abstimmung mit den Unternehmensbereichen
- ➔ Kommunikationspolitik (Messen und Werbemaßnahmen planen)
- ➔ Anzeigenverkauf
- ➔ Überwachung und Steuerung der Werteträger im Spielfeldbereich Marketing/Vertrieb
- ➔ Unterstützung der anderen Unternehmensbereichen

Finanzen und Controlling



publishing house



Lektorat/Redaktion – Herstellung – Marketing/Vertrieb

Lektorat

Programm 1

Programm 2

Programm 3

Redaktion

Herstellung

Format: 12,5 cm x 19,0 cm

Format: 15,5 cm x 23,0 cm

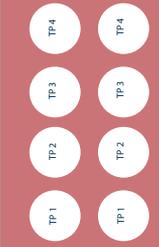
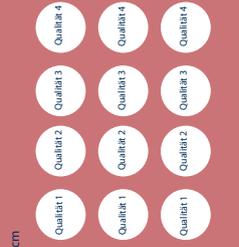
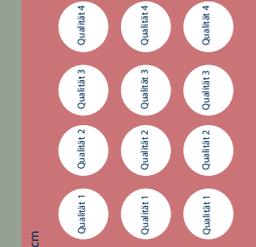
Marketing & Vertrieb

Lager

Format: 12,5 cm x 19,0 cm

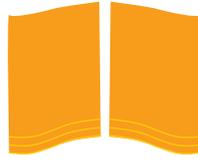
Format: 15,5 cm x 23,0 cm

Anzeigenverkauf



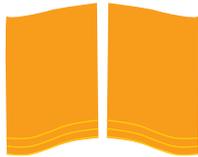
Basisprogramm

Krimi, Essen & Trinken, Management, Kinder- und Jugendbuch



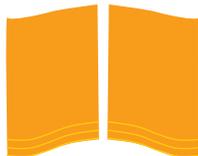
Programm Frauen

Invest: 10 BEUR; Aufbaudauer: 2TP



Programm Haus & Garten

Invest: 10 BEUR; Aufbaudauer: 2TP



Programm Informatik

Invest: 10 BEUR; Aufbaudauer: 2TP



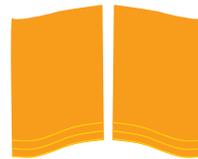
Programm Gesundheit

Invest: 20 BEUR; Aufbaudauer: 3TP



Programm Mathematik

Invest: 20 BEUR; Aufbaudauer: 3TP



Programm Reiseführer

Invest: 20 BEUR; Aufbaudauer: 3TP



Zeitschrift *publishing house*

*Auflage: 10.000 Exemplare
Erscheinungsweise: 4x jährlich*



Planungstabellen



Einblicke in die Verlagswelt

Balanced Scorecard

	Strategische Ziele	Messgröße	Zielwerte	strategische Aktionen
Finanzen	Moderates Umsatzwachstum	Umsatzwachstum Umsatzrentabilität	2 bis 5 % mind. 6 %	
Finanzen	Risikominimierung durch Streuung der Einnahmequellen	Anteil profitabler Titel	10 %	Akquisition und intensive Pflege vielversprechender Autoren
Kunde	Ausbau des eigenen Marktanteils	Marktanteil	steigend	
Prozesse	Standardisierung der Bücher	Formaler Abweichungsgrad	0 %	
Prozesse	Schaffung von klar definierten Programmen	Inhaltlicher Abweichungsgrad	0 %	
Innovation	Qualifizierte Mitarbeiter	Qualifikationsgrad	90 %	Personalentwicklungs-Programm

Personalkosten

Personalkosten	Kosten je GP
Verwaltung	4 BEUR
Marketing & Vertrieb	2 BEUR
Lektorat & Redaktion	1 BEUR
Herstellung	1 BEUR
Summe	8 BEUR

Schulung & Fortbildung	Kosten	Dauer der Maßnahme in TP
Qualifikation 1	vorhanden	vorhanden
Qualifikation 2	2 BEUR	1 TP
Qualifikation 3	4 BEUR	2 TP

Marketing und Vertrieb

Markterschließung	Dauer in TP	Kosten pro GP
Deutschland	erschlossen	keine
Europa	1 TP	2 BEUR
USA	2 TP	3 BEUR
Süd Amerika	4 TP	5 BEUR

Manuskriptliste/Lizenzliste

Land	Dauer	Kosten pro GP
Deutschland	sofort erhältlich	keine
Ausland	sofort erhältlich	1 BEUR

Finanzen und Bank

Hausbank: Business Bank

Darlehen	Laufzeit	Konditionen	Zinszahlung
kurzfristiger Kredit	1 – 4 TP	10 %	jede TP 1 BEUR
Langfristiger Kredit	1 – 4 GP	6 %	jede GP 2 BEUR am Ende

Investitionstabelle

Programm	Erweiterung ab GP	Investition in BEUR	Aufbaudauer in TP
Frauen Belletristik	GP 3	10 BEUR	2 TP
Haus & Garten Ratgeber	GP 3	10 BEUR	2 TP
Informatik Wissenschaft	GP 3	10 BEUR	2 TP
Gesundheit Ratgeber	GP 4	20 BEUR	3 TP
Mathematik Wissenschaft	GP 4	20 BEUR	3 TP
Reiseführer	GP 4	20 BEUR	3 TP

Herstellungspreisliste

Format: 12,5 cm x 19,0 cm

Format: 15,5 cm x 23,0 cm

	Paperback:	Hardcover:	Paperback:	Hardcover:
Qualität 1	2 BEUR	3 BEUR	4 BEUR	5 BEUR
Qualität 2	3 BEUR	4 BEUR	5 BEUR	6 BEUR
Qualität 3	4 BEUR	5 BEUR	6 BEUR	7 BEUR
Qualität 4	5 BEUR	7 BEUR	7 BEUR	8 BEUR

