

Bachelorarbeit

über eine Markt- und Wettbewerbsanalyse für PlanspielanbieterInnen und
-programmierung im Bereich des Personalmanagements

vorgelegt am 28.03.2022

Fachbereich Wirtschaft

ErstprüferIn:

Prof. Dr. Florian Dorozalla

ZweitprüferIn:

Prof. Dr. Jan Pries

Hochschule Emden/Leer

Sommersemester 2022

von

Tobias Bootsmann

Matr.-Nr.: 7012957

Borkumer Straße 20

26810 Westoverledingen

04955 4842 / 0152 33574203 / tobias.bootsmann@stud.hs-emden-leer.de

Westoverledingen, den 28.03.2022

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	IV
Tabellenverzeichnis.....	V
Abkürzungsverzeichnis.....	VI
1. Einleitung	1
1.1 Aktuelle wissenschaftliche und praktische Relevanz der Planspielmethodik	1
1.2 Zielsetzung und Herleitung der Leitfragen der Bachelorarbeit	2
1.3 Aufbau und Vorgehen innerhalb der Arbeit	3
2. Begriffsdefinitionen	5
2.1 Planspiel	5
2.2 Marktanalyse	8
2.3 Wettbewerbsanalyse.....	11
3. Theoretische Modelle der Markt- und Wettbewerbsanalyse.....	14
3.1 Das 3C-Modell nach Kenichi Ohmae	14
3.2 Das 5-Kräfte-Modell nach M.E. Porter.....	16
3.3 Das VRIO-Modell nach Jay B. Barney	19
3.4 Die PESTEL-Analyse als Methode der Umweltanalyse.....	21
4. Methodik.....	24
4.1 Art der Datenerhebung.....	24
4.2 Eigenschaften der Datenerhebung.....	24
4.3 Entwicklung und Eingrenzung der Forschungskriterien	24
4.3.1 Entwicklung des Interviewleitfadens	25
4.3.2 Kriterien für die Literaturanalyse	27

4.4 Ablauf der Forschung.....	28
4.5 Erfüllung der Gütekriterien	29
5. Forschungsergebnisse	30
5.1 Die Identifikation der Planspielanbieter im Bereich Personalmanagement	30
5.2 Die Mikroumwelt des Marktes	32
5.3 Die Makroumwelt des Marktes	35
6. Interpretation der Ergebnisse	38
7. Fazit	41
7.1 Fazit der Forschung	41
7.2 Beantwortung der Leitfragen der Bachelorarbeit	42
7.3 Handlungsempfehlungen für die Hochschule Emden/Leer	44
Literatur	VII
Anhang.....	X

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: 3C-Modell nach Kenichi Ohmae.....	16
Abbildung 2: 5-Kräfte-Modell nach Porter.....	19
Abbildung 3: VRIO-Modell nach Barney.....	21
Abbildung 4: PESTEL-Analyse als Methode der Umweltanalyse.....	23

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Überblick über die durchgeführten ExpertInneninterviews.....	30
---	----

Abkürzungsverzeichnis

DHBW – Duale Hochschule Baden-Württemberg

OTH – Ostbayrische Technische Hochschule

SAGSAGA – Swiss Austrian German Simulation and Gaming Association

TU – Technische Universität

VR – Virtuell Reality

1. Einleitung

1.1 Aktuelle wissenschaftliche und praktische Relevanz der Planspielmethodik

Betrachtet man aktuelle Tendenzen in der Wissensvermittlung, so lässt sich feststellen, dass vermehrt auf neue, unter anderem auch interaktive, Lernmethoden gesetzt wird. Gerade der Methodik des sogenannten Planspiels kommt dabei eine immer relevantere Bedeutung zu (bpb.de 2022). Viele Unternehmen und Organisationen verwenden Planspiele, um Wissen praktisch und greifbar zu vermitteln. So werden Planspiele als politische Planungsspiele, Börsenplanspiele, Unternehmensplanspiele oder auch interkulturelle Planspiele eingesetzt, welche oftmals einen politischen oder wissenschaftlichen Inhalt besitzen (zfw.rub.de 2022). Aber auch aufgrund der zunehmenden Komplexität von Problemstellungen gewinnen Planspiele eine immer bedeutungsvollere Rolle, da mit ihrer Hilfe komplexe Strukturen übersichtlich und leichter zugänglich dargestellt werden können (Doeben-Henisch 2019).

Schaut man dabei auf die Praxis, so zeigt sich dies beispielsweise bei der Sparkasse Herne. Diese führt in Zusammenarbeit mit den Schulen in Deutschland jedes Jahr die sogenannte „Planspiel Börse“, durch die die TeilnehmerInnen im Umgang mit Themen der Finanzplanung, den Kapitalmärkten sowie dem wirtschaftlichen Geschehen im Allgemeinen vertraut gemacht werden sollen, durch (halloherne 2022). Auch der industrielle Arbeitgeberverband Osnabrück-Emsland und Grafschaft Bentheim hat in Zusammenarbeit mit dem Bildungswerk der niedersächsischen Wirtschaft (kurz BNW) das Planspiel „Management Information Game (kurz IMG)“ mit den SchülerInnen des Hümmling-Gymnasiums in Sögel durchgeführt. Durch dieses wurde den teilnehmenden SchülerInnen nicht nur ein grundlegendes ökonomisches Verständnis vermittelt, sondern auch ein spielerischer Einblick in das Wirtschaftsleben gewährt (Ems-Zeitung 2019). Weiter wird auch im Rahmen des Wirtschaftsplanspiels „MIG“ innerhalb der örtlichen Stadtsparkasse von Calenberg ein Planspiel durchgeführt, bei dem die teilnehmenden SchülerInnen eigenständig ein Produkt entwickeln, dies einem/einer potenziellen KundIn erfolgreich verkaufen und gleichzeitig ihre imaginäre „Firma“ strategisch als ManagerInnen führen sollen. Dabei werden die Umweltbedingungen einem möglichst realitätsnahen Szenario nachempfunden. So sollen den TeilnehmerInnen durch den spielerischen Prozess die Abläufe und zu beachtenden Rahmenbedingungen innerhalb eines produzierenden Unternehmens beigebracht werden (Calenberger Zeitung 2017). Unternehmen führen diese Planspiele dabei meist auch mit der Absicht aus, potenzielle neue Auszubildende oder MitarbeiterInnen zu finden (Calenberger Zeitung 2017). Somit führen die Unternehmen Planspielkooperationen mit (Hoch-) Schulen hauptsächlich als Recruiting-Methode durch, wodurch eben jene potenziellen Auszubildenden oder MitarbeiterInnen angesprochen werden sollen.

Aber auch im Kontext der beruflichen Weiterbildung werden Planspiele eingesetzt. So gibt es verschiedene externe DienstleisterInnen, welche Planspiele als sogenannte Inhouse-Seminare für Unternehmen anbieten, welche individuell auf den benötigten Zweck des buchenden Unternehmens angepasst sind (grundig-akademie.de 2022). Zudem können Planspiele auch als online-Seminare von den Unternehmen gebucht werden (bizzim.biz 2022). Dabei werden gerade im Bereich des Management Planspiele angeboten, um Fachkräften oder ProjektmanagerInnen, welche bislang kein betriebswirtschaftliches Hintergrundwissen (Beispielsweise aus einem Studium der Betriebswirtschaft) besitzen, die strategische Planung eines Unternehmens sowie seine operativen Geschäftsbereiche, beispielsweise das Marketing oder die Logistik, näherzubringen (marga.de 2022). Weitere Firmen spezialisieren sich hingegen auf die Vermittlung von Fachwissen zur Weiterbildung von Nachwuchskräften (bizzim.biz 2022). Auffällig ist dabei, dass auch hier seitens der AnbieterInnen konsequent hervorgehoben wird, dass ein betriebswirtschaftliches Vorwissen zur Durchführung der Seminare nicht benötigt wird (bizzim.biz 2022).

Es lässt sich somit aufzeigen, dass die Planspielmethodik zunehmend an Relevanz gewinnt und auch verstärkt eingesetzt wird, wenn es um neue Ansätze der Lern- und Recruiting-Methoden geht. Doch sind die EntwicklerInnen und AnbieterInnen solcher Planspiele meist nur schwer zu identifizieren, solange es keine deutschlandweit bekannten Unternehmen sind, die ihre eigenen Planspiele anbieten oder in Wettbewerben durchführen lassen. Auch im Bereich des Personalmanagements gibt es Planspiele, allerdings ist nur wenig über den Planspielmarkt auf diesem Gebiet bekannt. Möchte man als Lehranstalt mit der Zeit gehen, so ist es unabdingbar, sich mit dieser Form der Informationsvermittlung und des Lernens auseinanderzusetzen. Leider ist dies oftmals nicht so leicht getan wie gesagt. Diese wissenschaftliche Ausarbeitung soll dies ändern. Doch was ist das konkrete Ziel, das mit der Forschung erreicht werden soll?

1.2 Zielsetzung und Herleitung der Leitfragen der Bachelorarbeit

Wie zuvor festgehalten werden konnte, spielen Planspiele somit eine immer wichtigere Rolle sowohl im bildungstechnischen als auch im organisationalen und wissenschaftlichen Kontext. Im Rahmen dieser wissenschaftlichen Ausarbeitung wird sich konkret mit den Planspielen im Bereich des Personalmanagements beschäftigt. Genau eingegrenzt geht es primär um die PlanspielanbieterInnen sowie -programmiererInnen und die von ihnen angebotenen beziehungsweise programmierten Planspiele. Dabei ist es das Ziel dieser Ausarbeitung, einen umfassenden Überblick über die angebotenen Planspiele auf dem Markt des Personalmanagements zu bekommen. Es soll herausgestellt werden, auf welche Bereiche des Personalmanagements die angebotenen Planspiele ausgerichtet sind und um was für eine Art von Spiel es sich handelt. Weiterhin ist es das Ziel, am Ende dieser wissenschaftlichen Ausarbeitung ein

Ranking der PlanspielanbieterInnen und ihrer Planspiele durchzuführen und somit den Markt der Planspiele im Bereich des Personalmanagements transparent darzustellen.

Um dies durchführen zu können, müssen zuvor einige Leitfragen aufgestellt und im Laufe der Facharbeit beantwortet werden, um so zu der Lösung der Problemstellung beizutragen. Diese Leitfragen lassen sich aus dem Ziel dieser Facharbeit ableiten. So gilt es grundsätzlich herauszustellen, wer die AnbieterInnen auf dem Markt für Planspiele im Bereich Personalmanagement sind und welche Planspiele sie anbieten. Weiter muss herausgearbeitet werden, wie der Markt der Planspiele im Bereich Personalmanagement unter den AnbieterInnen aufgeteilt ist und welche Rolle die einzelnen AnbieterInnen auf dem Markt einnehmen. Auch muss festgestellt werden, welche konkreten Bereiche des Personalmanagements die Planspiele der jeweiligen AnbieterInnen abdecken. Dies ist wichtig, um ableiten zu können, ob die verschiedenen AnbieterInnen nebeneinander existieren können oder ob es sich bei den angebotenen Planspielen um Substitutionsgüter handelt (die Planspiele der AnbieterInnen sind untereinander ersetzbar). Zu guter Letzt ist es ebenso wichtig, eine Prognose für den Planspielmarkt im Bereich des Personalmanagements abzugeben, da die Betrachtung innerhalb dieser Ausarbeitung lediglich eine statische Betrachtung zum aktuellen Zeitpunkt darstellt. Da Märkte sich allerdings ständig verändern und weiterentwickeln, ist es unabdingbar die Tendenzen abzubilden, welche sich aktuell für die Zukunft des Marktes herausstellen lassen. Somit lassen sich vier konkrete Fragestellungen aus dem Ziel dieser wissenschaftlichen Arbeit ableiten:

1. Welche AnbieterInnen gibt es auf dem Planspielmarkt im Bereich des Personalmanagements und welche Planspiele bieten sie an?
2. Wie ist der Markt unter den AnbieterInnen aufgeteilt und welche Rolle/Position nehmen sie auf dem Markt ein?
3. Auf welche Bereiche des Personalmanagements sind die Planspiele der AnbieterInnen ausgerichtet? – Können die AnbieterInnen aufgrund von unterschiedlichen Ausrichtungen nebeneinander existieren oder gibt es Überschneidungen und damit ein Konkurrenzverhalten?
4. Welche Prognosen lassen sich für AnbieterInnen auf dem Planspielmarkt im Bereich Personalmanagement bezüglich des Marktverhaltens und der Marktentwicklung aufstellen?

1.3 Aufbau und Vorgehen innerhalb der Arbeit

Um dies herausarbeiten zu können wird der Markt der Planspiele im Bereich des Personalmanagements mit einer umfassenden Markt- und Wettbewerbsanalyse untersucht. Damit dies allerdings durchgeführt werden kann, müssen zunächst einige Begriffe näher erläutert werden, für die es in der Praxis entweder keine oder keine eindeutige Definition gibt. Für die Begriffe

Planspiel, Marktanalyse sowie Wettbewerbsanalyse ist dies der Fall. Daher werden diese drei Begriffe vor der eigentlichen Forschungsarbeit zunächst ausführlich erläutert und voneinander abgegrenzt, um darzulegen, welche Auslegungen der Begriffe in der Praxis verwendet werden und welches Verständnis für die weiteren Ausführungen innerhalb dieser Arbeit gilt.

Anschließend werden die für diese Arbeit relevanten theoretischen Modelle der Markt- und Wettbewerbsanalyse näher betrachtet und erklärt. Konkret handelt es sich dabei um das 3C-Modell, Porters 5-Kräfte-Modell, dem VRIO-Modell und der PESTEL-Analyse. Dies dient dazu, den LeserInnen das grundlegende Verständnis der für die Forschung verwendeten Modelle der Markt- und Wettbewerbsanalyse näherzubringen, damit der darauffolgenden Forschungsarbeit Folge geleistet werden kann und es zu keinerlei Unklarheiten bei der Anwendung dieser kommt.

Der theoretischen Erklärung folgt die eigentliche Forschungsarbeit. So werden zunächst basierend auf den theoretischen Ausführungen zielführende Fragen für die ExpertInneninterviews erarbeitet, um im Anschluss daran aus diesen einen Leitfaden für eben diese Interviews zu entwickeln. Auch werden auf der Grundlage der gemachten Ausführungen Kriterien zur Durchführung einer Literaturanalyse, hier die Analyse von verschiedenen Fallstudien und Berichten, abgeleitet. Im Anschluss hieran werden die ExpertInneninterviews durchgeführt und die Fallstudien/Berichte detailliert analysiert, wobei Erkenntnisse und Beobachtungen durch schriftliche Protokolle festgehalten werden. Diese werden im Nachhinein ausgewertet und es werden in Bezug auf die zuvor erläuterten Leitfragen zielführende Schlussfolgerungen und Prognosen getroffen. Aus diesen resultiert zum Abschluss das Ranking der PlanspielanbieterInnen und -programmiererInnen. Die wichtigsten Akteure auf dem Planspielmarkt werden hier übersichtlich mit den dazugehörigen Planspielen und ihrem Rang beziehungsweise ihrer Position auf dem Planspielmarkt im Bereich Personalmanagement dargestellt.

Abschließend folgt das Fazit. Hier werden zuerst die wichtigsten Ergebnisse der Forschung wiedergegeben. Weiter werden die zuvor aufgestellten Leitfragen dieser wissenschaftlichen Ausarbeitung beantwortet. Auch werden Handlungsempfehlungen für die Hochschule Emden/Leer entwickelt, welche diese bei der Auswahl eines Planspiels im Rahmen einer Veranstaltung im Bereich des Personalmanagements/der Unternehmensführung berücksichtigen sollte. Dabei nimmt die Hochschule Emden/Leer die Position eines/einer KundIn ein, welche/r ein solches Planspiel im Schwerpunkt Personalmanagement einkaufen möchte.

2. Begriffsdefinitionen

2.1 Planspiel

Grundlegend lässt sich sagen, dass es für den Begriff Planspiel (im Englischen simulation game) keine allgemeingültige Definition beziehungsweise kein einheitliches Verständnis gibt. Bei einem Planspiel handelt es sich um eine methodisch organisierte Tätigkeit (Geuting 1981 in Blätte/Herz 2000). Bei dieser übernehmen die TeilnehmerInnen verschiedene Rollen innerhalb eines zuvor festgelegten Szenarios (bpb.de 2022). Dabei ist darauf zu achten, dass die ausgewählten Szenarien möglichst nah an die Gegebenheiten der Realität angepasst sind (Geuting 1981 in Blätte/Herz 2000). Dadurch entsteht unter den teilnehmenden Gruppen eine Wettbewerbssituation. Ziel des Planspiels ist hierbei, ein (oft zu Beginn vorgegebenes) Problem über mehrere Spielrunden hinweg durch freies und offenes Experimentieren zu lösen (Geuting 1981 in Blätte/Herz 2000). Dies trägt ergänzend zu den systematischen Lösungsverfahren durch Simulation eines zeitlichen Ablaufes zur Erfassung der sich ergebenden Folgewirkungen und langfristigen Konsequenzen einer Entscheidung bei (Geuting 1981 in Blätte/Herz 2000). Die Dauer der Planspiele kann dabei unterschiedlich lang sein. Diese richtet sich hauptsächlich nach dem Grad der Komplexität des Planspiels (bpb.de 2022).

Das Planspiel setzt sich dabei aus mehreren Komponenten zusammen. Dies ist in der modellhaften Nachbildung der Teilbereiche der sozio-kulturellen Lebenswelt des menschlichen Handelns begründet (Geuting 1981 in Blätte/Herz 2000). Es lassen sich folgende Komponenten dabei herausstellen: Die Personensimulation, die Umweltsimulation, die Problemsimulation, die Handlungssimulation, die Zufallssimulation sowie die Wirkungssimulation (Geuting 1981 in Blätte/Herz 2000). Gleichzeitig erstreckt sich ein klassisches Planspiel über vier konkrete Phasen. Die Vorbereitung, die Rollenvergabe und Einführung in das Planspielszenario, die Spielphase (welche konkret die Simulation beinhaltet) und die Auswertung der Ergebnisse (bpb.de 2022).

Das Planspiel wird dabei allem voran sowohl zu schulischen als auch zur außerschulischen Vermittlung von Wissen beziehungsweise vor diesem Hintergrund zur Darstellung von komplexen Zusammenhängen genutzt (bpb.de 2022). Es ermöglicht den TeilnehmerInnen, das in der Theorie erlernte Wissen risikofrei in der Praxis umzusetzen (onpulsion.de 2022). Somit dient das Planspiel einem Gruppen-Lern-Prozess (Doeben-Henisch 2019). Dabei wird in der heutigen Zeit neben dem klassischen Planspiel der Faktor der computergestützten Simulation immer mehr zum Teilbestandteil neuer Planspiele. Dies ist darin begründet, dass das konventionelle Planspiel, welches ohne Computerunterstützung angewendet wird, aufgrund der in der realen Umwelt anzutreffenden Komplexität schnell an seine Grenzen stößt. Sollen Planspiele

realitätsnahe Szenarien abbilden, so muss oftmals auf die Computerunterstützung in Form von virtuellen Simulationen zurückgegriffen werden (Doeben-Henisch 2019).

Die Simulation spielt im Zusammenhang mit Planspielen somit eine zentrale Rolle. Sie wird in den Planspielen dazu genutzt, ein möglichst realitätsnahes Abbild der Wirklichkeit in Form eines Modells zu schaffen, durch das sich komplexe Probleme sowohl aus Sicherheits- als auch aus Kostengründen abstrakt behandeln lassen und dessen Lösungsansätze im Anschluss wieder auf das reale Problem übertragen werden können (Auer et al. o. J.). Simulationen können sowohl in klassische, bei denen kein menschliches Eingreifen erforderlich ist, und interaktive Simulatoren, bei denen der teilweise irrational handelnde Faktor Mensch Einfluss nehmen kann, unterteilt werden (Doeben-Henisch 2019). Da die klassischen Simulatoren, wegen des fehlenden Faktors Mensch, allerdings idealistische Handlungen durchführen und die daraus resultierenden Folgewirkungen ebenso idealistisch sind, finden im Rahmen von Planspielen meistens die interaktiven Simulatoren Anwendung. Diese basieren wie die klassischen Simulatoren auf einem vorerarbeiteten Modell, allerdings werden die TeilnehmerInnen in regelmäßigen Abständen von der Simulation um eine Entscheidung gebeten. Die Simulation führt dann abhängig von der gewählten Entscheidung die sich daraus resultierenden Folgewirkungen aus. So kann im Rahmen des Planspieles diskutiert und gezeigt werden, ob die in der Situation A gewählte Handlung B in der realen Welt zielführend ist oder ob diese eher verworfen werden sollte (Doeben-Henisch 2019).

Folgt man den Auslegungen von Kriz findet das Planspiel hauptsächlich innerhalb des Bildungskontextes aber auch im Rahmen der Organisationsentwicklung und in der Strategieberatung von Entscheidungsträgern der Wirtschaft und Politik Anwendung (Kriz 2009). Mit Hilfe des Planspiels wird zum Verstehen von komplexen Systemen sowie zum Wissenserwerb beigetragen (Kriz 2009). Planspiele sind demnach eine Abwandlung des Experiments beziehungsweise der Simulation. Den TeilnehmerInnen werden im Vorhinein festgelegte Rollen und Handlungsspielräume zugewiesen. Dadurch können diese die komplexen Strukturen und Prozesse leichter nachvollziehen und erlernen (Kriz/Lisch 1988). Besonders hervorzuheben ist dabei, dass die TeilnehmerInnen im Rahmen der gegebenen Einschränkungen ihre Fähigkeiten und Kenntnisse anwenden können, während sie gleichzeitig Fähigkeiten im Treffen von sinnvollen Entscheidungen erlernen (eric.ed.gov 2022). Auch wird durch die Planspielmethode die Teamfähigkeit gestärkt, da die Entwicklung von sinnvollen Handlungsentscheidungen in Zusammenarbeit mit anderen TeilnehmerInnen erfolgt (Kriz/Nöbauer o. J) .

Im deutschsprachigen Raum werden Planspiele oftmals auf unternehmensbezogene Planspiele beziehungsweise Planspiele, welche modellhafte Situationen oder Vorgänge in Unternehmen behandeln, reduziert. Allerdings ist diese Auslegung von Planspielen unzureichend, da sie von jeder Organisationsform eingesetzt werden und auf weit mehr Gebieten Anwendung

finden als lediglich im organisationalen Kontext (Kriz 2009). Dabei weisen Planspiele unabhängig des Kontextes einige Gemeinsamkeiten auf. Innerhalb eines Planspieles werden verschiedene Komponenten wie die der Simulation, des Regelspiels, des Rollenspiels, des Schauspiels und der Fallstudie miteinander in einer Hybridform kombiniert (Kriz 2009). Innerhalb des Planspiels wird eine realitätsnahe Situation simuliert, deren Handlungsspielraum durch die äußeren Einflüsse eingeschränkt wird (hier die Spielregeln). Die TeilnehmerInnen nehmen dabei eine Rolle ein und sind selbst AkteurIn innerhalb des Planspiels. Durch das experimentelle Durchspielen verschiedener Szenarien, rückzuführen auf verschiedene Entscheidungen der Akteure, lassen sich Daten erheben und Ergebnisse von Handlungsentscheidungen aufführen (Kriz 2009). Planspiele tragen somit dazu bei, komplexe Organisationsstrukturen zu verstehen und Wissen sowie Kompetenzen herauszubilden, die nachhaltig auch auf andere Fälle im realen Leben angewendet werden können (Kriz 2000).

Im Englischen wird der Begriff *simulation game*, welcher auch für die Form von Planspielen verwendet wird, welche zuvor erläutert wurden, auch für die Beschreibung eines Genres von Computerspielen genutzt, bei dem die SpielerInnen Aktivitäten aus dem realen Leben nachspielen können. Ziel dieser Spiele ist es ebenfalls, sich mit der in dem Computerspiel behandelten Thematik auseinanderzusetzen und im Idealfall etwas Neues zu lernen. Allerdings steht bei dieser Art von *simulation game* der Unterhaltungsfaktor im Fokus (applovin.com 2022). Daher ist diese Auslegung des englischen Begriffes *simulation game* für die weiteren Ausführungen dieser wissenschaftlichen Auseinandersetzung in Bezug auf Planspiele im Rahmen des Personalmanagements nicht weiter relevant, da Planspiele zwar auf Computersimulationen basieren können, allerdings keine Videospiele im klassischen Unterhaltungssinn sind, wie zuvor angemerkt.

Für die weiteren Ausführungen dieser wissenschaftlichen Arbeit kann somit festgehalten werden, dass Planspiele eine Lernmethodik sind, bei dem ein Szenario aus der realen Umwelt möglichst realitätsnah in einem Modell nachgestellt wird. Ziel ist hierbei praxisnah und risikofrei herauszuarbeiten, ob Handlungsentscheidungen in Bezug auf die gegebene Situation mit ihren Einschränkungen zielführend beziehungsweise erfolgsversprechend sind oder nicht. Die TeilnehmerInnen innerhalb des Planspiels nehmen dabei durch Handlungsentscheidungen aktiv Einfluss auf die sich daraus ergebenden Folgewirkungen und Ergebnisse. Das Planspiel an sich kann dabei analog ohne Computerunterstützung durchgeführt werden oder alternativ in Form von computergestützten Simulatoren. Computergestützte Simulatoren bieten dabei allerdings den Vorteil, dass die realen Umweltbedingungen, welche in der Realität oftmals sehr komplex sind, deutlich detailreicher und näher an der Wirklichkeit dargestellt werden können, als es bei analogen Planspielen möglich ist. Planspiele setzen sich dabei aus mehreren Bestandteilen zusammen und ergeben somit eine Hybridform unter den Lernmethoden.

Eingesetzt werden Planspiele hauptsächlich im Bildungskontext, in der Organisationsentwicklung sowie in der Strategieberatung von Wirtschaft und Politik.

2.2 Marktanalyse

Um zielführende Ergebnisse im Rahmen dieser wissenschaftlichen Ausarbeitung zu erzielen, ist es unerlässlich, innerhalb dieser eine Markt- sowie Wettbewerbsanalyse durchzuführen. Damit dies erfolgen kann, ist es daher unbedingt von Nöten, sowohl den Begriff der Marktanalyse als auch den der Wettbewerbsanalyse vorab klar zu definieren, da teils verschiedene Auffassungen der Begriffe existieren und zunächst ein einheitliches Verständnis der Begriffe innerhalb dieser Ausarbeitung dargelegt werden muss. Dem Begriff der Marktanalyse wird sich zunächst nachfolgend gewidmet.

So handelt es sich bei einer Marktanalyse um ein Analyseverfahren, mithilfe dessen Informationen über das Unternehmensumfeld gewonnen werden. Die wichtigsten Aspekte sind hierbei die KundInnen, die Konkurrenz (Wettbewerb), mögliche KooperationspartnerInnen und externe Einflussfaktoren wie beispielsweise politische oder ökologische Trends (Grimm et al. 2014). Die Marktanalyse ist dabei Teil der Marktforschung (ionos.de 2022). Jede Art von Analyse birgt ein grundsätzliches Risiko. Daher ist eine Marktanalyse grundsätzlich sorgfältig und detailliert auszuführen, da so das Risiko von Fehlinterpretationen oder Fehlinterpretationen gering gehalten werden kann. Nur so können schlussendlich treffsichere Ergebnisse und Aussagen erzielt werden (Grimm et al 2014). Die getroffenen Aussagen und Ergebnisse lassen anschließend Rückschlüsse auf die Chancen und Risiken eines Marktes für ein Unternehmen zu (ionos.de 2022).

Im Rahmen der Marktanalyse wird die Betrachtung der Einflussfaktoren des Unternehmensumfelds sowohl auf das gesamte Unternehmen als auch auf das Produktportfolio des Unternehmens bezogen. Weiterhin gilt es innerhalb der Marktanalyse die Stellung des Unternehmens am relevanten Markt herauszuarbeiten. Diese Position kann unter anderem auf Alleinstellungsmerkmale, dem Konkurrenzverhalten des Unternehmens oder wirtschaftlichen Faktoren beruhen (Grimm et al 2014). Dabei lässt sich die Datenerhebung, welche in der Marktanalyse Anwendung findet, grundsätzlich in die Primärforschung und die Sekundärforschung unterteilen (ionos.de 2022). Bei der Primärforschung werden die Daten dabei eigenständig, beispielsweise durch Interviews, erhoben. Der Vorteil daran ist, dass die Datenerhebung individuell auf den eigenen Untersuchungszweck zugeschnitten ist. Bei der Sekundärforschung hingegen wird sich auf bereits wissenschaftlich ermittelte Daten bezogen. Hier ist als Vorteil sowohl die Zeit, als auch die Kostenersparnis zu nennen. Im Rahmen einer umfassenden Marktanalyse werden meist Primärforschung und Sekundärforschung kombiniert angewendet (Gabler Wirtschaftslexikon 2022).

In der Praxis wird der Begriff der Marktanalyse oftmals mit den Begriffen der Marktforschung oder der Marktstudie verwechselt. Dies ist darin zu begründen, dass in der Praxis oftmals der Begriff der Marktanalyse mit dem dahinter angestrebten Ziel gleichgesetzt wird (Grimm et al 2014). Allerdings kann der Begriff der Marktanalyse auch anders ausgelegt werden. So ist unter der Marktanalyse vielmehr eine methodische Untersuchung der einzelnen Unternehmen am Markt in Bezug auf ihre Stellung innerhalb des Marktgeschehens zu verstehen (Gabler Wirtschaftslexikon 2022). Die Marktanalyse soll dabei ähnlich wie die Marktbeobachtung zur Transparenz innerhalb des definierten Zielmarktes beitragen, gründend auf der Unternehmenspolitik des betrachteten Unternehmens. Anzumerken ist dabei, dass es sich bei einer Marktanalyse lediglich um eine Momentaufnahme des Zielmarktes handelt (Gabler Wirtschaftslexikon 2022).

Eine Marktanalyse unterteilt sich dabei in mehrere einzelne Schritte. Hierbei muss der gesamte Markt zunächst sinnvoll abgegrenzt werden. Dies wird innerhalb der Fachtermini als Definition des sogenannten Zielmarktes bezeichnet (ionos.de 2022). Dabei sind Faktoren wie die einzelnen KundInnensegmente, die KundInnenbedürfnisse, verschiedene Regionen, die einzelnen Branchen, die KonkurrentInnen (WettbewerberInnen) aber auch die eigenen Produkte zu berücksichtigen (Grimm et al 2014). Bei der Abgrenzung des relevanten Marktes muss darauf geachtet werden, dass das Marktsystem verstanden werden kann (Grimm et al 2014).

Unterteilt wird die Marktanalyse dabei in quantitative Elemente, welche sich auf Zahlen, Daten und Fakten beziehen und qualitative Elemente, welche Trends in Bezug auf den Absatzmarkt, die Wünsche und Bedürfnisse der KundInnen sowie Informationen zu den KonkurrentInnen liefern. Gerade die qualitative Marktanalyse ist besonders hervorzuheben, da diese bloßen Vermutungen bei unternehmerischen Entscheidungen vorbeugt (Grimm et al 2014).

Betrachtet man weitere Ausführungen zur Definition des Fachbegriffes, so ist das Ziel einer Marktanalyse die aktuelle und zukünftige Marktsituation sowie das Marktumfeld transparent für das auf dem analysierten Markt agierende Unternehmen herauszustellen (Scheed/Scherer 2021). Dabei besteht die Marktanalyse grundsätzlich aus zwei Bestandteilen. Zum einen der Analyse des Gesamtmarktes, zum anderen der Analyse des Marktumfeldes. Bei der Analyse des Gesamtmarktes gilt es, nachdem der für die Analyse relevante Zielmarkt bestimmt wurde, Faktoren wie die aktuelle Situation auf dem Zielmarkt sowie dessen Entwicklung herauszustellen. Weiter gilt es zudem die Stellung der einzelnen Unternehmen am relevanten Markt herauszustellen sowie das Marktpotenzial am zielrelevanten Markt jetzt und prognostiziert für die Zukunft darzustellen (Scheed/Scherer 2021). Im Gegensatz dazu behandelt die Analyse des Marktumfeldes Faktoren, welche aktuell und zukünftig Einfluss auf den für die Analyse relevanten Markt nehmen werden (Scheed/Scherer 2021).

Zu guter Letzt wird die Marktanalyse auch als Teilbereich der Marktforschung definiert, in dem die wichtigsten Merkmale des Zielmarktes betrachtet werden. Daraus wird im Anschluss die Struktur des Marktes zu einem bestimmten Zeitpunkt abgeleitet (BWL-Wissen.de 2022). Ähnlich wie in der zu Beginn dieses Teilkapitels dargelegten Auffassung vom Begriff Marktanalyse ist in dieser Interpretation von einer Betrachtung zu einem bestimmten Zeitpunkt die Rede, nicht von einer möglichen Marktprognose oder gar fortlaufenden Betrachtung des Marktes. Die Marktanalyse dient dabei der Informationsbeschaffung in Bezug auf Marktanteile, Marktsegmente, Zielgruppen und Marktpotenziale (BWL-Wissen.de 2022). Wichtig ist anzumerken, dass der Faktor der KonkurrentInnen, sprich der Wettbewerbsfaktor, in dieser Auslegung des Marktanalysebegriffes kein Bestandteil der eigentlichen Marktanalyse ist. Ziel der Marktanalyse ist es hierbei die Struktur eines Marktes herauszustellen, die Größenverhältnisse der AnbieterInnen am Markt darzulegen und aufzuzeigen, wie der Markt sich aufgliedert. Zur Abgrenzung: Bei der Marktforschung geht es dahingehend vielmehr darum, die für die Planung der Marketingziele und Marketinginstrumente relevanten Informationen zu beschaffen (BWL-Wissen.de 2022).

Wie sich feststellen lässt, liegen mehrere Auffassungen des Begriffes der Marktanalyse vor. Dabei lassen sich sowohl Gemeinsamkeiten als auch Unterschiede in den jeweiligen Publikationen herausarbeiten. Für die nachfolgenden Ausführungen im Rahmen dieser wissenschaftlichen Arbeit lässt sich für den Begriff der Marktanalyse folgendes festhalten:

Die Marktanalyse betrachtet die Strukturen auf einem zuvor definierten Zielmarkt zu einem bestimmten statischen Zeitpunkt. Sie dient allem voran dazu, umfassende Informationen unter anderem über die KundInnengruppen, die Umwelteinflüsse und die Marktanteile der Unternehmen auf dem Zielmarkt zu gewinnen und somit die Akteure am Zielmarkt transparent darzustellen. Der Faktor der KonkurrentInnen (Wettbewerb) wird oftmals als Bestandteil der Marktanalyse verstanden. Für den weiteren Verlauf dieser Ausarbeitung wird dieser allerdings separat in Form der Wettbewerbsanalyse behandelt, welche nachfolgend ebenfalls ausführlich dargestellt wird. Ziel der Marktanalyse in dieser Arbeit wird es also sein, den Markt der PlananbieterInnen und -programmiererInnen transparent zu machen, um so die Basis für ein übersichtliches Ranking dieser einzuleiten. Da bei einer umfassenden Marktanalyse allerdings meist konkrete unternehmensinterne Kennzahlen und Faktoren eine Rolle spielen, ist abzuwarten, inwiefern diese innerhalb der wissenschaftlichen Ausführungen dieser Arbeit berücksichtigt werden können. Da eine sogenannte „outside-in“-Betrachtung des Marktes durchgeführt wird, wird das Hauptaugenmerk auf die existierenden AnbieterInnen sowie ihr Verhalten untereinander und auch externe Rahmenbedingungen gelegt, was eher unter den Begriff der Wettbewerbsanalyse fällt. Da die Grenze allerdings nur schwer zu ziehen ist, wird in den nachfolgenden Kapiteln stets von einer Markt- und Wettbewerbsanalyse gesprochen.

2.3 Wettbewerbsanalyse

Wie zuvor festgestellt wurde, wird der Faktor der Konkurrenz, sprich der Wettbewerbsfaktor, je nach Auslegung des Begriffes der Marktanalyse entweder als Bestandteil dessen angesehen oder nicht. Somit wird auch die Wettbewerbsanalyse je nach Definition als Bestandteil der Marktanalyse angesehen. Zum Ende des vorherigen Teilkapitels wurde für die weiteren Ausführungen der wissenschaftlichen Ausarbeitung festgehalten, dass der Begriff der Wettbewerbsanalyse nicht als Bestandteil der Marktanalyse anzusehen ist und dieser somit im Rahmen dieser Facharbeit separat behandelt wird. Folglich wird der Begriff der Wettbewerbsanalyse nachfolgend separat definiert.

Bei der Wettbewerbsanalyse (im englischen competitor analysis), welche auch als Konkurrenzanalyse bezeichnet wird, handelt es sich um einen Begriff innerhalb der Marketingforschung (onpulsion.de 2022). Mittels der Konkurrenzanalyse gilt es die AnbieterInnen mit ähnlichen beziehungsweise substituierbaren Produkten (die sogenannten MitbewerberInnen) auf einem zuvor definierten Zielmarkt zu identifizieren, die Struktur des Zielmarktes herauszustellen sowie die Maßnahmen des Marktführers und seine Erfolgsfaktoren herauszuarbeiten (Gabler Wirtschaftslexikon 2022). Weiter gilt es bei der Wettbewerbsanalyse die Substitutionsartikel in Bezug auf die eigenen Produkte auf dem Markt zu identifizieren sowie die bedürfnisfremden AnbieterInnen zu ermitteln (vertikale KonkurrentInnen) (Gabler Wirtschaftslexikon 2022).

Ziel der Wettbewerbsanalyse ist die sogenannte Aufklärung über die KonkurrentInnen (onpulsion.de 2022). Die strategische Wettbewerbsanalyse schafft dabei für das Unternehmen, welches die Wettbewerbsanalyse durchführt, ein transparentes Bild der derzeitigen und zukünftigen Wettbewerbssituation auf dem ausgewählten Zielmarkt. Weiter gilt es die eigene Wettbewerbsposition auf dem Markt herauszuarbeiten und so die Basis für sinnvolle strategische Entscheidungen zu schaffen (Scheed/Scherer 2018). Dabei ist anzumerken, dass sich bei der Durchführung einer Wettbewerbsanalyse meist auf zwei bis fünf HauptwettbewerberInnen fokussiert wird. Kleinere WettbewerberInnen werden in Wettbewerbsanalysen meist vernachlässigt, da sie meist keine besondere Gefahr für das Unternehmen darstellen (Scheed/Scherer 2018).

Folgt man diesen Ausführungen weiter, so lässt sich die Wettbewerbsanalyse dabei in fünf Bereiche unterteilen. Im ersten Bereich wird die Branchensituation an sich analysiert. Zentral geht man den Fragen nach, wie attraktiv die Branche aus Wettbewerbsperspektive ist und wie sich diese entwickeln wird. Weiter gilt es herauszustellen, welche Markteintrittsbarrieren innerhalb des Zielmarktes vorliegen. Im Anschluss hieran wird ein Profil der wichtigsten WettbewerberInnen erstellt. Damit soll herausgestellt werden, wer die WettbewerberInnen sind, welche Geschäftsmodelle diese anwenden und wie ihr strategisches Unternehmensprofil aussieht. Im

dritten Bereich wird das Leistungsprofil der WettbewerberInnen analysiert. Es wird herausgestellt, welche Leistungen die WettbewerberInnen am Markt anbieten und wie sich das Portfolio aus Produkten und Leistungen der einzelnen WettbewerberInnen zusammensetzt. In der vierten Phase beziehungsweise dem vierten Bereich wird das Reaktionsprofil der WettbewerberInnen analysiert. Das Verhalten sowie die Reaktion auf veränderte Marktsituationen wird reflektiert und in Bezug auf das eigene Unternehmen betrachtet. Zu guter Letzt wird ein Wettbewerbsvergleich zwischen den WettbewerberInnen und dem eigenen Unternehmen durchgeführt. Es werden Stärken und Schwächen der einzelnen AnbieterInnen herausgestellt und mögliche Chancen sowie Risiken auf dem aktuellen Markt abgeleitet (Scheed/Scheerer 2018). Genau wie die Marktanalyse ist auch die Wettbewerbsanalyse eine punktuelle Betrachtung des Wettbewerbs zwischen den größten AnbieterInnen auf einem relevanten Zielmarkt zu einem bestimmten Zeitpunkt. Die Wettbewerbsanalyse ist somit ebenso wie die Marktanalyse statisch (Scheed/Scheerer 2018). Die wirtschaftlichen Voraussetzungen, die Marktposition, die Organisationsstruktur, die Struktur des Sortiments und die Struktur der Kommunikation zwischen Unternehmen und LieferantInnen beziehungsweise AbnehmerInnen sind somit zentrale Gegenstände einer umfassenden Wettbewerbsanalyse (Gabler Wirtschaftslexikon 2022).

Geht man von der Auffassung von Porter aus, so besteht der strategische Wettbewerb grundsätzlich aus einer sogenannten Branchenanalyse und dem anschließenden Finden einer geeigneten Wettbewerbsstrategie. Ziel der Branchenanalyse ist es nach Porters Auffassung, für das Unternehmen, welches die Branchenanalyse durchführt, eine geeignete Position auf dem Markt zu finden, mithilfe derer es sogenannte negative Wettbewerbskräfte abwenden und positive für sich zum Vorteil ausbauen kann (Porter 2013). Die eigentliche Branchenanalyse, welche hier der Wettbewerbsanalyse gleicht, besteht aus fünf Kräften, die Porter als sogenannte „Triebkräfte des Branchenwettbewerbs“ beschreibt. Diese sind die Verhandlungsstärke der KundInnen und LieferantInnen, aber auch die Gefahr durch potenzielle neue KonkurrentInnen, die Gefahr der Substitutionsprodukte sowie die Rivalität der bestehenden WettbewerberInnen untereinander (Porter 2013). Mithilfe dieser Punkte kann das analysierende Unternehmen seine Position auf dem Zielmarkt herausarbeiten, woraus sich im Anschluss geeignete strategische Maßnahmen ableiten lassen (Porter 2013).

Alles in allem lässt sich auch für den Begriff der Wettbewerbsanalyse aufzeigen, dass durchaus verschiedene Auffassungen des Fachbegriffes vorliegen. Für die nachfolgenden Ausführungen bleibt festzuhalten, dass primär der Definition nach M.E. Porter gefolgt wird. Dies ist darin begründet, dass Porter den Wettbewerb eher extern betrachtet. Die anderen aufgezeigten Definitionen haben diesen Aspekt zwar ebenfalls berücksichtigt, allerdings sind hier, genau wie bei der einigen Bestandteilen der Marktanalyse, oftmals unternehmens- und brancheninterne Daten von Nöten, um alle Punkte gänzlich analysieren zu können. Porter hingegen

betrachtet die Branche als externer Beobachter. Dies ist auch hauptzielführend, da Ziel dieser wissenschaftlichen Ausarbeitung, wie zuvor genannt, eine sinnvolle Darstellung inklusive Ranking der AnbieterInnen und ProgrammiererInnen auf dem Planspielmarkt im Schwerpunkt Personalmanagement ist. Es gilt hier nicht eine Wettbewerbsanalyse aus Sicht eines der am Markt agierenden Unternehmen durchzuführen, sondern als externe/-r BeobachterIn, welche/-r die Branche und die darin agierenden Unternehmen betrachtet. Daher wird nachfolgend primär die Branchenanalyse nach M. E. Porter berücksichtigt.

Alles in allem lässt sich zum Abschluss des Definitionsteils dieser Ausarbeitung festhalten, dass im folgenden forschenden Teil primär Aspekte des Wettbewerbs innerhalb des Zielmarktes analysiert und berücksichtigt werden. Das ist darin begründet, dass der komplette Markt und seine Akteure von außen betrachtet werden. Es findet keine klassische portfoliobezogene Marktanalyse aus Sicht eines der Akteure am Zielmarkt statt. Dennoch ist wie unter 2.2 erläutert weiterhin von einer Markt- und Wettbewerbsanalyse die Rede, da die Grenzen oftmals nur schwer zu identifizieren sind und sich über die Zuordnung der nachfolgenden theoretischen Modelle zur Markt- oder zur Wettbewerbsanalyse diskutieren lässt und diese bei beiden Analysen Anwendung finden können.

3. Theoretische Modelle der Markt- und Wettbewerbsanalyse

Wenn ein Unternehmen eine Analyse eines bestimmten Zielmarktes oder des Wettbewerbes auf jenem Zielmarkt durchführt, werden theoretische Modelle in einem praktischen Zusammenhang angewendet. Diese Modelle tragen dazu bei, das zu analysierende Geschehen strukturiert betrachten zu können und somit Zusammenhänge einzelner Komponenten erschließen sowie Rückschlüsse aus beobachteten Gegebenheiten ziehen zu können. Bei einer klassischen Markt- und Wettbewerbsanalyse wird das Hauptaugenmerk dabei zuerst auf das eigene Unternehmen gelenkt. Es wird somit zuerst die eigene Position auf dem Markt sowie die Aufstellung des Produktportfolios betrachtet. Wie schon zuvor angemerkt wurde, wird die hier durchzuführende Analyse nicht aus der Perspektive eines am Markt agierenden Unternehmens ausgeführt. Vielmehr gilt es den Markt als außenstehende Person zu analysieren und allgemeingültige Aussagen zu diesem in Kombination mit geeigneten Handlungsempfehlungen abgeben zu können. Aus diesem Grund sind allerdings viele der allgemein bekannten Modelle einer Markt- und Wettbewerbsanalyse, aufgrund der nicht beschaffbaren unternehmensinternen Kennzahlen, nicht durchführbar. Folglich wird das Hauptaugenmerk auf die am Markt agierenden Unternehmen, ihre von außen sichtbaren Vor- und Nachteile sowie die umweltbedingten Rahmenbedingungen des Marktes gelegt. Damit dies gelingt, finden folgende Analysemodelle im Verlauf der Arbeit Anwendung:

3.1 Das 3C-Modell nach Kenichi Ohmae

Das 3C-Modell wurde von Kenichi Ohmae im Jahre 1982 entwickelt (accipio.com 2022). Innerhalb dieses Modells werden die drei kritischsten Komponenten wiedergegeben, welche maßgeblich für den Erfolg des Unternehmens verantwortlich sind und welche es daher im alltäglichen Geschäft zu beachten gilt (accipio.com 2022). Diese sind zum Einen die KundInnen (Customers), daneben die KonkurrentInnen (Competitors /Wettbewerber) sowie letztlich die Gesellschaft (Corporation) (free-management-ebooks.com 2022). Dabei ist es wichtig zu betonen, dass die drei Komponenten miteinander verknüpft sind. Wählt ein Unternehmen bei der Komponente KundInnen Strategie-Typ A, so kann dies unter Umständen dazu führen, dass sich negative Konsequenzen für den gewählten Strategie-Typ B in der Komponente KonkurrentInnen ergeben, auch wenn der dortig gewählte Strategie-Typ zu Anfang als die beste Option schien (accipio.com 2022). Es ist somit unabdingbar, die drei Komponenten in einem verknüpften Verhältnis zueinander zu betrachten. Alle drei Faktoren wirken schlussendlich im Zusammenspiel miteinander. Betrachtet man die Faktoren lediglich für sich alleingestellt und isoliert, so können die gewählten Strategien des Unternehmens scheitern, was fatale Konsequenzen für dieses hätte (accipio.com 2022). Das 3C-Modell dient der Selbsteinordnung des Unternehmens auf dem betrachteten Zielmarkt (bwl-lerntipps.de 2022).

Betrachtet man die drei Komponenten des 3C-Modells im Einzelnen, so lassen sich für jede von ihnen allgemeingültige Aussagen zur passenden Strategie ableiten. So mag es viele Unternehmen geben, die dem Faktor KundInnen (Customers) nicht genug Bedeutung zukommen lassen und sich hauptsächlich auf die Anforderungen ihrer Shareholder fokussieren. Dies ist allerdings nicht empfehlenswert und es wird grundsätzlich hiervon abgeraten (free-management-ebooks.com 2022). Vielmehr sollten die KundInnen segmentiert werden, um gleich handelnde KundInnengruppen (beispielsweise mit den gleichen Präferenzen bei Produkt A) in einzelne Teilgruppen unterteilen zu können. Weiter können die (potenziellen) KundInnen beispielsweise auch nach der Art der Produktnutzung segmentiert werden. Wichtig ist lediglich, dass die Segmentierung sinnvoll erfolgt und auf die beabsichtigten Ziele des Unternehmens auf dem Zielmarkt abgestimmt ist (free-management-ebooks.com 2022).

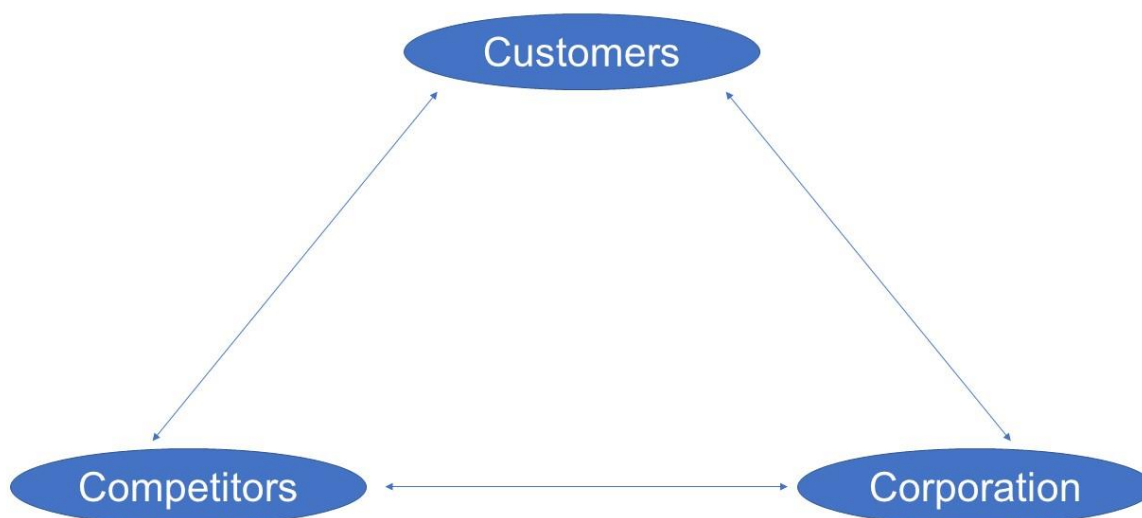
Weiter wird der Faktor der Gesellschaft (Corporation) innerhalb des 3C-Modells näher betrachtet. Die Gesellschaft bildet hierbei das eigene Unternehmen ab (bwl-lerntipps.de 2022). Nach dem 3C-Modell ist es wichtig, dass eine Organisation strukturell funktionsfähig ist. Dafür muss eine Unternehmensstrategie gewählt werden, welche die Stärken der eigenen Organisation untermauert und die Chancen auf dem Zielmarkt in Kombination mit diesen nutzt (accipio.com 2022). Sobald die gewählte Unternehmensstrategie zur Liquiditätssteigerung des Unternehmens beigetragen hat, kann das Unternehmen beginnen, seine Strategien weiter zu verzweigen und zu verfeinern. Zu Beginn sollte allerdings eine überschaubarere wie oben beschriebene Unternehmensstrategie gewählt werden. Wird dies nicht getan, so kann dies schwerwiegende Folgen für das Unternehmen haben (accipio.com 2022). Weiter muss das Unternehmen auch für sich entscheiden, ob es Güter selbst herstellt oder einkauft – die sogenannte make-or-buy-Entscheidung muss getroffen werden. Meistens läuft dies darauf hinaus, dass ein Unternehmen einen Mix aus selbst produzierten und eingekauften Gütern nutzt. Dies ist abhängig von den am Markt verfügbaren, im Einzugsgebiet liegenden ZulieferInnen sowie den entstehenden Kosten (free-management-ebooks.com 2022). Wählt ein Unternehmen eine geeignete Basisstrategie und trifft den richtigen Mix aus Selbsterzeugnissen sowie eingekauften Gütern, so trägt dies langfristig zum Erfolg des Unternehmens bei.

Der letzte Faktor im 3C-Modell ist der der KonkurrentInnen (Competitors /WettbewerberInnen). Zuallererst müssen die KonkurrentInnen identifiziert werden, um so viele Informationen wie möglich über diese zu beschaffen und die Schwächen dieser herauszuarbeiten. Das Unternehmen sollte seine Strategie dabei möglichst so wählen, die Schwächen der KonkurrentInnen für sich selbst zu nutzen (free-management-ebooks.com 2022). Auch gilt es für das Unternehmen eine Marke aufzubauen und zu etablieren, um auf einem Markt mit vielen AnbieterInnen und austauschbaren Produkten herauszustechen und sich abzuheben (accipio.com 2022). Weiter kann sich das Unternehmen in seinen Profit- und Kostenstrukturen von der Konkurrenz

differenzieren, um so potenzielle KundInnen für sich gewinnen zu können (accipio.com 2022). Der Fokus in Bezug auf die KonkurrentInnen sollte dabei allerdings nicht darauf liegen, diese vollständig aus dem Markt zu verdrängen. Vielmehr gilt es genügend Marktanteile aufzubauen, um eine gewisse Erfolgsbasis des Unternehmens verteidigen zu können (free-management-ebooks.com 2022).

Abbildung 1 zeigt in einem kurzen Überblick das 3C-Modell. Zu erkennen sind die drei Hauptfaktoren sowie die Vernetzung dieser untereinander.

Abbildung 1: 3C-Modell nach Kenichi Ohmae (in Anlehnung an accipio.com 2022)



3.2 Das 5-Kräfte-Modell nach M.E. Porter

Das 5-Kräfte-Modell nach Porter ist eine Analysemethode des Wettbewerbs in einer bestimmten Branche beziehungsweise einem Zielmarkt. Es wird davon ausgegangen, dass der Wettbewerb in jenem Zielmarkt von fünf grundlegenden Faktoren abhängt. Diese sind der Markteintritt von potenziellen neuen KonkurrentInnen, die Gefahr durch Substitutionsprodukte (Ersatzprodukte), die Verhandlungsmacht der KundInnen und LieferantInnen sowie die Rivalität der innerhalb des Zielmarktes agierenden Unternehmen untereinander (Porter 2013).

Der Markteintritt eines/einer neuen KonkurrentIn am Markt ist negativ für das eigene Unternehmen, da neue KonkurrentInnen jederzeit nach Gewinn und Marktanteilen streben. Um dies zu erreichen, bringen sie oft erhebliche Mittel und Kapazitäten ein (Porter 2013). Dadurch

werden oftmals die Preise der Güter gesenkt, was für die am Markt etablierten Unternehmen einen erhöhten Kostendruck und eine gesenkte Rentabilität zur Folge hat (Porter 2013). Grundsätzlich hängt die Gefahr durch potenzielle neue Markteintritte von den Markteintrittsbarrieren ab sowie von den Reaktionen der etablierten WettbewerberInnen. Sind hohe Markteintrittsbarrieren auf dem Zielmarkt vertreten oder sollten die etablierten Unternehmen mit scharfen Gegenmaßnahmen auf einen Markteintritt reagieren, so ist die Gefahr durch diesen gering. Grundsätzlich lassen sich sieben Markteintrittsbarrieren benennen: Die economics of scale, die Produktdifferenzierung, der Kapitalbedarf, die Umstellungskosten, der Zugang zu Vertriebskanälen, größenunabhängige Kostennachteile sowie die staatliche Politik (Porter 2013).

Die Rivalität der bestehenden Unternehmen untereinander entsteht, wenn ein Unternehmen die Chance sieht, seine Position auf dem Zielmarkt verbessern zu können. Meistens wirkt sich diese unternehmerische Tätigkeit auf die anderen Unternehmen am Markt aus, übt der/die AkteurIn hierdurch Druck auf seine KonkurrentInnen aus, welche Gegenmaßnahmen zu seinen/ihren Bestrebungen ergreifen. Sollte diese Aktion-Reaktionsfolge eine gewisse Stufe der Eskalation erreichen, so kann es unter Umständen dazu kommen, dass alle am Markt agierenden Unternehmen darunter leiden und eine Verschlechterung ihrer aktuellen Position in Kauf nehmen müssen. Die Unternehmen am Markt stehen somit in einem wechselseitigen Abhängigkeitsverhältnis zueinander (Porter 2013). Bei der Rivalität spielen verschiedene Faktoren eine Rolle. So ist unter anderem auf die Ausstattung der am Markt agierenden Unternehmen sowie ihre Kostenstruktur zu achten. Weiter spielen ebenso ihre Kapazitäten und Produktdifferenzierungen eine entscheidende Rolle. Auch die Höhe der strategischen Einsätze des beispielsweise Marktführers auf dem Markt kann als Faktor zur Beurteilung der Rivalität herangezogen werden. Aber auch äußere Faktoren wie hohe Marktaustrittsbarrieren gilt es zu beachten (Porter 2013).

Alle Unternehmen einer bestimmten Branche beziehungsweise eines bestimmten Marktes konkurrieren mit Unternehmen aus anderen Märkten, welche Produkte herstellen, durch die die eigenen Produkte ersetzt werden können. Diese Produkte werden auch Substitute genannt (Porter 2013). Die Substitute erfüllen dabei die gleiche Funktion wie das ursprüngliche Produkt des eigenen Marktes. Durch sie wird nicht nur der mögliche Gewinn für die im ursprünglichen Markt agierenden Unternehmen gemindert, durch sie werden beziehungsweise können auch innerhalb eines Marktes indirekte Preisobergrenzen gesetzt werden, da bei einem höherliegenden Preis die AbnehmerInnen eher das billigere Substitut konsumieren (Porter 2013). Substitute, bei denen sich das Preis-/Leistungsverhältnis im Vergleich zum eigenen Markt konstant verbessert sowie Substitute, bei denen die ProduzentInnen hohe Gewinne erzielen, sollte ein

Unternehmen beziehungsweise das Kollektiv an Unternehmen des eigenen Marktes besonders viel Aufmerksamkeit widmen (Porter 2013).

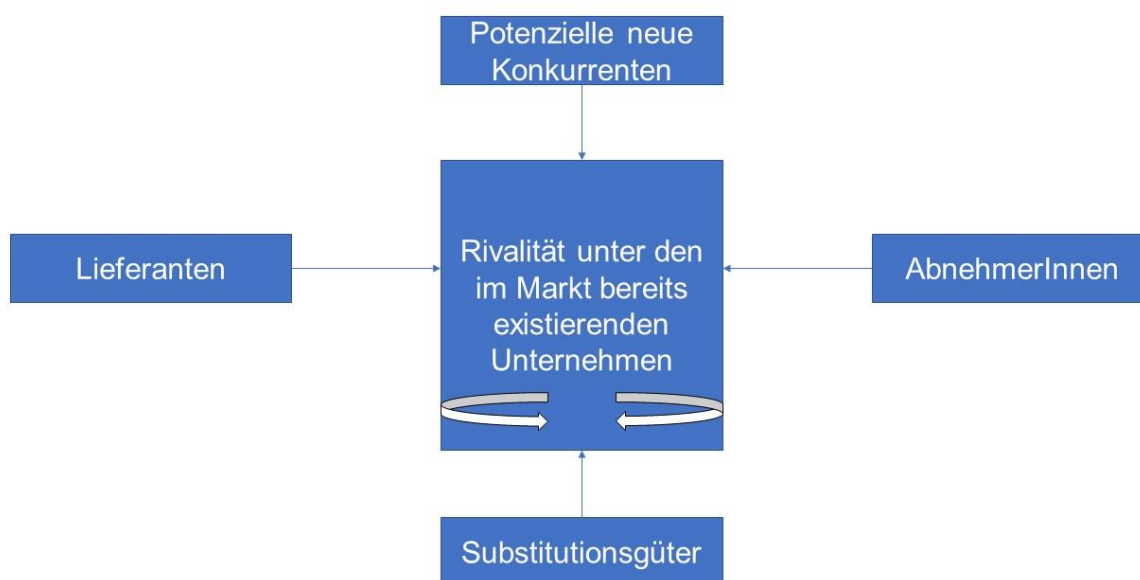
Die Verhandlungsmacht der KäuferInnen beziehungsweise AbnehmerInnen ist von verschiedenen Faktoren abhängig. So ist die Verhandlungsmacht als stark einzustufen, wenn eine bestimmte AbnehmerInnengruppe einen großen Anteil der Umsätze des Unternehmens ausmacht. Auch wird die Position der AbnehmerInnen durch standardisierte, leicht substituierbare Produkte gestärkt. Letztendlich trägt auch eine vollinformierte Nachfrage zur Verhandlungsstärke der AbnehmerInnen bei, da diese nicht nur die Kostenstrukturen der Unternehmen sondern gleichzeitig auch die Marktpreise kennen. Dadurch können sie Argumente seitens der produzierenden Unternehmen kontern (Porter 2013). Die nachfolgenden Gründe für eine verhandlungsstarke AbnehmerInnengruppe sind vorwiegend im B2B-Geschäft zu finden. Sind die Umstellkosten der Produktion des eigenen Unternehmens stark von der AbnehmerInnengruppe geprägt, ist das Unternehmen eng an diese gebunden. Dies stärkt die Position der Abnehmergruppe, sodass Forderungen an das Unternehmen gestellt werden können. Auch muss ein Unternehmen darauf achten, dass eine bestimmte AbnehmerInnengruppe nicht den Großteil ihrer Käufe aus der betrachteten Branche bezieht. Ist dies der Fall, so sind AbnehmerInnen meist sehr preisempfindlich, was das eigene Unternehmen unter Kostendruck setzen kann (Porter 2013). Weiter spielen die Gewinne der AbnehmerInnen im B2B-Sektor eine Rolle. Fahren die AbnehmerInnen nur geringfügige Gewinne ein, so müssen diese kostengünstig wirtschaften. Dies bedeutet eine erhöhte Preisempfindlichkeit und damit erhöhten Druck auf das eigene Unternehmen. Des Weiteren können AbnehmerInnengruppen dem eigenen Unternehmen auch mit einer sogenannten Rückwärtsintegration drohen. Dabei drohen die AbnehmerInnengruppen dem produzierenden Unternehmen, Teile selbst herzustellen, falls das Unternehmen keine Zugeständnisse macht. Zu guter Letzt ist auch die qualitative Priorität des Produktes von Relevanz. Sollten AbnehmerInnengruppen auf eine gute Qualität des Branchenproduktes angewiesen sein, so sind sie in der Regel weniger preisempfindlich. Ist die Qualität allerdings eher unbedeutend für sie, so können sie einen Preisdruck auf das eigene Unternehmen ausüben (Porter 2013).

So wie die AbnehmerInnen auf der einen Seite Druck auf das eigene Unternehmen ausüben können, so können auf der anderen Seite auch LieferantInnen diesen Druck ausüben. Diese können unter anderem damit drohen, ihre Preise zu erhöhen oder die Qualität ihrer Erzeugnisse zu senken (Porter 2013). Grundlegend gibt es auf jedem Markt Indikatoren, welche auf die Verhandlungsstärke der LieferantInnen hinweisen. So ist die Verhandlungsstärke eines/einer LieferantIn besonders ausgeprägt, wenn die eigene Branche nur einen geringen Anteil seines/ihrer Gewinnes ausmacht. In diesem Zusammenhang kann es die Position des/der LieferantIn weiter stärken, wenn der eigene Markt auf das Produkt des/der LieferantIn

angewiesen ist (Porter 2013). Weiter kann auch die Struktur des eigenen Marktes auf die Macht der LieferantInnen Einfluss nehmen. Liefern diese ausschließlich an unstrukturierte, gar zersplitterte Märkte, so kann er uneingeschränkt Einfluss auf die Preise, Qualität und Lieferbedingungen nehmen. Weiter kann der/die LieferantIn seine/ihre Position ausbauen, wenn es keine Substitutionsgüter für sein/ihr Produkt gibt, welche das eigene Unternehmen beziehen könnte (Porter 2013). Genau wie AbnehmerInnengruppen kann ebenso der/die LieferantIn versuchen, Umstellungskosten gegenüber dem eigenen Unternehmen aufzubauen, um auf diese Weise seine/ihre Position zu stärken. Dies kann beispielsweise durch die Differenzierung der Produkte seitens des/der LieferantIn erfolgen. Zu guter Letzt kann der/die LieferantIn genau wie die AbnehmerInnengruppe mit Integration, diesmal in Form der Vorwärtsintegration drohen. Dadurch schränkt der/die LieferantIn die Einkaufsmöglichkeiten auf dem eigenen Markt ein (Porter 2013).

Es gibt somit fünf große Faktoren mit einer Vielzahl an Indikatoren, die dazu beitragen, den eigenen Markt und die Position auf diesem herauszuarbeiten. Abbildung 2 stellt Porters 5-Kräfte-Modell noch einmal übersichtlich dar.

Abbildung 2: 5-Kräfte-Modell nach Porter (in Anlehnung an Porter 2013)



3.3 Das VRIO-Modell nach Jay B. Barney

Das VRIO-Modell ist ein Modell zur Identifikation von Kernkompetenzen im Rahmen von strategischen Analysen. Eine Kernkompetenz kann dabei jede Ressource oder Fähigkeit eines Unternehmens sein. Diese zeichnet sich hierbei durch einen starken Beitrag für den

KundInnennutzen, ihre Einzigartigkeit in Bezug auf die Konkurrenz sowie ihre Übertragbarkeit auf neue Produkte beziehungsweise verschiedene Probleme (Welge et al 2017). Um diese Ressourcen oder Fähigkeiten auf eine mögliche Kernkompetenz zu prüfen, stellt Barney vier Merkmale auf, welche diese erfüllen müssen. Dies sind die Prüfung des strategischen Wertes der Ressource/Fähigkeit (Value), die Einzigartigkeit dieser (Rareness), die Unnachahmbarkeit durch KonkurrentInnen (Imitability) und die Prüfung auf die geeignete Organisationsstruktur innerhalb des Unternehmens (Organization) (Welge et al 2017).

Value bezieht sich auf den strategischen Wert einer Ressource/Fähigkeit. Dieser Wert reflektiert sich auf die Wettbewerbssituation auf einem bestimmten Markt. Die Ressource/Fähigkeit muss langfristig (nachhaltig) zu einer Verbesserung der Wettbewerbsposition auf dem betrachteten Markt beitragen. Meist zeigt sich diese Verbesserung in einer Steigerung der Marktanteile auf besagtem Markt beziehungsweise in einer möglichen Senkung der Kosten für das Unternehmen (Welge et al 2017).

Rareness bezieht sich auf die Seltenheit/Knappheit oder gar Einzigartigkeit einer Ressource/Fähigkeit. Besitzt ein Unternehmen bestimmte Ressourcen, welche keiner seiner KonkurrentInnen auf dem agierenden Markt besitzt, so kann sich das Unternehmen daraus einen Wettbewerbsvorteil gegenüber seinen KonkurrentInnen verschaffen. Besitzen dagegen alle Unternehmen auf dem zu betrachtenden Markt diese Ressource, so entsteht kein Wettbewerbsvorteil für das analysierende Unternehmen. Es besteht weiterhin Wettbewerbsgleichheit. Allerdings sind auch diese Ressourcen nicht als wertlos für die Unternehmen anzusehen, da diese trotzdem zu den Überlebenschancen der Unternehmen am Markt beitragen (Welge et al 2017).

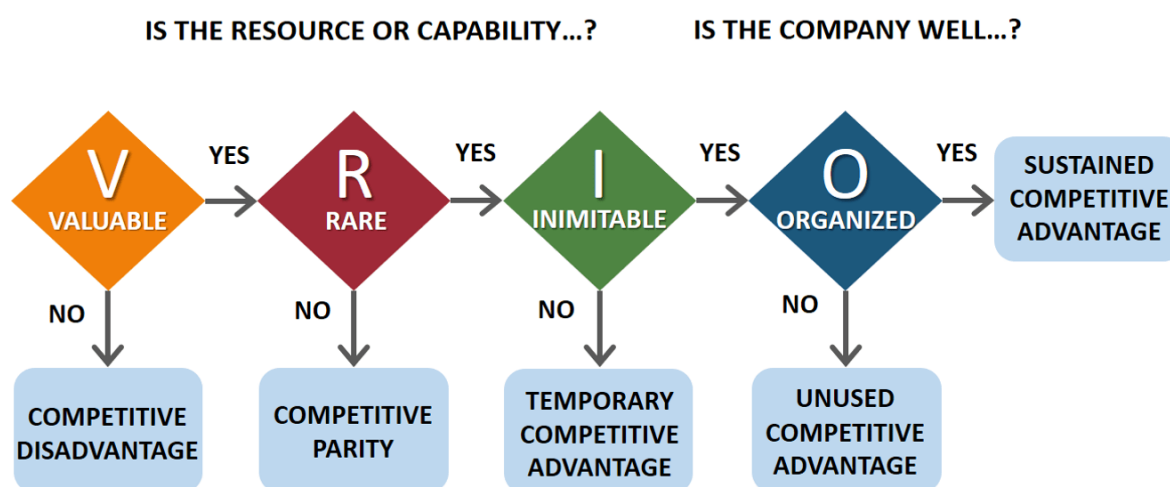
Imitability bezeichnet die Unnachahmbarkeit einer Ressource/Fähigkeit. Genauer gesagt werden der Aufwand beziehungsweise die Kosten der Konkurrenzunternehmen betrachtet, welche diese aufbringen müssen, wenn sie sich dazu entscheiden, diese Ressource/Fähigkeit zu kopieren. Die Unnachahmbarkeit einer Ressource/Fähigkeit spielt eine wesentliche Rolle bei den von den Unternehmen am Markt belegten Wettbewerbspositionen (Welge et al 2017).

Organization betrachtet den Aspekt, inwiefern gegebene Organisationsstrukturen, Managementsysteme und Prozesse innerhalb eines Unternehmens für die jeweilige Ressource/Fähigkeit geeignet sind. Diese werden dahingehend geprüft, ob die Potenziale, welche eine Ressource/Fähigkeit mit sich bringt, vollkommen von dem Unternehmen ausgeschöpft werden kann und wie weit dieses Ausschöpfen durch die gegebenen Strukturen gefördert wird. In diesem Zusammenhang wird ebenfalls geprüft, inwiefern die Ressource/Fähigkeit selbst in die Organisationsstruktur, die Prozesse und Managementsysteme eines Unternehmens implementiert werden können. Der Faktor der Organisierbarkeit der Ressource/Fähigkeit wird somit ebenfalls

untersucht. Nur ein Zusammenspiel der Ressourcen/Fähigkeiten mit den gegebenen Strukturen, Systemen und Prozessen eines Unternehmens können die Ressourcen/Fähigkeiten zu Kernkompetenzen machen, durch die das Unternehmen einen langfristigen Wettbewerbsvorteil für sich gewinnen kann (Welge et al 2017).

Abbildung 3 stellt den Prozess des VRIO-Modells nach Barney und den damit verbundenen Prozess des Schaffens eines Wettbewerbsvorteils übersichtlich und strukturiert dar.

Abbildung 3: VRIO-Modell nach Barney (business-to-you.com 2022)



3.4 Die PESTEL-Analyse als Methode der Umweltanalyse

Nachdem sich in den vorangegangenen Analyseverfahren darum bemüht wurde, zu analysieren, welche Position das eigene Unternehmen auf einem bestimmten Markt einnimmt und wie die Wettbewerbsstrukturen innerhalb dieses Marktes auf das Unternehmen und seine KonkurrentInnen verteilt sind, gilt es nachfolgend herauszuarbeiten, inwiefern äußere Einflüsse auf den Markt und die darin agierenden Unternehmen einwirken. In diesem Zusammenhang ist es wichtig zu benennen, dass diese Einflüsse zwar auf den Markt einwirken, die agierenden Unternehmen allerdings keinerlei direkten Einfluss auf diese äußeren Einflüsse ausüben können (Hungenberg 2014). Da eine Vielzahl dieser äußeren Einflüsse existieren und diese sich dazu ebenfalls untereinander beeinflussen können, gilt es diese komplexe Umwelt des Unternehmens auf eine fassbare Größe einzugrenzen (Hungenberg 2014). Damit dies gelingt wird für dieses Verfahren ein Modell entwickelt, mit dessen Hilfe die Umwelt eines Unternehmens

vereinfacht dargestellt werden kann. Für die Makroumwelt eines Unternehmens geschieht dies in Form der PESTEL-Analyse. Diese berücksichtigt dabei sowohl politische, rechtliche, gesellschaftliche, ökonomische und ökologische sowie technologische Faktoren, welche den äußeren Rahmen, innerhalb dessen sich der Markt bewegt, vorgeben (Hungenberg 2014).

Die politischen sowie rechtlichen Faktoren geben die vom Staat vorgegebenen Rahmenbedingungen für das wirtschaftliche Handeln auf dem Markt wieder. Neben den rechtlichen Normen werden hier auch unter anderem die Regelungen für die Unternehmensverfassung, die Besteuerung sowie die Haftung des Unternehmens abgebildet. Aber auch Vorschriften bezüglich des Umweltschutzes, des Patentrechtes oder zu Investitionsvorhaben spielen in diesem Bereich der PESTEL-Analyse eine Rolle. Zudem sind neben den gesetzlichen Vorschriften auch die Stabilität des politischen Systems sowie die Rechtshandhabung in Bezug auf Genehmigungsverfahren und Bürokratie für die Unternehmen von wesentlicher Bedeutung, da sie diese auf Dauer in ihre strategischen Entscheidungen mit einbeziehen müssen. Zu guter Letzt sind in diesem Bereich ebenso Supranationale Gremien, wie die EU, zu nennen, da diese einen immer größer werdenden politischen Einfluss besitzen. Die in diesem Zusammenhang erlassenen Vorschriften müssen daher ebenso immer stärker von dem eigenen Unternehmen berücksichtigt werden (Hungenberg 2014).