Rahmenvertrag:

Einkaufsvolumen pro Jahr	Jahresbonus	Mindestabnahme
bis 30 BEUR	0 %	keine
31 - 40 BEUR	5 %	21 BEUR
41 - 64 BEUR	10 %	31 BEUR
über 65 BEUR	15 %	55 BEUR

Basisdaten Zeitschrift

Zeitschrift :	publishing house
Herausgeber:	publishing house GmbH Nobelstraße 10 70569 Stuttgart
Redaktion:	publishing house GmbH Name: Chefredakteur/in
Anzeigenverkauf:	publishing house GmbH Name: Anzeigenverkäufer/in
Druckauflage:	10.000 Exemplare
Erscheinungsort:	Stuttgart
Erscheinungsweise:	4x jährlich
Zeitschriftenformat:	210 x 297 mm (Breite x Höhe)
Satzspiegel:	180 x 258 mm (Breite x Höhe)
Zahlungsbedingungen:	innerhalb einer Teilperiode ohne Abzüge

Preisliste Anzeigen

Platzierung	Größe	Satzspiegel	Anschnitt	SW	4-farbig	Jahresbonus
Titelfeld			73 x 242 mm			3 Anzeigen 10 % 6 Anzeigen 15 % 12 Anzeigen 20 %
Bundstegseite	2/1	360 x 258 mm	420 x 297 mm			
Umschlagseiten (U2, U3, U4)	1/1		210 x 297 mm			
1/1 Seite	1/1	180 x 258 mm	210 x 297 mm			
Doppelseite	2/1	360 x 258 mm	420 x 297 mm			
1/2 Seite quer	1/2	180 x 119 mm	210 x 143 mm			
1/3 Seite hoch	1/3	58 x 258 mm	73 x 297 mm			
1/3 Seite quer	1/3	180 x 87 mm	210 x 102 mm			
pro Zusatzfarbe						



Titelseite



1/1 Anzeige



1/3 Anzeige quer



1/3 Anzeige hoch



1/2 Anzeige quer



2/1 Anzeige Doppelseite

Gewinn- und Verlustrechnung (GuV)

		GP ____	GP ____	GP ____	GP ____
Umsatzerlöse					
Bucherlöse	+	_____	_____	_____	_____
Zeitschriftenerlöse	+	_____	_____	_____	_____
Anzeigenerlöse	+	_____	_____	_____	_____
Lizenzenerlöse	+	_____	_____	_____	_____
Summe Erlöse	=	_____	_____	_____	_____
Herstellungskosten	-	_____	_____	_____	_____
Honorare	-	_____	_____	_____	_____
Bruttoergebnis vom Umsatz	=	_____	_____	_____	_____
Sachaufwand	-	_____	_____	_____	_____
Personalkosten	-	_____	_____	_____	_____
Abschreibungen	-	_____	_____	_____	_____
Zinsen	-	_____	_____	_____	_____
Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	=	_____	_____	_____	_____
Steuern 50%	-	_____	_____	_____	_____
Gewinn/Verlust nach Steuern	=	_____	_____	_____	_____

Verlagsbilanz

Geschäftsperiode: _____

AKTIVA**Anlagevermögen**

Immaterielle Vermögensgegenstände + _____

Sachanlagen (Betriebs- u. Geschäfts. Ausst.) + _____

Finanzanlagen + _____

Summe Anlagevermögen = _____**Umlaufvermögen**

Vorräte + _____

unfertige Erzeugnisse + _____

fertige Erzeugnisse + _____

Geleistete Anzahlungen + _____

Forderungen + _____

Kasse und Bankguthaben + _____

Summe Umlaufvermögen = _____**SUMME AKTIVA** = _____**PASSIVA****Eigenkapital**

Stammkapital + _____

Gewinnrücklage + _____

Ergebnis + _____

Summe Eigenkapital = _____**Verbindlichkeiten**

Langfristige Verbindlichkeiten + _____

kurzfristige Verbindlichkeiten + _____

Summe Verbindlichkeiten = _____**SUMME PASSIVA** = _____

Verlagskalkulation

Autor: _____

Titel: _____

01)	Ladenpreis (Bruttoumsatz)	_____
02)	- Umsatzsteuer (1 BEUR)	_____
03)	= Umsatz zu Nettoladenpreisen	_____
04)	- Händlerrabatt (2 BEUR)	_____
05)	= Vertriebs Erlöse	_____
06)	- Herstellkosten	_____
07)	= Deckungsbeitrag 1	_____
08)	- Honorar	_____
09)	= Deckungsbeitrag 2	_____
10)	- Auslieferungskosten, Vertreterprovision, Werbekosten	_____
11)	= Deckungsbeitrag 3	_____
12)	- Abschreibung	_____
13)	- Kapitalkosten	_____
14)	- Personalkosten	_____
15)	= Gewinn	_____

Angebot

Autor: _____

Titel: _____

Ladenpreis: _____

Erscheinungstermin: _____

Format: _____

Ausstattung: _____

Pauschalhonorar: _____

Honorar vom Ladenpreis: _____

Übersetzerhonorar: _____

Lizenzhonorar: _____

Verlagsvertrag

zwischen(Autor) und(Verlag)

§1 Vertragsgegenstand
 1. Gegenstand dieses Vertrages ist das vorliegende Werk des Autors unter dem Titel

§2 Verlagspflicht
 1. das Werk wird zunächst als-Ausgabe (Hardcover, Paperback) erscheinen; nachträgliche Änderungen der Form der Erstausgabe bedürfen des Einvernehmens mit dem Autor.
 2. Als Erscheinungstermin ist vorgesehen: Eine Änderung des Erscheinungstermin erfolgt in Absprache mit dem Autor.