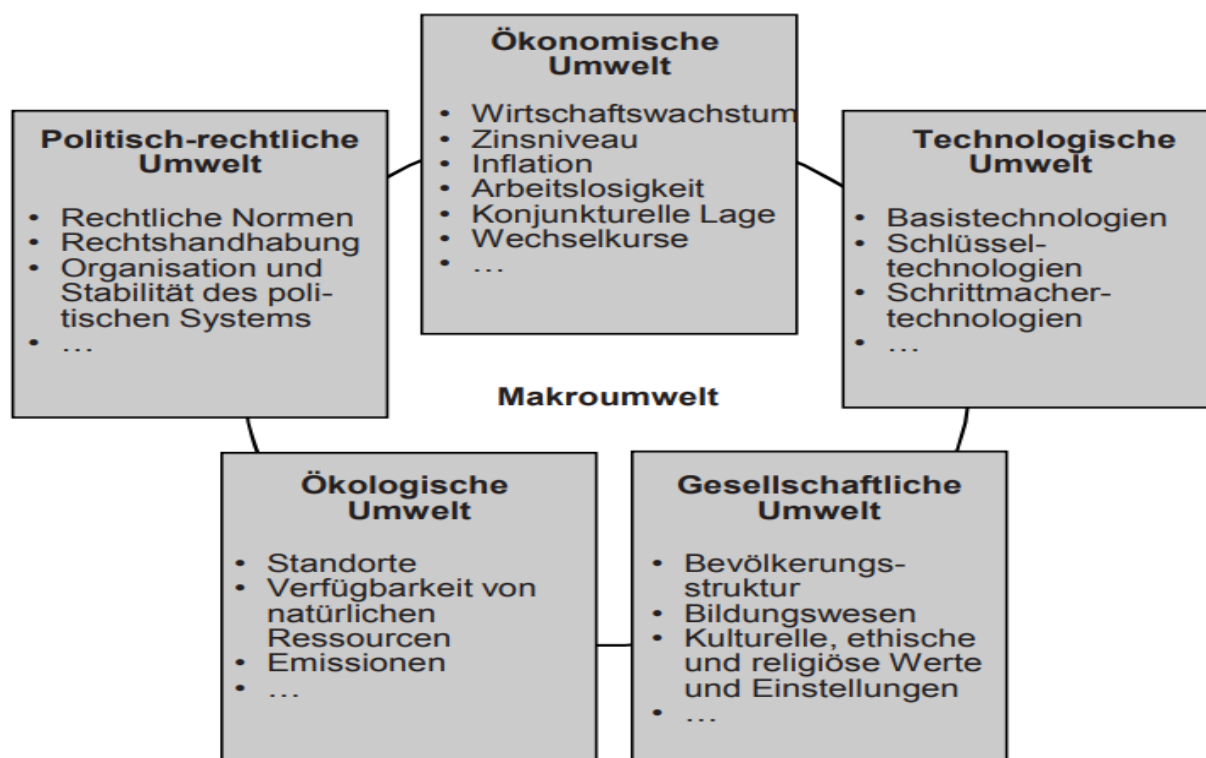
Innerhalb der ökonomischen Faktoren steht allen voran die Entwicklung der Volkswirtschaft des Staates im Vordergrund. Sie sind somit nicht nur innerhalb einer bestimmten Branche/eines bestimmten Marktes relevant, sondern nehmen marktübergreifend eine besondere Rolle ein. Dabei wird zwischen zwei Einflussgrößen unterschieden. Zum Einen gibt es ökonomische Einflüsse, welche eine übergeordnete Rolle für die gesamte Weltwirtschaft besitzen, zum Anderen solche Einflussgrößen, deren Einflussbereich sich lediglich auf eine einzige bis einige wenige Volkswirtschaften begrenzt. Diese Einflüsse hängen dabei von der wirtschaftlichen Struktur und Entwicklung des jeweiligen Landes ab. Als wichtige ökonomische Einflussgrößen lassen sich unter anderem der Zinssatz, die Wechselkurse oder auch die Inflationsrate des betrachteten Landes nennen (Hungenberg 2014).

Sobald sich die technologische Umwelt eines Unternehmens verändert, kann dies für das Unternehmen einen gewaltigen Zuwachs an Effizienz bedeuten, da beispielsweise Arbeitsprozesse durch neue technologische Errungenschaften vereinfacht und dadurch beschleunigt werden können. Aber auch Märkte als Ganzes können von dem Fortschritt der Technologie beeinflusst werden, wie anhand des E-Business zu beobachten war. Grundsätzlich birgt jeder technologische Fortschritt sowohl Chancen als auch Risiken für das eigene Unternehmen. Ziel innerhalb der Umweltanalyse muss es daher sein, diese technologischen Veränderungen frühzeitig zu identifizieren und bewerten zu können. Sollte dies dem Unternehmen gelingen, so kann es diese Veränderungen im Idealfall für sich nutzen (Hungenberg 2014).

Aber auch die Gesellschaft, welche beispielsweise durch MitarbeiterInnen, KundInnen oder LieferantInnen in dauerhaftem Kontakt mit dem Unternehmen steht, spielt eine wesentliche Rolle. So wirkt unter anderem die Altersstruktur oder der Bildungsstand einer Gesellschaft auf das Unternehmen und seine Effizienz ein. Grundsätzlich ist die Gesellschaft durch verschiedene religiöse, kulturelle und ethische Prinzipien geprägt. Diese spiegeln sich in den Ansprüchen, welche die Menschen an das Unternehmen stellen, wider. Verändern sich diese Werte und Normen innerhalb der Gesellschaft, so kann sich dies negativ auf ein Unternehmen auswirken, sollte es sich diesen veränderten Ansichten nicht anpassen. Als aktuelles Beispiel ist hier unter anderem die Fleischproduktion in Deutschland zu nennen, welche in jüngster Vergangenheit massiv Kritik hinnehmen musste. Unternehmen, die diese Kritik nicht umsetzen, können unter Umständen aus dem Markt verdrängt werden, da die Menschen Erzeugnisse dieses Unternehmens nicht mehr konsumieren (Hungenberg 2014).

Auch die ökologische Umwelt spielt eine entscheidende Rolle für ein Unternehmen. So sind neben den allgemeinen Umweltbedingungen, welche ein Unternehmen in die strategische Planung seines Standortes einbezieht (beispielsweise das Aufkommen von Rohstoffen, welche für die Produktion benötigt werden) auch die Rücksichtnahme auf die Umwelt durch das Einsparen von Stoffen, welche diese belasten oder Maßnahmen des Umweltschutzes von bedeutender Frage. Gerade der voranschreitende Klimawandel und die damit verbundenen Konsequenzen zeigen auf, wie wichtig nachhaltiges Wirtschaften ist (Hungenberg 2014).

Abbildung 4: PESTEL-Analyse als Methode der Umweltanalyse (Hungenberg 2014)



4. Methodik

4.1 Art der Datenerhebung

Um den Forschungsfragen dieser wissenschaftlichen Ausarbeitung nachzugehen wurden Mittel der qualitativen Datenerhebung genutzt. Dies ist darin begründet, dass sich die Thematik einer Markt- und Wettbewerbsanalyse nicht ausschließlich in Zahlen und Statistiken abbilden lässt. Gerade Bestandteile wie unter anderem die technologischen Entwicklungen im Makroumfeld des Marktes oder die Produktdifferenzierungen der einzelnen PlanspielanbieterInnen müssen differenziert nach qualitativen Gütekriterien betrachtet werden. Dazu wurden sowohl sechs ExpertInneninterviews mit PlanspielexpertInnen aus verschiedenen Planspielzentren und Unternehmen geführt als auch Fallstudien und Berichte aus dem Planspielbereich analysiert.

4.2 Eigenschaften der Datenerhebung

Fünf der ExpertInneninterviews wurden online über Videokonferenzen geführt. Grund hierfür war zum einen die aktuelle Corona-Pandemie, zum anderen die teilweise große Entfernung zu den einzelnen InterviewpartnerInnen. Zur Durchführung wurden verschiedene Konferenztools wie Zoom oder WebEx genutzt. Die Dauer der einzelnen Interviews wurde auf dreißig Minuten festgelegt. Ein sechstes Interview erfolgte auf Wunsch des/der InterviewpartnerIn schriftlich durch das Zusenden des Interview-Fragebogens. Die jeweiligen ExpertInnen wurden aufgrund ihrer Tätigkeit und dem damit verbundenen Fachwissen in Bezug auf Planspiele und deren AnbieterInnen ausgewählt. Der Leitfaden für die ExpertInneninterviews umfasste dreizehn offene Fragen, sodass jede/-r ExpertIn umfassend und mit ausreichend Zeit auf die jeweilige Frage eingehen konnte. Dies trägt bei zielführend gestellten Fragen im Rahmen einer qualitativen Analyse zu einer komplexeren und damit logisch zusammenhängenderen Antwort bei.

Für die Analyse der Fallstudien wurden die beiden Datenbanken „Wiso“ und „Ebsco-Host“ genutzt. Innerhalb dieser Datenbanken wurde zunächst nach dem Begriff Planspiel recherchiert. Diese Recherche wurde weiter eingegrenzt auf den Bereich des Personalmanagements sowie auf publizierte Fallstudien. Selbige wurden nach aufgestellten qualitativen Kriterien gesichtet und analysiert. Des Weiteren wurde eine Internetrecherche betrieben, durch die ergänzende Literatur, wie unter anderem Zeitungsartikel, beschafft und ebenfalls nach oben genannten Kriterien analysiert wurde.

4.3 Entwicklung und Eingrenzung der Forschungskriterien

Nachfolgend wird nun erläutert, wie der Interviewleitfaden sowie die Kriterien zur Analyse der Fallstudien/Literatur entwickelt wurden. Grundlage hierfür waren die in Abschnitt 3 dargelegten

Modelle der Markt- und Wettbewerbsanalyse. Aus diesen wurden die geeigneten Fragen und Kriterien abgeleitet, da nicht alle Bestandteile der erläuterten Modelle dieser wissenschaftlichen Arbeit mit den zur Verfügung stehenden Informationen betrachtet werden konnten.

4.3.1 Entwicklung des Interviewleitfadens

Zunächst mussten im Rahmen der ExpertenInneninterviews die Grundlagen des Planspielmarktes im Bereich des Personalmanagements geklärt werden. Hier fand das zuvor erläuterte 3C-Modell Anwendung. Dies diente zur grundsätzlichen Identifizierung der am Markt existierenden Akteure. Allerdings mussten nicht nur die Unternehmen mit ihrer strategischen Ausrichtung auf dem Markt benannt werden (Corporate), sondern auch an wen diese Unternehmen sich mit ihren Produkten richten (customers) und durch welche KonkurrentInnen sie in einem Wettbewerbskonflikt stehen (competitors). Durch die strategische Ausrichtung der am Markt agierenden Unternehmen konnte somit zu Beginn geklärt werden, ob überhaupt ein Wettbewerbsverhältnis zwischen den verschiedenen AnbieterInnen vorliegt oder ob sich ein jedes Unternehmen auf einen bestimmten Schwerpunkt des Personalmanagements (z. B. Personalgewinnung, Personalentwicklung, etc.) spezialisiert hat und die Unternehmen aufgrund dessen wettbewerbstechnisch nicht untereinander in einem konkurrierenden, sondern eher ergänzenden Verhältnis stehen. Die ersten Fragen des Interviews wurden somit vorwiegend dazu genutzt, die Akteure auf dem Markt und ihre grundlegende Ausrichtung sowie die von ihnen angebotenen Planspiele zu benennen.

Anschließend galt es die Mikroumwelt innerhalb des Planspielmarktes im Bereich des Personalmanagements zu betrachten. Hier wurde das zuvor erläuterte 5-Kräfte-Modell nach Porter sowie das VRIO-Modell zu Rate gezogen. Ausgehend von der grundsätzlichen Ausrichtung der einzelnen AnbieterInnen wurde zunächst auf die Gefahr durch Substitutionsgüter eingegangen. Da bei gleicher Ausrichtung beziehungsweise gleichem Einsatzgebiet von Produkten zweier Unternehmen ein Wettbewerbsverhältnis entsteht (Porter 2013), galt es herauszuarbeiten, ob sich die Produkte der AnbieterInnen untereinander leicht austauschen lassen (also gegenseitig ersetzbar sind) oder ob diese unabhängig voneinander existieren können. In diesem Kontext wurde auch auf die Rivalität der AnbieterInnen untereinander, beispielsweise durch neue Produktdifferenzierungen, eingegangen und inwiefern die jeweiligen AnbieterInnen durch ihre Wettbewerbsbestrebungen ihre eigene Position auf dem Markt verbessern wollen und damit Druck auf die anderen AnbieterInnen ausüben. Auch der Aspekt der Macht durch die AbnehmerInnen wurde ausführlich zur Einordnung der PlanspielanbieterInnen im Ranking betrachtet. Da es sich bei den PlanspielanbieterInnen um keine Industrieunternehmen handelt, sondern um Unternehmen, welche an Endkonsumenten verkaufen, war dabei der Aspekt der Verhandlungsmacht durch die AbnehmerInnen eng mit dem der Substitutionsprodukte verknüpft, da die AbnehmerInnen bei leichter Substituierbarkeit der einzelnen Planspiele leichter

zu Konkurrenzprodukten wechseln können, sofern das anbietende Unternehmen nicht auf beispielsweise Preisforderungen der AbnehmerInnen eingeht. Mögliche Markteintrittsbarrieren waren ebenso genauer zu betrachten, da bei nur geringen Eintrittsbarrieren ein Ranking aufgrund der hohen Wahrscheinlichkeit an neuen Markteintritten nur schwer erfolgen könnte, da etablierte PlanspielanbieterInnen bei geringen Eintrittsbarrieren schnell durch aufstrebende neue KonkurrentInnen, welche neue Konzepte hervorbringen, ihre bisherige Position auf dem Markt verlieren können. Zuletzt galt es innerhalb der Mikroumwelt des Marktes die Verhandlungsmacht der LieferantInnen zu analysieren. Dabei musste hauptsächlich geprüft werden, ob die PlanspielanbieterInnen ihre angebotenen Planspiele selbst entwickeln oder ob sie diese von LieferantInnen einkaufen. Sollte letzteres der Fall sein, so musste geprüft werden, ob diese LieferantInnen nur an wenige PlanspielanbieterInnen ihre Planspiele verkaufen oder ob sie dahingehend eher breit aufgestellt sind, was die Verhandlungsmacht der LieferantInnen (hier EntwicklerInnen) stärken würde. Ergänzend wurde zu dem 5-Kräfte-Modell nach Porter das VRIO-Modell herangezogen. Mit diesem lässt sich gezielt die Frage stellen, ob es Ressourcen oder Fähigkeiten gibt, durch die ein AnbieterInnen gegenüber seinen KonkurrentInnen Wettbewerbsvorteile aufbauen kann, was die Position des Unternehmens, welches diese Ressourcen oder Fähigkeiten besitzt, auf dem Markt stärkt und vor allem stabilisieren kann (Welge et al 2017).

In dem letzten Teil des Interviews galt es das Makroumfeld des Planspielmarktes im Bereich des Personalmanagements zu betrachten. Dazu wurde sich am zuvor erläuterten PESTEL-Modell orientiert. So galt es beispielsweise politische oder rechtliche Rahmenbedingungen aufzudecken, welche die AnbieterInnen auf besagtem Markt berücksichtigen müssen. Auch spielten neue technologische Entwicklungen eine wichtige Rolle, da gerade auf dem Planspielmarkt auch vermehrt computerbasierte Simulationen genutzt werden (Doeben-Henisch 2019). Aber auch der Faktor des Nutzungsgrades von Planspielen, also der Trend der Planspielnutzung in Organisationen, musste beachtet werden, da hieran abgelesen werden konnte, ob es innerhalb der Gesellschaft eine sich verändernde Tendenz in der Lernmethodik gibt, weshalb solche interaktiven Lernmethoden verstärkt eingesetzt werden könnten.

Somit unterteilte sich der Interviewleitfaden in drei Bereiche: Zuerst die grundsätzliche Identifikation der Akteure sowie ihrer Ausrichtung am Markt. Im Anschluss daran das Verhalten dieser Akteure untereinander innerhalb des Mikroumfeldes des Marktes und zuletzt die äußeren Rahmenbedingungen und Entwicklungen im Makroumfeld des Marktes, welche die Akteure nicht direkt beeinflussen können, sie aber selbst am Markt beeinflussen und unter anderem auch begrenzen. Mit dieser Struktur erfolgte nicht nur eine Betrachtung vom Groben ins Feine, sondern auch eine Betrachtung vom inneren Geschehen des Marktes in die äußere Struktur,

in welche sich der Markt einfügen muss. Der vollständig entwickelte Fragebogen mit den konkreten Fragen liegt als Anlage dieser Arbeit bei.

4.3.2 Kriterien für die Literaturanalyse

Neben dem Leitfaden für die durchzuführenden ExpertenInneninterviews mussten ebenso Kriterien herausgearbeitet werden, nach denen die ausgewählten Fallstudien und die Literatur analysiert wurden. Wie bei der Erstellung des Interviewleitfadens war auch hier darauf zu achten, die Kriterien zielführend anhand der zuvor erläuterten Methoden der Markt- und Wettbewerbsanalyse abzuleiten.

Bezüglich des 3C-Modells war grundlegend bei der Analyse darauf zu achten, die Akteure des Marktes zu identifizieren. Es galt zum einen darauf zu achten, wer der/die AnbieterIn des Planspiels innerhalb der betrachteten Fallstudie/Literatur ist und welches Planspiel in der betrachteten Fallstudie/Literatur eingesetzt wird, zum anderen auch darauf, welche Organisationsform dieses einsetzt und zu welchem Zweck es genutzt wird.

Weiter wurden ebenso Kriterien für die Mikroumwelt des Unternehmens aufgestellt. Dabei war darauf zu achten, ob innerhalb der Fallstudie/Literatur besondere Merkmale der genutzten Planspiele genannt wurden. Daraus ließen sich Rückschlüsse auf die Nicht-Substituierbarkeit der entwickelten Planspiele seitens der PlanspielanbieterInnen sowie vereinzelt Rückschlüsse auf spezielle Fähigkeiten, Ausprägungen oder Ressourcen ableiten, was dem/der jeweiligen AnbieterIn Wettbewerbsvorteile verschaffen kann. Auch galt die Aufmerksamkeit der Frage, ob die AnbieterInnen als EntwicklerInnen der Planspiele erwähnt wurden oder ob sich erkennen ließ, dass der/die PlanspielanbieterIn das Planspiel extern eingekauft hat, was die Abhängigkeit seitens der LieferantInnen analysieren konnte. Über die Abhängigkeit gegenüber den AbnehmerInnen ließ sich aus den Fallstudien/der Literatur nur wenig ableiten, da selbige lediglich die eine Organisation betrachteten, welche ein Planspiel von einem/einer PlanspielanbieterIn durchgeführt und die Ergebnisse dokumentiert hat. Die Fallstudien/Literatur konnten/somit keine Auskunft darüber geben, ob der/die von der Organisation genutzte PlanspielanbieterIn leicht durch einen/eine mit ihm/ihr konkurrierenden PlanspielanbieterIn seitens der AbnehmerInnen ausgetauscht werden kann. Im Punkt der Rivalität musste betrachtet werden, ob AnbieterInnen mit sehr ähnlichen Produkten innerhalb der Fallstudie/Literatur genannt wurden. Sollten sich Produkte zwar ähneln, aber sich dennoch in kleinen Details voneinander differenzieren, so galt es den Konkurrenzdruck zwischen den beiden konkurrierenden AnbieterInnen als äußerst hoch zu bewerten.

Auch wurden Kriterien bezüglich der Makroumwelt aufgestellt, nach denen die Fallstudien analysiert wurden. So war zu analysieren, ob die betrachteten PlanspielanbieterInnen neuartige Technologien für ihre Planspiele nutzen, welche zunehmend innerhalb des Planspielmarktes

an Bedeutung gewinnen. Im Gegensatz zu den Interviews konnten die Fallstudien/die Literatur nicht widerspiegeln, ob die Lernmethodik der Planspiele innerhalb des Personalmanagements in absehbarer Zeit verstärkt eingesetzt wird. Somit entfiel dieser Punkt innerhalb der Literaturanalyse.

Es ließen sich somit final folgende Kriterien für die Analyse der Fallstudien/Literatur im Rahmen dieser wissenschaftlichen Ausführungen aufstellen:

1. Die Fallstudien/Literatur werden/wird inhaltlich auf die genannten AnbieterInnen und die Organisationen analysiert, welche diese einsetzen.
2. Die Planspiele innerhalb der betrachteten Fallstudien/Literatur weisen besondere Merkmale auf, aus denen sich Wettbewerbsvorteile gegenüber KonkurrentInnen aufbauen lassen.
3. Es wird ebenso ein Fokus darauf gelegt, ob die AnbieterInnen der Planspiele gleichzeitig die EntwicklerInnen der Planspiele sind.
4. Es wird betrachtet, ob konkurrierende PlanspielanbieterInnen ähnliche, aber dennoch differenzierte Produkte zu dem betrachteten Planspiel haben, wodurch der Konkurrenzdruck zwischen beiden PlanspielanbieterInnen steigt.
5. Es wird auf die Nutzung neuer Technologien geachtet, wodurch die PlanspielanbieterInnen Vorteile gegenüber ihren KonkurrentInnen erlangen können.

4.4 Ablauf der Forschung

Insgesamt gab es sechs Rückmeldungen auf die Interviewanfragen, welche an verschiedene Institutionen, Unternehmen sowie Einzelpersonen versendet wurden. Viele der Anfragen, welche versendet wurden blieben unbeantwortet, weshalb sich die Suche nach InterviewpartnerInnen als schweres Unterfangen herausgestellt hat. Allerdings sind sechs Interviews für den Zweck dieser Arbeit als ausreichend zu bewerten, da diese, wie bereits erwähnt wurde, mit ExpertInnen auf dem Planspiel- und Personalbereich geführt wurden. Zu den Fallstudien muss gesagt werden, dass hier keine direkt zugeschnittenen Fallstudien innerhalb der Datenbanken publiziert wurden. Daher mussten einige Eingrenzungen wie beispielsweise die Eingrenzung nach der Publikationsart „Fallstudie“ wieder entfernt werden, sodass einige Beiträge zu der Thematik der Planspiele im Bereich des Personalmanagements herausgearbeitet werden konnten. Auch die Literaturrecherche viel sehr knapp aus. Daher wurden im Rahmen der Literaturanalyse einige Berichte und Publikationen betrachtet, welche ergänzend zu den ExpertInneninterviews Informationen über den Einsatz der Planspielmethodik und die Gegebenheiten am Markt liefern können. Der Fokus musste allerdings deutlich auf die Ergebnisse der ExpertInneninterviews gelegt werden.

4.5 Erfüllung der Gütekriterien

Durch das Führen von sechs ExpertInneninterviews, welche unabhängig voneinander stattfinden, kann die Intersubjektivität gewahrt werden, da durch die Betrachtung von mehreren Perspektiven keinerlei einseitige Berichterstattung erfolgen kann und die einzelnen InterviewpartnerInnen durch die Unabhängigkeit voneinander nicht durch die Meinung/Auffassung eines/einer Anderen beeinflusst werden. Bei den Fallstudien/der Literatur wird die Intersubjektivität durch die Betrachtung von ausreichend verschiedenen sachlich verfassten Berichten über die Planspieldurchführung im Bereich des Personalmanagements, welche unabhängig voneinander stattfanden und publiziert wurden, sichergestellt. Die Reichweite wird bei den ExpertInneninterviews durch das Verwenden desselben Fragebogens für ein jedes Interview sichergestellt, da so in jedem Interview theoretisch dieselben Ergebnisse erzielt werden können. Bei der Analyse der Fallstudien/Berichte erfolgt dies durch die Betrachtung einer ausreichend hohen Anzahl an Fallstudien/Berichten. Durch die genaue Dokumentation des Interviewleitfadens, der Interviewprotokolle, der Entwicklung der Analyse Kriterien für die Fallstudien/Literatur und der eigentlichen Analyse dieser nach den entwickelten Kriterien kann verfolgt werden, dass die Forschung dieser wissenschaftlichen Arbeit zielgerichtet der Beantwortung der Forschungsfragen gilt. Somit kann ebenso das Gütekriterium der Transparenz im Rahmen dieser qualitativen Forschung als erfüllt betrachtet werden.

Es kann somit abschließend festgehalten werden, dass alle Gütekriterien für die qualitative Forschung im Rahmen dieser wissenschaftlichen Ausarbeitung als erfüllt angesehen werden können.

5. Forschungsergebnisse

Innerhalb der wissenschaftlichen Untersuchung wurden sechs Interviews mit PlanspielexpertInnen aus deutschen Hochschulen und Planspielunternehmen durchgeführt. Fünf erfolgten dabei durch die Durchführung eines online-Meetings, eines erfolgte schriftlich. Ergänzend wurde eine Literaturrecherche in Form von Berichten und Fallstudien durchgeführt. Einen genauen Überblick über die ExpertInneninterviews inklusive Abkürzung für die nachfolgenden Forschungsergebnisse gibt Tabelle 1.

Tabelle 1: Überblick über die durchgeführten ExpertInneninterviews

Name	Institution	Art der Durchführung	Abkürzung
Frau Birgit Zürn	DHBW Stuttgart	Online-Meeting	I1
Frau Josephine Kastl-Buckmann	Hochschule Em-den/Leer	Online-Meeting	I2
Herr Tobias Alf	DHBW Stuttgart	Online-Meeting	I3
Frau Sonnur Akbas-Gaspar	Topsim	Online-Meeting	I4
Frau Dina Weiler	Simindustry	Online-Meeting	I5
Frau Claudia Schmitz	Cenandu	Schriftliche Zusendung des Fragebogens	I6

5.1 Die Identifikation der Planspielanbieter im Bereich Personalmanagement

Grundsätzlich lässt sich laut I1 sagen, dass es eine Vielzahl von PlanspielanbieterInnen gibt, welche Planspiele innerhalb des Personalwesens anbieten. Laut I1 gehören hierzu "Riva", "BTI", "Simindustry", "Eytrain", "Gamesolution", "Industry Masters", "Interpretive Simulations", "Leaderfy", "Schirmmacher", "Wisim" und "Inplayment". I1 merkt dabei an, dass gerade Simindustry einen Fokus auf die Themen des Personalmanagements gelegt hat. Des Weiteren gibt I1 an, dass die Firma BTI auf haptische Planspiele, allgemein Brettspiele genannt, spezialisiert ist. Während I1 die Auswahl der PlanspielanbieterInnen im Personalmanagement relativ groß

gehalten hat, nennt I2 hier klar, dass im Rahmen des Personalbereiches recht wenig AnbieterInnen auf dem Planspielmarkt vertreten sind. Als größte AnbieterInnen, welche mehr Planspiele zu den Themen des Personalwesens anbieten, wurden hier die AnbieterInnen „Simdustry“ und „Schirmmacher“ genannt. I3 wirft ergänzend hierzu ein, dass „Topsim“ ein Personalplanspiel hatte, dieses allerdings nicht mehr in der Cloud, dem neuen System von „Topsim“ läuft. Nach I6 wird „Topsim“ allerdings häufig an Universitäten eingesetzt. Des Weiteren legt I3 einen vermehrten Fokus auf die Firma „Interpretive Simulations“. I4 ergänzt hierzu, dass „Riva“ innerhalb des Personalbereiches der/die stärkste KonkurrentIn zum eigenen Unternehmen ist, welche/-r, im Gegensatz zum eigenen Produkt, ein haptisches Planspiel hat. Allgemein (ohne Berücksichtigung des Personalbereiches) wird die Firma „Capsim“ als stärkste KonkurrentIn genannt, was auch I5 bestätigt. Des Weiteren wird im deutschsprachigen Raum seitens I5 auch „Schirmmacher“ als stärkste/-r KontrahentIn erwähnt. Diese/-r war lange Zeit lediglich auf haptische Verhaltensplanspiele spezialisiert, die Spiele wurden aber im Zuge der Pandemie immer mehr digitalisiert (merkur.de 2022). „Riva“ ist nach I5 zwar auch auf dem Markt vertreten, deckt aber andere Inhalte, beziehungsweise einen anderen Fokus innerhalb der Thematik im Vergleich zum eigenen Produkt ab. Ergänzend lässt sich durch die Literaturrecherche festhalten, dass auch die OTH Regensburg ein eigenes Personalplanspiel entwickelt hat, welches alle Bereiche des Personalmanagements ein Stück weit betrachtet (oth-regensburg.de). Weiter wurde eigens für die Metro Group das Planspiel „Metro Business Simulation“ zur Führungskräfteentwicklung von Nachwuchsführungskräften von der Tertia Edusoft GmbH entwickelt. Diese gehört allerdings zur Firma „Topsim“ (Wirtschaft & Weiterbildung 2005).

Konkrete Namen von Planspielen werden innerhalb der Interviews nicht genannt. Lediglich I3 nennt den „HR-Manager“, welcher von „Interpretive Simulations“ angeboten wird. Die Planspiele im Allgemeinen tragen meist keine individuellen Namen. So nennt I4 als Planspiel der Firma Topsim „Topsim – Change-Management“. Weiter lässt sich im Rahmen eines Assessment-Centers auch das Planspiel „Topsim – General Management“ aufzählen (Gust in Geilhardt/Mühlbradt 1995). Betrachtet man andere zuvor genannte Firmen, so lässt sich ebenso feststellen, dass diese die Planspiele nach dem jeweiligen Einsatzbereich benannt haben. Bei „Simdustry“ lässt sich hier beispielsweise „Simdustry – Leadership“ nennen, welches das Thema Führung behandelt (simdustry.de 2022). Genauso ist es bei „Schirmmacher“. Hier lässt sich das Beispiel „Schirmmacher – Change-Management“ anführen (Schirmmacher.de 2022). Riva hingegen benennt seine Planspiele separat. So bietet Riva beispielsweise das Planspiel „SysTeams – Change“ an, was das Gegenstück zu „Topsim – Change-Management“ ist (riva.de 2022). Ein weiteres relevantes General-Management-Planspiel ist das Planspiel „MARGA“, welches mittlerweile auch das Thema Change-Management umfasst (checkpoint-elearning.de).

Konkreter wird es da bei dem jeweiligen Einsatzfeld innerhalb des Personalmanagements. So geben alle InterviewpartnerInnen an, dass Personalplanspiele größtenteils im Rahmen der Personalentwicklung eingesetzt werden. Vielfach kommen sie dort zur Entwicklung von Nachwuchsführungskräften zum Einsatz (Personalwirtschaft 2011). I5 ergänzt hier, dass auch im Bereich des Personal-Recruitings, meist im Rahmen von Assessment-Centern, Planspiele zum Einsatz kommen. Aber auch als Praxistraining für Auszubildende werden Planspiele eingesetzt (Betriebswirtschaftliche Blätter 2005). Als konkrete Ausrichtung wird vor allem das General-Management (I5), das Change-Management (I4 und I5) sowie das Leadership (I5) genannt. I3 wirft bei dem „HR-Manager“ von „Interpretive Simulations“ mit ein, dass dieser einen Rundumblick innerhalb des Personalmanagements darstellt. Es werden zwar alle Bereiche betrachtet, diese allerdings nur sehr grobstrukturiert dargestellt. Dies wird auch durch eine Studie belegt, nach der, im Bereich des Personalwesens, Planspiele hauptsächlich zur MitarbeiterInnenauswahl und -entwicklung eingesetzt werden (managerseminare.de).

Als typische AbnehmerInnen werden sowohl Unternehmen als auch Hochschulen genannt. I2 weist allerdings darauf hin, dass die HauptabnehmerInnen Unternehmen sind, da diese der Hauptumsatzgenerator für die PlanspielanbieterInnen sind, Hochschulen hingegen immer durch das Budget begrenzt werden. Die Unternehmen setzen diese dann ein, um Nachwuchskräfte für Führungspositionen weiterzubilden (Betriebswirtschaftliche Blätter 2005). I4 zeigt allerdings auf, dass die HauptabnehmerInnen beim eigenen Unternehmen („Topsim“) gerade die Hochschulen, beziehungsweise die Weiterbildungsinstitutionen sind. I5 entgegnet dahingehend wiederum, dass bei „Simdustry“ primär Trainingsfirmen, Business-Schools und Unternehmen als AbnehmerInnen zu nennen sind. Universitäten zählen nur zu einem kleinen Teil zu den AbnehmerInnen, da diese meist schon Verträge mit „Topsim“ haben, was sich mit der Aussage von I4 deckt.

5.2 Die Mikroumwelt des Marktes

Die Austauschbarkeit der Planspiele untereinander wurde seitens I1 und I3 aufgrund der Fokussierung und dem damit einhergehenden hohen Grad an Individualität verneint. I2 gibt allerdings an, dass es eher auf den Einsatzbereich der Planspiele ankommt. Planspiele im allgemeinen BWL-Bereich und der Unternehmensführung sind recht leicht auszutauschen, da diese oft große Ähnlichkeiten besitzen. In diesen Bereichen ist lediglich im Rahmen der haptischen Planspiele Differenzierung zu sehen, welche es potenziellen neuen Planspielen in den Bereichen schwer machen könnte. Im Bereich der operativen Personalarbeit ist es dagegen schon schwerer, ein Produkt durch ein anderes oder neues zu ersetzen. Auch hier nennt I2 wie schon zuvor I1 und I3 den Grad an Individualität der einzelnen Planspiele als Hauptursache. I4, welcher aus Sicht eines/einer AnbieterIn den Markt betrachtet, wirft ein, dass das auf die Treue eines/einer KundIn und der damit verbundene potenzielle Wechsel zu

Ersatzprodukten auf die KundInnenbeziehung zurückzuführen ist. Als Beispiel für die Steigerung einer emotionalen KundInnenbindung nennt I4 hier den ergänzenden Service gegenüber den KundInnen nach Erwerb des eigentlichen Produktes. Auch I5 nennt in diesem Zusammenhang die KundInnenbeziehung als ausschlaggebenden Faktor für den Wechsel zu Ersatzprodukten. Allerdings, dies ergänzt I5, gehen auch immer mehr KundInnen dazu über, lediglich eine allgemein formulierte Ausschreibung für ein Planspiel zu machen. Dabei ist nach I5 dann nur noch der Preis ein Auswahlkriterium. Es kann allerdings sein, dass die KundInnen bereits eine/-n bestimmten AnbieterIn auf dem Markt ausgewählt haben, von welchen Sie das Planspiel beziehen wollen, sodass eine Ausschreibung lediglich als eine Art Formalie durchgeführt wird. I5 äußert sich dazu folgendermaßen:

„Ich habe zum Beispiel schon Ausschreibungen gelesen, wo dann explizit drinsteht „Wir wollen eine Simulation, wie die Simulation XY von Anbieter XY“. Und da lohnt es sich eigentlich fast gar nicht mehr an dieser Ausschreibung teilzunehmen, weil da kann man quasi schon zwischen den Zeilen lesen, der Anbieter ist eigentlich nahezu schon gesetzt. Es sei denn, man geht mit einem Dumpingpreis rein und das kann man tatsächlich als größeres Unternehmen kaum machen.“

Zum allgemeinen Marktverhalten lässt sich laut I3 festhalten, dass die MarktteilnehmerInnen eher gemäßigt am Markt agieren. Es werden klassische Marketingmaßnahmen getroffen, aber ein explizit aggressives Vorgehen gegen KonkurrentInnen ist nicht zu nennen. I4 zeigt allerdings auf, dass gerade die Firma „Capsim“ eine aggressive Vertriebsstrategie auf dem Planspielmarkt vorweisen. Allerdings bestätigt I4 I3 in der Aussage, dass die meisten PlanspielanbieterInnen auf dem Markt keine aggressive Haltung gegenüber konkurrierenden AnbieterInnen aufzeigen. I5 wirft einen ganz anderen Aspekt in den Raum. Die PlanspielanbieterInnen konkurrieren nicht mit anderen PlanspielanbieterInnen, sondern eher mit EinzeltrainerInnen, welche die Planspiele von den PlanspielanbieterInnen einkaufen und den Unternehmen einzelne Trainings, sprich nicht die Simulation, sondern die Dienstleistung, verkaufen. Diese können aufgrund der geringeren Kosten einen deutlich günstigeren Preis für einzelne Trainings ansetzen als die größeren PlanspielanbieterInnen selbst. Von daher findet die Rivalität nach I5 hauptsächlich mit EinzeltrainerInnen auf dem Markt statt, nicht mit anderen PlanspielanbieterInnen.

In Bezug auf Produktdifferenzierungen und besondere Fähigkeiten weisen I1 und I2 darauf hin, dass es keine besonderen Merkmale gibt, die einem/einer PlanspielanbieterIn auf dem Markt klare Vorteile gegenüber einem anderen KonkurrentInnen verschaffen, da BWL-Planspiele immer recht ähnlich seien. Sollte es allerdings um wirklich spezielle Themen gehen, so verweist I2 auf die „Schirmmacher Group“. I2 weist weiter darauf hin, dass gerade die Firma „Topsim“ ihre Spiele über eine Cloud laufen lassen, was einen Vorteil darstellen würde und

dass diese cloudbasierende Variante bislang ausschließlich von „Topsim“ angewendet wird. I3 entgegnet allerdings, dass dies ein eher allgemein zu verzeichnender Trend ist. Betrachtet man die PlanspielanbieterInnen selbst, so sagt I4, dass „Topsim“ sich gerade durch einen exzellenten KundInnenservice mit SeminarleiterInnentrainings und Demozugangsdaten auszeichnet. I5 führt dagegen aus, dass „Simdustry“ sich vor allem durch die Anpassbarkeit der hauseigenen Planspiele auszeichnet, durch die aktuelle Gegebenheiten innerhalb des Unternehmens mit möglichst wenig Aufwand innerhalb des Planspiels abgebildet werden können. Allerdings sagt I5 in dem Zusammenhang auch, dass sich dies für BWL-Studiengänge nicht rentieren würde, da BWL zu allgemein und zu breit aufgestellt ist, als dass es einen Mehrwert innerhalb des Planspieles bieten würde. I5 rät hierbei eher zu einem ergänzenden Einsatz von beispielsweise Fallbeispielen. Allgemein sagen auch alle InterviewpartnerInnen aus, dass PlanspielanbieterInnen, welche ihre Planspiele computerbasiert anbieten können, gerade in den letzten zwei Jahren im Vergleich zu haptischen Anbietern im Vorteil waren, was der Pandemie geschuldet war/ist. Dennoch haben haptische Planspiele weiterhin ihre Relevanz auf dem Planspielmarkt, da durch sie beispielsweise greifbarer gelernt werden kann als mit computerbasierten Planspielen.

Betrachtet man den Eintritt in den Markt, so gibt es durch rechtliche Rahmenbedingungen keine Markteintrittsbarrieren, da man ein Planspiel nicht urheberrechtlich schützen lassen kann und somit jede/-r mit einer Idee auf dem Planspielmarkt drängen kann (I1). Allerdings wird seitens der InterviewpartnerInnen der Einstieg auf den Markt als schwer beurteilt. Dies liegt nach I2 allerdings weniger an den etablierten PlanspielanbieterInnen. I1 begründet dies mit dem nicht vorhandenen Willen der KundInnen, den/die AnbieterIn zu wechseln, sollte kein Produkt auf den Markt gebracht werden, welches explizit drastische Neuerungen mit sich bringt, worauf die KundInnen speziell gewartet haben. I3 bringt weiter den Aspekt der wenigen Planspiele an. Laut I3 gibt es nur wenige Planspiele, welche überhaupt richtig gut funktionieren und viele, bei denen die Entwicklung noch in den Kinderschuhen steckt. Sodass es nach I3 eher schwierig ist von Seiten der eigenen Entwicklung ein gutes Produkt auf den Markt zu bringen, als dass etablierte AnbieterInnen dies aktiv verhindern wollen. I4 und I5 legen den Fokus des erfolgreichen Markteintritts eines/einer neuen AnbieterIn auf die KundInnenseite. So kommt es auf das Gesamtpaket an, welches ein/-e neue/-r AnbieterIn einbringt und wie weit er/sie schon auf dem Markt, eventuell durch vorherige Tätigkeiten in anderen Firmen oder als EinzeltrainerIn, vernetzt ist (I5). I4 geht sogar noch weiter und sagt, dass alle neuen AnbieterInnen es deutlich schwieriger haben als bereits existierende Unternehmen. Allerdings spielt auch hier der Faktor der Vernetzung und der Bekanntheit eine zentrale Rolle, inwiefern der/die AnbieterIn auf dem Markt Fuß fassen kann. I4 und I5 sagen somit, dass es auf den Grad der Bekanntheit, sowie auf die Stimmigkeit des Produktes ankommt, wenn sich ein/-e neue/-r PlanspielanbieterIn am Markt etablieren möchte. Aber auch lukrative Preise für

potenzielle KundInnen können einem/einer neuen AnbieterIn helfen (I5). I5 empfiehlt neuen AnbieterInnen deshalb mit einem Nischenprodukt an den Markt zu gehen. Dies steht im Kontext zu I6, da hier gesagt wird, dass gerade im Personalbereich die Planspiele einen Führungskontext besitzen müssen.

Alles in allem handelt es sich laut I1 um einen sehr kundInnenorientierten Markt, in dem die PlanspielanbieterInnen alles daran setzen müssen, die KundInnen an sich zu binden. I2 wirft allerdings ein, dass gerade im Bereich des Personalmanagements ein Wechsel zu anderen Produkten nicht ohne weiteres möglich ist, da es innerhalb des Personalbereiches schlichtweg zu wenig AnbieterInnen gibt. Betrachtet man allerdings den Personalbereich im weiteren Sinn, sprich inklusive der Themen General-Management, Change-Management, Leadership, etc., so würde ein Wechsel laut I2 schon möglich sein. Auch I6 ergänzt hier, dass der Markt zwar frei ist, die KundInnen allerdings schlichtweg nicht gerne wechseln, da dies auch im Vertrauen gegenüber dem/der PlanspielanbieterIn begründet ist. I3 geht noch weiter und zeigt auf, dass viele KundInnen, vorwiegend aus dem Lehrbereich, schlichtweg aus Bequemlichkeitsgründen die AnbieterInnen nicht wechseln, da man sich in jedes Planspiel von Neuem reindenken und einarbeiten muss.

Grundsätzlich entwickeln alle AnbieterInnen auf dem Planspielmarkt ihre Planspiele laut den InterviewteilnehmerInnen selbst. Lediglich zur Umsetzung von technischen Dingen werden ergänzend EntwicklerInnen hinzugezogen. Aber auch ProfessorInnen werden für manch theoretischen Kontext laut I1 zu Rate gezogen. I4 zeigt auch auf, dass bei explizit auf ein Unternehmen abgestimmte Planspiele auch inhaltliche ExpertInnen aus dem Unternehmen, für das das Planspiel konzipiert wird, an der Entwicklung des Planspieles beteiligt werden. Ein solches, individuell für ein Unternehmen entwickeltes Planspiel, lässt sich anhand der „Metro-Business-Simulation“ (siehe Anhang) gut darstellen (Wirtschaft & Weiterbildung 2004). I5 zeigt auch auf, dass es zwischen einzelnen PlanspielanbieterInnen auf dem Markt Kooperationen bei der Entwicklung eines Planspieles geben kann, allerdings entwickelt nach I5 kein/-e AnbieterIn das Planspiel eines/einer anderen AnbieterIn für diese/-n weiter. Es werden lediglich faire Kooperationen eingegangen, bei denen zusammen entwickelt wird. Während I1 sagt, dass die AnbieterInnen so gut wie immer gleich die EntwicklerInnen sind, argumentiert I2, dass es eben auch Coaches und EinzeltrainerInnen auf dem Markt gibt, die lediglich Planspiele einkaufen und die Dienstleistung des Trainings weiterverkaufen. Bei den eigentlichen PlanspielanbieterInnen ist dies aber nicht der Fall.

5.3 Die Makroumwelt des Marktes

Betrachtet man zuerst allgemein die ökonomischen Rahmenstrukturen auf dem Markt, so lässt sich nach I1, I2 und I5 festhalten, dass es keine ökonomischen Marktvorgaben durch

konkurrierende AnbieterInnen auf dem Planspielmarkt gibt. Es handelt sich bei dem Vorgehen auf dem Markt eher um strategische Entscheidungen durch den/die jeweilige/-n AnbieterIn (I5). I1 bedenkt allerdings, dass es allgemein recht schwer ist, auf dem Planspielmarkt ökonomisch erfolgreich zu sein, da die PlanspielanbieterInnen nicht nur mit anderen PlanspielanbieterInnen konkurrieren, sondern auch mit anderen Weiterbildungstools (beispielsweise Case Studies). Weiter, so sagt I1, konkurrieren die PlanspielanbieterInnen auch mit anderen TrainerInnen, da diese oftmals günstigere Sätze anbieten können und der/die KundIn nicht unbedingt Unmengen an Geld in eine Weiterbildungsmaßnahme investieren möchte. I4 zeigt ergänzend auf, dass die ökonomischen Grenzen vielmehr durch die KundInnen der PlanspielanbieterInnen gesetzt werden, die sich für die faire Entlohnung und gerechte Behandlung der Arbeitskräfte interessieren. Weiter, so gibt I4 an, ist den KundInnen auch der Standort der Server wichtig. Die Schwierigkeiten des Marktes sind somit nach I1 und I4 eher die Ansprüche der KundInnen, die interne Konkurrenz mit anderen PlanspielanbieterInnen, die externe Konkurrenz mit EinzeltrainerInnen sowie die nur eingeschränkte Bereitschaft der KundInnen zur Zahlung der hohen Kosten.

Technologische Entwicklungen, gerade in Bezug auf Virtuell Reality, sind nach den Aussagen der InterviewteilnehmerInnen noch nicht auf dem Planspielmarkt vertreten. Nach I2 lässt sich die Cloud von „Topsim“ nennen, die auch vermehrt von anderen AnbieterInnen eingeführt wird, sodass man keine separaten Programme mehr installieren muss (I3). Des Weiteren geht aufgrund der Pandemie eher der Trend zu online-Planspielen (I1, I2). Vorteil hierbei ist nicht nur der Distanzeinsatz, sondern auch die weitestgehend orts- und zeitunabhängige Durchführungsmöglichkeit (KU Gesundheitsmanagement 2014). Digitalisierung ist somit ein Trend, wobei man nach I6 aufpassen muss, dass bei sehr komplexen Planspielen die Übersicht innerhalb einer computerisierten Simulation nicht mehr gegeben ist. Auch ist die Entwicklung eines computergestützten Planspieles sehr kostspielig, weshalb KundInnen teilweise eher zu haptischen Planspielen greifen, anstatt diese Kosten zu tragen. Weiter muss auch darauf geachtet werden, was man mit einem Planspiel beobachten möchte. Für die Beobachtung von Verhaltensmustern eignen sich beispielsweise haptische Planspiele besser, welche in Präsenz durchgeführt werden. Zudem können nicht alle TeilnehmerInnen an einem Planspiel gleichermaßen gut mit der Technik umgehen (haufe.de 2022). Gerade im Bereich der Unternehmensführung sollte der Aspekt des Verhaltens mit eingebunden werden, um das unternehmerische Denken und Handeln in komplexen Systemen zu trainieren (Voigt in Geilhardt/Mühlbradt 1995). Auch muss darauf geachtet werden, dass das Planspiel nicht zu komplex wird, da sonst die TeilnehmerInnen den Aufbau des Planspiels schlichtweg nicht mehr verinnerlichen können beziehungsweise den Ablauf verstehen (Personal 2004). Auf Virtuell Reality bezogen sagt auch I4, dass „Topsim“ den Aspekt der Virtuell Reality nicht weiter verfolgt. Die Schwesterfirma MPS aus der Schweiz verfolgt diese Technologie, allerdings auf Planspiele bezogen ist dies

bei „Topsim“ nicht vertreten. Dazu ergänzend wirft I5 an, dass der Aspekt der Virtuell Reality zwar vereinzelt von KundInnen nachgefragt wird, allerdings, so I5 weiter, ist Virtuell Reality in der Umsetzung bislang auch budgettechnisch seitens der KundInnen nicht stemmbar. Zwar gibt es Ideen für Virtuell basierte Planspiele, so I3 und I1 weiter, allerdings muss man auch schauen, wo dies überhaupt einen Mehrwert für das Planspiel bringt. Status jetzt, und das sagen alle, die am Interview teilgenommen haben, gibt es noch kein Planspiel, was auf Virtuell Reality aufbaut. Weder im Bereich des Personalmanagements noch im allgemeinen Planspielmarkt.

Zuletzt wurde im Rahmen der Forschung noch ein Blick auf den Trend für Planspiele geworfen. So sagen I1 und I2, dass die Planspielmethodik bislang eine recht neue und daher noch zu unbekannte Lehr- und Lernmethodik ist. Allerdings sehen beide in der Zukunft Chancen für die Planspielmethodik, gerade wenn der Bekanntheitsgrad steigt und damit auch die Vorteile dieser Methode mehr Aufmerksamkeit erlangen. Gerade weil auch die Akzeptanz dieser erfahrungsbasierenden Lernmethoden steigt. Zudem lernt man mit dieser Art des Lernens Dinge besser (I4). Die Lernforschung belegt zudem, dass das spielerische Lernen zu den effektivsten Formen des Lernens gehört (haufe.de 2022). Weiter sagt I4 dazu allerdings, dass ein/-e didaktisch und inhaltlich fitte/-r TrainerIn unerlässlich ist. Nur dann wären die Voraussetzungen für einen wachsenden Markt gegeben. I3 ergänzt weiter, dass der Trend allerdings darauf hinauslaufen wird, dass die Planspiele kürzer werden, dass die Dauer von zwei bis drei Tagen auf eventuell einen halben Tag reduziert wird. Dabei bedenkt I5 allerdings, dass dies aus AnbieterInnensicht nicht umsetzbar wäre, weil die Budgets für ein Training dadurch immens steigen würden, da (bei einem Training, das einen halben Tag dauert) der/die TrainerIn nur für einen halben Tag anreist und somit den anderen halben Tag nicht effektiv nutzen kann. Dies, so sagt I5 weiter, gelte aber nur bei Face-to-Face-Trainings. Bei digitalen Lösungen wäre dies schon leichter umzusetzen. Ergänzend wirft I5 das Argument der nicht ausreichend vorhandenen Lernatmosphäre ein, da es fraglich ist, ob es lerntechnisch etwas bringt, eine/einen MitarbeiterIn für drei bis vier Stunden aus den alltäglichen Tätigkeiten herauszunehmen oder ob es nicht eher von Vorteil wäre, einen eigens für das Training vorgesehenen ganzen Tag dafür bereitzustellen. Speziell auf den Bereich des Personalmanagements bezogen wirft I6 jedoch ein, dass dieser Markt an sich viel zu klein ist. Planspiele würden eher im strategischen Management eingesetzt werden, weshalb die PlanspielanbieterInnen sich eher auf die Unternehmensführung (General-Management, Change-Management, etc.) ausrichten, als auf klassische Personalarbeit.

6. Interpretation der Ergebnisse

Durch die Durchführung der ExpertInneninterviews sowie durch die ergänzende Literaturanalyse konnte festgehalten werden, dass es zwar eine Vielzahl an PlanspielanbieterInnen auf dem Markt gibt, welche teilweise das ein oder andere Spiel im Bereich des Personalmanagements anbieten, als relevanteste AnbieterInnen konnten allerdings „Topsim“, „Simdustry“, „Schirmmacher“, „Riva“ und „Interpretive Simulations“ herausgearbeitet werden. Dabei wurde festgestellt, dass jede/-r AnbieterIn am Markt einen andere Vorteile besitzt. In diesem Zusammenhang konnte auch festgehalten werden, dass die meisten PlanspielanbieterInnen ihre Planspiele nach dem jeweiligen Einsatzbereich des Personalmanagements/der Unternehmensführung benannt haben. Einige wenige PlanspielanbieterInnen, beispielsweise „Riva“, fanden zwar einen eigenständigen Namen für ihre Planspiele, allerdings war beispielsweise das Planspiel „SysTeams – Change“ von „Riva“ dennoch unter den Schlagworten Riva Change-Management auffindbar. Zudem ließ sich notieren, dass die Planspiele im Bereich des Personalmanagements hauptsächlich in Unternehmen, hier in der Personalentwicklung zur Weiterbildung von MitarbeiterInnen und Führungskräften, sowie im Rahmen eines Assessment-Centers im Recruiting eingesetzt werden. In Bezug auf den Markt ließ sich festhalten, dass Planspiele, welche einen allgemeineren BWL-Charakter besitzen, durchaus durch Konkurrenzprodukte ersetzbar sind. Im Bereich der operativen Personalarbeit ist ein Wechsel des/der KundIn hingegen nicht ohne weiteres möglich, da hier so gut wie keine Planspiele auf dem Markt angeboten werden. Somit konnte in der Ausrichtung festgehalten werden, dass die Planspiele eher im Personalmanagement im weiteren Sinne vertreten sind, sprich in Bereichen wie beispielsweise dem des General-Managements oder Change-Managements. Zur Rivalität konnte festgehalten werden, dass die meisten PlanspielanbieterInnen ein gemäßigtes Verhalten am Markt aufweisen und keine Aggressivität zeigen. Als Vorteile für PlanspielanbieterInnen stellte sich ein exzellenter KundInnenservice sowie in Zeiten der Pandemie die Möglichkeit zur Durchführung über Distanz (online-/computergestützte Planspiele) heraus. Herausragende Fähigkeiten, die eine/-n PlanspielanbieterIn deutliche Marktvorteile sichern können, wurden nicht festgestellt. Im Punkt Markteintritt wurde klar ausgesagt, dass bestehende PlanspielanbieterInnen keine Markteintrittsbarrieren gegenüber potenziellen neuen AnbieterInnen aufgebaut haben. Allerdings ist eine gute Vernetzung auf dem Markt für potenzielle PlanspielanbieterInnen unerlässlich. Andernfalls ist das Fuß fassen auf dem Markt sehr schwierig, da KundInnen meist nur ungern den/die bisherige/-n AnbieterIn wechseln. Dafür, so wurde festgestellt, müssen gute Gründe hervorgebracht werden. Zuletzt konnte notiert werden, dass die PlanspielanbieterInnen ihre Planspiele selbst entwickeln. Lediglich zur Umsetzung von beispielsweise technologischen Aspekten werden ergänzend externe Fachleute hinzugezogen. Die ökonomischen Rahmenstrukturen bauen die KundInnen der PlanspielanbieterInnen auf, da diesen unter anderem eine faire Entlohnung, Serverstandorte etc. wichtig sind.

Technologisch, gerade in Bezug auf Virtuell Reality, so wurde gesagt, steht der Planspielmarkt noch am Anfang. Es gibt zwar einige Ideen, die jedoch kostentechnisch noch nicht umsetzbar sind. Somit bleibt festzustellen, dass es bislang keine Virtuell Reality-basierten Planspiele auf dem Markt gibt. Die Planspielmethodik ist zudem eine recht neue Methodik. Es wurde allerdings auch festgestellt, dass eine Zunahme des Einsatzes unter gewissen Voraussetzungen durchaus im Bereich des Möglichen liegt.

Die Ergebnisse der Forschung zeigen auf, dass der Markt der PlanspielanbieterInnen in vielen Bereichen ein Verhalten aufzeigt, welches nicht typisch für den klassischen Markt ist. So handelt der Markt sehr kundInnenorientiert. Es sind nicht die KonkurrentInnen, welche Markteintritte für neue potenzielle Marktteilnehmer erschweren, sondern die KundInnen, welche schlichtweg ihre bislang gewählten PlanspielanbieterInnen nicht wechseln. Weiter sorgen auch nicht die eigentlichen PlanspielanbieterInnen auf dem Markt für die Rivalität, sondern eher einzelne TrainerInnen, welche die Trainings zu einem Bruchteil des Preises anbieten, wie es die eigentlichen PlanspielanbieterInnen können. Somit lässt sich aufzeigen, dass das 5-Kräfte-Modell nach Porter hier nur bedingt Anwendung findet, da dieses von einem klassischen Marktgeschehen ausgeht und der betrachtete Markt eher untypisch agiert. Dies ist, wenn lediglich die eigentlichen KonkurrentInnen in Form der PlanspielanbieterInnen betrachtet werden, darin begründet, dass die PlanspielanbieterInnen weder aggressiv auf dem Markt agieren noch aktiv Markteintrittsbarrieren aufbauen. Lediglich im Rahmen der Ersatzprodukte lässt sich festhalten, dass diese Gefahr relativ gering ist, was allerdings auch nicht in dem Handeln der PlanspielanbieterInnen, sondern im trägen KundInnenverhalten sowie der Schwierigkeit der Entwicklung eines Planspiels begründet ist. Damit ist auch die Erwartung an die Forschung nicht erfüllt worden, da ein typisches Marktverhalten, wie es beispielsweise im Lebensmitteleinzelhandel vorliegt, erwartet wurde. Die Identifikation der AnbieterInnen und KundInnen mit Hilfe des 3C-Modells konnte allerdings stattfinden. Auch die Betrachtung der Makroumwelt mit Hilfe der PESTEL-Methode konnte handfeste Ergebnisse liefern.

Bei der Betrachtung der Forschungsergebnisse muss allerdings berücksichtigt werden, dass lediglich eine repräsentative Gruppe an PlanspielexpertInnen befragt wurde. Weiter muss berücksichtigt werden, dass die Literaturanalyse nur kleine Ergänzungen zu den Interviews lieferte, da es schlichtweg fast keine Literatur in Form von Praxisbeispielen oder Fallstudien gibt. Von daher ist es möglich, dass einige kleine PlanspielanbieterInnen auf dem Planspielmarkt im Bereich des Personalmanagements nicht genannt wurden. Eine größere Datenerhebung in Form von weiteren ExpertInneninterviews würde zudem den Rahmen dieser wissenschaftlichen Ausarbeitung sprengen. Eine Empfehlung für die weitere Forschung ist es daher, nicht nur weitere ExpertInneninterviews mit ExpertInnen aus anderen Unternehmen und Bildungsinstitutionen durchzuführen, sondern auch Fallstudien und Fallbeispiele über die Durchführung

von Planspielen im Bereich des Personalmanagements, vorwiegend im Rahmen von Personalentwicklungsprogrammen und Assessment-Centern, zu erheben.

7. Fazit

7.1 Fazit der Forschung

Es wurde eine qualitative Datenerhebung in Form von ExpertInneninterviews, ergänzt durch eine Literaturrecherche in Form von Internet- und Datenbankenrecherche, durchgeführt, um der Frage nachzugehen, welche PlanspielanbieterInnen auf dem Planspielmarkt im Bereich des Personalmanagements vertreten sind und welche Ausrichtung diese besitzen. Weiter wurde überprüft, ob eine Differenzierung der PlanspielanbieterInnen in Form eines Rankings möglich ist.

Das Ergebnis dessen ist, dass der Planspielmarkt im Allgemeinen, aber auch im Bereich des Personalmanagements sehr individuell und kundInnenorientiert agiert. Es ist kein Planspiel wie das andere und auch die PlanspielanbieterInnen selbst agieren marktuntypisch. Die Rivalität innerhalb des Marktes erfolgt nicht zwischen den eigentlichen PlanspielanbieterInnen, sondern zwischen PlanspielanbieterInnen und anderen Weiterbildungstools und TrainerInnen. Die PlanspielanbieterInnen selbst üben nur wenig Druck auf andere PlanspielanbieterInnen aus. Den Druck auf den Markt und seine Rahmenbedingungen geben die KundInnen vor. So gilt es für die PlanspielanbieterInnen die KundInnen zu hofieren, damit diese eine Bindung zu ihnen aufbauen. Die KundInnen sind zudem eher träge, was heißt, dass diese meist bei dem/der AnbieterIn ihres Vertrauens verbleiben, vorausgesetzt es treten keine gravierenden Veränderungen, beispielsweise in Form von neuen Theorien oder technologischen Ansätzen ein, die andere AnbieterInnen im Rahmen ihrer Planspiele besser berücksichtigen. Grundsätzlich besitzen alle PlanspielanbieterInnen einen anderen Fokus auf dem Markt, weshalb alle AnbieterInnen parallel auf dem Markt existieren können, ohne dass eine starke Rivalität zwischen ihnen vorliegt. Daher kann auch kein allgemeingültiges Ranking der PlanspielanbieterInnen erfolgen. Vielmehr kommt es darauf an, worauf man als KundIn seinen/ihren Fokus legt. Ist beispielsweise ein sehr individuell auf das Unternehmen zugeschnittenes Planspiel gefordert, so ist AnbieterIn A die richtige Wahl. Möchte man eher ein Planspiel zur Beobachtung des Verhaltens der TeilnehmerInnen, so ist AnbieterIn B zu empfehlen usw.. Zu sagen, AnbieterIn A ist immer der/die AnsprechpartnerIn Nummer eins, ist schlichtweg falsch. Vielmehr kommt es auf die Frage an, was ist mir als KundIn wichtig? Hat man diese Frage beantwortet, so kann die Auswahl des/der richtigen AnbieterIn erfolgen.

Für zukünftige Forschungen ist die Weiterführung dieses Themas zu nennen. Zwar wurde der Markt der PlanspielanbieterInnen im Bereich des Personalmanagements innerhalb dieser wissenschaftlichen Ausarbeitung transparent dargestellt, allerdings wurde kein konkreter Einsatzbereich genannt. Somit könnten weitergehend die seitens der/des KundIn genannten Anforderungen an das potenzielle Planspiel erhoben werden. Weiter könnte im Anschluss die

konkrete Auswahl eines Planspiels, das diese erhobenen Kriterien erfüllt, das Ziel einer weiteren wissenschaftlichen Arbeit sein.

7.2 Beantwortung der Leitfragen der Bachelorarbeit

1. Welche AnbieterInnen gibt es auf dem Planspielmarkt im Bereich des Personalmanagements und welche Planspiele bieten sie an?

Grundsätzlich lassen sich „Topsim“, „Simdustry“, „Schirmmacher“, „Riva“ und „Interpretive Simulations“ als relevanteste PlanspielanbieterInnen auf dem Planspielmarkt im Bereich des Personalmanagements nennen. Diese bieten Planspiele zu Themen des Change-Managements, des General-Managements oder auch des Leaderships an, also Themen des Personalmanagements im weiteren Sinne. Diese können leicht über Schlagworte (Name des Planspielanbieters, zum Beispiel „Topsim“) und dem Thema (zum Beispiel „Change-Management“) über die Suchmaschine Google gefunden und aufgerufen werden. Themen zur operativen Personalarbeit, beispielsweise ein Planspiel ausschließlich zum Thema Vergütung, werden nicht angeboten.

2. Wie ist der Markt unter den AnbieterInnen aufgeteilt und welche Rolle/Position nehmen sie auf dem Markt ein?

Eine klare Rollenverteilung ist auf dem Planspielmarkt im Bereich des Personalmanagements nicht gegeben, da der Planspielmarkt nicht wie ein klassischer Markt agiert. Der Planspielmarkt ist deutlich kundInnenorientierter. Diese stellen die meisten Anforderungen an den Markt. Weiter konkurrieren die PlanspielanbieterInnen auch nicht mit anderen PlanspielanbieterInnen, sondern vermehrt mit anderen TrainerInnen und Weiterbildungstools. Ein klassisches Marktverhalten, wie beispielsweise auf dem Lebensmittelmarkt, ist schlichtweg nicht vorhanden. Somit kann auch kein eindeutiges Ranking der Planspielanbieter erfolgen.

3. Auf welche Bereiche des Personalmanagements sind die Planspiele der AnbieterInnen ausgerichtet? – Können die AnbieterInnen aufgrund von unterschiedlichen Ausrichtungen nebeneinander existieren oder gibt es Überschneidungen und damit ein Konkurrenzverhalten?

Die PlanspielanbieterInnen im Bereich des Personalmanagements richten sich hauptsächlich an den Bereich des Managements und der Führung. In Unternehmen werden sie somit zu Weiterbildungszwecken innerhalb von Personalentwicklungsmaßnahmen eingesetzt. Aber auch in Assessment-Centern, im Rahmen des Recruitings, können sie Anwendung finden. Die PlanspielanbieterInnen besitzen im Groben zwar alle die gleiche Ausrichtung, dennoch unterscheiden sie sich im Detail und können somit nebeneinander existieren, was auch die niedrige

Rivalität der AnbieterInnen untereinander widerspiegelt. Zwar betreiben die PlanspielanbieterInnen Marketingmaßnahmen, indem sie Werbung für ihr Produkt machen oder aktiv auf potenzielle KundInnen zugehen. Allerdings betreiben sie keine aggressiven Vertriebsstrategien gegenüber ihren KonkurrentInnen. Dies ist darin begründet, dass jedes Planspiel individuelle Eigenschaften besitzt und sich jede/-r PlanspielanbieterIn vom anderen in gewissen Punkten unterscheidet. Der/die eine AnbieterIn ist sehr darauf fokussiert, seine Produkte kundInnenindividuell anzupassen, somit der/die richtige AnbieterIn, wenn es um spezielle Themen geht, für welche es vielleicht kein standardmäßiges Planspiel gibt. Der/die andere AnbieterIn hingegen bietet einen herausragenden KundInnenservice, wenn es um die Sicherstellung der Funktionalität der Planspiele und die Schulung im Umgang mit diesen geht. Wieder ein/-e andere/-r AnbieterIn bietet lediglich haptische Planspiele an, die exzellent dafür geeignet sind, das Verhalten der TeilnehmerInnen zu beobachten. Kurz gesagt, es kommt darauf an, worauf der/die KundIn am Ende bei der Auswahl seinen/ihren Fokus setzt. Daher kann schlichtweg nicht gesagt werden, dass ein/-e AnbieterIn besser als ein anderer ist. Es kommt immer darauf an, was man als KundIn möchte. Auch hieraus resultiert, dass die PlanspielanbieterInnen nebeneinander existieren können.

4. Welche Prognosen lassen sich für AnbieterInnen auf dem Planspielmarkt im Bereich Personalmanagement bezüglich des Marktverhaltens und der Marktentwicklung aufstellen?

Grundsätzlich ist der Planspielmarkt ein durchaus wachsender Markt, da diese neue Methode des Lernens noch recht unbekannt ist. Gerade in Hochschulen/Universitäten wird diese in Zukunft wahrscheinlich vermehrt zum Einsatz kommen. In Unternehmen lässt sich durchaus ebenfalls ein positiver Trend verzeichnen, allerdings wird es einen längeren Zeitraum brauchen, bis dieser dort einsetzt, da Unternehmen vielfach nicht bereit sind, sich neuen Weiterbildungsmethoden zu öffnen. Dies wird meist erst passieren, wenn AbsolventInnen, welche die Planspielmethodik innerhalb des Studiums kennengelernt haben, Einzug in die Unternehmen halten. Für den Bereich des Personalmanagements ist dabei festzuhalten, dass sich die PlanspielanbieterInnen vermehrt auf Personalmanagement im weiteren Sinne fokussieren, sprich inklusive General-Management, etc.. Reine operative Personalarbeit, wie beispielsweise lediglich das Thema der Vergütung, wird im Angebot an Planspielen wahrscheinlich nicht weiter steigen. Zum Marktverhalten der AnbieterInnen lässt sich sagen, dass keine aggressiven Tendenzen im Marktverhalten der PlanspielanbieterInnen zu erkennen waren und auch nicht wahrscheinlich sind.

7.3 Handlungsempfehlungen für die Hochschule Emden/Leer

Wenn man davon ausgeht, dass die Hochschule Emden/Leer im Rahmen einer Vorlesung aus dem Schwerpunkt Unternehmensführung ein Planspiel als interaktive Lehrmethode einsetzen möchte, so lassen sich hierfür folgende Empfehlungen aus dieser wissenschaftlichen Arbeit ableiten:

Zuallererst sollte entschieden werden, in welchem Bereich der Unternehmensführung das Planspiel grundsätzlich eingesetzt werden soll, da Planspiele im Bereich Personalmanagement bekanntermaßen eher in die Management- und Führungsrichtung gehen. Ist dies festgelegt, so sollte beschrieben werden, was einem als KundIn bei dem/der jeweiligen PlanspielanbieterIn besonders wichtig ist. Hat man beispielsweise einen besonderen Branchenhintergrund oder besondere Theorien, die innerhalb des Planspiels berücksichtigt werden sollten? Sprich, braucht es ein sehr individuelles Planspiel? Dann ist hier die Firma „Simdustry“ zu empfehlen, da diese nicht nur ihren Fokus auf Themen der Unternehmensführung gelegt hat, sondern sich auch durch eine hohe Anpassbarkeit ihrer Planspiele an kundInnenindividuelle Anforderungen auszeichnet. Reicht dagegen ein standardmäßiges Planspiel in den Bereichen des General- oder Change-Managements, es wird allerdings ein hoher kundInnen-support bei technischen Fragen vorausgesetzt, so ist die Firma „Topsim“ zu empfehlen, da diese nicht nur ein komplettes Seminar zum Umgang mit einem Planspiel (SeminarleiterInnentraining) anbietet, sondern auch bei Rückfragen am Telefon stets zur Verfügung steht. Weiter arbeitet die Hochschule Emden/Leer schon mit „Topsim“ zusammen, sodass ergänzend bereits eine gegenseitige Vertrauensbasis existiert. Die Planspiele von „Simdustry“ und „Topsim“ sind zudem computerbasiert, sodass ebenso eine Durchführbarkeit über eine Zoom-Konferenz möglich ist, was in Zeiten der Pandemie einen Vorteil darstellt, da bei haptischen Planspielen ein Scheitern unter anderem durch gesetzliche Vorgaben im Rahmen der Pandemie droht. Das Problem, dass nicht alle TeilnehmerInnen gleichermaßen mit Technik umgehen können, trifft hier nicht zu, da in einer Hochschule vorwiegend junge Erwachsene ausgebildet werden. Bei diesen ist davon auszugehen, dass diese den Umgang mit der Computertechnik schnell erlernen.

Möchte man allerdings nicht nur das theoretisch erworbene Wissen mithilfe eines Planspieles weiter vertiefen, sondern gleichzeitig auch das Verhalten der TeilnehmerInnen bei der Entscheidungsfindung beobachten und auswerten, so sind wiederum haptische Planspiele unerlässlich. Dabei lassen sich aus dem Ergebnis dieser wissenschaftlichen Arbeit die Firmen „Riva“ und „Schirmmacher“ herausarbeiten. Gerade „Schirmmacher“ betont, dass die Planspiele einen Fokus auf das Verhalten der TeilnehmerInnen legen.

Diese kurzen aber prägnanten Empfehlungen lassen sich, wie schon erwähnt, nur dann umsetzen, sofern klare Anforderungen an die potenziellen PlanspielanbieterInnen

herausgearbeitet wurden. Daher sollte die Hochschule Emden/Leer zunächst auch die StudentInnen befragen, was ihnen innerhalb eines Planspieles besonders wichtig ist. Dabei könnte ein erster Schritt sein, zu erfragen, ob die Studierenden eher das greifbare Lernen in Form der haptischen Planspiele oder computerbasierte Lösungen bevorzugen. Aus dieser Antwort lassen sich dann schon erste große Eingrenzungen in der Auswahl der Anbieter vornehmen. Dies wäre aber eher Thema einer weiteren wissenschaftlichen Ausarbeitung.