§3 Honorar
 Der Autor erhält ein Honorar auf der Basis des um die darin enthaltene Mehrwertsteuer verminderten Ladenverkaufspreis% vom Preis
oder:
 Der Autor erhält ein Pauschalhonorar vonBEUR
oder:
 Der Übersetzer erhält ein Pauschalhonorar vonBEUR
oder:
 Der Lizenzgebende Verlag erhält ein Lizenzhonorar vonBEUR

Autor _____ Verlag _____ Datum _____

Angebot

Kunde: _____
Anzeige: _____
Platzierung: _____
Größe: _____
Farbigkeit: _____
Erscheinungstermin: _____
Summe: _____

Auftrag

Kunde: _____
Anzeige: _____
Platzierung: _____
Farbigkeit: _____
Erscheinungstermin: _____
Auftragswert: _____
Zahlungsziel: _____

Rechnung

Kunde: _____
Anzeige: _____
Platzierung: _____
Größe: _____
Farbigkeit: _____
Erscheinungstermin: _____
Summe: _____

Kennzahlen

Finanzkennzahlen

	GP.....	GP.....	GP.....	GP.....
Return on Investment (ROI) in %	_____	_____	_____	_____
Gesamtkapitalrentabilität in %	_____	_____	_____	_____
Eigenkapitalrentabilität (ROE) in %	_____	_____	_____	_____
Umsatzrentabilität (ROS) in %	_____	_____	_____	_____
Kapitalumschlag	_____	_____	_____	_____

Balanced Scorecard Kennzahlen

	GP.....	GP.....	GP.....	GP.....
Umsatzwachstum in %	_____	_____	_____	_____
Anteil profitabler Titel in %	_____	_____	_____	_____
Marktanteil in %	_____	_____	_____	_____
Formaler Abweichungsgrad in %	_____	_____	_____	_____
Inhaltlicher Abweichungsgrad in %	_____	_____	_____	_____
Qualifikationsgrad in %	_____	_____	_____	_____

Entscheidungsformular

Geschäftsperiode: _____

Finanzen & Controlling	Kurzfristiger Kredit (BEUR)	
	Planumsatz (BEUR)	

Lektorat & Redaktion	Bucherlöse (BEUR)	
	Anzeigenerlöse (BEUR)	
	Lizenzenerlöse (BEUR)	
	Honorare (BEUR)	

Herstellung	Herstellungskosten (BEUR)	
	Format 12,5 x 19,0 cm (Anzahl)	
	Format 15,5 x 23,0 cm (Anzahl)	

Marketing & Vertrieb	Markterschließung (BEUR)	
	Messeauftritt (BEUR)	

Plan-Ist-Vergleich

Geschäftsperiode: _____

	Ist GP.....	Plan GP.....
Bucherlöse		
Anzeigenerlöse		
Lizenzlerlöse		
Summe Erlöse		
Herstellkosten		
Honorare		
Summe Wareneinsatz		
Rohertrag		
Personal		
Auslieferung		
Werbung/Messen		
Vertreterprovision		
sonstige Kosten		
Summe Kosten		
Warenergebnis		
Zinsen		
Geschäftsergebnis (vor Steuern)		

Produktionsplanung

GP 1

Titel	Produktion in TP	Erscheinungstermin in TP	Zahlungsziel in TP/GP
-------	---------------------	--------------------------	-----------------------

--	--	--	--

--	--	--	--

GP 2

Titel	Produktion in TP	Erscheinungstermin in TP	Zahlungsziel in TP/GP
-------	---------------------	--------------------------	-----------------------

--	--	--	--

--	--	--	--

--	--	--	--

--	--	--	--

--	--	--	--

--	--	--	--

Produktionsplanung

GP 3

Titel	Produktion in TP	Erscheinungstermin in TP	Zahlungsziel in TP/GP

GP 4

Titel	Produktion in TP	Erscheinungstermin in TP	Zahlungsziel in TP/GP

Benchmark

Kennzahl	GP 1	GP 2	GP 3	GP 4
Return on Investment (ROI) in %				
Gesamtkapitalrendite in %				
Eigenkapitalrendite (ROE) in %				
Umsatzrendite (ROS) in %				
Kapitalumschlaghäufigkeit				
Eigenkapital				
Fremdkapital				
Umsatzerlöse				
Gewinn/Verlust n. St.				
Herstellungskosten				

Checkliste Teilperiode GP1

Gehen Sie nach jeder Teilperiode die Checkliste durch; sie hilft Ihnen bei der Orientierung.

Teilperiode

1 2 3 4

Rücken Sie die Forderungen ein Feld vor und platzieren Sie die fällig gewordenen Forderungen zur Kasse.

Rücken Sie die kurzfristigen Verbindlichkeiten ein Feld vor und bezahlen Sie die Zinsen.

Tilgen oder verlängern Sie die kurzfristigen Verbindlichkeit bei Fälligkeit.

Starten Sie neue Produktionsaufträge und bezahlen Sie die Produktionskosten. (Herstellungskosten + Honorar)
In TP 2 und TP 4 kann kein neuer Produktionsauftrag gestartet werden.

Platzieren Sie die fertig gestellten Titel im Fertigwarenlager.

Liefern Sie die fertigen Produkte gemäß Ihren Erscheinungsterminen aus. Notieren Sie die Herstellungskosten auf dem Arbeitsblatt „Herstellungskosten“.