Literatur

- Accipio (o. J.), Ohmae's 3C Model, URL: <https://www.accipio.com/eleadership/mod/wiki/view.php?id=1838> [31.01.2022]
- Applovin (o. J.), Simulation Games, URL: <https://www.applovin.com/glossary/simulation-games/> [18.01.2022]
- Auer, B.R./ Lackes, R./ Lübbecke, M./ Rottmann, H./ Spiepermann, M. (o. J.), Simulation, URL: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/simulation-43833/version-267158> [22.03.2022]
- Bizzim (o. J.), Das Planspiel für Unternehmen – Betriebswirtschaft leicht gemacht. Kompakt. Einfach. Gut., URL: <https://bizzim.biz> [28.02.2022]
- Boocock, S. S. (o. J.), Simulation Games in Learning, URL: <https://eric.ed.gov/?id=ED026857> [18.01.2022]
- Braun, C. (2018), Planspiel zum Strategischen Personalmanagement, URL: <https://www.oth-regensburg.de/new-startpage/hochschule/aktuelles/einzelansicht/news/planspiel-zum-strategischen-personalmanagement.html> [18.03.2022]
- Brenner, K. (2020), Menschenführung per 3D-Simulation lernen: Unternehmensberatung Schirmmacher aus Berg weiß Corona-Zeit zu nutzen, URL: <https://www.merkur.de/lokales/starnberg/bergort65526/menschenfuehrung-per-3d-simulation-lernen-90043604.html> [18.03.2022]
- Bundeszentrale für politische Bildung (o. J.), Politik Handlungsorientiert vermitteln: Die Methodik, URL: <https://www.bpb.de/lernen/formate/planspiele/70254/die-methodik> [28.02.2022]
- BWL-Lerntipps (o. J.), Marketing Mix – Die 4P's und 3C's, URL: <https://www.bwl-lerntipps.de/marketing-mix-die-4ps-und-3cs/> [31.01.2022]
- BWL-Wissen (o. J.), Definition: Marktanalyse, URL: <https://bwl-wissen.net/definition/marktanalyse> [20.01.2022]
- Checkpoint-elearning (2022), Marga Planspiel – Change Management im Unternehmensplanspiel, URL: <https://www.checkpoint-elearning.de/hochschule/change-management-im-unternehmensplanspiel> [18.03.2022]
- De Bruin, L. (2016), VRIO: From Firm Resources to Competitive Advantage, URL: <https://www.business-to-you.com/vrio-from-firm-resources-to-competitive-advantage/> [03.02.2022]
- Doeben-Henisch, G. (2019), Planspiele für mehr Bürgerbeteiligung – Philosophie jetzt – Menschenbild, URL: <https://www.cognitiveagent.org/wp-content/uploads/2019/11/planspiel-v1-2.pdf> [28.02.2022]
- Free Management Ebooks (o. J.), Ohmae's 3C Model, URL: <http://www.free-management-ebooks.com/news/ohmaes-3c-model/> [31.01.2022]
- Geuting, M. (1989), Soziale Simulation und Planspiel in pädagogischer Perspektive, in: Blätte, A./Herz, D. (Hrsg., 2000), Simulation und Planspiel in den Sozialwissenschaften – Eine Bestandsaufnahme der internationalen Diskussion, 1. Auflage, Münster, S.17-26
- Gmür, M. (2004), Manager im Simulator, Personal 12 (01.12.2004), 34
- Grundig Akademie (o. J.), Planspiele, URL: <https://www.grundig-akademie.de/planspiele> [25.01.2022]
- Grimm, R./ Schuller, M./ Wilhelmer, R. (2014), Portfoliomanagement in Unternehmen – Leitfaden für Manager und Investoren, 1. Auflage, Wiesbaden

Gust, M. (1995), Assessment Center und die Planspiele der TOPSIM-Reihe, in: Geilhardt, T./ Mühlbradt, T. (Hrsg. 1995), Planspiele im Personal- und Organisationsmanagement, 1. Auflage, Göttingen; S.333-343

Halloherne (2021), Planspiel Börse – Die Gewinner 2020, URL: <https://www.halloherne.de/artikel/planspiel-boerse-die-gewinner-2020-49350.htm> [25.01.2022]

Hamela, T./ Högsdal, N. (2004), Metro-Planspiel begeistert durch Vielseitigkeit, wirtschaft&weiterbildung 05 (05/2004), 26

Hungenberg, H. (2014), Strategisches Management in Unternehmen – Ziele – Prozesse – Verfahren, 8. Auflage, Wiesbaden

Ionos (2018), Marktanalyse – Definition und Beispiele, URL: <https://www.ionos.de/startupguide/unternehmensfuehrung/marktanalyse/> [20.01.2022]

Kampmann, E./Knoch, J. (o. J.), Wir spielen Wissenschaft – Ein Planspiel für die Geisteswissenschaften als Beispiel kompetenzorientierter Hochschullehre, URL: https://www.zfw.rub.de/hd/sites/default/files/nhhl_01_15_d_4_3_kampmann_knoch.pdf [28.01.2022]

Kriz, J./Lisch, R. (1988), Methoden-Lexikon für Mediziner, Psychologen, Soziologen, 1. Auflage, Weinheim

Kriz, W. (2009), Planspiel, in Kühl, S./Strodtholz, P./Taffertshofer, A. (Hrsg. 2009), Handbuch Methoden der Organisationsforschung – Quantitative und Qualitative Methoden, 1. Auflage, Wiesbaden, S. 558-578

Kriz, W./ Nöbauer, B. (o. J.), Den Lernerfolg mit Debriefing und Planspielen sichern, URL: https://www.bibb.de/dokumente/pdf/1_08a.pdf [28.02.2022]

Lehment, T./ Pütter, F. (2011), Nicht bloß gespielt, Personalwirtschaft 05 (05/2011), 43-45

Malecha, L. (2017), Schüler machen Betrieb – Elftklässler aus Barsinghausen versuchen sich als Jungunternehmer – und verkalkulieren sich auch schon mal, Calenberger Zeitung (10.08.2017), A6

ManagerSeminare (1998), Studie: Positive Erfahrungen beim Einsatz von Planspielen zur Mitarbeiterauswahl, URL: https://www.managerseminare.de/ta_Artikel/Studie-Positive-Erfahrungen-beim-Einsatz-von-Planspielen-zur-Mitarbeiterauswahl,78084 [18.03.2022]

Marga (o. J.), Marga Kompakt – offenes Präsenzseminar, URL: <https://www.marga.de/planspiele/planspiel-seminar> [28.01.2022]

Mohrherr, F./ Simon, F. (2005), Die Realität mit Wissen und Phantasie gestalten – Planspiele zur Stärkung unternehmerischer Kompetenz, Betriebswirtschaftliche Blätter 05 (05/2005), 285

Onpulsion (o. J.), Planspiel – Definition: Was ist ein Planspiel?, URL: <https://www.onpulsion.de/lexikon/planspiel/> [17.01.2022]

Onpulsion (o. J.), Wettbewerbsanalyse, URL: <https://www.onpulsion.de/lexikon/wettbewerbsanalyse/> [21.01.2022]

Porter, M.E. (2013), Wettbewerbsstrategie – Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, 12. Auflage, Frankfurt am Main

Reitemeyer, L. (2019), Schüler als Unternehmer tätig – Sögeler Gymnasiasten haben Wirtschaftsplanspiel absolviert, Ems-Zeitung (15.06.2019), 19

Riva (o. J.), Riva Planspiele – Die Realität ist simuliert. Die Spielsituation authentisch, der Lernerfolg real, URL: <https://www.riva-online.com/> [18.03.2022]

Sattler, A. (2015), Gegen den online-Trend: Neues Brettspiel zu Recruiting, URL: https://www.haufe.de/personal/hr-management/gegen-den-online-trend-neues-brettspiel-zu-recruiting_80_303292.html [18.03.2022]

Scheed, B./ Scherer, P. (2021), Strategisches Vertriebsmanagement – Methoden für den systematischen B2B-Vertrieb im digitalen Zeitalter, 2. Auflage, Wiesbaden

Schirmmacher (2019), Schirmmacher Group Planspiele, URL: <https://schirmmachergroup.de/praesenz-planspiel/> [18.03.2022]

Schmola, G. (2014), Planspiele im Krankenhaus – Einsatzmöglichkeiten im Rahmen der Personalentwicklung und -auswahl, KU Gesundheitsmanagement 09 (09/2014), 28

Simdustry (o. J.), Simdustry Simulationen online oder onsite, URL: <https://simdustry.de/simulationen/> [18.03.2022]

Voigt, H. (1995), Planspiele bei der Fortbildung und Umschulung von Akademikern in den neuen Bundesländern – Erfahrungsbericht, in: Geilhardt, T. /Mühlbradt, T. (Hrsg. 1995), Planspiele im Personal- und Organisationsmanagement, 1. Auflage, Göttingen

Welge, M.K./ Al-Laham, A./ Eulerich, M. (2017), Strategisches Management – Grundlagen – Prozess – Implementierung, 7. Auflage, Wiesbaden

Wübbenhorst, K. (o. J.), Konkurrenzanalyse, URL: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/konkurrenzanalyse-37329> [21.01.2022]

Wübbenhorst, K. (o. J.), Marktanalyse, URL: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/marktanalyse-38117> [20.01.2022]

Wübbenhorst, K. (o. J.), Primärforschung, URL: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/primaerforschung-42824> [20.01.2022]

Wübbenhorst, K. (o. J.), Sekundärforschung, URL: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/sekundaerforschung-42977> [20.01.2022]

Anhang

Fragebogen der ExpertInneninterviews

Teil I: Identifikation des Marktes und seiner Akteure

1. Wer sind die bekanntesten AnbieterInnen auf dem Planspielmarkt im Bereich des Personalmanagements?
2. Welche Spiele bieten diese an?
3. Welche Ausrichtung besitzen diese Spiele (Schwerpunkte innerhalb des Personalmanagements)?
4. An wen richten sich die AnbieterInnen mit ihren Produkten (Zielgruppe)?

Teil II: Die Mikroumwelt des Marktes

1. Sind die Planspiele innerhalb des gleichen Schwerpunktes untereinander leicht auszutauschen oder sind die Planspiele eher individualisiert, sodass es (fast) keine Konkurrenzprodukte gibt?
2. Inwiefern versuchen die Unternehmen ihre Position auf dem Markt auszubauen? Gibt es beispielsweise besondere Produktdifferenzierungen?
3. Gibt es spezielle Ressourcen oder Fähigkeiten, welche einem/einer AnbieterIn auf dem Markt einen Vorteil gegenüber den anderen verschafft? Beispielsweise spezielle Simulationsprogramme?
4. Liegen auf dem Planspielmarkt in Bezug auf Personalmanagement Markteintrittsbarrieren vor, welche neue AnbieterInnen beachten müssen?
5. Wie stark sind die AnbieterInnen von ihren KundInnen abhängig? Können KundInnen leicht auf Planspiele anderer AnbieterInnen zurückgreifen oder sind sie an die jeweiligen Planspiele eines Unternehmens gebunden?
6. Entwickeln die AnbieterInnen ihre Planspiele selbst oder kaufen sie diese ein?

Teil III: Die Makroumwelt des Marktes

1. Gibt es ökonomische Vorgaben/Gegebenheiten, welche auf dem Planspielmarkt beachtet werden müssen?
2. Lassen sich technologische Entwicklungen erkennen, welche die AnbieterInnen in Zukunft mehr beachten müssen?
3. Steigt der Einsatz von Planspielen im Bereich des Personalmanagements oder wird eher weniger auf diese Methode gesetzt?

Protokoll des ExpertInneninterviews mit Frau Birgit Zürn (DHBW Stuttgart) vom 01.03.2022

Zu Beginn des Gespräches erfolgte eine formelle Begrüßung und der Dank für die Teilnahme am Interview. In diesem Zusammenhang wurde ebenfalls erfragt, ob die Aufzeichnung des Interviews (diese dient als Grundlage dieses Protokolls) in Ordnung ist. Nachdem diese genehmigt wurde, erfolgte die Aufzeichnung, welche nachfolgend wiedergegeben wird.

Tobias Bootsman: Den Interviewleitfaden hatte ich Ihnen zukommen lassen. Diesen habe ich in drei Teile unterteilt. Zum Ersten, die bekanntesten Planspielanbieter auf dem Markt, da hatten Sie mir auch eine Liste geschickt mit ganz vielen Planspielanbietern. Trotzdem habe ich die Frage nochmal mitreingenommen. Da würde ich Sie zu Beginn einfach mal fragen, was sind im Bereich des Personalmanagements so die Ihnen bekanntesten Anbieter, welche werden da am meisten verwendet, mit den zugehörigen Spielen?

Birgit Zürn: Da stellt sich für mich natürlich als Erstes die Frage, was gehört alles zu Personalmanagement? Für mich sind das Spiele zum Thema Führung/Leadership, es sind Themen wie Change-Management, gehören die auch dazu? Zählen Sie die auch zu Personalplanspielen?

Tobias Bootsman: Hauptsächlich geht es um das reine Personalmanagement, sprich Personalgewinnung, -entwicklung, -freisetzung, etc.

Birgit Zürn: Okay, also klassische Personalarbeit. Da gibt es dann schon wesentlich weniger. Also ich hab es jetzt ein bisschen weiter verstanden, also auch Teamentwicklung, Zusammenarbeit, Change-Management etc.. Da würde ich sagen größere Anbieter haben da eigentlich alle etwas dazu. Speziell zur operativen Personalarbeit kenne ich selber nicht so viele, muss ich sagen. Ich kenne „Riva-Planspiele“ in München. „Riva“ macht aber eher die Themen Change-Management, Leadership und Zusammenarbeit. Dann gibt es „BTI“, das ist ein stuttgarter Unternehmen, die für Brettspiele spezialisiert sind. Die haben auch ein Spiel zum Thema Personal. „Simdustry“ ist noch ein Anbieter. Die haben viele Brettspiele, die sie jetzt auch in den online-Raum übertragen haben. Die haben so einen Schwerpunkt auf Personalthemen. Also da kenne ich einige. „Eytrain“ hat zu Personalauswahl ein Planspiel, „Gamesolution“, „Industry Masters“, „Schirrmacher“, also da könnte ich jetzt einen Haufen aufzählen. Es gibt schon Planspiele in dem Bereich und außer deutsche gibt es natürlich auch ganz viele ausländische. Also in Schweden gibt es „Celemi“, die sind auch auf solche Themen spezialisiert, aus dem HR-Bereich, „Interpretive Simulations“ aus den USA haben ein HR-Spiel, „Wisim“ aus der Schweiz und auch „Inplayment“ aus der Schweiz haben auch Personalspiele. Und ganz neu gibt es jetzt auch ein Start-Up, habe ich gesehen, aus Tübingen, die haben „Leaderfy“, da geht es um Personalführung vor allem.

Tobias Bootsmann: Okay. Also richten sich die Planspiele mehr an Unternehmen, würden Sie sagen, das habe ich jetzt so aus Ihrer Erzählung so ein bisschen rausgehört, oder auch Hochschulen?

Birgit Zürn: Zwei, genau es gibt zwei große Einsatzfelder für die Planspiele. Das eine ist, auf jeden Fall sind es die Unternehmen, mit Personalentwicklung, die eben auf Planspielanbieter zugehen und sagen, habt ihr nicht ein Spiel für uns, wir wollen unsere Verkaufsleute ein bisschen trainieren in Verkaufsgesprächen und solche Dinge, und das Zweite sind aber Hochschulen. Und ich glaube Hochschulen sind mittlerweile ein großer Partner von Planspielherstellern, dies in die Lehre integrieren, wo es dann eben nicht customized sein muss, nicht irgendwie kundenspezifisch, sondern da können sie ihre allgemeinen Spiele ganz allgemein noch vermarkten. Manche nutzen das auch, wenn sie für ein Unternehmen irgendein Spiel entwickelt haben, dann anonymisieren sie das und verkaufen es dann noch den Hochschulen, so als Nebenprodukt, das gibt es auch.

Tobias Bootsmann: Dann würde ich zur Mikroumwelt innerhalb des Marktes an sich übergehen, und zwar würden Sie sagen, dass die Anbieter, wie sie ihre Planspiele anbieten, leicht untereinander auszutauschen sind oder haben die alle so Alleinstellungsmerkmale? Sprich wenn ich ein Planspiel von „Simdustry“ habe, ist das allein für sich oder kann ich das durch Planspiel XYZ von drei anderen Anbietern austauschen?

Birgit Zürn: Tatsächlich eher nicht. Also ich denke jedes Planspiel hat einen ganz speziellen Fokus. Die einen haben eben ihren Schwerpunkt in der Teambildung, die anderen machen eher Mitarbeiterförderung usw.. Also es ist kein Planspiel wie das andere. Es ist jetzt nicht so, wie wenn ich Waschmittel A gegen Waschmittel B austausche, sondern ein Planspiel ist immer ein sehr individuelles Produkt. Außerdem ist es halt so, wenn ich ein Planspiel einsetze, dann muss ich das Planspiel gut kennen. Ich muss meine Trainer ausgebildet haben, ich muss es vielleicht schon 3-4-mal als Co-Trainer irgendwo gemacht haben, damit ich es gut kenne und nur dann kann ich es gut leiten und wenn ich jetzt mal ein Planspiel eingeführt habe, bei mir im Unternehmen und den Aufwand betrieben habe, dann wechsel ich das nicht so einfach. Also das machen die wenigsten. Die meisten haben einen Anbieter, mit diesem sind sie zufrieden, der setzt sein Planspiel dann fünf Mal im Jahr ein und einen Wechsel machen sie eher nicht, nur wenn es unbedingt sein muss.

Tobias Bootsmann: Also so ein leichter Wechsel, sag ich jetzt mal in Anführungsstrichen, wie jetzt in einem Combi-Markt die Milch wird zehn Cent teurer, ich gehe zum anderen, ist nicht möglich?

Birgit Zürrn: Ist nicht möglich. Mit einem Planspiel geht das nicht und mein Vorgehen ist immer: Was will ich eigentlich trainieren, wo ist mein Ziel? Wo ist mein Purpose, was will ich mit dem Planspiel? Und wofür will ich es einsetzen? Und dann suche ich ein passendes Tool, und da gibt es jetzt nicht zeh'n, sondern da werde ich froh sein, wenn ich eins finde oder wenn die Unternehmen mir vielleicht noch ein Spiel entwickeln, das gibt es ja auch oft, dass es eine Auftragsarbeit ist. Ich sag, ich will meine Vertriebler. Ich weiß jetzt von Maersk, dem großen Container/Schiffahrtsunternehmen, die haben mal gesagt, wir wollen alle unsere Vertriebsleute, das sind über 10.000 weltweit, die wollen wir schulen und dafür wurde dann ein Planspiel customized entwickelt für diesen Zweck. Das gibt es jetzt auch oft, dass ich jetzt gar nichts finde auf dem Markt, sondern dass ich zu den Unternehmen gehe und sage als Unternehmen: Ich brauche so ein Planspiel, macht mir das. Und dann wird es eben entwickelt, kundenspezifisch. Aber so nach A und B austauschen geht praktisch gar nicht.

Tobias Bootsmann: In der Hinsicht, in dem Zusammenhang vielleicht auch, gibt es in Ihrer Kenntnis so ein paar Planspielanbieter, die halt so besondere Produktdifferenzierungen haben, sprich so besondere Fertigkeiten, vielleicht spezielle Programme, die vielleicht so einen kleinen Vorteil gegenüber anderen Anbietern verschaffen. Sprich, wenn ich jetzt ein simulationsbasiertes Planspiel am Rechner habe, dass ich dann zum Beispiel wie beispielsweise Safari ein spezielles Programm dafür entwickelt habe, mit dem ich das dann umsetzen kann oder ist das eher nicht so vertreten?

Birgit Zürrn: Ne, ist es eher nicht. Die meisten computergestützten Planspiele sind mittlerweile browserbasiert. Die kann jeder eben spielen, sich da einloggen und die Brettspiele sind ja nach wie vor haptisch, also da muss ich eben mein Set kaufen und kann es dann vor Ort einsetzen. Manche versuchen das jetzt auch digital umzusetzen, aber so prinzipiell habe ich die zwei Gruppen, Brettspiele und computergestützte Spiele, und dass es jetzt da jemanden gäbe, der schon auf VR oder was ganz tolles Neues setzt ist eher nicht so. Ich glaube eher, dass tatsächlich die Kundenbindung das Kriterium ist. Das heißt die Planspielanbieter müssen persönliche Kontakte aufbauen, müssen zu den Unternehmen auf Messen oder auf irgendwelchen Verkaufsveranstaltungen neue Kunden gewinnen. Es gibt auch Tagungen wo man dann neue Kunden überzeugen kann von seinem Produkt, aber das es jetzt von der Technologie oder von der..., glaube ich eher nicht, dass sich die Planspiele da so unterscheiden. Ich denke es sind eher die Themen. Also ein Unternehmen sucht eben ein passendes Planspiel für sein Thema. Und da, wenn die Unternehmen Glück haben, dann finden sie Kunden und wenn sie eben nicht so gut vernetzt sind, dann tun sie sich da ein wenig schwerer. Es ist schon ein schwieriger Markt insgesamt. Aber das kommt ja, glaube ich, nachher noch bei einer Frage.

Tobias Bootsmann: Ja genau, auch so technologische Entwicklung etc., da gehe ich ja auch noch später so ein bisschen darauf ein, dann bei der Makroumwelt. Wie ich dann grade auch

schon aus Ihrer Antwort heraushören konnte, wie man jetzt so klassisch sagt, es gibt ja immer so diese schönen theoretischen Modelle, nehmen wir jetzt mal das VRIO-Modell, sprich ein Unternehmen hat eine besondere Ressource, eine besondere Fähigkeit, eine besondere Kenntnis. Das liegt da halt nicht vor, sagen Sie.

Birgit Zürrn: Ne, würde ich eher nicht sagen. Natürlich gibt es so „First-Mover“, zum Beispiel die Firma „Topsim“ war eine der ersten Firmen die überhaupt computerunterstützte Planspiele entwickelt haben und die haben dadurch natürlich lange Jahre eigentlich ne Monopolstellung gehabt. Insbesondere auch bei den Hochschulen, da gab es nichts anderes eigentlich. Man hat halt „Topsim“ gespielt. Die hatten auch Lizenzmodelle, die für Hochschulen tragbar waren und deswegen konnte auch kein anderer Anbieter auf den Markt kommen, weil die da schon fest drin saßen, wirklich als „First-Mover“. Ansonsten denke ich aber nicht, dass es solche Differenzierungskriterien gibt, bei den Spielen.

Tobias Bootsmann: Auch diese Monopolstellung, wo Sie gerade „Topsim“ ansprechen, die ist jetzt auch nicht mehr so vorhanden oder „Topsim“ immer noch diese nonplusultra-Stellung oder hat irgendwelche Technologien in Entwicklung?

Birgit Zürrn: Technologien nicht so sehr, sondern es sind eher andere Unternehmen mit attraktiven Preismodellen auf den Markt gekommen. „Topsim“ hat sein Preismodell umgestellt, die hatten früher lebenslange Lizenzen. Da haben Sie einmal eine Lizenz gekauft und durften dann z.B. 30 Jahre mit 50.000 StudentInnen das spielen. Davon sind die aber wieder weggekommen und haben gesagt, man muss jetzt tatsächlich pay-per-use-Modelle fahren und dadurch sind die dann nicht mehr so attraktiv gewesen. Und dann gab es ein paar andere Firmen wie jetzt „Capsim“ oder auch „Primesim“, die sind auf den Markt gekommen und haben andere Modelle gehabt. Die haben nach wie vor solche Flatrates angeboten und da hat „Topsim“ dann schon kämpfen müssen. Da hat man ein bisschen an ihnen gesägt, an ihrer Monopolstellung und da mussten sie sich dann auch bewegen. Sie kamen dann auch wieder ein wenig runter von ihren hohen Preisen, die sie zwischendurch mal meinten durchsetzen zu können. Aber das ist der Hochschulmarkt, der ist nochmal anders, also bei Unternehmen sind generell viel höhere Preise.

Tobias Bootsmann: Das ist mir bei meiner Recherche auch so ein bisschen aufgefallen, „Topsim“ war immer so eins der ersten Schlagworte, so nun hab ich da nun auch gedacht, ja nun „Topsim“, vielleicht haben die auch irgendwie im VR-Bereich oder so gerade was in Entwicklung und stoßen da wieder auf den Markt...

Birgit Zürrn: Im Gegenteil. Eigentlich haben die eine relativ altbackende Basis. Also die sind so vom Look-and-Feel, sind die so in den 90er Jahren stehen geblieben. Also wenn Sie sich einen

„Topsim“-Bericht angucken, der ist nicht besonders attraktiv gestaltet. Aber sie haben halt unglaublich viel Knowhow und ihr Marktmodell, was dem Spiel zugrunde liegt, stimmt. Da kann man jede Entscheidung irgendwie erklären und kann nachher sagen warum das Unternehmen besser war als das andere und das macht halt ein gutes Planspiel aus. Also weniger das Look-and-Feel und das es nach außen hin irgendwie cool wirkt, das ist schon auch wichtig, aber wichtiger ist, dass das Marktmodell, dass die Zahlen, dass das System stimmt, woraus das Planspiel sich so aufbaut. Gut bei Personalspielen ist es natürlich insgesamt, die sind ja nicht so Zahlen lastig, da geht's ja eher darum, ja ich hab vielleicht 50 Avatare, aus denen ich dann die geeigneten Mitarbeiter rausfiltern kann und mit denen dann mal losspielen kann. Da sind ja häufig auch irgendwelche Persönlichkeitsmodelle hinterlegt. Das ist schon noch mal eine bisschen andere Welt. Aber diese „Topsim“-Spiele sind ja die klassischen BWL-Kennzahlen gesteuerten Spiele. Da ist mir wichtiger, dass es halt vom Modell her passt, als dass es jetzt cool aussieht und das sehen auch die Studierenden häufig so.

Tobias Bootsmann: Also, wenn ich da jetzt so ein bisschen nochmal so eine Zusatzfrage stellen kann, also wenn es jetzt klar darum gehen würde, ich suche ein Virtuell-Reality-basiertes Planspiel, dann ist „Topsim“ schonmal...

Birgit Zürrn: Raus. Aber da sind alle raus, denn so weit sind wir noch nicht. Da gibt es tatsächlich noch praktisch nichts. Also das ist, der Planspielmarkt ist insgesamt ein bisschen träge, er ist auch nicht sehr groß, das muss man auch sagen, er ist ein absoluter Nischenmarkt. Es gibt vielleicht 40 Anbieter in Deutschland. Das sind in der Regel 1-2-Mann Klitschen. Also da darf man sich nicht vorstellen, dass da so ein Bosch oder so ein Porsche da ist, sondern das sind wirklich kleine Unternehmen mit vielleicht 4-5 Leuten, die halt versuchen über, häufig über Trainings versuchen in die Unternehmen reinzukommen und da halt ihre Spiele anzubieten. Aber das ist schon sehr überschaubar am Markt.

Tobias Bootsmann: Ja wie gesagt, also als ich in das Thema reingekommen bin, muss ich auch sagen, vorher mit Planspielen, ich hatte im Rahmen meiner Hochschullaufbahn mal so 1-2 so Planspieltage im Rahmen einer Projektwoche, aber ansonsten ist man halt mit Planspielen noch nicht so in Berührung gekommen...

Birgit Zürrn: Okay schade, Sie haben doch so ein tolles Planspielzentrum in Emden.

Tobias Bootsmann: Das stimmt, aber in den Veranstaltungen, die ich so besucht habe, wurde das tatsächlich noch nicht so eingesetzt, deshalb geht's ja unter anderem auch darum, dass ich jetzt halt im Bereich Personal diese Arbeit schreibe, um halt vielleicht mal ein Planspiel dort einzubauen und von daher bin ich halt so an die Arbeit rangegangen. Okay, Planspiele werden nach Definition auch immer mehr simulationsbasierter, das ist bestimmt so ein Markt wie

damals hier 2000er, was man immer auf Viva gesehen hat, Jamba-Klingeltonwerbung, aber das ist es dann ja doch nicht.

Birgit Zürrn: Ne, ne. Also es ist tatsächlich, Planspiele haben ja eigentlich eine Tradition seit den 50er Jahren, also da sind die in den Managementbereich übertragen worden. Planspiele gibt's aus dem militärischen ursprünglich. Die gibt es schon, weiß ich 17-hundert-irgendwas, wo Sie irgendwelche Truppen da auf dem Sandkasten abgebildet haben und halt durchsimuliert haben, was kann passieren. Aber ins Management sind die seit den 50er Jahren übertragen worden und so vom Grundsatz her hat sich da gar nicht so viel verändert, ehrlich gesagt. Es gibt immer ein Marktmodell, irgendeine Nachfragekurve, irgendwas, was halt da drunter liegt und spielt man verschiedene Unternehmen durch und zu verschiedensten Themen natürlich mittlerweile auch. Es gibt Versicherungsplanspiele oder Immobilienplanspiele oder was auch immer. Aber so vom Grundsatz her haben die sich nicht viel verändert, muss man wirklich sagen. Also mit Digitalisierung und neuen Technologien, da sind wir noch sehr am Anfang.

Tobias Bootsman: Dann gehe ich einfach mal weiter in meinem schönen Fragebogen. Und zwar: Gibt es auf dem Planspielmarkt denn, also wenn ich jetzt Unternehmen X bin und ich möchte im Bereich Personalmanagement ein Planspiel auf den Markt bringen, gibt es da besondere Hindernisse, sag ich jetzt mal, Markteintrittsbarrieren, auf die ich achten muss, sprich irgendwie Marktführer. Nehmen wir jetzt mal als Beispiel, weil es früher ja so war, nehme ich jetzt mal „Topsim“, „Topsim“ hat so eine Monopolstellung, die können alles abblocken, was da irgendwie auf den Markt drängt. Gibt's irgendwie solche oder irgendwelche anderweitigen ökonomischen Barrieren oder kann, sag ich mal, jeder, der ein Planspiel mit einem guten Konzept entwickelt auf den Markt strömen und auch sein Konzept erfolgreich etablieren?

Birgit Zürrn: Definitiv, genau so ist es. Spielideen, und das finde ich schon sehr krass, kann man nicht schützen, kann man auch nicht durch Patente schützen, ein Spiel ist nicht schützbar. Das heißt, ich könnte auch hingehen und wirklich das kopieren, im Prinzip, was andere gemacht haben. Also wenn jemand eine coole Spielidee hatte, vielleicht ein Brettspiel mit besonders netten Figuren oder so, dann könnte ich definitiv dieses Spiel einfach kopieren. Also es gibt keinerlei Schutz durch Patente oder durch irgendwelche anderen Mechanismen. Meine Spielideen kann jeder kopieren und insofern kann auch jeder auf den Markt kommen und sich da versuchen, aber was ich eben vorhin schon gesagt hab, wenn jemand mal ein Planspiel gefunden hat, was ihm gut gefällt, und was für seine Zwecke passt, dann wechselt der nicht so leicht. Also ich glaube, ich tu mich sehr schwer als neuer Anbieter überhaupt erstmal Kunden zu finden, die sagen, ja, darauf habe ich gewartet und das gab es bisher noch nicht und das ist jetzt was, was ich noch nicht kenne. Also das ist, glaube ich, eher die Eintrittsbarriere, dass der Markt so klein ist und das es jetzt auch nicht so enorm große Wachstumsraten gibt, sodass ich mich da eher schwer tue, am Anfang. So würde ich das eher einschätzen.

Tobias Bootsmann: Also hätte man im Prinzip wirklich nur eine Chance, sagen Sie, wenn ich jetzt zum Beispiel von „Topsim“ Planspiel XYZ in gleicher Form habe, nur auf Virtuell Reality basierend, mit einer komplett neuen Technologie.

Birgit Zürn: Das wäre eine Möglichkeit oder ich muss eben vom Thema, vom Spielmechanismus her vielleicht was finden oder ein Thema beackern, wo es eben noch nicht so viel gibt. Zum Beispiel digitale Transformation. Das ist jetzt so ein Bereich, der ist in der Ausbildung zumindest überall integriert, alle reden darüber, alle wollen es machen, auch Firmen springen darauf an, aber es gibt noch kein Planspiel dazu. Definitiv nicht, ich kenne den Markt und ich wüsste nichts und wenn jetzt natürlich jemand sagt das ist ein Thema, da habe ich eine coole Idee, da habe ich was, dann hätten die glaube ich schon eine Chance sich da zu etablieren. Mich wundert auch, dass da die etablierten Firmen nicht schon drauf angesprungen sind. Da gibt es viele solcher Themen, wie jetzt auch Ethik oder einfach Dinge, die neu in die Hochschullehre oder die Unternehmen kommen. Und wenn ich dafür natürlich ein Planspiel entwickle, da hab ich dann schon eine unique-selling-proposition wieder und ein Alleinstellungsmerkmal.

Tobias Bootsmann: Also wie gesagt, was ich auch im Verlauf des Gespräches nochmal merke, was ich auch bei meinen Recherchen schon so angebahnt hat, der Markt agiert nicht wie ein typischer Markt. Der ist sehr, sag ich mal, besonders, wenn ich es so ausdrücken darf.

Birgit Zürn: Genau, er ist sehr kundenorientiert. Also ich glaube, er ist absolut nachfrageorientiert, das heißt man muss sich an die Kunden binden, man muss die Kunden hofieren, man muss denen was bieten. Im Grunde so ein bisschen wie der Weiterbildungsmarkt sonst auch, also die ganzen Trainer, die ihre hundertste Weiterbildung anbieten. Da ist auch A gleich B gleich C und dann müssen sie sich irgendwie absetzen und halt Kunden finden. Das ist glaube ich bei den Planspielen ähnlich. Also sie sind sehr kundenabhängig. Ich glaube das war auch die nächste Frage. Also es ist wirklich so, dass die Anbieter versuchen müssen, Kunden eng an sich zu binden. Dann bleiben sie auch treu bei ihnen.

Tobias Bootsmann: Ich guck gerade schon so einmal kurz auf meinen Leitfaden, damit hat sich Frage fünf im Prinzip schon erübrigt mit der Kundenbindung, da würde sich eigentlich innerhalb des eigentlichen Marktes für mich nur noch so die Frage stellen, ob einen Unterschied zwischen Anbieter und Programmierer gibt. Also wenn ich eine Firma habe, zum Beispiel „Topsim“ oder „Simdustry“, ob die halt wirklich vorwiegend ihre Planspiele auch selbst entwickeln beziehungsweise entwickeln lassen oder ob ich halt sage: Ich bin ein Anbieter, ich möchte ein Planspiel anbieten. Ich kaufe von Entwickler XY das Planspiel an und verkaufe es mit meinem Namen im Prinzip weiter.

Birgit Zürn: Die meisten Planspielanbieter entwickeln ihre Planspiele komplett selbst. Speziell alle Brettspiele sowieso und die computergestützten, da ist es halt so: „Topsim“ zum Beispiel hat ein paar Entwickler natürlich an der Hand, das sind dann in der Regel Dienstleister, die für sie eben die Entwicklungsarbeit machen, aber ne reine Umsetzung von ihren Ideen. Also die Ideen und das Spielkonzept, das entwickeln die Unternehmen selbst, auf jeden Fall. Das ist das Knowhow, was sie haben und was sie mitbringen, Spielverständnis, verschiedene Spielmechanismen, die man da eben einsetzt, die Umsetzung, da könnte ich mir vorstellen, dass manche Unternehmen gerade bei den computergestützten da auf externe Dienstleister gehen. Aber das Spielkonzept wird selbst entwickelt. Und maximal, ich weiß es von „BTI“ zum Beispiel, sind Hochschulen noch kooperierend. Bei „Riva“ ist das auch so, die kooperieren mit Wissenschaftlern, die halt den theoretischen Unterbau liefern. Also die haben ein Change-Management-Planspiel entwickelt und haben sich dafür Change-Experten geholt, die eben die Change-Theorien kannten und haben dann mit denen diese Theorien umgesetzt im Planspiel. Oder „BTI“ hat auch einen Professor für BWL, der sie dann fachlich berät.

Tobias Bootsmann: Also kann man halt schon sagen es sind eher beratende Funktionen und dementsprechend halt auch Anbieter gleich Entwickler oder Programmierer.

Birgit Zürn: Ja, auf jeden Fall.

Tobias Bootsmann: Dann betrachte ich jetzt noch den Markt einmal im Zusammenhang mit der Umwelt, und zwar, die erste Frage haben Sie ja auch im Prinzip schon beantwortet. So ökonomische Vorgaben durch Konkurrenten ist dann ja auch nicht mehr der Fall. Wir hatten ja das Beispiel „Topsim“, wie schnell die, sag ich mal, von einem Monopolisten zu einem in Anführungsstrichen x-beliebigen Anbieter degradiert, wenn man es mal so sagen darf, wurden. Also der Markt ist ja ziemlich dynamisch, halt nicht starr, keine klassischen Gefüge Marktführer, Marktfolger, klar eine Zeit lang schon...

Birgit Zürn: Ja, also ich würde auch sagen, es ist generell nicht so einfach auf dem Planspielmarkt Geld zu verdienen, weil, das gilt aber auch für alle anderen Weiterbildungsveranstaltungen, der Kunde ist nicht bereit Millionen in die Hand zu nehmen. Der sagt, das muss maximal einen halben Tag dauern, maximal einen Trainer bin ich bereit zu zahlen und dann eben auch mit Trainersätzen, die jetzt nicht gerade mit Beratungssätzen von McKinsey einhergehen. Also viele Trainer bieten wirklich unter vierstellig pro Tag an und können davon kaum leben. Also es ist wirklich ein Markt, in dem man nicht reich wird, muss man sagen. Man konkurriert nicht nur mit anderen Planspielanbietern, sondern man konkurriert auch mit Weiterbildungstools, die es sonst noch gibt. Also es gibt ja auch Case Studies, es gibt vielleicht noch irgendwelche anderen Fortbildungen und da muss man sich als Planspielanbieter ja auch noch gegen die absetzen, weil für Weiterbildungen kann ich auch ein anderes Tool nehmen. Da muss ich nicht

zwingend ein Planspiel machen. Und viele sagen, der Ruf vom Planspiel ist halt auch „die spielen ja bloß“, es ist nichts Ernsthaftes, es ist nichts Wissenschaftliches, die machen da halt ein Spiel. Das da natürlich viel mehr drinsteckt und man erfahrungsbasiert viel mehr lernt, als wenn einem jemand was in einer PowerPoint erzählt, wissen viele nicht. Und deswegen tun sich die schon schwer, also ich glaube ökonomisch ist es nicht einfach auf dem Planspielmarkt. Man hat die interne Konkurrenz und die Konkurrenz mit anderen Trainern und die Unternehmen wollen nicht viel zahlen dafür. Das ist so in kurzen Worten die Schwierigkeit von dem Markt.

Tobias Bootsmann: Mit anderen Worten es geht halt nicht so, wie ich das eigentlich schon im ganzen Interview festgestellt habe, es geht halt nicht so „Konkurrent gegen Konkurrent“, sondern halt mehr „Unternehmen gegen Gesamtgefüge“.

Birgit Zürn: Genau, so würde ich es sehen.

Tobias Bootsmann: Wir hatten es ja vorhin schon zu VR und allgemein, dass der Planspielmarkt ziemlich träge ist, was Neuerungen anbelangt. Ist denn überhaupt irgendwas abzusehen, ob irgendwann mal so VR eingesetzt wird oder eine andere Technologie oder noch bislang gar nicht, also überhaupt nicht?

Birgit Zürn: Ich hoffe und ich denke auch. Aber es wird noch ein bisschen brauchen. Das eine ist auf jeden Fall, der Trend geht schon zu digitalen online-Spielen, was die Pandemie jetzt sicherlich auch nochmal bossiert hat, weil man gemerkt hat, ein Brettspiel geht natürlich gar nicht in der Pandemie und da haben auch viele Brettspielanbieter ihre Fälle davonschwimmen sehen und haben ganz schnell versucht, irgendwie eine digitale Variante von ihrem Spiel zu machen, was den Vorteil hat, dass ich eben auch über Distanz spielen kann, also sei es jetzt mit meinem Vertriebsnetzwerk über die ganze Welt verteilt, kann ich die zusammenholen, wenn ich es zeitlich irgendwie hinkrieg. Digitalisierung insofern ist ein Trend. Brettspiele wird es meines Erachtens aber weiterhin geben. Hoffentlich immer noch haben die ihren Platz, weil sie eben sehr viel haptischer/anschaulicher/greifbarer sind. VR, auch Mented Reality, diese ganzen Dinge sind in den Kinderschuhen, absolut, aber es fängt schon an. Also es gibt in Holland, an der TU Delft, gibt es ein Lab extra für serious games, wo ganz viel mit VR schon gemacht wird, wo man auch zum Beispiel so Teamübungen macht, wo alle jemand aus einer anderen Perspektive sehen und man muss sich dann finden in einem digitalen Raum über VR-Brillen. Ich sehe da schon einen Markt und ich hoffe auch, dass da was kommt, aber das erfordert glaube ich noch ein bisschen Fantasie und Entwicklung und Innovation, innovative Ideen, wie man das überhaupt umsetzen kann, wo es ein Mehrwert ist. Aber da fängt es gerade so langsam an, dass es da auch Projekte gibt. Und was das andere ist, wo sich sicherlich Neuerungen ergeben, sind die Themen, was ich vorhin schon gesagt habe. Planspiele zu

SCRUM, zu vagilen Prozessen, zu digitaler Transformation, zu diesen ganzen Bass-words, die jetzt kursieren, New-Work, agile Personalentwicklung und so, da wird es jetzt sicherlich in den nächsten Jahren mehr zu geben. Nachhaltigkeit, Ethik ist jetzt auch noch so ein Punkt, wo Planspiele jetzt noch nicht so präsent sind und wo jetzt einfach viel entstehen wird in den nächsten Jahren. Aber das ist jetzt eher inhaltlich als technologisch.

Tobias Bootsman: Dann vielleicht noch einmal abschließend, wir waren jetzt im Prinzip die ganze Zeit bei den Anbietern im Markt, wenn man jetzt mal aus dem Markt rauskommt und so ein bisschen auf die Gesellschaft guckt, wir hatten es vorhin schon so ein bisschen darüber, dass die Planspiele so ein bisschen „geliebäugelt“ werden, nach dem Motto „es ist ja nur spielen“, wird denn trotzdem in der Praxis seitens der Kunden eher daraufgesetzt oder eher sehr selten oder schon doch häufiger?

Birgit Zürn: Also ich glaube es ist schon ein Wachstumsmarkt. Es wird nicht die riesigen Wachstumsschübe geben, dass jetzt jedes Unternehmen sagt, wir müssen unbedingt ein Planspiel gemacht haben einmal im Jahr für alle, aber es wächst, weil man eben merkt, dass so eine spielerische Methode, das ist ja jetzt gerade schon ein bisschen hip, dass man mit spielerischen Methoden die Leute halt packen kann und dass die mit Spaß dabei sind und dass das sehr wichtig ist für den Erfolg vom Lernen und ich meine lebenslanges Lernen, das wissen wir alle, ist Thema auch in vielen Unternehmen. Weiterbildung stellt sich neu auf, glaube ich. Gerade New-Work, diese ganzen Schlagworte und da hat das Planspiel, glaube ich, eine ganz gute Möglichkeit nochmal so einen Refresher zu kriegen. Vielleicht auch methodisch und inhaltlich, dass da noch ein bisschen was passiert, es wäre zu hoffen. Also Tendenz leicht steigend, weil man generell erfahrungsbasierte Lernmethoden, glaube ich, weil die eine höhere Akzeptanz bekommen. Man ist ja in so einer entertain-Welt. Wir sind ja alle, wissen wir ja, wir fahren schon ab auf was wo man Level hat, Gamification als Schlagwort, das hat zwar mit Planspielen nichts zu tun, weil Gamification setzt einfach spielerische Methoden ein, um die Leute halt zu irgendeinem Verhalten zu bekommen, also das sie Treppe laufen, dann klingelt es, wenn ich die Treppe hochlaufe. Das hat mit einem Planspiel, in dem ich ja ein Spiel zum Lernen ganz gezielt einsetze für Inhalte nichts zu tun, aber dieser Trend wird sich auch auf die Planspielmethodik positiv auswirken, glaube ich, und auf den Markt. Hoffe ich.

Tobias Bootsman: Okay. Erstmal vielen Dank, dass Sie sich die Zeit heute genommen haben, es waren wirklich sehr viele Informationen, es hat mir nochmal vielfach gezeigt, dass dieser Planspielmarkt nicht unbedingt dieser x-typische Markt ist und es sehr schwer ist, da überhaupt so ein bisschen durchzusteigen.

Birgit Zürn: Gerne, ich wünsche viel Erfolg und wir hören wieder voneinander.

Tobias Bootsmann: Wir hören wieder voneinander.

Birgit Zürn: Genau.

Tobias Bootsmann: Dann noch einen schönen Tag

Birgit Zürn. Gleichfalls machen Sie es gut, Tschüss Herr Bootsmann.

Tobias Bootsmann: Tschüss.

Protokoll des ExpertInneninterviews mit Frau Josephine Kastl-Buckmann (Hochschule Emden/Leer) vom 02.03.2022

Zu Beginn des Gespräches erfolgte eine formelle Begrüßung und der Dank für die Teilnahme am Interview. In diesem Zusammenhang wurde ebenfalls erfragt, ob die Aufzeichnung des Interviews (diese dient als Grundlage dieses Protokolls) in Ordnung ist. Nachdem diese genehmigt wurde, erfolgte die Aufzeichnung, welche nachfolgend wiedergegeben wird.

Tobias Bootsman: Dann würde ich einfach mal anfangen im Fragenkatalog: Und zwar erst einmal mit der Identifikation des Marktes, entschuldigen Sie bitte, wenn ich ein bisschen nach unten gucke, hier ist der Bildschirm. Und zwar ist da meine erste Frage. Auf dem Markt des Personalmanagements, wer sind da eigentlich so die „Big-Player“ im Planspiel-Business, wenn man das mal so sagen darf?

Josephine Kastl-Buckmann: „Big-Player“ im Planspielbusiness kann man da jetzt nicht sagen, weil es ja auf Personalmanagement bezogen war, da gibt es relativ wenig. Deswegen hab ich jetzt einmal die rausgeschrieben, die ein paar mehr Spiele haben. Das ist einmal die Firma „Simdustry“ und einmal die Firma „Schirmmacher Group“. Also die haben noch Planspiele zu diesem Thema. Wenn man das wirklich ausweitet, dann gibt es natürlich noch andere Firmen, aber die haben vielleicht ein Spiel oder so.

Tobias Bootsman: Okay und welche Spiele bieten diese beiden Firmen genau an, findet man da recht viele?

Josephine Kastl-Buckmann: Genau, also bei „Simdustry“ sind das einige mehr und bei „Schirmmacher“ auch, deswegen hab ich mir hier aufgeschrieben, dass ich Ihnen einfach die Internetseite nochmal zukommen lasse und von „Schirmmacher“ den Katalog. Da können Sie dann selber gucken.

Tobias Bootsman: Das ist ganz nett.

Josephine Kastl-Buckmann: Genauso auch mit den Schwerpunkten, weil sonst müsste ich das alles recherchieren, weil von „Simdustry“ haben wir auch keine Spiele jetzt.

Tobias Bootsman: Das ist dann nett, dass Sie mir das dann zuschicken. Dann kann ich das mit auflisten, sag ich mal. Die Planspiele, an welche, wenn man das jetzt mal vom klassischen Marktgeschehen aus betrachtet, an welche Kunden richten sich denn überhaupt Planspiele? Gibt es da so den klassischen Kunden oder Kundengruppen oder gibt es da beispielsweise nur einen Abnehmer, zum Beispiel Hochschulen in Form von Planspielzentren? Oder gibt es da ganz viele?

Josephine Kastl-Buckmann: Nein, also Hochschulen und Universitäten sind natürlich auch Abnehmer, aber da können die nicht so viel Geld einspielen, weil wir immer nach dem Budget gucken müssen und dann gibt es da immer Rabatte für Hochschulen. Eigentlich ist die erste Zielgruppe Unternehmen. Schulen kann man natürlich auch noch anführen, aber auch da hätte man das Budgetproblem. Also Unternehmen und vielleicht öffentliche Einrichtungen, aber in erster Linie richtet sich das halt an die Personalentwicklung in privaten Unternehmen.

Tobias Bootsmann: Dann vielleicht ein bisschen zur Umwelt innerhalb des Marktes. Wenn wir jetzt mal als Beispiel „Simdustry“ nehmen, wie die in Bezug zum Markt und anderen am Markt agierenden Unternehmen stehen und zwar wäre da meine erste Frage: Sind die Planspiele, die die Firmen anbieten, sehr individuell und auch spezialisiert auf den einzelnen Fall oder ist es sehr allgemein gefasst, dass man die, ich nehme jetzt als Beispiel einen Combi-Markt, dass man sagen kann: Ok, ich nehme jetzt/tausche jetzt Produkt A gegen Produkt B aus, weil vielleicht der Preis billiger ist oder die vielleicht ein anderes Programm verwenden, was mir „schmackhafter“ ist, wenn man das mal so sagen darf. Oder sind die sehr festgefahren?

Josephine Kastl-Buckmann: Bei BWL und Unternehmensführung ist es so, dass man das relativ einfach austauschen kann. Da sind die oft sehr ähnlich, außer wenn das jetzt haptische Spiele sind, die sind immer ein bisschen anders. Also die online-Spiele kann man immer gut austauschen. Im Bereich Personal gibt es ja nicht so viel, deswegen, auch was es da gibt, kann man nicht so leicht austauschen. Das ist sehr individuell und das ist einfach ein spezielles Thema, also da kann man ja viel mehr machen als bei BWL. Deswegen sind die Produkte da eher individuell.

Tobias Bootsmann: Wenn man jetzt diese Individualität der Planspiele betrachtet, kann man denn da schon sagen, dass die Produkte an und für sich sehr differenziert sind und die Unternehmen dahingehend auch ihre Position ein wenig ausbauen können oder ist dieser Marktanteilsgewinn auf dem Planspielmarkt gar nicht so der Fall?

Josephine Kastl-Buckmann: Das ist relativ schwierig zu sagen. Wie schon bei der Frage zuvor, die BWL-Spiele sind immer recht ähnlich. Deswegen würde ich da jetzt nicht von einer Produktdifferenzierung sprechen. Aber es gibt natürlich diese wirklich speziellen Planspiele, die schon differenziert sind. Zum Beispiel die „Schirrmacher Group“, die setzt sehr auf Verhaltenstraining. Also dass man das Verhalten der Person ändert und nicht so sehr auf das Wissen eingeht.

Tobias Bootsmann: Dann hat sich ja im Prinzip Frage drei auch schon erübrigt, ob Unternehmen eine spezielle Ressource oder Fähigkeiten haben, das ist dann so wie ich es raushöre auch nicht so der Fall. Man hat dann ja, wie Sie schon sagten, diese einzelnen

Differenzierungen wie zum Beispiel im Bereich Personal oder halt diese allgemeineren Spiele. Aber wo man jetzt das klassische VRIO-Modell nimmt, nach dem Motto, es gibt ein Unternehmen, das hat eine besondere Ressource, vielleicht ein besonderes Programm oder eine besondere Fähigkeit, durch das es halt einen Vorteil im Gegensatz zu anderen Unternehmen hat, das ist dann ja auch nicht so der Fall.

Josephine Kastl-Buckmann: Kann ich so nicht sagen, weil zum Beispiel haben wir die Firma „Topsim“ und die sind auch sehr bekannt, ich würde sagen, das ist mit der größte und bekannteste Anbieter in Deutschland. Die haben alles über eine Cloud laufen, alle ihre Planspiele. Und das ist für uns als Anwender immer ein Vorteil. Denn ich muss mich nicht immer in eine neue Technik einarbeiten. Von der Technik läuft alles im Hintergrund immer gleich, aber wir haben viele verschiedene Spiele. Und das macht es sehr bequem, weil die Vorbereitung ist immer recht umfangreich und deswegen finde ich, das ist schon ein Vorteil. Und bei der Pandemie ist zum Beispiel auch aufgefallen, es gab Unternehmen, die haben nur haptische Planspiele angeboten, also mit Spielbrett, wo man dann vor Ort spielt und einige hatten auch die Möglichkeit das online zu machen und das war natürlich auch ein extremer Vorteil. Die meisten haben dann hinterher nachgezogen, sodass die dann ein haptisches und ein online-Spiel hatten. Aber generell hat man da gesehen, da waren die anderen im Vorteil. Und ich denke auch, dass das in Zukunft so sein wird, weil es ist immer recht teuer, zum Beispiel einen Seminarleiter einzuladen und es ist dann günstiger, man spart sich halt die Reisekosten, wenn man dann ein online-Spiel macht und das in der Personalentwicklung durchführt, im eigenen Unternehmen.

Tobias Bootsmann: Wo wir gerade bei „Topsim“ waren, dieses cloudbasierte ist dann ein Alleinstellungsmerkmal seitens „Topsim“ oder haben das auch schon vermehrt andere Anbieter?

Josephine Kastl-Buckmann: Ich kenne jetzt keinen anderen Anbieter, der so eine Cloudversion hat. Es gibt noch „Cesim“. Das ist, glaube ich, ein finnisches Unternehmen. Wie die das genau handhaben, ich weiß das sind auch online-Spiele, aber ich kann nicht sagen, wie der technische Hintergrund ist.

Tobias Bootsmann: Dann schon einmal Danke bis hier. Gibt es denn auf dem Markt Eintrittsbarrieren? Also wenn ich ein Planspiel entwickel, wenn ich jetzt sage: Ich, Tobias Bootsmann, ich habe eine Planspielidee, ich entwickel jetzt ein Planspiel für Personalauswahl, kann ich dann so in den Markt eintreten oder gibt es da seitens der anderen Unternehmen, vielleicht auch seitens etablierter Unternehmen, irgendwelche Eintrittsbarrieren, die mir das sehr schwer machen? Oder vielleicht auch irgendwelche Gesetze, dass ich das nicht so einfach machen kann?

Josephine Kastl-Buckmann: Die Frage kann ich nicht beantworten, den gesetzlichen Hintergrund kann ich nicht sagen. Ich habe dies aber so noch nicht mitbekommen, also ich kenne einige, die sich in diesem Bereich selbstständig gemacht haben, und ich habe noch nie mitbekommen, dass es andere Unternehmen da einem schwer machen. Die kommen eigentlich alle sehr gut zurecht. Die haben dann halt Spiele entwickelt, die hatten eine Idee, die haben sich selbstständig gemacht und bieten das jetzt an. Interessant ist es natürlich für Neulinge auf dem Planspielmarkt, wenn die Kontakte knüpfen. Also wir sind zum Beispiel auch in der SAGSAGA drin. Das ist, sag ich mal, eine Vereinigung und dort wird dann immer ein Planspielforum angeboten und das habe ich auch mal besucht und da treffen sich dann die Anbieter und Entwickler und auch die Anwender und können sich austauschen, lernen neue Spiele kennen, also das ist so eine Plattform, das ist eigentlich ganz gut, wenn man daran teilhat.

Tobias Bootsmann: Aber um nochmal darauf zurückzukommen, ich gehe ja teilweise auch so ein bisschen von so einem klassischen Marktmodell aus, wie nach dem Motto zum Beispiel im Bereich Lebensmittel, dass man sagt, Firma A kann durch seine Preise oder seine hohe Spezifikation es anderen sehr schwer machen, ist jetzt nicht bekannt.

Josephine Kastl-Buckmann: Es kommt darauf an, was man für eine Idee hat. Wenn man jetzt im Bereich BWL oder Unternehmensführung was machen will, der Bereich ist schon gut abgedeckt, das wäre relativ uninteressant, da würde man wahrscheinlich eher zu „Topsim“ gehen, weil die so eine allround-Lösung haben. Aber wenn man jetzt so ein spezielles Thema hat, da denke ich gibt es nicht so viel Markteintrittsbarrieren.

Tobias Bootsmann: Dann aus Kundensicht, wie ist da das Verhalten der Kunden? Wechseln Kunden eher schnell die Anbieter oder ist es eher so, dass die Kunden, seien es jetzt Unternehmen, seien es jetzt Hochschulen oder Universitäten, dass wenn sie zum Beispiel bei „Topsim“ sind, sich da ein Planspiel angeschafft haben und das durchführen, bleiben sie dann eher bei diesem Anbieter oder wechseln die halt relativ schnell zu einem anderen, wenn zum Beispiel Preise ansteigen oder Modelle geändert werden?

Josephine Kastl-Buckmann: Das kommt natürlich auf das Angebot an. Im Bereich BWL könnte man schon wechseln, bei speziellen Themen wie jetzt Personalmanagement bleibt einem nicht so viel Auswahl, da ist man dann an das Unternehmen gebunden. Da gibt es einfach nicht genug Angebote.

Tobias Bootsmann: Also kommt es immer auf den Bereich des Planspiels an?

Josephine Kastl-Buckmann: Genau.

Tobias Bootsmann: Dann vielleicht nochmal, um auf die Anbieterseite einzugehen, entwickeln denn die Anbieter ihre Planspiele auch selber oder gibt es auch Anbieter, die sagen, ich beauftrage jetzt Entwicklerteam XY, entwickelt mir ein Planspiel zu der und der Idee und ich biete das in meinem Namen dann an. Also dass die es halt selber einkaufen und dann weiterverkaufen oder entwickeln lassen und dann weiterverkaufen.

Josephine Kastl-Buckmann: Also das habe ich noch nicht gehört, dass man es entwickeln lässt und dann weiterverkauft. Ich weiß, dass man Unternehmen beauftragen kann, beispielsweise jetzt „Topsim“, die wurden auch schon einmal beauftragt von einem Unternehmen, um für das Unternehmen ein spezielles Planspiel zu entwickeln, was auf dieses Unternehmen abgestimmt war und dann haben die das im eigenen Unternehmen genutzt. Aber es gibt natürlich auch Unternehmensberatungen oder Coaches oder Seminarleiter. Die kaufen sich dann die Lizenzen ein, sind mit dem Spiel vertraut. Die haben wahrscheinlich schon mal ein Seminarleitertaining gemacht und dann können die das dann weiter anbieten. Aber die müssen natürlich die Lizenzen kaufen. Und die Anbieter entwickeln das auch in der Regel selber, also die Planspiele.

Tobias Bootsmann: Also kann man halt schon in den meisten Fällen sagen Anbieter gleich auch Entwickler der Planspiele.

Josephine Kastl-Buckmann: Das kann ich nicht sagen. Also ich würde es nicht pauschalisieren. Also es gibt ja immer noch diese Coaches und Unternehmensberatungen und die bieten das an, die holen sich die Lizenzen und verkaufen ja auch diese Durchführung des Spiels.

Tobias Bootsmann: Dann gehen wir mal weiter zu dem Makroumfeld des Marktes, da haben Sie eigentlich auch schon vieles beantwortet. So ökonomische Vorgaben durch Konkurrenten, haben Sie ja gesagt, gibt es eigentlich so recht nicht auf dem Planspielmarkt. Dass jetzt, sag ich mal, Firma A sagt, ich habe jetzt Preisschwelle X und ihr müsst darunterbleiben, wie auf einem klassischen Markt. Ansonsten vielleicht mal zu den technologischen Entwicklungen, gibt es da irgendwelche Trends, zum Beispiel Virtual Reality etc., dass die jetzt vermehrt auf den Planspielmarkt stoßen, auch vielleicht schon im Bereich Personal, aber auch erstmal allgemein auf dem Planspielmarkt oder ist es halt noch – ja, es gibt halt computergestützte/webbasierte Planspiele, haptische Planspiele und das war es im Prinzip. Oder gibt es da schon technologische Entwicklungen? Wir hatten ja vorhin auch die Cloud von „Topsim“...

Josephine Kastl-Buckmann: Genau. Die Cloud hätte ich jetzt als Planspiellösung da angeführt und es gibt halt insgesamt jetzt mehr online-Spiele, dank der Pandemie, aber so Virtual Reality ist mir nicht bekannt. Das habe ich noch nicht gesehen, dass es das gibt. Also von uns an der Hochschule, wir haben auch selber Planspiele entwickelt, da wird auch nach meiner Kenntnis

mit so einer Virtual Reality Brille gearbeitet, aber ansonsten großartig irgendwelche technologischen Entwicklungen habe ich jetzt so noch nicht kennengelernt.

Tobias Bootsmann: Da bin ich noch ein bisschen drauf eingegangen, weil das hat sich auch in meinem Gespräch mit Professor Dorozalla so ergeben, dass er da auch so ein bisschen auf der Suche nach so einem Planspiel ist und er hat halt auch diesen Virtual Reality Faktor ein bisschen mit reingebracht, aber da sagen Sie, von den normalen Anbietern auf dem Markt ist das noch nicht so bekannt, sprich da ist nichts bekannt, dass die da irgendwie in die Richtung...?

Josephine Kastl-Buckmann: Also ich habe noch kein Spiel gefunden, wo das abgebildet wäre.

Tobias Bootsmann: Okay, dankeschön. Dann vielleicht nochmal allgemein zur letzten Frage, der gesellschaftliche Aspekt, denken Sie diese Planspielmethodik wird in der Zukunft noch verstärkt eingesetzt werden oder wird das eher so stagnieren oder eher ein bisschen zurückgehen? Also was denken Sie über diese Methode im Allgemeinen so vom Einsatz?

Josephine Kastl-Buckmann: Also es ist halt eine noch relativ neue Lehr- und Lernmethode, deswegen ist das noch nicht so extrem bekannt. Es wird bisher noch nicht sehr extrem umfangreich eingesetzt. Aber es gibt halt größere Unternehmen, ich war zum Beispiel auf dem europäischen Planspielforum, da habe ich zum Beispiel Porsche, also Mitarbeiter getroffen, dort wurden dann auch Planspiele eingesetzt. Ich weiß, dass die Sparkasse im Rahmen der Ausbildung auch ein Planspiel einsetzt, aber ich glaube bisher ist das eher in Schulen der Fall oder in Hochschulen/Universitäten, wo schon ein gewisses Vorwissen besteht, dass es das überhaupt gibt. Wenn man sonst jemandem etwas über Planspiele erzählt, werden die meisten Leute gar nicht wissen, was das ist. Sprich, da muss man es erklären. Aber ich kann mir schon vorstellen, dass sich das in Zukunft ändert. Außerdem hatte ich nochmal ein Gespräch mit jemandem von „Topsim“. Der hat gesagt „irgendwie wirkt das so, als ob im Süden von Deutschland das schon deutlich mehr vertreten wäre und dann gäbe es quasi in der Mitte eine Grenze und da drüber hinaus gibt es das noch nicht so oft.“

Tobias Bootsmann: Okay, also noch nicht so stark im Einsatz.

Josephine Kastl-Buckmann: Genau. Aber dass das in Süddeutschland schon mehr vertreten wäre.

Tobias Bootsmann: Aber glauben Sie in dem Zusammenhang, dass das in der Zukunft eventuell noch verstärkter eingesetzt wird, also dass sich das ein wenig ausbreitet und vielleicht auch hier im Norden dann, wo Sie das gerade angesprochen haben mit dieser in Anführungsstrichen „Grenze“, oder eher weniger?

Josephine Kastl-Buckmann: Doch davon gehe ich aus. Also umso bekannter es wird und wenn man selbst daran teilgenommen hat und die Vorteile von der Methode dann auch kennengelernt hat, dann denke ich, wird sich das schon noch ausweiten.

Tobias Bootsmann: Okay, dann bin ich mit meinen Fragen eigentlich schon durch.

Josephine Kastl-Buckmann: Dann viel Erfolg und melden Sie sich dann mal.

Tobias Bootsmann: Ja, die Ergebnisse lasse ich Ihnen gerne zukommen. Dann auch erstmal vielen Dank, dass Sie sich die Zeit heute genommen haben.

Josephine Kastl-Buckmann: Ja, sehr gern.

Tobias Bootsmann: Dann noch einen schönen Tag.

Josephine Kastl-Buckmann: Ihnen auch, tschüss.

Tobias Bootsmann: Tschüss.

Protokoll des ExpertInneninterviews mit Herrn Tobias Alf (DHBW Stuttgart) vom 08.03.2022

Zu Beginn des Gespräches erfolgte eine formelle Begrüßung und der Dank für die Teilnahme am Interview. In diesem Zusammenhang wurde ebenfalls erfragt, ob die Aufzeichnung des Interviews (diese dient als Grundlage dieses Protokolls) in Ordnung ist. Nachdem diese genehmigt wurde, erfolgte die Aufzeichnung, welche nachfolgend wiedergegeben wird.

Tobias Bootsman: Und dann würde ich einfach mal mit dem allgemeinen Teil des Interviews anfangen. Und zwar erstmal die Identifikation am Markt. Und zwar wäre da meine Frage erstmal an Sie, was denn auf diesem Planspielmarkt, gerade auch im Bereich des Personalmanagements, der ist ja auch sehr breit aufgestellt, die bekanntesten Anbieter sind. Sprich, welche Firmen bieten vielleicht ein paar mehr Planspiele zu Personal an, im Vergleich zu anderen. Es gibt ja auch viele Firmen, die nur ein Planspiel haben. Das wäre erstmal mein Einstieg.

Tobias Alf: Ehrlich gesagt, wer da die bekanntesten oder besten oder wie auch immer am Markt sind, weiß ich gar nicht. Ich kann Ihnen von denen, ich kenne auch gar nicht so viele, ich kann Ihnen von den zwei, drei erzählen, die ich kenne. Ich kenne „Interpretive Simulations“, die haben den HR-Manager, so heißt das. Das ist ein amerikanischer Anbieter, das weiß ich. Und dann weiß ich von „Simdustry“. Die, glaube ich, einige HR-Planspiele haben, wo es dann auch eher um die Softskills geht. Und ich weiß, dass „Topsim“ ein HR-Planspiel hatte, ich glaube, die haben das nicht mehr in der Cloud, also auf ihrem neuen System, wo die Planspiele jetzt laufen. Ich glaube, so viel mehr kann ich dazu gar nicht erzählen.

Tobias Bootsman: Ja, ich hatte auch schon einmal mit Frau Kastl-Buckmann und mit Frau Zürn gesprochen und gerade auch „Simdustry“, hat sich dann auch im Gespräch herausgestellt mit Frau Kastl-Buckmann aus Emden, die haben einen sehr breiten Katalog an Planspielen. Den hat sie mir auch zukommen lassen. Von daher würde ich jetzt meinerseits Frage zwei ein bisschen übergehen, es sei denn es gibt jetzt noch ein Planspiel, wo Sie sagen, das habe ich so parat, das ist das Planspiel, was ich empfehlen kann, was man im Bereich Personal exzellent anwenden kann. Ansonsten würde ich die Frage übergehen.

Tobias Alf: Können wir gerne machen.

Tobias Bootsman: Dann zu Frage drei. Die Planspiele, die Sie gerade auch angesprochen haben, in welchem Schwerpunkt des Personals sind die denn einzuordnen. Also handelt es sich da eher um operative Personalarbeit oder ist es eher, sag ich mal, General Management und betrachtet vielleicht, wie ich ein Unternehmen führe.

Tobias Alf: Dieser HR-Manager von „Interpretive Simulations“, ich würde sagen, das ist ein ganz grundsätzliches HR-Planspiel. Da übernimmt man die Rolle von einem HR-Director in

einem produzierenden, mittelgroßen Unternehmen. Das scheint inhabergeführt zu sein, gehört also nicht zu einem Konzern. Und man muss da dann tatsächlich alles im Blick haben. Also man muss die Gehälter im Blick haben, man muss Wages and Benefits im Blick haben, man muss Training im Blick haben, man muss das Recruiting im Blick haben. Also ich würde mal sagen, das ist ein bisschen Vogelperspektive. Man schaut da ein bisschen in alle Bereiche rein. Es ist auch eher zahlenbasiert, wobei es nicht schwierig ist. Man muss da nicht viel rumrechnen, eher so mit Schiebereglern – also es ist eigentlich einfach. Aber da hat man so ein bisschen die Vogelperspektive und schaut in alle Bereiche rein. Was ich da ganz spannend finde: Da wird auch zum Thema gemacht, dass man durch Personalentscheidungen auch sehr viele Produktionsentscheidungen mitbeeinflusst. Viele Personalentscheidungen haben auch Auswirkungen auf die Qualität der Produkte bei denen, das ist auch spannend. Also das ist so eine ganz große Perspektive, wo man alles ein bisschen im Blick haben muss. Was aber dann natürlich auch die einzelnen Bereiche sehr vereinfacht darstellt. Das muss man auch sagen. Und ich würde sagen die „Simindustry“-Spiele, wobei ich die nicht gut kenne, da habe ich nur mal oberflächlich eine Schulung mitgemacht, da geht es eher um die Soft Skills. Die sind nicht sehr Zahlen lastig, da geht es nicht sehr viel um Rechnerei. Da geht es eher um Teamentwicklung, Mitarbeiterführung. Ich glaube eher um solche Themen.

Tobias Bootsmann: Also würden Sie auch sagen, dass gerade dieser HR-Manager, um das nochmal ein bisschen vereinfacht zusammenzufassen, dann die operative Personalarbeit im Groben betrachtet, aber halt auch im unternehmerischen Zusammenhang zu anderen Abteilungen.

Tobias Alf: Ja sehr stark.

Tobias Bootsmann: Dann vielleicht mal auf die Abnehmerseite solcher Planspiele. Wer nimmt denn solche Planspiele, jetzt auch mal unabhängig vom Bereich Personal, allgemein ab? Denn ich mache ja auch eine Marktanalyse zum Planspielmarkt, zwar mit dem Schwerpunkt aber auch allgemein, und da ist es ja auch wichtig erstmal zu erfahren, wer überhaupt solche Planspiele einkauft. Sind es Unternehmen, wird es verstärkt in der Lehre eingesetzt oder vielleicht auch in einem ganz anderen Bereich?

Tobias Alf: Also ich würde sagen ganz typischerweise sind es Hochschulen und Firmen. Und ich würde sagen, das sind so die absolut typischen Bereiche. Dann gibt es natürlich viel Planspiele in der politischen Bildung oder sowas. Aber das hat jetzt wahrscheinlich weniger mit HR-Management zu tun, die es aber auch gibt. Die kommen auch an Hochschulen zum Einsatz, aber auch sehr stark an Schulen. Fängt, glaube ich, an in der Grundschule und endet in der Oberstufe. Ich würde sagen da werden sehr viele Planspiele eingesetzt, die werden dann auch oft von den Landeszentralen oder auch von der Bundeszentrale für politische Bildung

durchgeführt. Aber ich würde sagen, klassische Wirtschaftsplanspiele, zu denen ich jetzt auch Personalplanspiele zählen würde, die typischen Abnehmer sind entweder Hochschulen oder sind Firmen. Und ich würde sagen: Es gibt zum einen Planspielanbieter, die verkaufen ihr Planspiel und andere, die verkaufen sozusagen eine Schulung. Und die wollen ihr Planspiel überhaupt nicht aus der Hand geben, sondern die verkaufen nur ganze Seminare oder ganze Beratungen, bei denen sie ihre Simulation einsetzen.

Tobias Bootsmann: Also dann im Prinzip, dass die Firmen eine Schulung mit einem Trainer aus dem Unternehmen anbieten.

Tobias Alf: Genau. Das habe ich auch schon ein, zwei Mal erlebt, als ich nach Planspielen recherchiert habe, dass die Anbieter quasi gesagt haben: Wir haben ein Planspiel, aber wir wollen das gar nicht loswerden. Wir machen das mit unseren eigenen Dozenten und nur dann machen wir das. Also man kann das Spiel/die Simulation an sich überhaupt nicht kaufen und dann selbst durchführen. Das ist halt der Unterschied. Und ich würde sagen, dass sich solche Anbieter tendenziell eher an andere Firmen richten und verkaufen dort Weiterbildungen und weniger an Hochschulen.

Tobias Bootsmann: Also für Hochschulen sind dann eher die Anbieter relevant, die dann wirklich das Produkt verkaufen.

Tobias Alf: Ja, würde ich absolut sagen.

Tobias Bootsmann: Dann würde ich zum zweiten Teil gehen, um den Markt an und für sich zu betrachten, sprich das Marktgeschehen innerhalb der Planspiele. Da wäre meine erste Frage an Sie: Sind denn die Planspiele, vielleicht auch im HR-Bereich, leicht miteinander auszutauschen oder sind die schon sehr individuell? Ich mach jetzt mal ein vereinfachtes Beispiel: Wenn ich jetzt ein HR-Planspiel zu Personalentwicklung habe oder Mitarbeiterführung, kann ich das mit Planspiel XYZ von Anbieter ABC austauschen oder eher weniger?

Tobias Alf: Das weiß ich überhaupt nicht. Also ich würde sagen, Planspiele sind tendenziell nicht besonders gut austauschbar, weil wenn man ein Planspiel hat zu einem bestimmten Thema, das fällt ja nicht vom Himmel. Dann überlegt man sich schon, warum will ich das, die meisten kosten ja auch ordentlich Geld. Da überlegt man sich ja schon, bevor man so etwas kauft, warum will ich das und wie setze ich das ein und welche Themen möchte ich damit adressieren und nachher auch debriefen und besprechen. Und von dem her denke ich nicht, dass man da einfach sagen kann: „Ach ja, wenn das weg ist, finde ich ein anderes“. Ein Beispiel aus einem anderen Bereich, aber wir haben jetzt gerade ein Gesundheitsplanspiel, das wir jetzt für vier Jahre hier gespielt haben und der Anbieter betreut das jetzt einfach nicht mehr weiter und es ist überhaupt nicht einfach, da jetzt für ein Austauschprodukt zu finden.

Tobias Bootsmann: Also so einfach, wie zum Beispiel im Supermarkt, ich kaufe jetzt die andere Marke Milch, weil die zehn Cent günstiger ist, ist nicht der Fall.

Tobias Alf: Ne, würde ich nicht sagen. Auf gar keinen Fall, ist ja auch ein etwas komplexeres Produkt als Milch.

Tobias Bootsmann: Gibt es denn dann irgendwelche Bestrebungen seitens der Anbieter auf dem Markt, überhaupt ihre Position auszubauen? Gibt es vielleicht irgendwelche besonderen Differenzierungen oder Vorteile, die die Anbieter versuchen aufzubauen, um zu sagen „nehmen Sie unser Planspiel und nicht das Planspiel von einem Konkurrenten“?

Tobias Alf: Also ich erlebe die Anbieter jetzt nicht irgendwie aggressiv am Markt. Ich habe noch nie einen Anbieter gehört, der irgendeinen Konkurrenten oder Mitbewerber schlecht gemacht hätte. Also das überhaupt nicht. Aber natürlich haben die ein Interesse daran, ihre Produkte zu verkaufen und machen da Werbung und gehen damit auf den Markt. Das ist ganz klar und es ist ja auch legitim und richtig. Ja, wie versuchen die ihre Position auszubauen? Ich meine, klar versuchen die ihre Besonderheiten herauszustreichen, das ist ganz klar. Und ich würde sagen, die werben dann auch schon mit diesen Besonderheiten.

Tobias Bootsmann: In dem Zusammenhang vielleicht noch, gibt es denn vielleicht von der ein oder anderen Firma oder dem ein oder anderen Anbieter irgendeine Besonderheit, vielleicht ein spezielles Programm bei computerbasierten Planspielen, die dafür sorgen, dass der Anbieter vielleicht eine etwas bessere Chance hat genommen zu werden als jetzt jemand, der in Führungsstrichen nur ein haptisches Planspiel anbietet? Wenn wir jetzt beim Beispiel der Technologie bleiben.

Tobias Alf: Also das würde ich sehr deutlich sagen, insbesondere in den letzten zwei Jahren haben natürlich Anbieter, die das computerbasierend anbieten konnten, gewonnen. Aber das lag eben daran, dass die letzten zwei Jahre verstärkt online-Lehre war und, ich kann das von uns sagen, wir haben schon auch Geld in die Hand genommen, weil wir eben haptische Planspiele oder Planspiele, die nur teilweise computergestützt waren, schon so umorganisiert haben oder auch eine neue Version gekauft haben, damit es eben problemlos in der Cloud spielbar ist. Also das auf alle Fälle. Ich würde sagen, da haben einige Planspielanbieter – ja, die hatten da einfach Schwierigkeiten in den letzten zwei Jahren, wenn die haptische Planspiele hatten. Also ich möchte überhaupt nicht sagen, dass Computerplanspiele viel besser sind als haptische, überhaupt nicht, aber natürlich in der digitalen Lehre ist es halt schwierig, wenn man Würfeln muss und Karten verschieben muss. Ist schwierig. Was man vielleicht auch noch so unterscheiden kann, ich würde sagen, was jetzt auch kommt, mit vielen cloudbasierten oder webbasierten Planspielen, für die man auch überhaupt kein Programm mehr runterlädt, dass

man überhaupt die Teile nicht mehr kauft, sondern einfach nur noch Lizenzen kauft und dann sozusagen pro Spiel bezahlt. Aber ich würde sagen, dass ist so ein allgemeiner Trend, den man überall, wo IT-Produkte verkauft werden, sehen kann. Die ganzen Anbieter verkaufen keine Programme mehr, sondern die verkaufen eigentlich Lizenzen. Und ich würde sagen vor zehn Jahren gab es hier am ZMS in der dualen Hochschule noch überhaupt keine Lizenzen, sondern wir haben einfach Planspiele gekauft und die haben uns dann gehört. Die konnten wir dann spielen, solange wir wollten. Das, würde ich sagen, ist bei Brettplanspielen nach wie vor so. Man kauft das Material und dann hat man das Recht die zu spielen. Ich würde aber sagen, nach und nach gehen insbesondere die Planspielanbieter, die es ohnehin schon computerbasiert hatten, früher eben noch mit einem Programm, was man eben auf einem Computer oder Laptop installiert hat, die gehen dahin, dass die es webbasiert zur Verfügung stellen und dann gibt es ganz einfach andere Zahlungsmodelle. Damit ist dann aber auch ein Service verbunden. Gerade „Interpretive Simulations“, die den HR-Manager bereitstellen, die haben einen extrem guten Service. Das ist ein cloudbasierter Zugang und wenn man denen schreibt, weil man irgendetwas will, dann hat man sofort jemanden, der einem irgendwie hilft. Das ist natürlich ein Unterschied. Wenn ich ein Produkt einfach verkaufe, dann ist es weg, dann bin ich selbst dafür verantwortlich, das zu pflegen und da irgendwie mit umzugehen. Und wenn ich natürlich eher eine Dienstleistung einkaufe, eine Lizenz kaufe, dann ist natürlich auch die Erwartung damit verbunden, dass es läuft.