Bezahlen Sie die vierteljährlichen Fixkosten für Werbung, Auslieferung, Vertreterprovision (1 BEUR pro TP).

Bezahlen Sie Ihr Personal (2 BEUR pro TP).

Checkliste Geschäftsperiode GP1

Gehen Sie nach jeder Teilperiode die Checkliste durch; sie hilft Ihnen bei der Orientierung.

- Rücken Sie langfristigen Verbindlichkeiten ein Feld vor und bezahlen Sie die Zinsen.
- Tilgen oder verlängern Sie die langfristigen Verbindlichkeiten bei Fälligkeit.
- Führen Sie die Abschreibung durch. Entnehmen Sie den Werteträger den entsprechenden Feldern im Anlagevermögen:
 - Beteiligung an Druckerei 3 BEUR
 - AFA je Gebäude 1 BEUR
- Berechnen Sie den Lieferantenbonus. Legen Sie dem Lieferanten Ihre Bestellungen vor und lassen Sie sich den Bonus ausbezahlen.
- Berechnen Sie die Herstellkosten für die Gewinn- und Verlustrechnung.
Herstellkosten = Herstellkosten lt. Aufträge – Lieferantenbonus
- Erstellen Sie den Jahresabschluss:
 - Gewinn- und Verlustrechnung
 - Bezahlen Sie die Steuern
 - Bilanz
- Geschäftsperiodenabschlussanalyse:
 - Kennzahlen
 - Plan-Ist-Vergleich

Checkliste Teilperiode GP2

Gehen Sie nach jeder Teilperiode die Checkliste durch; sie hilft Ihnen bei der Orientierung.

Teilperiode

1 2 3 4

Rücken Sie die Forderungen ein Feld vor und platzieren Sie die fällig gewordenen Forderungen zur Kasse.

Rücken Sie die kurzfristigen Verbindlichkeiten ein Feld vor und bezahlen Sie die Zinsen.

Tilgen oder verlängern Sie die kurzfristigen Verbindlichkeit bei Fälligkeit.

Erstellen Sie die Media Daten für Ihre Anzeigenkunden.

Starten Sie neue Produktionsaufträge und bezahlen Sie die Produktionskosten. (Herstellungskosten + Honorar)
In TP 2 und TP 4 kann kein neuer Produktionsauftrag gestartet werden.

Platzieren Sie die fertig gestellten Titel im Fertigwarenlager.

Liefern Sie die fertigen Produkte gemäß Ihren Erscheinungsterminen aus. Notieren Sie die Herstellungskosten auf dem Arbeitsblatt „Herstellungskosten“.

Stellen Sie die Rechnungen für die verkauften Anzeigen und platzieren Sie den Erlös bei den Forderungen.

Bezahlen Sie die vierteljährlichen Fixkosten für Werbung, Auslieferung, Vertreterprovision (1 BEUR pro TP).

Bezahlen Sie Ihr Personal (2 BEUR pro TP).

Checkliste Geschäftsperiode GP2

Gehen Sie nach jeder Teilperiode die Checkliste durch; sie hilft Ihnen bei der Orientierung.

- Rücken Sie langfristigen Verbindlichkeiten ein Feld vor und bezahlen Sie die Zinsen.
- Tilgen oder verlängern Sie die langfristigen Verbindlichkeiten bei Fälligkeit.

- Investieren Sie ggf. in die Markterschließung.

- Führen Sie die Abschreibung durch. Entnehmen Sie den Werteträger den entsprechenden Feldern im Anlagevermögen:
 - Beteiligung an Druckerei 3 BEUR
 - AFA je Gebäude 1 BEUR

- Berechnen Sie den Lieferantenbonus. Legen Sie dem Lieferanten Ihre Bestellungen vor und lassen Sie sich den Bonus ausbezahlen.

- Berechnen Sie die Herstellkosten für die Gewinn- und Verlustrechnung.
Herstellkosten = Herstellkosten lt. Aufträge – Lieferantenbonus

- Erstellen Sie den Jahresabschluss:
 - Gewinn- und Verlustrechnung
 - Bezahlen Sie die Steuern
 - Bilanz

- Geschäftsperiodenabschlussanalyse:
 - Kennzahlen
 - Plan-Ist-Vergleich
 - BSC
 - Präsentation der Geschäftsperioden Ergebnisse, dabei den Ausblick auf die kommende Geschäftsperiode nicht vergessen.

Checkliste Teilperiode GP3

Gehen Sie nach jeder Teilperiode die Checkliste durch; sie hilft Ihnen bei der Orientierung.

Teilperiode

1 2 3 4

Rücken Sie die Forderungen ein Feld vor und platzieren Sie die fällig gewordenen Forderungen zur Kasse.

Rücken Sie die kurzfristigen Verbindlichkeiten ein Feld vor und bezahlen Sie die Zinsen.

Tilgen oder verlängern Sie die kurzfristigen Verbindlichkeit bei Fälligkeit.

Bereiten Sie die Buchmesse vor.

Starten Sie neue Produktionsaufträge und bezahlen Sie die Produktionskosten. (Herstellungskosten + Honorar)
In TP 2 und TP 4 kann kein neuer Produktionsauftrag gestartet werden.

Platzieren Sie die fertig gestellten Titel im Fertigwarenlager.

Liefern Sie die fertigen Produkte gemäß Ihren Erscheinungsterminen aus. Notieren Sie die Herstellungskosten auf dem Arbeitsblatt „Herstellungskosten“.

Stellen Sie die Rechnungen für Ihre verkauften Anzeigen und platzieren Sie den Erlös bei den Forderungen.

Bezahlen Sie die vierteljährlichen Fixkosten für Werbung, Auslieferung, Vertreterprovision (1 BEUR pro TP).