Tobias Bootsmann: Sie hatten gerade nochmal dieses cloudbasierte angesprochen, in einem vorherigen Gespräch, was ich geführt habe, hat sich herausgestellt, dass auch gerade „Top-sim“ dahingehend sehr gut aufgestellt ist. Würden Sie sagen, dass „Topsim“ dann schon eine Art Vorteil hat gegenüber Firmen, die in Anführungsstrichen nur ihr Produkt verkaufen? Oder strömen jetzt auch andere Anbieter auf diesen Cloud-Markt und das ist jetzt kein Alleinstellungsmerkmal mehr?

Tobias Alf: Also ich würde sagen, das ist auf gar keinen Fall ein Alleinstellungsmerkmal. „Top-sim“ ist bei weitem nicht die einzige Firma, die das macht. Also „Interpretive Simulations“ macht das so, „Capsim“ macht das so, da gibt es sehr viele, die das genauso machen. Also ich würde sagen, es ist lukrativer für „Topsim“. Das ist einfach deutlich lukrativer.

Tobias Bootsmann: Dann würde ich weitergehen zur nächsten Frage: Und zwar wenn ich jetzt selbst ein Planspiel entwickelt habe. Ich hatte eine Spielidee, vielleicht für Personal-Recruiting und möchte damit auf den Markt drängen. Also ist es als Anbieter leicht auf dem Planspielmarkt Fuß zu fassen oder machen es einem da die anderen Anbieter sehr schwer?

Tobias Alf: Ich glaube, das ist sehr schwer. Ich glaube, das liegt aber hauptsächlich an den Planspielen. Ich würde auch fast sagen, es gibt einige Planspiele, die sind richtig gut und die

funktionieren top und dann gibt es ganz viele Planspiele, das sind Neuentwicklungen oder so, aber die funktionieren einfach nicht so gut. Also ich finde, dass ein Planspiel wirklich gut ist, wenn – das kommt leider gar nicht so oft vor. Und ich glaube es gibt schon, es werden ja ständig neue Planspiele entwickelt, es gibt auch ultra viele Abschlussarbeiten, die sich damit beschäftigen, selbst ein Planspiel zu entwickeln und dann zu gucken, wie gut lernt man mit dem Planspiel usw.. Ich will denen nichts Böses unterstellen, aber ich würde sagen, das sind mehr oder weniger Eintagsfliegen. Also es ist für die Abschlussarbeit und dann ist es wieder weg. Die werden dann nicht kommerziell vertrieben. Ich würde sagen es ist schon verdammt schwierig, ein richtig gutes Planspiel zu entwickeln, weil man einfach viel Zeit braucht. Man entwickelt was und dann hat man etwas und dann merkt man so richtig gut ist es irgendwie nicht, hier muss man noch nachschärfen usw.. Ich würde sagen, wenn man ein Planspiel entwickelt hat und das in einer Abschlussarbeit oder Dissertation gemacht hat, dann müsste man weiterarbeiten. Dann müsste man das noch verbessern usw.. Und dann braucht man natürlich noch Marketing und Leute, die das dann auch wirklich unter die Leute bringen. Also von dem her, ich glaube, es ist schwierig. Auch weil, naja, Sie hatten vorhin das Thema Milch eingeworfen, Milch braucht jeder, kaum jemand braucht Planspiele. Das ist schon ein kleiner Markt.

Tobias Bootsmann: Also wie ich Sie gerade verstanden habe, kommen dann mehr diese Markteintrittsbarrieren aus der eigentlichen Seite desjenigen, der in den Markt eintreten will und den Gegebenheiten, die man dafür braucht, als aktiv von den anderen etablierten Anbietern.

Tobias Alf: Ja, würde ich sagen. Also ich glaube etablierte Anbieter werfen einem da keine Steine in den Weg. Aber was heißt schwierig. Wenn man einmal ein Planspiel entwickelt hat und es wirklich vermarkten möchte, ist schwierig, würde ich sagen. Weil es eben dafür, dass es schon eher ein winziger Markt ist, im Endeffekt, das sind ein paar Hochschulen und an den Hochschulen sind halt ein paar, die das toll finden und die sich dann darum kümmern, aber viele andere denken halt auch, ist mir zu stressig, mache ich gar nicht, und ein paar Unternehmen. Aber es ist ein Markt, auf dem gibt es dann auch schon irgendwie ein paar große Player, die haben gute Simulationen und die funktionieren. Und ich würde sagen, es ist schwierig sich da irgendwie zu etablieren.

Tobias Bootsmann: Frage fünf haben Sie im Prinzip auch schon ein bisschen beantwortet, eigentlich sogar recht ausführlich, wie stark die Anbieter von den Kunden abhängig sind. Da haben Sie auch gesagt, wenn man einmal ein Planspiel hat, dann wechselt man das nicht so leicht, von daher ist diese Fluktuation des Kunden nicht stark gegeben auf dem Markt. Dass der Kunde jetzt sagt, ich reagiere auf Preisanpassungen sehr empfindlich oder auf Serviceanpassungen.

Tobias Alf: Ne würde ich nicht sagen. Also es gibt ja viele, schon etwas ältere Professoren, die genau das gleiche Planspiel schon dreißig Jahre in der Lehre einsetzen. Und viele Professoren sind halt auch Einzelkämpfer, die machen das und haben das einmal gelernt und es funktioniert. Und dann machen die das und denken sich, warum soll ich nochmal kompliziert ein neues Spiel lernen. Jetzt hier im ZMS ist es vielleicht schon anders, ich sag mal, wir sind ja ein sehr organisiertes Team, das nichts anderes macht, als sich mit Planspielen und dem Lernen mit Planspielen zu beschäftigen. Und wir schauen schon einigermaßen systematisch und schauen uns neue Spiele an, probieren etwas aus und machen hier eine Schulung mit und da eine Schulung mit und schauen auch, dass wir ein breites Portfolio dahaben. Aber das ist ja eher eine Ausnahme. In Emden, da im Norden gibt es so etwas noch. Aber sonst ist es eher eine Ausnahme und sonst würde ich sagen, es hängt sehr viel an einzelnen Professoren, die das gut finden. Und die haben wahrscheinlich nicht die Kapazität und auch nicht die Lust da ständig etwas Neues auszuprobieren.

Tobias Bootsmann: Die letzte Frage so zum Marktgeschehen an sich: Die Anbieter, die die Planspiele anbieten, entwickeln sie diese meistens auch selber oder gibt es auch Anbieter die sagen: Ich habe jetzt eine Planspielidee, aber ich ziehe mir jetzt den und den und den ran, um das umzusetzen. Und kaufe es dann im Prinzip ein.

Tobias Alf: Das weiß ich nicht. Also ich weiß von einem sehr großen Planspielanbieter, von dem wir auch im Laufe des Gespräches schon gesprochen haben, die modellieren ihre Spiele selbst, programmieren es aber nicht. Also die Programmierung wird da ausgelagert.

Tobias Bootsmann: Also dann von Entwicklerteams, sag ich mal. Die das dann umsetzen.

Tobias Alf: Genau. Also die haben keine bei sich angestellten Entwickler, die das nachher wirklich im Web umsetzen. Die entwickeln quasi ihre Spiele und modellieren ihre Spiele mit, ich glaube, Excel. Und geben dann diese Logik an einen Entwickler, der das dann, keine Ahnung, mit Programmiersprache umsetzt.

Tobias Bootsmann: Okay, aber das ist dann ja im Prinzip eine ergänzende Dienstleistung. Ich mach jetzt mal ein relativ abstraktes Beispiel: Dass es jetzt einen Anbieter wie zum Beispiel einen Trainer gibt, der jetzt sagt, ich kauf mir Planspiel XYZ von der und der Firma ein, verkaufe es dann, sag ich mal, weiter, so eins zu eins Weiterverkauf, das ist dann nicht gegeben auf dem Markt.

Tobias Alf: Das weiß ich nicht, das kann ich nicht sagen.

Tobias Bootsmann: Dann gehe ich zur Makroumwelt des Marktes. Gibt es auf dem Markt irgendwelche ökonomischen Vorgaben oder Gegebenheiten, die die Anbieter da beachten

müssen. Also ist es relativ schwer auf dem Markt oder doch relativ einfach, wenn man sich da behauptet? Nehmen wir jetzt als Beispiel „Simdustry“, können die sich da schon gut behaupten oder ist es da schon eher finanziell schwieriger?

Tobias Alf: Das kann ich überhaupt nicht einschätzen. Also wirklich überhaupt nicht. Weiß ich nicht.

Tobias Bootsman: Okay. Dann zur zweiten Frage, sind aus Ihrer Sicht, es wird ja cloudbasierter, das haben Sie ja schon gesagt, sind allgemein technologische Entwicklungen zu erkennen, welche halt in der Zukunft noch vermehrt von Relevanz sind. Vielleicht auch, gerade weil ich das auch in der Rücksprache mit meinem Betreuer schon mal so mitbekommen habe, vielleicht auch so dieser Aspekt VR, Virtuell Reality, sind da Tendenzen abzusehen oder ist das noch alles sehr in den Kinderschuhen oder vielleicht noch gar nicht vorhanden.

Tobias Alf: Ich glaube es gibt diese Ideen, also auch hier im ZMS haben wir schon Ideen, ob man irgendwie Planspiele mit Virtuell Reality noch verbinden könnte oder so. Ich glaube das ist spannend. Ich glaube das ist auch noch offen. Ich glaube auch, dass da noch viele Planspielanbieter dran tüfteln und sich Dinge überlegen. Ich bin mir aber gar nicht sicher, ob ein Planspiel das tatsächlich braucht und ob das für ein Planspiel im Endeffekt überhaupt nötig ist. Ich habe, ich glaube Pasel ist das, der Autor, der macht den Unterschied zwischen Simulator und einer Simulation. Bei einem Simulator, da geht es um die haptische und optische Umsetzung der Realität. Da geht es darum, möglichst deutlich die tatsächliche Haptik, Optik und das Gefühl umzusetzen und das quasi in einen Simulator zu packen. Und bei einer Simulation – die ganzen „Topsim“-Spiele, im Grunde sehen die alle ganz fürchterlich aus, es sind ellenlange Berichte aus irgendwelchen Zahlen und Geschäftsberichte und Bilanzen und Kostenrechnungen usw.. Es funktioniert aber trotzdem sehr gut. Und ich weiß nicht, ob es helfen würde, wenn man hier jetzt noch mit einer VR-Brille sitzt, in so einer Art Büro. Also ich weiß nicht, ob das der Simulation, da ist man nämlich bei einer Simulation und nicht mehr bei einem Simulator, da geht es nicht darum nachzuempfinden, wie es ist, in einem Großraumbüro zu sitzen oder sowas. Da geht es tatsächlich darum, dass das, was hier simuliert wird, logisch und nachvollziehbar ist, dass es wirklich so sein könnte. Dass wenn ich hier einen niedrigen Preis ansetze und wenig Werbung mache oder viel Werbung mache, dass ich dann sehr viel verkaufe. Wenn das dann am Ende rauskommt, ist das für alle verständlich. Ah ok, niedriger Preis, viel Werbung, dann verkaufe ich sehr viel. Aber ich muss da meine Marge halten und so. Solche Dinge sollten verständlich werden. Aber ich weiß nicht, ob man solche Dinge gut mit einer VR-Brille umsetzen kann. Also ich bin gespannt, was hier noch passiert, ich bin da auch sehr offen, aber vielleicht passt das manchmal nicht so gut. Was ich mir gerade bei HR-Planspielen vorstellen könnte, da würde es vielleicht ergänzend gehen. Manchmal muss man ja bei irgendwelchen Planspielen per Knopfdruck sagen, okay, ich muss jetzt 500 Menschen

entlassen. Und in einem Planspiel macht man das halt so, man gibt es ein und am Ende kommt sogar raus, oh, es ist was Gutes passiert. Ich habe nämlich Kosten gespart. Ich finde, da könnte man das machen. Da könnte man dann irgendwie, keine Ahnung, Bilder zeigen von einem Streik und wütenden Menschen, die kein Einkommen mehr haben. Also da könnte es Verbindungspunkte geben.

Tobias Bootsmann: Aber momentan ist dieser VR-Aspekt noch nicht auf dem Markt vorhanden? Also Status jetzt.

Tobias Alf: Also ich kenne keinen Planspielanbieter, der sagt, hier ist mein neues Planspiel und dazu brauchst du diese Brille.

Tobias Bootsmann: Dann bin ich auch schon bei der letzten Frage des Interviews. Wie schätzen Sie das ein. Steigt der Einsatz von Planspielen in Zukunft tendenziell oder ist das eine Methode, die vielleicht stagniert oder vielleicht sogar im schlechten Fall zurückgeht?

Tobias Alf: Das ist eine sehr gute Frage, kann ich schlecht abschätzen. Also hier im ZMS an der DHBW Stuttgart tendenziell steigend, tendenziell mehr Planspiele. Was wir hier so ein bisschen beobachten ist auch so ein Trend zu etwas kürzeren Planspielen, so „Topsim - General Management“ ist ja schon ein sehr mächtiges Planspiel, was man dann auch so zwei bis drei Tage spielt, oder auch HR-Manager von „Interpretive Simulations“ ist auch schon ein recht umfangreiches Planspiel. Ich könnte mir vorstellen, dass der Trend eher dahin geht, dass man sagt okay, wir machen so ein relativ kurzes Planspiel, das dauert so einen halben Tag oder einen Tag. Dass man wekommt von so sehr gewichtigen Planspielen. Aber weiß ich nicht.

Tobias Bootsmann: Würden Sie denn, vielleicht nochmal dazu, wenn man jetzt mal von einem vermehrten Einsatz ausgehen würde, wäre das dann eher im Lehrbereich, Hochschule oder Universität, oder eher im betrieblichen Kontext. Also wo würden Sie es eher zuordnen?

Tobias Alf: Das kann ich tatsächlich nicht sagen, weiß ich nicht. Obwohl, ich könnte mir schon vorstellen, dass gerade cloudbasierte Planspiele, die ja auch sehr einfach sind in der Vorbereitung, man muss keine Programme installieren, man muss keine Berichte ausdrucken, man muss sich einfach nicht so viel vorbereiten, dass das natürlich auch schon die Hürde senkt für einen Dozenten, so ein Planspiel einzusetzen. Das kann ich mir schon vorstellen.

Tobias Bootsmann: Dann erstmal dankeschön, ich bin soweit mit meinen Fragen durch.

Tobias Alf: Ja sehr gerne.

Tobias Bootsmann: Dann wünsche ich Ihnen noch einen schönen restlichen Tag.

Tobias Alf: Ja ebenso, viele Grüße in den Norden. Ciao.

Tobias Bootsmann: Bis dann, Tschüss.

Protokoll des ExpertInneninterviews mit Frau Sonnur Akbas-Gaspar (Topsim) vom 11.03.2022

Zu Beginn des Gespräches erfolgte eine formelle Begrüßung und der Dank für die Teilnahme am Interview. In diesem Zusammenhang wurde ebenfalls erfragt, ob die Aufzeichnung des Interviews (diese dient als Grundlage dieses Protokolls) in Ordnung ist. Nachdem diese genehmigt wurde, erfolgte die Aufzeichnung, welche nachfolgend wiedergegeben wird.

Tobias Bootsman: Ich habe das Interview in drei Teile unterteilt, einmal um den Markt zu identifizieren, weil das Ziel der Arbeit ist im Prinzip, die Anbieter aufzulisten, mit ihren Planspielen zum Bereich Personalmanagement, der Ausrichtung und am besten noch ein Ranking, obwohl dieses Ranking, das muss ich Ihnen gleich vorab sagen, hat sich schon so ergeben, dass das gar nicht so in Anfuhrungsstrichen durchführbar ist, weil es sich bislang immer rausgestellt hat, dass die einzelnen Planspiele an sich sehr speziell sind, sehr kundenangepasst sind und man halt nicht sagen kann: Firma „Topsim“ ist jetzt auf Platz eins, Firma „Simindustry“ ist auf Platz zwei, sondern dass es halt eher darauf ankommt, wofür möchte ich das Planspiel überhaupt benutzen. Möchte ich lieber ein Planspiel zu Personalentwicklung haben, da hat vielleicht „Topsim“ ein super Planspiel oder habe ich lieber ein Planspiel zu einem ganz bestimmten Bereich im Personal-Recruiting, da hat dann vielleicht „Simindustry“ eins, also das hat sich bislang immer so ein wenig abgezeichnet. Aber vielleicht ändert sich das ja.

Sonnur Akbas-Gaspar: Was ist das Ziel der Arbeit, Herr Bootsman, wenn ich so fragen darf?

Tobias Bootsman: Das Ziel der Arbeit, also das Thema, ist allgemein eine Markt- und Wettbewerbsanalyse über den Planspielmarkt im Bereich Personal, deshalb habe ich auch die Mikro- und Makroumwelt des Marktes mitreingenommen. Aber mein Dozent beziehungsweise mein Betreuer möchte am Ende einfach eine Liste haben: Welche Planspielanbieter gibt es? Welche Planspiele bieten sie zu Personal an? Und welche Bereiche werden damit abgedeckt im Personalmanagement? Weil er wohl überlegt im Rahmen seiner Vorlesung ein Planspiel einzuführen.

Sonnur Akbas-Gaspar: Und wer ist der Dozent?

Tobias Bootsman: Das ist Prof. Dr. Dorozalla aus Emden.

Sonnur Akbas-Gaspar: Ne, den kenne ich nicht. Ich könnte jetzt mal bei uns in der Datenbank nachschauen, wir arbeiten ja auch mit der Hochschule Emden/Leer zusammen, aber der Name sagt mir nichts in der Tat.

Tobias Bootsman: Er möchte das jetzt auch komplett neu einführen, so wie ich ihn verstanden habe und deshalb ist er jetzt auf der Suche nach einem geeigneten Planspiel.

Sonnur Akbas-Gaspar: Das verstehe ich.

Tobias Bootsmann: Und jetzt komme ich ins Spiel. Ich würde das Interview dann mit dem ersten Teil beginnen, der Identifikation am Markt. Und da wäre meine erste Frage an Sie, natürlich „Topsim“ ist ein Anbieter am Markt, aber vielleicht mal ein bisschen umstrukturiert, denn der Fragenkatalog ist sehr allgemein gefasst. Mit welchen Firmen am Markt konkurriert „Topsim“ denn so? Also welche Firmen gibt es noch, wogegen sich „Topsim“ behaupten muss?

Sonnur Akbas-Gaspar: Also wir hatten in der Tat vor zwei Jahren mal eine Wettbewerbsanalyse gemacht und ich bin ja neben meiner Trainer/Dozenten-Tätigkeit auch im Sales. Soweit ich weiß ist unser größter Konkurrent, nicht im Personalbereich, sondern generell mit den Planspielen ist „Capsim“. Die sind sehr stark im amerikanischen Markt vertreten. Der Kopf im Sales war auch früher ein Mitarbeiter von uns in der Zeit. Das war vor meiner Zeit. Ich bin 2013 zu „Topsim“ gekommen und soweit ich weiß ist „Capsim“ und der Planspielanbieter im schwedischen Markt, ich glaube „BTI“ oder „BTS“. Eins von den beiden. Aber aus dem schwedischen Markt. Die sind sehr groß aufgestellt und der erste direkte Konkurrent wäre in der Tat „Capsim“.

Tobias Bootsmann: Und wenn wir das jetzt, sag ich mal, auf den Personalbereich eingrenzen? Also ist da „Topsim“ schon das stärkste Unternehmen am Markt?

Sonnur Akbas-Gaspar: Das würde ich sagen nein. Die meisten Planspiele, die wir anbieten, die jetzt auch in der Cloud sind, sind zahlenbasierte Planspiele. Also mit dem Fokus auf Betriebswirtschaftslehre. Und wir haben leider, ich sage leider, weil es auch eine Herzensangelegenheit von mir ist und deswegen mache ich das Interview mit Ihnen, ist das Change-Management. Und das wurde auch von unserem Geschäftsführer Nils Högsdal entwickelt, der jetzt auch Prodekan an der Hochschule der Medien in Stuttgart ist. Und das ist in der Tat ein Planspiel, was im Bereich Change-Management/ Führung eingesetzt wird, aber leider ist es noch nicht in der Cloud, sondern als offline-Variante verfügbar.

Tobias Bootsmann: Also als haptisches Planspiel.

Sonnur Akbas-Gaspar: Haptisch ist es nicht, Herr Bootsmann. Also ich lehre auch mit diesem Planspiel an der Uni Mannheim, da wo ich studiert habe, an der Frankfurt School arbeiten wir damit und in zwei, drei weiteren Hochschulen. Also mit dem Planspiel kann man echt viel erreichen. Aber wenn Sie sagen Usability jetzt Modernität, ist das Planspiel noch nicht so, vom optischen her, auf dem neuesten Stand. Aber wenn es um Lernziele geht, die Zielgruppe für Changemanagement zu sensibilisieren, für Teamentwicklung zu sensibilisieren, kann man viel mit dem Planspiel machen. Und wir haben ein Planspiel jetzt im Personal, Personalentwicklung/Personalmanagement-Bereich und das ist das Change-Management. Und da ist der stärkste Konkurrent, und das ist ein haptisches Planspiel in der Tat, das ist ein Brettplanspiel

von „Riva“. Und der Entwickler, das ist der Herr Prof. Dr. Kriz, und ich hab mir das Planspiel auch schonmal angeguckt, ich finde es gut. Aber Riva ist unser direkter Konkurrent zum Personalbereich.

Tobias Bootsmann: Da könnte man jetzt theoretisch sagen, dass, Sie sagten gerade „Riva“ ist ein haptisches Planspiel, dass gerade im Anbetracht der Coronasituation der letzten zwei Jahre dann doch schon eher digitale Planspiele dann von Vorteil sind.

Sonnur Akbas-Gaspar: Definitiv. Also man kann in der Tat, das habe ich auch selber in den Seminaren gemacht, dieses Jahr habe, werde ich noch mit einem Prof. gemeinsam ein Seminar durchführen mit sechzig Personen und das ist, ich wohne ja in Tübingen, und es ist möglich, den Trick habe ich von unserem ehemaligen Geschäftsführer bekommen, man kann in der Tat dieses offline-Planspiel, ein Brettplanspiel würde gar nicht gehen, aber das offline-Planspiel, was wir anbieten, kann man auch online spielen. Das ist möglich.

Tobias Bootsmann: Okay, jetzt haben Sie meine dritte Frage gerade schon ein bisschen vorweggenommen, mit der Personalausrichtung. Da sagten Sie ja Change-Management/Teamentwicklung ist so Ihre Ausrichtung. Von daher würde ich dann einfach mal zu Frage vier gehen. Sie als Firma „Topsim“, an wen richten Sie sich denn so mit den Planspielen? Also wer sind so die typischen Kundengruppen? Sind das Unternehmen, sind das Hochschulen oder ist das vielleicht eine ganz andere Organisation?

Sonnur Akbas-Gaspar: Jetzt speziell das Change-Management oder unsere Planspiele generell?

Tobias Bootsmann: Die Planspiele generell, aber auch, wenn es eine besondere Abnehmergruppe für das Change-Management gibt, dann auch die.

Sonnur Akbas-Gaspar: Also die meisten Kunden, die wir bedienen, sind in der Tat Hochschulkunden. Also Hochschulen, Universitäten, Weiterbildungsanbieter. Und das Planspiel Change-Management jetzt auch im Speziellen wird auch im Personalmanagement angeboten, im Führungs- Change-Kontext, im Kommunikationskontext. Aber es sind meistens Personallehrstühle oder Personalfachbereiche, da wird das Planspiel in dem Kontext angeboten. Und wenn man sagt Change im Unternehmenskontext, das sind dann eher Führungskräfte, um die Führungskräfte für Change-Management und die Herausforderungen zu sensibilisieren. Weil es geht darum ein Team zu führen. Es gibt eine neue Führungskraft, die muss sich erst auch behaupten und die Frage ist, wie schweißt sie das Team zusammen, ist die eine Fragestellung. Dann gibt es Leute die gut miteinander können und die weniger gut miteinander können, Richtung Teamentwicklung, was macht man da, um diese Konflikte zu entkrampfen? Und vor allem es geht darum, ein Change-Management-Projekt durchzuführen und da gibt es ja

verschiedene Theorien. Das ist das Modell von Kotter, das ist das Modell von Aaker, von Janssen, von Streich. Das sind halt psychologische- und Organisationsentwicklungsmodelle. Damit kann man gut arbeiten. Und wie gesagt auch transaktionale, transformationale Führung und dann die Wirkung von Kommunikation, da kann man von Wazlawik sprechen oder von der Lorenzkette. Und das ist, um die Leute im Change-Management zu schulen, wie gesagt Führungskräfte, Change-Manager, Change-Agents und Personalentwickler selber, die auch so eine Rolle innehaben.

Tobias Bootsmann: Okay, dann danke ich Ihnen schonmal bis hier und würde dann zum zweiten Teil des Interviews übergehen. Und zwar würde ich einfach Mal das Geschehen innerhalb des Marktes betrachten wollen. Da wäre meine erste Frage an Sie, sind solche Planspiele denn leicht auszutauschen? Oder sind sie sehr speziell gefasst? Dass ich jetzt als Kunde sagen kann, ich habe jetzt beispielsweise aus Ihrer Firma das Change-Management-Planspiel von „Topsim“, es kommt ein neuer Anbieter, der hat auch ein Change-Management-Planspiel, mit vielleicht einer kleinen Änderung und ich wechsel sofort den Anbieter. Oder ist das eher nicht der Fall?

Sonnur Akbas-Gaspar: Wir haben auch unsere Stammkunden, da gibt es ja auch eine emotionale Verbundenheit, unsere große Stärke ist unser Support. Das heißt, wenn die Anwender unsere Planspiele einsetzen und uns anrufen, in der Coronazeit war es manchmal auch schwierig, gewährleisten wir ihnen innerhalb weniger Stunden support. Das heißt auch wenn die Leute bei uns sind und wollen wechseln, ist auch die Vorgeschichte mit dem Kunden interessant, wichtig. Und was halt wichtig ist, ich glaube, wenn sich mal jemand in diese Planspiel-methode als solches reingefuchst hat, weil das ist ja eine andere lerndidaktische Methode, dann finde ich das nicht so schwierig sich in ein anderes Planspiel reinzufuchsen, das wäre jetzt mein Ansatz. Ich glaube, das hängt immer davon ab, was sind die Lernziele, was sind die Lehrinhalte, meine Zielgruppe, also was möchte ich mit dem Planspiel bewirken? Und wenn man sagt, okay, jetzt hat sich auch aufgrund der ganzen Veränderungen, zum Beispiel mir ist jetzt auch mal wichtig Agilität mit einzuführen und es gibt ein Planspiel, was besser dazu passt, da kann man aufgrund dieser Perspektiven wechseln. Aber man muss auch dessen bewusst sein, ist es nur das Planspiel als solches, wir haben ja auch Hochschulen, mit denen wir mehrere Planspiele verkauft haben, ich glaube das hängt auch wirklich von der Vorgeschichte ab. Aber wenn Sie das nur auf das Planspiel begrenzen, dann, denke ich, sollte der Umtausch kein größeres Problem sein.

Tobias Bootsmann: Aber Sie sagen schon, dass die Kunden auch eher wegen der emotionalen Verbundenheit, der Kundenbindung, sag ich mal, nicht so stark fluktuieren, wie es in einem klassischen Markt im Prinzip des Lebensmittelbedarfs ist.

Sonnur Akbas-Gaspar: Ne. Weil das Interessante ist, ich bin ja die Seminarleiterin für das Planspiel und ich habe ja über die Jahre viele Professoren auch ausgebildet und die meisten Professoren, die das Planspiel auch einsetzen, die kenne ich persönlich. Und viele dieser Professoren kommen auch auf mich zu und fragen mich auch, ob ich auch als Dozent dort agieren will. Und wenn die inhaltliche Fragen haben, sage ich nicht „wissen Sie, Sie haben das Planspiel gekauft, jetzt stehe ich Ihnen da nicht zur Verfügung“, sondern wir sagen „Okay, worum geht's, wo kann ich unterstützen?“. Und ich denke ich bin auch ein inhaltlich guter Sparringspartner, weil ich mich selber auch sehr stark, auch durch meine Ausbildung, mit Change-Management befasse und befasst habe und das schätzen auch die Professoren. Dass man sich auch auf dem wissenschaftlichen Bereich, akademischen Bereich austauschen kann. Ich weiß es nicht, wie das bei „Riva“ ist, ich weiß auch, dass da Professor Kritz im Personalbereich ist und ich glaube neben dem Planspiel ist auch die Beziehungsebene sehr wichtig.

Tobias Bootsmann: Dann, um nochmal auf die Unternehmen einzugehen, wie versuchen denn die Unternehmen, sag ich mal, sich auf dem Markt auszubauen? Wie stärken die Firmen ihre Position auf dem Markt? Verhalten die sich da sehr aggressiv gegenüber anderen Mitbewerbern/Konkurrenten oder ist das eigentlich eher ein sehr friedlicher Markt?

Sonnur Akbas-Gaspar: Wie gesagt „Capsim“, ich kenne die nicht, ich weiß die haben auch eine aggressive Vertriebsstrategie. Ich weiß nicht, wie aggressiv wir verfahren, also von meinem Gefühl her verfahren wir nicht so aggressiv, klar machen wir jetzt auch Kampagnen, sprechen die Dozenten auch an, wir haben ja auch ein großes Netzwerk, wir posten auf den sozialen Medien, wir haben Newsletter, wir sprechen Hochschulen an und dann kriegt man das mit, ich setze das Planspiel AB ein, von dem und dem Anbieter. Und wir gehören ja auch zu den Premium-Anbietern von den Preisen her, wir weichen, deswegen auch keine aggressive Vertriebsstrategie, wir gehen auch nicht mit niedrigen Preisen in den Markt. Das machen wir einfach nicht. Das ist nicht unsere Haltung dazu.

Tobias Bootsmann: Also so wie ich Sie jetzt verstanden habe, so ein aggressiver Vertrieb, nehmen wir jetzt mal als Beispiel Lidl und Aldi, die sich da ja wirklich an jeden Cent aufknüpfen und wirklich jeden Prozent Marktanteil da versuchen zu ergattern, das ist dann nicht so stark gegeben.

Sonnur Akbas-Gaspar: Ne.

Tobias Bootsmann: Okay, dann gibt es vielleicht auch aus Sicht von „Topsim“, haben Sie vielleicht auch irgendwelche speziellen Fähigkeiten oder Ressourcen oder Programme für ihre Planspiele, Sie hatten vorhin schon die Cloud erwähnt, die halt Vorteile gegenüber anderen Anbietern auf dem Markt verschaffen?

Sonnur Akbas-Gaspar: Also was wir machen, wir bieten, wenn Sie sich mal auf unserer Homepage die Veranstaltungen anschauen, wir bieten regelmäßig Seminarleitertrainings an. So, wie gehen wir jetzt im Vertrieb vor. Je nachdem, ob das Neukunden oder Bestandskunden sind. Was wir unseren Kunden ermöglichen, da sind wir auch recht großzügig, dass wir sagen, Sie kriegen mal von uns Demozugangsdaten, Sie können sich selber mal in die Cloud einloggen und gucken Sie mal, wie sich das anfühlt, was das für Lernziele sind, Lerninhalte. Und die Leute, die bei uns auch arbeiten, die können auch stark, das ist, glaube ich auch, also wir verkaufen nicht nur, wir sind auch guter inhaltlicher Ansprechpartner. Das ist auf jeden Fall unsere Stärke. Und dass wir sagen Demozugangsdaten, schauen Sie es sich an und dann ist es dann meistens so, dass wenn dann konkret das Interesse ist, entweder ein Angebot oder auch, dass wir sagen, nehmen sie auch an unserem Seminarleitertraining teil, das ist ein eintägiges online-Training und da werden die Trainer auch ausgebildet. Und das ist die Voraussetzung dafür, wenn jemand dann das Planspiel einsetzt in der Lehre, dass die dann bei uns anrufen können und sagen „ich habe Fragen, können Sie helfen“. Wo wir streng sind, da war ich zum Beispiel, als ich neu angefangen habe, da war ich sehr naiv, da hatte mir irgendwann ein Kollege gesagt „Sorry, hör zu, wir leisten nur dann Support, wenn auch die Person im Training war“. Und das ist auch schlüssig, da bin ich jetzt auch hart, dass ich dann sage „Hören Sie zu, wir können das nicht leisten, so viel Support zu geben, nehmen Sie am Training teil und dann können wir darüber sprechen“. Und wir bieten, vor allem auch durch dieses Seminarleitertraining auch die Möglichkeit, die Leute auszubilden und die können sich vor allem auch stark vernetzen.

Tobias Bootsmann: Das finde ich ganz interessant, dass Sie das so erwähnen, weil ich hatte gestern, ach was gestern, ist schon ein bisschen länger her, merke ich gerade, am Achten ein Gespräch. Und da wurde mir auch gesagt, dass es auch tatsächlich Anbieter auf dem Markt gibt, die richten sich dann aber eher an die Unternehmen, die dann sagen, wir haben unsere eigenen Trainer und die werden eingesetzt. Also wir verkaufen gar nicht das Planspiel an und für sich, sondern wir verkaufen im Prinzip die Dienstleistung an das Unternehmen.

Sonnur Akbas-Gaspar: Das gibt es auch, das machen wir auch. Es gibt zum Beispiel auch bei den Hochschulen, ist es ja günstiger, wenn die sagen wir würden einen „Topsim“-Trainer einsetzen. Da sage ich hören, Sie zu, das ist zwar jetzt nicht – also da bin ich auch echt kundenfreundlich, da sage ich, wenn Sie von „Topsim“ einen Trainer kaufen, zahlen Sie pro Tag 1600€. Reden Sie nicht auf der Unternehmensschiene, sondern auf der privaten Schiene, weil ich weiß, dass wir auch Lehraufträge anbieten können und dürfen. Und wenn Sie dann die Person als Lehrbeauftragte anstellen, dann bezahlen Sie ein Drittel des Geldes. Jetzt im Hochschulkontext. Im Unternehmenskontext gibt es auch Kunden, die uns dann sagen, hören Sie zu, wir wollen sowohl die Lizenzen erwerben und stellen Sie uns einen erfahrenen Trainer zur

Verfügung. Und unser Trainersatz ist pro Tag, das kann ich ganz offen sagen, das sind 2600€. Aber ich sage auch den Unternehmen ganz offen, hören Sie zu, wenn Sie denken das Planspiel oft bei sich einzusetzen, je nachdem wer Ihre Zielgruppe ist, dann bilden Sie einen internen Trainer aus. Weil das ist auf Dauer gesehen für Sie günstiger. Für uns ist es natürlich Vertrieb, wenn wir Ihnen da unten einen Trainer zur Verfügung stellen, aber mir ist es auch wichtig und das schätzen, glaube ich, auch die Anwender mit uns, deshalb auch diese emotionale Verbundenheit und die Beziehung. Ich versuch da auch sehr offen und transparent zu sein. Weil ich nicht viel davon halte und das ist auch den meisten Kollegen von uns klar, bin ich im Vertrieb, wir brauchen den Umsatz, es ist gut, aber es muss auch fair sein für beide Seiten.

Tobias Bootsman: Das stimmt. Also wie gesagt, das habe ich so mitbekommen, dass es wirklich auch Firmen gibt, die auch sagen, wir bieten nur diese Dienstleistung an, was Sie gerade auch erzählt haben, mit dem externen Trainer und alles andere ist gar nicht der Fall. Und so wie ich das von Ihnen gerade gehört habe, muss ich schon sagen, dass „Topsim“ ein recht kundenfreundliches Unternehmen ist.

Sonnur Akbas-Gaspar: Das zeichnet uns auch meines Erachtens – und das sage ich nicht nur, weil ich „Topsim“-Mitarbeiterin bin – ich finde, das ist auch eine große Stärke von „Topsim“.

Tobias Bootsman: Das merke ich gerade im Gespräch. Dann um den Markt nochmal zu betrachten, wenn man jetzt auf den Markt einsteigen möchte, mit einem neuen Planspiel, vielleicht auch einem Planspiel, wo Konkurrenten das Gebiet gut abgedeckt haben, ist das eher schwierig? Legen einem die Konkurrenten oder die Kunden schon ein paar Steine in den Weg oder ist es recht leicht, da ein Planspiel zu etablieren?