Bezahlen Sie Ihre Personal (2 BEUR pro TP).

Checkliste Geschäftsperiode GP3

Gehen Sie nach jeder Teilperiode die Checkliste durch; sie hilft Ihnen bei der Orientierung.

- Rücken Sie langfristigen Verbindlichkeiten ein Feld vor und bezahlen Sie die Zinsen.
- Tilgen oder verlängern Sie die langfristigen Verbindlichkeiten bei Fälligkeit.
- Bezahlen Sie die Kosten für CRM.
- Investieren Sie ggf. in die Markterschließung.
- Führen Sie die Abschreibung durch. Entnehmen Sie den Werteträger den entsprechenden Feldern im Anlagevermögen:
 - Beteiligung an Druckerei 3 BEUR
 - AFA je Gebäude 1 BEUR
- Berechnen Sie den Lieferantenbonus. Legen Sie dem Lieferanten Ihre Bestellungen vor und lassen Sie sich den Bonus ausbezahlen.
- Berechnen Sie die Herstellkosten für die Gewinn- und Verlustrechnung.
Herstellkosten = Herstellkosten lt. Aufträge – Lieferantenbonus
- Erstellen Sie den Jahresabschluss:
 - Gewinn- und Verlustrechnung
 - Bezahlen Sie die Steuern
 - Bilanz
- Geschäftsperiodenabschlussanalyse:
 - Kennzahlen
 - Plan-Ist-Vergleich
 - BSC
 - Präsentation der Geschäftsperioden Ergebnisse, dabei den Ausblick auf die kommende Geschäftsperiode nicht vergessen.

Checkliste Teilperiode GP4

Gehen Sie nach jeder Teilperiode die Checkliste durch; sie hilft Ihnen bei der Orientierung.

Teilperiode

1 2 3 4

Rücken Sie die Forderungen ein Feld vor und platzieren Sie die fällig gewordenen Forderungen zur Kasse.

Rücken Sie die kurzfristigen Verbindlichkeiten ein Feld vor und bezahlen Sie die Zinsen.

Tilgen oder verlängern Sie die kurzfristigen Verbindlichkeit bei Fälligkeit.

Erstellen Sie ein Projekt Exposé mit Zeit- und Kostenplan, USP, Liste direkt konkurrierender Titel.

Starten Sie neue Produktionsaufträge und bezahlen Sie die Produktionskosten. (Herstellungskosten + Honorar)
In TP 2 und TP 4 kann kein neuer Produktionsauftrag gestartet werden.

Platzieren Sie die fertig gestellten Titel im Fertigwarenlager.

Liefern Sie die fertigen Produkte gemäß Ihren Erscheinungsterminen aus. Notieren Sie die Herstellungskosten auf dem Arbeitsblatt „Herstellungskosten“.

Stellen Sie die Rechnungen für die verkauften Anzeigen und platzieren Sie den Erlös bei den Forderungen.

Bezahlen Sie die vierteljährlichen Fixkosten für Werbung, Auslieferung, Vertreterprovision (1 BEUR pro TP).

Bezahlen Sie Ihre Personal (2 BEUR pro TP).

Checkliste Geschäftsperiode GP4

Gehen Sie nach jeder Teilperiode die Checkliste durch; sie hilft Ihnen bei der Orientierung.

- Rücken Sie langfristigen Verbindlichkeiten ein Feld vor und bezahlen Sie die Zinsen.
- Tilgen oder verlängern Sie die langfristigen Verbindlichkeiten bei Fälligkeit.
- Bezahlen Sie die Kosten für CRM.
- Investieren Sie ggf. in die Markterschließung.
- Führen Sie die Abschreibung durch. Entnehmen Sie den Werteträger den entsprechenden Feldern im Anlagevermögen:
 - Beteiligung an Druckerei 3 BEUR
 - AFA je Gebäude 1 BEUR
- Berechnen Sie den Lieferantenbonus. Legen Sie dem Lieferanten Ihre Bestellungen vor und lassen Sie sich den Bonus ausbezahlen.
- Berechnen Sie die Herstellkosten für die Gewinn- und Verlustrechnung.
Herstellkosten = Herstellkosten lt. Aufträge – Lieferantenbonus
- Erstellen Sie den Jahresabschluss:
 - Gewinn- und Verlustrechnung
 - Bezahlen Sie die Steuern
 - Bilanz
- Geschäftsperiodenabschlussanalyse:
 - Kennzahlen
 - Plan-Ist-Vergleich
 - BSC
 - Präsentation der Geschäftsperioden Ergebnisse, dabei den Ausblick auf die kommende Geschäftsperiode nicht vergessen.

Manuskriptliste GP1

Autor	Titel	Kategorie	Ladenpreis in BEUR	Erscheinungstermin in TP	Zahlungsziel in TP/GP	Qualität
Andreas Rosenfelder	Weißer Engel	Krimi	22	2	3/1	1
Simone Bodenstein	Alles Sauce!	Essen & Trinken	24	2	3/1	2
Klaus Schmid	Grundlagen Marketing	Management	28	4	4/1	3
Thomas Müller	Traumstrand	Kinder- und Jugendbuch	26	4	4/1	2

Manuskriptliste GP 2

Autor	Titel	Kategorie	Ladenpreis in BEUR	Erscheinungstermin in TP	Zahlungsziel in TP/GP	Qualität
Andreas Rosenfelder	Die Bestie	Belletristik Krimi	19	2	3/2	2
Daniel Beilstein	Kältere Schichten der Luft	Belletristik Krimi	21	2	3/2	2
Oliver Bottini	Mord im Zeichen des Zen	Belletristik Krimi	18	4	1/3	1
Julia Durant	Tödliches Lachen	Belletristik Krimi	20	2	3/2	2
Klaus Mayer	Blut und Lüge	Belletristik Krimi	25	4	1/3	3
Christa Kempter	1, 2 Kochen und Backen	Ratgeber Essen & Trinken	28	4	4/2	3
Claudia Schmelzer	10-Minuten Abendessen	Ratgeber Essen & Trinken	24	2	3/2	1
Simone Bodenstein	Pasta, Sauce und Co.	Ratgeber Essen & Trinken	26	4	1/3	1
Hans Walter	Alles Salat	Ratgeber Essen & Trinken	18	2	3/2	3
Johannes Baumstark	Suppen	Ratgeber Essen & Trinken	20	4	1/3	2
Norbert Kammerer	Die Balanced Scorecard	Wissenschaft Management	28	2	3/2	2
Klaus Schmid	Organisation	Wissenschaft Management	30	2	3/2	1
Armin Fallner	Grundlagen Controlling	Wissenschaft Management	27	2	3/2	3
Miriam Stein	Grundlagen der Betriebswirtschaft	Wissenschaft Management	32	4	4/2	4
Michael Müller	Grundlagen Projektmanagement	Wissenschaft Management	22	4	1/3	2
Klaus Ehrmann	Dino der Saurier	Kinder- und Jugendbuch	17	4	4/2	3
Ariane Mayländer	Otto im Zoo	Kinder- und Jugendbuch	22	2	3/2	2
Cornelia Becker	Lars der Eisbär	Kinder- und Jugendbuch	24	4	4/2	4
Sandra Schneider	Die kleine Hexe	Kinder- und Jugendbuch	19	2	3/2	3
Thomas Müller	Auf der Milchstraße	Kinder- und Jugendbuch	25	4	4/2	1

Manuskriptliste GP 3

Autor	Titel	Kategorie	Ladenpreis in BEUR	Erscheinungstermin in TP	Zahlungsziel in TP/GP	Qualität
Andreas Bunzel	Amelie im Wunderland	Belletristik Frauen	19	2	3/3	2
Daniel Beilstein	Das Richtige Leben	Belletristik Frauen	16	2	3/3	2
Beate Haase	Schultick	Belletristik Frauen	18	4	1/4	2
Daniel Beilstein	Die Frau fürs Leben	Belletristik Frauen	15	2	3/3	1
Matthias Hamster	Meilen für Männer	Belletristik Frauen	17	4	1/4	2
Klaus Droeber	Teufisches Versprechen	Belletristik Krimi	18	4	1/4	2
Oliver Böhme	Im Sommer der Mörder	Belletristik Krimi	16	2	3/3	1
Klaus Mayer	Das letzte Ritual	Belletristik Krimi	15	4	1/4	1
Joachim Müller	Balkon & Kübelpflanzen	Ratgeber Haus & Garten	15	2	3/3	1
Iris Strauß	Bambus	Ratgeber Haus & Garten	20	4	4/3	3
Alexandra Gutjahr	100 Fragen zum Gartenteich	Ratgeber Haus & Garten	20	2	3/3	3
Martin Späth	Praxishandbuch Garten	Ratgeber Haus & Garten	20	2	3/3	3
Heide Rau	Rosen	Ratgeber Haus & Garten	19	2	4/3	2
Dörte Hess	Kochen für die Familie	Ratgeber Essen&Trinken	20	2	4/3	3
Jens Priebe	Kleine Weinschule	Ratgeber Essen&Trinken	16	4	4/3	1
Franz Brandl	1000 Cocktails	Ratgeber Essen&Trinken	16	2	4/3	1
Simon Neumann	Informatik Handbuch	Wissenschaft Informatik	20	2	3/3	3
Rolf Hansen	Wirtschaftsinformatik	Wissenschaft Informatik	20	4	4/3	3
Hans Grüner	Das C# Codebook	Wissenschaft Informatik	19	2	3/3	2
manfred Weiss	Java als erste Sprache	Wissenschaft Informatik	20	4	4/3	3
Wolfgang Barth	Das Firewall Handbuch	Wissenschaft Informatik	18	4	1/4	1
Jürgen Heynold	Strategisches Management	Wissenschaft Management	17	2	3/3	1
Bernhard Jung	Money Management	Wissenschaft Management	16	4	4/3	1
Ulrich Diegelmann	Grundlagen der Finanzierung	Wissenschaft Management	19	4	1/4	2
Paul Maar	Sonne, Mond und Sterne	Kinder- und Jugendbuch	15	2	4/3	1
Sandra Grimm	Der kleine Klo-König	Kinder- und Jugendbuch	17	4	4/3	1
Hans de Beer	Kleiner Braunbär	Kinder- und Jugendbuch	19	2	4/3	2
Katharina Orgaß	Die Pforte des Magiers	Kinder- und Jugendbuch	20	4	1/4	3
Kerstin Schuld	Tatütatat! Die Feuerwehr!	Kinder- und Jugendbuch	15	2	3/3	1

Manuskriptliste GP 4

Autor	Titel	Programm	Ladenpreis in BEUR	Erscheinungstermin in TP	Zahlungsziel in TP/GP	Qualität
Kerstin Gier	Für jede Lösung ein Problem	Frauen	20	2	3/4	2
Cornelia Frank	Lügen die von Herzen kommen	Frauen	18	2	3/4	1
Cora Heisig	Hochzeit auf griechisch	Frauen	19	2	2/4	1
Ina Krone	Zusammen ist man weniger allein	Frauen	21	4	4/4	2
Giesela Eichhorn	Wenn Frauen zu sehr Morden	Krimi	22	2	2/4	2
Frank Zeitz	Keine Angst	Krimi	19	4	4/4	1
Johannes Katz	Der Patient	Krimi	17	4	4/4	1
Daniel Scholten	Der zweite Tod	Krimi	20	2	3/4	2
Dieter Voss	Der Familien Manager	Haus & Garten	23	4	4/4	3
Richard Widmann	Sichtschutz im Garten	Haus & Garten	21	4	4/4	3
Hans-Peter Schmidt	Das große Buch vom Heimwerken	Haus & Garten	20	4	4/4	2
Julia Berger	Schönes Wohnen mit Farbe	Haus & Garten	19	2	2/4	1
Maria Möwe	Schnelle Küche für Gäste	Essen & Trinken	24	2	2/4	1
Eric Teufel	Fingerfood	Essen & Trinken	21	4	4/4	2
Wolfram Mand	Pratenkochbuch	Essen & Trinken	23	2	3/4	2
Hubert Hienle	Wok	Essen & Trinken	19	4	4/4	1
Rüdiger Schreiner	Grundlagen Computernetzwerke	Informatik	23	2	2/4	3
Julius Schneider	Web Design	Informatik	25	4	4/4	4
Michael Müller	PC aufrüsten und reparieren	Informatik	24	2	2/4	3
Hermann Winzen	Computer Werkstatt	Informatik	22	2	3/4	2
Völker Schulz	Basiswissen Rechnungswesen	Management	21	4	4/4	2
Thomas Hummel	Total Quality Management	Management	21	4	4/4	2
Sonja Ernst	Unternehmensbewertung erstellen	Management	20	4	4/4	2
Alexandra Singer	Businessplan	Management	23	4	4/4	3
Rotraut Berner	Der Wald	Kinder- und Jugendbuch	19	2	3/4	1
Paul Maar	Der Buchstabenfresser	Kinder- und Jugendbuch	20	2	2/4	2
Cornelia Funke	Händeweg von Mississippi	Kinder- und Jugendbuch	18	2	2/4	1
Liz Kessler	Emilys Entdeckung	Kinder- und Jugendbuch	17	2	3/4	1

Manuskriptliste GP 4

Autor	Titel	Programm	Ladenpreis in BEUR	Erscheinungstermin in TP	Zahlungsziel in TP/GP	Qualität
Peter Dörr	Mathematik zum Studiumdeinstieg	Mathematik	20	4	4/4	2
Georg Häberle	Tabellenbuch Elektrotechnik	Mathematik	24	4	4/4	3
Ilja Bronstein	Taschenbuch der mathematik	Mathematik	26	4	4/4	4
Walter Krömmner	Grundlagen der Statistik	Mathematik	25	2	3/4	4
Ina Spiegel	Die wunderbare Welt der Mathematik	Mathematik	21	2	3/4	4
Dr. Frank Wagner	Akupressur	Gesundheit	22	4	4/4	2
Sigridd Schmidt	Bach-Blüten	Gesundheit	22	2	3/4	2
Christine Li	Chinesische Medizin	Gesundheit	19	2	2/4	1
Ilse Tempel	Fasten	Gesundheit	18	2	4/4	1
Dr. Matthias Riedl	Homöopathie	Gesundheit	18	4	4/4	1
Michael Mayer	Toskana	Reiseführer	20	4	4/4	2
Eckhard Nickel	Gebrauchsanweisung Portugal	Reiseführer	21	2	2/4	2
Jürgen Engel	Mit dem Wohnmobil in die Bretagne	Reiseführer	19	2	3/4	1
Thomas Schröder	Spanien	Reiseführer	23	4	3/4	1
Anton Schwab	Gebrauchsanweisung Schwaben	Reiseführer	21	2	2/4	2

Lizenzliste GP 2

Autor	Titel	Lizenzgeber	Programm	Ladenpreis in BEUR	Übersetzungs- kosten in BEUR	Erscheinungs- termin in TP	Verkaufsziel in TP/GP	Qualität
Douglas Peterson	Der Canyon	USA	Krimi	21	2	2	3/2	1
Jamie Oliver	Essen fertig!	England	Essen & Trinken	27	4	2	3/2	3
Stephen R. Covey	7 Wege zur Effektivität	USA	Management	26	3	4	4/2	3
J.K. Ewling	Harry Potter 1	England	Kinder- und Jugendbuch	23	4	4	4/2	2

Lizenzliste GP 3

Autor	Titel	Lizenzgeber	Programm	Ladenpreis in BEUR	Übersetzungskosten in BEUR	Erscheinungstermin in TP	Verkaufsziel in TP/GP	Qualität
Karin Slaughter	Schattenblume	USA	Krimi	20	2	4	1/4	2
Tess Gerritsen	Schwestermord	USA	Krimi	22	2	4	1/4	3
Tess Gerritsen	Todsünde	USA	Krimi	21	2	2	3/3	3
Bill Granger	Sunshine-Küche	England	Essen & Trinken	25	3	2	3/3	3
Nigella Lawson	Festessen	England	Essen & Trinken	24	3	2	2/3	4
Victoria Blashford	Fingerfood	England	Essen & Trinken	26	3	4	4/4	4
Mary Osborne	Mit dem magischen Baumhaus um die Welt	USA	Kinder- und Jugendbuch	23	2	2	4/3	2
J.K. Rowling	Harry Potter 2	England	Kinder- und Jugendbuch	23	4	4	1/4	2
Bruce Coville	Ein Drache in der Schultasche	USA	Kinder- und Jugendbuch	20	2	2	4/3	2

Lizenzliste GP 4

Autor	Titel	Lizenzgeber	Programm	Ladenpreis in BEUR	Übersetzungskosten in BEUR	Erscheinungstermin in TP	Verkaufsziel in TP/GP	Qualität
Luiz A. Garcia-Rota	Ein Fenster in Copacabana	Brasilien	Krimi	20	3	2	3/4	2
Patricia Melo	Inferno	Brasilien	Krimi	22	3	4	4/4	2
Arne Dahl	Rosenrot	Schweden	Krimi	21	3	2	2/4	2
Stieg Larsson	Verdammnis	Schweden	Krimi	20	3	4	4/4	3
Henning Mankell	Mittsommermord	Schweden	Krimi	22	3	4	4/4	3
Eric Treuille	Brot backen	Frankreich	Essen & Trinken	25	2	4	4/4	3
Yan-lait-So	Chinesisch kochen	USA	Essen & Trinken	26	2	2	2/4	4
Tessa Kiros	Die Toskana in meiner Küche	Italien	Essen & Trinken	28	3	2	3/4	3
Vincent Gasnier	Drinks für Genießer	England	Essen & Trinken	24	2	4	4/4	3
Daniela Borgnolo	Meine Italienische Küche	Italien	Essen & Trinken	25	2	2	3/4	3
Astrid Lindgren	Michel aus Löneberga	Schweden	Kinder- und Jugendbuch	20	3	4	4/4	2
Astrid Lindgren	Die Kinder aus Bullerbü	Schweden	Kinder- und Jugendbuch	23	3	4	4/4	2
Astrid Lindgren	Ferien auf Saltkrokan	Schweden	Kinder- und Jugendbuch	22	3	2	3/4	2
J. K. Rowling	Harry Potter 3	England	Kinder- und Jugendbuch	23	2	2	3/4	2
Louis Sachar	Löcher, die Geheimnisse von Green Lake	USA	Kinder- und Jugendbuch	20	2	2	3/4	2

Anzeigenliste GP2

Kunde	Anzeige	Platzierung	Größe	Farbigkeit	Mehrfachschaltung in TP	Wert in BEUR
SieMagic	Küche	1/2 Seite quer	180 x 119 mm	SW	4	6
Hugo Chef	Mode	Umschlagseite U2		4-farbig	2	8
Stuttgarter Versicherungen	Versicherung	1/3 Seite quer	180 x 87 mm	SW	4	5
Louis Vincent	Mode	Titelfeld		4-farbig	1	5

Anzeigenliste GP3

Kunde	Anzeige	Platzierung	Größe	Farbigkeit	Mehrfachschaltung in TP	Wert in BEUR pro Stck.
Post	PacketSERVICE	1/2 Seite quer	180 x 119 mm	4-farbig	2	6
FIVE rent a car	Autovermietung	1/3 Seite hoch	58 x 258 mm	sw	4	5
Stuttgarter-Versicherungen	Versicherungen	1/3 Seite quer	180 x 87 mm	4-farbig	2	5
Sie Magic	Küche	1/1 Seite	180 x 258 mm	sw	4	10
Hexmark	Drucker	1/2 Seite quer	180 x 119 mm	sw	4	8
Bahn	Zugverkehr	1/3 Seite quer	180 x 87 mm	4-farbig	3	5
Business Bank	Bank	1/3 Seite hoch	58 x 258 mm	4-farbig	4	5
Prinzen Sport	Schokolade	1/1 Seite	180 x 258 mm	4-farbig	2	10
Airhansa	Fluggesellschaft	1/2 Seite quer	180 x 119 mm	sw	4	8
Telefon	Festnetzanschlüsse	1/3 Seite quer	180 x 87 mm	sw	2	5
PW AG Personenwagen AG	Auto	Doppelseite	360 x 258 mm	4-farbig	4	9
Hugo Chef	Mode	Umschlagseite		4-farbig	1	10
Louis Vincent	Mode	Titelfeld		4-farbig	1	12
Gucci	Parfum	Bundstegseite	360 x 258 mm	4-farbig	1	10
Trumpf	Unterwäsche	1/1 Seite	180 x 258 mm	4-farbig	4	8

Anzeigenliste GP4

Kunde	Anzeige	Platzierung	Größe	Farbigkeit	Mehrfachschaltung in TP	Wert in BEUR pro Stck.
H2O	Mobilfunk	1/2 Seite quer	180 x 119 mm	4-farbig	2	7
FIVE rent a car	Autovermietung	1/3 Seite hoch	58 x 258 mm	sw	4	5
Stuttgarter Versicherungen	Versicherungen	1/3 Seite quer	180 x 87 mm	4-farbig	2	5
Espresso	Kaffee	1/1 Seite	180 x 258 mm	sw	4	10
Hexmark	Drucker	1/2 Seite quer	180 x 119 mm	sw	4	8
Georg Armani	Mode	1/3 Seite quer	180 x 87 mm	4-farbig	3	6
Business Bank	Bank	1/3 Seite hoch	58 x 258 mm	4-farbig	4	5
Prinzen Sport	Schokolade	1/1 Seite	180 x 258 mm	4-farbig	2	10
Airhansa	Fluggesellschaft	1/2 Seite quer	180 x 119 mm	sw	4	8
Liquide	Kosmetik	1/3 Seite quer	180 x 87 mm	sw	2	5
Star	Schmuck	Doppelseite	360 x 258 mm	4-farbig	4	9
Hugo Chef	Mode	Umschlagseite		4-farbig	1	12
Louis Vincent	Mode	Titelfeld		4-farbig	1	14
Gus	Parfum	Bundstegseite	360 x 258 mm	4-farbig	1	11
May	Unterwäsche	1/1 Seite	180 x 258 mm	4-farbig	4	8