Sonnur Akbas-Gaspar: Ich glaube – das ist jetzt auch eine gute Frage, weil mein Mann, den ich bei „Topsim“ kennengelernt habe, und auch der ehemalige Geschäftsführer, die haben sich jetzt in der Tat – die haben ein Unternehmen gegründet, das heißt, Sie können da auch googlen, das heißt „Leaderfy“ und das ist wirklich, das könnte auch ein Konkurrenzprodukt, ist auch ein Konkurrenzprodukt zu „Topsim - Change-Management“. Aber die haben auch das Thema Führung stärker abgebildet und die haben auch ein Game gebaut und die sind absolut neu auf dem Markt. Und die haben es natürlich viel schwieriger wie „Topsim“ oder wie andere Anbieter, die sich schon etabliert haben. Aber das Gute ist, die Trainer von uns, zum Beispiel sowohl mein Mann als auch der Geschäftsführer, die sind ja auch vernetzt mit vielen anderen Kunden und auch mit Firmen. Und wenn man auch persönlich überzeugt hat, auch als Trainer, finde ich, auch wenn man neu auf dem Markt ist und man kennt die einzelnen Personen – sprich der war echt ein guter erfolgreicher Trainer, mit dem haben wir gut zusammengearbeitet – dann tuen sich meiner Meinung nach leicht zu wechseln, weil man ja auch einen Mensch vor

sich hat, wo man sagt, der Mensch hat überzeugt und deswegen denke ich auch, dass das Produkt überzeugt. Und wenn man so eine Konstellation mitbringt, dann hat man es meines Erachtens ein bisschen einfacher. Aber wenn man nicht vernetzt ist und ein ganz neuer Anbieter ist, dann, denke ich, ist es gar nicht so einfach.

Tobias Bootsmann: Also kommt es dann, und damit gehe ich jetzt ein bisschen auf Frage fünf ein, also geht es halt wirklich um die Beziehung von Kunde zu Unternehmen. Also wenn ich jetzt schon gut vernetzt bin, dann wechseln die Kunden vielleicht auch eher zu meinem Produkt.

Sonnur Akbas-Gaspar: Richtig, das könnte dann sein. Wenn die Rahmenbedingungen auch passen, dann kommt man auch leichter ins Gespräch, weil ich bin kein x-beliebiger Mensch oder x-beliebiger Kunde, ich habe schon – also mich kennt man vom Namen her. Und dann sagt man mal, okay, probier es mal aus, komm, wir machen mal einen Piloteinsatz und dann, wenn man merkt die Methode überzeugt, die Themen überzeugen, die Zielgruppe springt gut drauf an und den Trainer kenne ich auch gut sozusagen, und dann ist die Hemmschwelle auch viel niedriger.

Tobias Bootsmann: Dann wäre meine letzte Frage zum Markt an sich, auch aus Anbietersicht Ihrerseits, entwickeln Sie alle Planspiele selber oder vielleicht auch auf den Markt bezogen, gibt es auch Anbieter, die sagen ich lasse ein Planspiel entwickeln, kaufe das fertig ein und verkaufe es im Prinzip weiter?

Sonnur Akbas-Gaspar: Ich glaube eher nicht. Also wir entwickeln unsere Planspiele in der Tat selbst. Wir haben auch Dienstleister, die uns bei technischen Sachen – ich bin da überhaupt kein Technik-Freak sozusagen – die uns auch dabei unterstützen und ich glaube bei „Riva“ ist es auch so, ich denke bei „Capsim“ muss es auch so sein. Aber ich weiß, warum die Professoren auch gerne bei uns einsetzen, weil sie sagen – das ist auch lustig, keine Ahnung, ob ich es genauso gemacht hätte – die sagen, sie haben sehr komplexe Planspiele. Und wir haben ja ein jährliches Anwendertreffen, das ist durch die Coronazeit die letzten zwei Jahre entfallen, weil es am Bodensee ist, das ist in Präsenz, also in Präsenz findet das statt und wir hatten mal so eine Excel-Liste mal grob gezeigt und unsere Planspiele sind schon sehr komplex, aber wir entwickeln sie selber ja. Aber wenn wir sagen, was wir auch machen, wir machen Unternehmensplanspiele oder Planspiele auf den Kunden bezogen, dann ist es für uns auch wichtig, dass wir auch mit einem inhaltlichen Experten aus dem Haus zusammenarbeiten. Weil wir sagen, wir sind die Planspielexperten, sie sind die inhaltlichen Experten und wir brauchen Input. Und da ist die Kooperation halt sehr angenehm.

Tobias Bootsmann: Dann gehe ich jetzt mal aus dem Markt raus in diese Rahmengenheiten, und zwar wäre da so meine erste Frage an Sie, gibt es vielleicht von anderen Anbietern auf dem Markt irgendwelche ökonomischen Vorgaben oder Gegebenheiten. Sprich vielleicht Preisobergrenzen etc., was die anderen Firmen da setzen oder ist das alles eigentlich recht frei auf dem Markt?

Sonnur Akbas-Gaspar: Ne, das gibt es in der Tat. Zum Beispiel, die Details kenne ich in der Tat nicht, die meisten Fragen auch, wo liegen unsere Server. Wir gehören ja zu einem indischen Konzern. Dann wollen sie wissen, wo wir die Planspiele entwickeln, und dann gibt es, ich sollte das jetzt wissen, weil ich auch im Betriebsrat bin, dann gibt es auch Regularien, dass sie wissen wollen, ob wir die Leute unter dem Mindestpreis bezahlen. Also es gibt Leute, die dann sagen, schicken Sie uns das zu, wir wollen uns das anschauen. Und ich finde es auch sehr gut, dass sie das machen. Weil somit setzen sie auch die Unternehmen unter dem Markt, dass man nicht sagt, ok, Aldi – Lidl-Prinzip, je günstiger ich kaufe dort ein – zum Beispiel Adidas hatte ja so einen Skandal gehabt, das war in meiner Studienzeit, dass sie zum Beispiel Billigkräfte eingesetzt haben und dann wurden sie auch sanktioniert. Die haben gemeint, ok, wir wollen Adidas-Schuhe, aber nicht um jeden Preis. Also dass die da Sklavenarbeit machen, ne, das geht nicht. Und ich weiß auch, es gibt gewisse Kunden, das ist jetzt bei mir in den letzten zwei Jahren nicht so oft vorgekommen, dass die dann sagen, wir wollen uns diese Bedingungen mal durchlesen. Und das finde ich sehr gut, das ist eine tolle Sache.

Tobias Bootsmann: Das wusste ich tatsächlich auch nicht, das hätte ich auch nicht so gedacht.

Sonnur Akbas-Gaspar: Ne, das finde ich auch gut. Die wollen wissen wo ist der Server, wie sind die – also die indischen Arbeitskräfte sind ja wesentlich günstiger wie hier, die wollen wissen, wo wir die Planspiele produzieren und auch bezüglich der Bezahlung. Aber die Details Herr Bootsmann, ich möchte mich auch nicht zu weit aus dem Fenster lehnen, das sind die Sachen, die mir bekannt sind. Und ich finde, das ist eine gute Sicht, weil wenn ich jetzt auch „Topsim“ vertrete, wäre das auch als Kunde für mich sehr wichtig. Zum Beispiel jetzt auch die Tankkosten, die mittlerweile über 2,20€ sind und dann sagt, Boah, das geht richtig in die Tasche, habe ich persönlich damit weniger ein Problem, weil ich sag, okay, da hängen auch Menschenleben dahinter, da ist es okay. Also es hängt auch immer von den Situationen, von den Bedingungen ab. Und daher wieder umgemünzt auf den Planspielmarkt, ist es wichtig, dass der Kunde sich auch so einen Eindruck verschaffen möchte. Das finde ich total legitim.

Tobias Bootsmann: Definitiv. Dann zur zweiten Frage, das lag auch meinem Betreuer ein wenig am Herzen, in Bezug auf Technologie, gibt es da irgendwelche technologischen Entwicklungen, vielleicht auch gerade in Bezug auf Virtuell Reality, in Bezug auf Planspiele? Also

kommt dieser Aspekt oder kommt der eher weniger oder steckt der noch in den Kinderschuhen?

Sonnur Akbas-Gaspar: „Topsim“ gehört ja zum MPS-Konzern und dann gibt es ja auch MPS in der Schweiz, also unsere Schwesterfirma sozusagen und die beschäftigen sich mit diesen Themen. Wir beschäftigen uns damit nicht, unser Fokus liegt auf dem Planspielmarkt, also Planspiele auf dem Markt zu etablieren, weiter einzusetzen, vielleicht auch neue Planspiele zu entwickeln, aber mit den Themen, die Sie jetzt genannt haben, damit beschäftigen wir uns nicht. Für uns ist es natürlich wichtig, dass wir technisch auf einem guten Stand sind, aber wenn Sie sagen, der Betreuer braucht so einen Anbieter, Virtuell Reality, dann würde ich MPS-Schweiz empfehlen. Und wie es bei den anderen Unternehmen ist, weiß ich nicht.

Tobias Bootsmann: Und dann nochmal zum Abschluss, diese Planspielmethodik auf dem Markt, denken Sie, das ist eher ein Wachstumsmarkt, oder stagniert der Einsatz oder geht vielleicht sogar zurück?

Sonnur Akbas-Gaspar: Ich glaube, auch aufgrund dieser gesamten Coronasituation und jetzt auch der Möglichkeit, dass die Leute gesehen haben, dass neben Präsenzveranstaltungen auch hybride- und online-Veranstaltungen funktionieren, vor allem Gamification, ich merke das ja, wenn ich mit Studenten zusammenarbeite, gerade im Bachelor oder im Master, ist es einfach für Sie ein cooles, geiles Lernerlebnis und spielerisch zu lernen und wenn man, das hängt auch vielfach von dem Dozenten ab, ich sag mal solange es kein 0815-Dozent ist, das ist jetzt sehr wertend, das ist mir auch bewusst, wenn der Trainer auch didaktisch fit ist, inhaltlich fit ist und das mit dieser Methode bereitstellt, Gamification, ist es für mich sogar ein wachsender Markt. Und es ist wachsend, wie sich das auch durch Studien lesen lässt, dass Menschen auch besser lernen, wenn sie auch diesen spielerischen Aspekt haben.

Tobias Bootsmann: Dann bin ich eigentlich soweit mit meinen Fragen durch, ich danke Ihnen auf jeden Fall.

Sonnur Akbas-Gaspar: Sehr gerne, ich hoffe, es hat Ihnen weitergeholfen.

Tobias Bootsmann: Auf jeden Fall. Es hat mir tatsächlich Fragen, die ich bis gestern Abend noch hatte, klären können und das freut mich dann schon sehr. Dann nochmal vielen Dank, dass Sie sich die Zeit heute genommen haben.

Sonnur Akbas-Gaspar: Bitte sehr, sehr gerne.

Tobias Bootsmann: Und dann wünsche ich Ihnen noch einen schönen Tag.

Sonnur Akbas-Gaspar: Ich Ihnen auch und gutes Durchhaltevermögen, viel Spaß, es ist auch eine spannende Zeit, gerade wenn man das praktisch macht, mit den Leuten spricht, hatte ich bei meiner Diplomarbeit auch. Und ich wünsche Ihnen dann auch wirklich viel Erfolg und viel Durchhaltevermögen für die letzten zwei, drei Wochen Ihrer Arbeit.

Tobias Bootsmann: Dankeschön.

Sonnur Akbas-Gaspar: Machen Sie es gut, bis dann.

Tobias Bootsmann: Machen Sie es gut, bis dann, tschüss.

Sonnur Akbas-Gaspar: Ciao

Protokoll des ExpertInneninterviews mit Frau Dina Weiler (Simdustry) vom 14.03.2022

Zu Beginn des Gespräches erfolgte eine formelle Begrüßung und der Dank für die Teilnahme am Interview. In diesem Zusammenhang wurde ebenfalls erfragt, ob die Aufzeichnung des Interviews (diese dient als Grundlage dieses Protokolls) in Ordnung ist. Nachdem diese genehmigt wurde, erfolgte die Aufzeichnung, welche nachfolgend wiedergegeben wird.

Tobias Bootsman: Dann fang ich einfach mal an. Der erste Teil des Interviews ist ja allgemein die Identifikation am Markt. Und nun weiß ich auch schon durch vorherige Gespräche, auch durch Recherche, dass „Simdustry“ ein recht großer Anbieter auf dem Markt im Bereich Personal, aber auch allgemein in der Planspielszene ist, wenn man das mal so sagen darf. Da stellt sich für mich als erste Frage, wer sind denn abseits von „Simdustry“ die größten Konkurrenten, auch im Bereich Personal. Oder hat „Simdustry“ da vielleicht eine Stellung eines Marktführers oder eine Monopolstellung. Das wäre ja eigentlich eine ganz schöne Wunschvorstellung.

Dina Weiler: Unser Wettbewerb, unsere Wettbewerbsposition und unsere Wettbewerber. Ja, es wäre schön, wir hatzen ein Marktmonopol, das gibt es auf jeden Fall nicht bei „Simdustry“. Wir sind relativ groß und für uns ist es tatsächlich so, dass wir ganz viel „Capsim“ im Fokus haben, wenn wir über Wettbewerber nachdenken. Hintergrund ist der, dass wir halt eben das eigentlich eher aus der Warte evaluieren. Dass wir ganz viele Trainingsfirmen haben, die bei uns letztendlich auch einkaufen. Davon 40 weltweit, wenn Sie bei uns auf der Homepage geguckt haben, und genau die sind eigentlich immer bei „Capsim“ einkaufstechnisch unterwegs gewesen. Wenn es eher darum geht: Wie gut sind wir in Deutschland positioniert, wie gut sind wir positioniert im Sinne von Unternehmen kaufen uns und unsere Lösung ein, sieht die Welt tatsächlich ein wenig anders aus. In Deutschland ist es zum Beispiel Uwe Schirmmacher, den wir im Fokus haben. Das war es dann aber tatsächlich auch. Wenn es dann um spezifische Simulationen geht, dann gibt es ab und an halt unterschiedliche Anbieter. Eine unserer neueren Simulationen ist das Thema Change-Management. Da gibt es „Riva“ zum Beispiel schon seit Jahr und Tag, die da eine Simulation haben. Unsere ist ein bisschen systemischer angehaucht, die von „Riva“ kenne ich tatsächlich mittlerweile noch nicht, um sagen zu können, ob die tatsächlich einen anderen Fokus hat. Wenn es das klassische Change-Management-Modell ist, ist der Fokus definitiv ein anderer, weil bei uns eben tatsächlich diese systemische Perspektive mit drin ist und kein „that’s the way you go“ als Lösung gibt. Das gibt es bei uns bei eigentlich keiner Simulation. Was es tatsächlich ein wenig schwerer macht, ist, dass in Deutschland nicht spezifisch Planspiele eingekauft werden. Ganz häufig ist es in Deutschland eher so, dass gesagt wird, okay, wir hatzen jetzt gerne unsere Mitarbeiter entwickelt hin zu also von A nach B. Und wenn wir gefragt werden, sind wir halt letztendlich diejenigen, die sagen,

okay, man kann das entweder so machen oder, wenn wir letztendlich selbst eine Simulation im Portfolio haben, dann ist es natürlich nochmal schlauer, weil Verhalten trainiert wird, weil da eben die Lerntiefe eine ganz andere ist, dass wir eben eventuell diese Simulation mit dazu nehmen. Das hat eben den und den Effekt oder Einfluss auf das Thema, Zeit, die notwendig ist, wenn es ums Thema Lernen geht. Und da spreche ich jetzt ganz allgemein über alle Simulationen, nicht um das Thema Personalmanagement. Und da hätte ich tatsächlich die Rückfrage an Sie, was Sie unter Personalmanagement verstehen.

Tobias Bootsman: Das ist sowie so ein Thema. Mein Professor, mein Betreuer, der möchte im Prinzip, der hat im Prinzip die Monopolstellung im Bereich Personal, und der möchte gerne im Rahmen seiner Vorlesung ein Planspiel einführen. Und er hat das sehr allgemein gefasst. Ihm geht es halt um die gesamte Sparte Personal und da ist es das Ziel der Arbeit, rauszustellen: Welche Anbieter gibt es im Bereich des Personalwesens, mit den dazugehörigen Spielen? Und in welche Richtung gehen die Spiele? Also wie Sie gerade zum Beispiel gesagt haben, Change-Management. Und im Idealfall sollte dann noch ein Ranking erfolgen, nach dem Motto: „Simdustry“ ist auf Platz eins, „Topsim“ ist auf Platz zwei und, was weiß ich, „Capsim“ auf der drei.

Dina Weiler: Das ist nicht ganz so einfach.

Tobias Bootsman: Ne, das ist auch eigentlich gar nicht so wirklich möglich, weil, das hat sich bei mir ein wenig herausgestellt, es kommt halt wirklich darauf an, was möchte ich eigentlich. Möchte ich lieber ein Planspiel zu Personal-Recruiting haben, dann ist vielleicht – ich mache jetzt mal ein Beispiel, dann ist vielleicht „Riva“ ganz super oder möchte ich ein Planspiel haben zu Teamentwicklung, dann ist vielleicht „Simdustry“ besser.

Dina Weiler: Da müssen Sie tatsächlich ein bisschen differenzieren, wo können Planspiele quasi eingesetzt werden. Planspiele können halt tatsächlich sehr breit eingesetzt werden. Man kann tatsächlich anfangen mit einem Planspiel im Rahmen eines Assessment- oder Development-Centers, also egal, ob es jetzt um Personaleinstellung geht, wo die Teilnehmer eigentlich hin der Regel nur am Planspiel teilnehmen und halt eben keine Inputs bekommen, sondern eigentlich ganz viel in der Interaktion sind, gemeinsam Entscheidungen treffen, vielleicht hier und da mal ein Feedback bekommen von dem Moderator. Aber vom Setting her ist es dann eher so, dass da ganz vorneweg ein Kriterienkatalog aus der Personalabteilung aufgesetzt wird, wo eben gesagt wird, okay, das und das ist uns wichtig. So wollen wir diese Kriterien im Rahmen des Planspiels beobachten und, ganz ehrlich, da ist es eigentlich fast egal, was für ein Planspiel Sie nutzen. Der Unterschied wäre da dann tatsächlich, wenn es um beobachtbares Verhalten geht, ist natürlich ein Planspiel mit einer Brettsimulation am sinnvollsten. Das können Sie relativ schlecht evaluieren oder beobachten, wenn Sie das Ganze mit – na gut,

„Topsim“ ist digital, aber das kann man auch vor Ort spielen – wenn Sie jetzt ein komplett digitales Planspiel nehmen würden, können Sie da wenig beobachten. Also insbesondere wenig beobachten, im Sinne von: Da sitzt eine Gruppe, direkt vor meinem Auge und ich sehe da, wer gegebenenfalls der Redensführer ist, ob da jemand eigentlich nie zuhört, sondern eigentlich immer nur redet, nur eigene Entscheidungen trifft. Oder die anderen von eigenen Entscheidungen zu überzeugen versucht. Dann hat man da einfach schon mal eine gewisse Rollenstruktur. Und Persönlichkeitspräferenzen, die man eben analysieren kann. Wenn es in Richtung Personalentwicklung geht, auch hier wäre unsere Aussage eigentlich immer die: Es kommt drauf an. Also es ist sicherlich jeder Anbieter gut und Sie müssen dann halt eben, wenn Sie sagen, wir haben gewisse Kriterien, sowas wie – also unsere Kunden kommen zu uns, wenn sie sagen, uns ist wichtig, dass wir ein Planspiel heute einkaufen, was wir aber auch in zehn Jahren noch nutzen können. Weil wir eben die Möglichkeit bieten mit unseren Planspielen Dinge anzupassen. Also einmal von der Simulation an sich, das heißt, wenn es dann eine Kontext-Story gibt, die kann man anpassen. Egal, ob das jetzt ein VW-Konzern ist, der das Planspiel nutzt, oder die bayrischen Staatsforsten. Es ist die gleiche Simulation, das einzige was da eben der Unterschied ist, ist, dass wir tatsächlich einfach den Rahmen des simulationsbasierten Trainings anders aufsetzen. Das eine ist tatsächlich im automobil-Bereich, das andere ist halt eben im forwirtschaftlichen Bereich. Bei der Simulation, über die ich jetzt gerade rede, ist die betriebswirtschaftliche Simulation zudem noch relativ generisch gehalten, sodass wir halt im Rahmen des simulationsbasierten Trainings die gesamte Simulation von Anfang an relativ spezifisch auf den Kunden zuschneiden können. Das heißt, wir können sagen: Produktstandart ist für den bayrischen Staatsforst – ich weiß ehrlich gesagt nicht, ob die das wirklich machen – aber wenn die jetzt zum Beispiel die gefälltten Bäume dann im Nachgang in irgendwelche, keine Ahnung, Möbelspielzeug, was auch immer, umproduzieren sozusagen oder verwerten, dann würde man eben solche Sachen nehmen. Bei dem VW-Konzern ist es dann halt eben der VW-Golf oder Polo, kommt halt ein Audi mit dazu oder whatever. Je nachdem über welche Art von Produkt wir reden. Also Standard, kompakt, Luxus usw.. Und damit sind dann halt gewisse Abhängigkeiten im Rahmen der Simulation verbunden. Aber wir haben halt ganz viele Elemente, wodurch wir die Simulation halt eben mit Minimalaufwand sehr gut maßschneiden können auf den Kunden. Sodass die Unternehmensrealität dort abgebildet ist, wodurch das Lernen dann natürlich auch nochmal emotionaler wird, sodass es sich mehr verankert. Jetzt hatten wir ja einmal das Thema Recruiting, wir hatten das Thema Training und man kann es sicherlich auch gut in der Beratung einsetzen. Wir haben einen Kooperationspartner, der sich dann halt hinsetzt, dieses Simulationsboard nutzt, um da halt viele Dinge transparent zu machen, die er im Rahmen des Beratungsprojektes eben durchdiskutiert wird, mit seinem Auftraggeber. Wir persönlich machen das nicht, wir haben dann wenn Erfahrungen im Bereich Recruiting oder im Bereich Training. Und bei Recruiting ist es tatsächlich ganz

häufig erfahrungsgemäß eher etwas, was in Richtung unternehmerisches Denken und Handeln geht, was eingekauft wird, weniger in Richtung Teambuilding oder was auch immer. Und ansonsten sind eigentlich alle Simulationen, die wir dann haben, die werden mit dem Ziel vom Kunden eingekauft, um Personal zu entwickeln.

Tobias Bootsmann: Okay, wir hatten ja vorhin auch einmal Change-Management oder General-Management. Ich habe da auch ein Gespräch mit „Topsim“ geführt, die haben halt im Prinzip, so wie es sich herauskristallisiert hat, im Personalbereich konkret ein Planspiel, nämlich „Topsim – Change-Management“. So wie ich das gerade bei Ihnen raus höre, haben Sie im Personalbereich schon deutlich mehr Planspiele.

Dina Weiler: Naja unser Portfolio umfasst, wenn ich mich jetzt gerade nicht irre, 15 Simulationen, die eben ready-to-use sind. Die sind entwickelt, ähnlich wie bei „Topsim“, nur halt eben mit der Maßgabe, es gibt nicht: „So wird das Training immer trainiert.“, sondern wir setzen uns mit den Kunden hin und sagen „Okay, was sind denn eigentlich eure konkreten Herausforderungen, jetzt aktuell?“. Wenn wir mit der Simulation ins Training gehen, dann würden wir eben empfehlen: Standardmäßig könnte man die Simulation so trainieren. Sie haben aber die und die Herausforderungen. Wie würde das Standardtraining die jetzt nicht abdecken. Deswegen würden wir das Standardtraining an der und der Stelle eben anpassen. Und damit auch die Simulation an sich anpassen. Sodass die Ereigniskarten genau diese Themen nochmal adressieren als Simulationselement, sodass quasi das, was erlebt wird, auch mit dem, was da als theoretischer Input reinkommt, auch von Anfang an da ist. Dass beides halt eben kombiniert ist. Nicht nur das Thema „was trainieren wir, was geben wir eigentlich als Feedback und Input“, sondern „was genau wurde halt eben von der Simulation selbst in den Raum gebracht“. Und diese 15, wir haben drei in Richtung Business Augment also General-Management, der Unterschied dazwischen ist, das eine ist halt kompakt, sodass man da Auszubildende, Studierende reinsetzen kann oder Personen im Unternehmen, nicht in dieses Finance oder non-finance oder BWL, also für mich BWLler, so als Standardthema adressieren kann. Und die anderen beiden differenzieren sich dann darin, dass das eine für produzierende Unternehmen ist und das andere für Service, also Dienstleister, dienstleistungsprodukt anbietende Unternehmen ist. Wir haben dann sieben im Bereich People, also Führung eben aus der Softskill Perspektive, einmal Talent-Management, dann ganz groß das Thema Führung aus der Softskill-Komponente. Heißt was genau ist Führung, welche Führungsmodelle oder -theorien gibt es, aber kombiniert mit den Themen Finanz und Strategie. Ganz klein, weil wenn das Training gemacht wird, dann sind 15-Prozent ungefähr oder 20-Prozent ungefähr Finanz und Strategie zusammen und der Rest ist halt eben alles dieses People-Management Thema. Also Führungsthema. Dann haben wir eben das Thema Teambuilding, Teambuilding allgemein, mit einem Fokus aus Interkulturalität, mit einem Fokus auf Remote-Teams – das sind drei

Simulationen, dadurch dass die eben einen unterschiedlichen Fokus haben – wir haben das Thema Change-Management und wir haben das Thema Führen in der VUCA-Zeit. Und je nachdem welche Simulation es ist, hat es halt andere Theorie-Elemente und damit auch andere Entscheidungen, die Führungskräfte oder angehende Führungskräfte, die bei uns im Training ganz häufig sitzen, erleben. Darüber hinaus haben wir dann noch zwei Simulationen im Bereich Sales, zwei sehr industriespezifische Simulationen für Banken und Containerlines. Wir haben tatsächlich auch noch eine Simulation Minimum in der Pipeline, die das Thema Retail, Real Estate umfasst als sehr industriespezifische Simulation. Also sehr breit aufgestellt. Ach, und betriebliches Gesundheitsmanagement. Also nicht betriebliches Gesundheitsmanagement, sondern tatsächlich: Wie führe ich ein Unternehmen auf gesunde Art und Weise. Betriebliches Gesundheitsmanagement umfasst ja unter anderem auch Wiedereingliederung, usw.. und das machen wir in der Simulation tatsächlich nicht, sondern eher: Was ist mein Einfluss als Führungskraft darauf, dass meine Mitarbeiter gesund bleiben, gesund sind und gesund werden.

Tobias Bootsmann: Okay, es ist gerade echt umfangreich, was da gerade auf einen einprasselt, aber was ich da so ein bisschen raus höre, dass Sie sich, um jetzt mal auf Frage vier einzugehen, Sie haben eigentlich Frage drei und zwei gerade schon sehr ausführlich beantwortet, deshalb übergehe ich die jetzt noch einmal so namentlich. So wie ich Sie gerade verstanden habe, richten Sie sich doch primär an Unternehmen.

Dina Weiler: Jain. Ja und Nein. Also wir als Unternehmen haben tatsächlich drei Zielgruppen. Wir haben einmal die Zielgruppe, das sind Trainingsfirmen, das heißt, die kommen auf uns zu und sagen: „Wir wollen unser Produktportfolio erweitern und kaufen bei euch eben Planspiele ein“. In letzter Zeit tatsächlich nicht nur Planspiele, sondern auch kleine Elemente wie ein bestimmtes Planspiel kann gut erweitert werden, durch einen bestimmten Persönlichkeitsindikator, um ein bestimmtes Feedbacktool. Und dadurch, dass wir das selber nutzen, können wir da halt eben sagen: „Passt auf, in dem und dem Training haben wir das so und so eingesetzt und mit dem und dem Erfolg“. Und das geben wir letztendlich an unsere Kooperationspartner weiter und die gucken dann, ob das zu einem ihrer Kundenprojekte ebenfalls passt und kaufen das dementsprechend auch mit ein. Das ist das eine. Das zweite ist, wir haben Business-Schools, die sich bei uns tatsächlich melden und sagen: „Wir haben da den und den Kunden, der hat das und das Anliegen und wir würden da gerne mit euch zusammenarbeiten“. Das ist nicht automatisch immer sofort etwas, was dann in Richtung Planspiel geht, sondern das kann auch mal ein Softskill-training sein, das kann auch mal ein komplettes Leadership-Programm sein oder ein UE-Programm oder oder oder. Und die dritte Zielgruppe, die wir haben, sind letztendlich Unternehmen, die bei uns genau dasselbe einkaufen, was sie dann bei der Business-School einkaufen. Und Universitäten sind quasi ein Konglomerat unterhalb der

Unternehmen. Wir haben gar nicht so viel Universitäten, die eingekauft haben, bis dato, haben aber immer mal wieder die Nachfrage, was aber ganz häufig daran scheitert, dass die Universitäten eh schon mit „Topsim“ zusammenarbeiten, da die halt eben ein sehr attraktives Lizenzmodell haben und dann eben nicht aus diesem Lizenzmodell rauswollen und rauskönnen, beziehungsweise nicht die Budgets dafür freibekommen und deswegen scheitert das ganz häufig bei uns. Es sei denn, es sind halt eher so Simulationsthemen wie Talent-Management. Die da nicht adressiert werden.

Tobias Bootsman: Also im Prinzip was dann, sag ich mal, „Topsim“ nicht abbildet oder abdeckt.

Dina Weiler: Genau. Ich glaube Universitäten, da kommt es tatsächlich immer so ein bisschen darauf an, wer ist der Prof. und was hat der denn so für einen Background. Wie positiv oder nicht positiv steht dieser Prof. einem Planspiel gegenüber. Mit der DHBW haben Sie ja sowieso schon eine Universität im Fokus gehabt, die ähnlich wie einige Unternehmen sich auch zum Ziel gesetzt haben, dass da ein Planspiel auf alle Fälle irgendwie mit drin ist, in einem ihrer Entwicklungsprogramme oder halt eben Studiengänge. Meine Erfahrung ist es tatsächlich noch nicht, dass das flächendeckend in Deutschland der Fall ist. Dass da jetzt Universitäten: „Oh wow, Planspiel, haben wir bisher noch nicht, müssen wir auf jeden Fall einführen“.

Tobias Bootsman: Ja, wir in Emden haben ja auch so ein Planspielzentrum, tatsächlich. Aber wenn ich so an meine Vorlesungen denke, die ich besucht habe, da war das auch nie Thema. Ich habe mal ein Planspiel mitgemacht, das ging über zwei Tage. Das war aber im Rahmen einer separaten Projektwoche, die wir machen mussten. Also wo man halt so Projektpunkte gesammelt hat. Und da habe ich dann einfach selbständig gesagt, das klingt interessant, das machst du mal mit. Aber dass jetzt, sag ich mal, im Rahmen einer Vorlesung oder einer Veranstaltung gesagt wurde, wir machen jetzt ein Planspiel zu dem und dem Thema, um das veranschaulichen zu können und auch interaktiv gestalten zu können, das war tatsächlich leider nicht der Fall. Dabei haben wir ja in Emden ein Planspielzentrum.

Dina Weiler: Ich habe Pädagogik studiert, mit Bachelor, Master hieß es dann anders, aber im Endeffekt ist es genau das, und ich habe es wirklich erst in meinem Berufsleben, also Simulation, Planspiele, kennengelernt, als Methode. Und das wäre eigentlich somit ein prädestiniertes Studienfach, in dem man darüber etwas erfahren könnte oder erfahren sollte.

Tobias Bootsman: Eigentlich auch mehr als Wirtschaft tatsächlich. Obwohl mit Wirtschaft kann man auch viel machen, aber ich glaube, was ich so auch vielfach von anderen Leuten gehört habe, Wirtschaft, glaube ich, ist eher zahlenbasiert. Also, ich sag mal, dieses klassische BWL.

Dina Weiler: Es wird ja tatsächlich ganz häufig gemacht, dieses General-Management, dieses Planspiel. Je nachdem welche Uni, aber wenn dann eher da. Aber Pädagogen, Psychologen und je nachdem. Also BWLer, wenn die sich in Richtung Personalentwicklung weiterentwickeln oder da den Schwerpunkt setzen, die sind ja letztendlich diejenigen, die dann Konzepte für die Unternehmen in der Personalabteilung oder Personalentwicklungsabteilung aufsetzen. Und wenn man es da nicht gehört hat, dann kommt man da über Umwege gegebenenfalls hin und weiß, dass man so etwas nutzen kann. Oder man weiß es halt nicht.

Tobias Bootsmann: Dann würde ich einfach mal zu Teil zwei des Interviews übergehen, so dem Marktgeschehen an sich. Und zwar: Wie verhält sich so dahingehend der Markt: Wenn jetzt ein neuer Anbieter auf den Markt strömt, der jetzt beispielsweise, das haben Sie gerade gesagt, General-Management ist so ein klassisches Planspiel, der hat jetzt auch ein Generalmanagement-Planspiel, dass sich vielleicht in kleinen Details unterscheidet, aber halt nicht sonderlich stark. Besteht da schon die Gefahr, dass bestehende Kunden zu diesem Produkt dann wechseln oder ist das eigentlich eher, sag ich mal, das ist eigentlich eher nicht der Fall.

Dina Weiler: Also da kommt es eher auf die Kundenbeziehung drauf an, würde ich im ersten Schritt sagen. Wenn die Kundenbeziehung gut ist und der Kunde glücklich ist, dann hat er nicht den Bedarf sich da irgendwie weiterzuentwickeln, sich weiter mit anderen Anbietern auseinanderzusetzen. Wenn man dann digital- versus board-basiert sich einmal anguckt, dann sind die digitalen ganz häufig sehr viel komplexer, sodass man da halt tatsächlich einfach nochmal einen viel höheren Schwierigkeitsgrad zum Teil drin hat. Ich weiß aber auch von Kunden von uns, die sowohl das eine als auch uns kennen, die dann zu digitalen ganz häufig sagen: „Da ist halt so eine riesengroße Blackbox, sodass man eben zum Teil Entscheidungen trifft, aber nicht versteht, was diese eben für eine Auswirkung haben“. Das heißt, da hätten wir Added Value, sodass wir halt eben auf Kunden zugehen könnten und sagen könnten: „Pass mal auf, wie steht es denn bei euch um eben zum Beispiel das Thema General-Management?“ - da ist der Markt auf jeden Fall ordentlich gefüllt, was dieses Thema betrifft – und könnten da halt eben eher aus dieser Blickwarte reinkommen und fragen: „Was nutzt ihr denn da? Wie zufrieden seid ihr da? Gibt es irgendwelche Herausforderungen, die eure Führungskräfte dann im Nachgang haben?“. Aber wenn die Kundenbeziehung stabil ist, ist es mehr oder weniger so, dass der Kunde gar nicht erst groß gewillt ist, sich da weiter Gedanken zu machen. Was aktuell tatsächlich so ein Stück weit bei uns und unseren Kunden sich abzeichnet ist, dass viele Kunden in Richtung Ausschreibungen gehen und da ist es dann letztendlich gar nicht mehr das Konzept und die Qualität, die da eine Rolle spielen, sondern dann irgendwann nur der Preis, es sei denn, die Auswahlkriterien sind von Anfang an schon in Richtung – was ganz häufig übrigens passiert – wir wollen mit dem und dem Anbieter zusammenarbeiten und für diesen Anbieter oder bei diesem Anbieter sind es die und die Punkte, die wir halt eben für gut

erachten. Ich habe zum Beispiel schon Ausschreibungen gelesen, wo dann explizit drinsteht „Wir wollen eine Simulation, wie die Simulation XY von Anbieter XY“. Und da lohnt es sich eigentlich fast gar nicht mehr an dieser Ausschreibung teilzunehmen, weil da kann man quasi schon zwischen den Zeilen lesen, der Anbieter ist eigentlich nahezu schon gesetzt. Es sei denn, man geht mit einem Dumpingpreis rein und das kann man tatsächlich als größeres Unternehmen kaum machen.

Tobias Bootsmann: Also, um da nochmal drauf einzugehen, dieser Preiskampf – und damit vielleicht auch zu Frage zwei, die Position auf dem Markt – diese Kampfpriese, wie man sie jetzt zum Beispiel von Aldi und Lidl vergleicht, die sich da wirklich jeden Prozent des Marktes versuchen abzuringen und wenn der eine zehn Cent drunter ist, dann geht der andere auch wieder zehn Cent runter, das ist nicht der Fall auf dem Planspielmarkt jetzt an und für sich?

Dina Weiler: Ja doch, also es kommt halt tatsächlich darauf an. Es ist ja nicht nur so, dass Unternehmen wie „Simdustry“ oder „Capsim“ oder „Topsim“ auf dem Markt unterwegs sind, sondern zum Teil auch einfach Einzeltrainer. Und Einzeltrainer verkaufen sich zum Teil halt auch für einen ganz anderen Tagessatzpreis. Wenn wir zum Beispiel zu einem Kunden gehen, wissen wir, dass ein Trainer von uns Minimum 1000€-1500€, je nachdem was für ein Level von Trainer wir haben, als Honorar erwartet. Und mit dem Honorar, was wir letztendlich beim Kunden in Rechnung stellen, müssen wir ja auch unsere Mitarbeiter zahlen, etc. pp.. Das heißt, wir können nicht diese eins bis eins fünf weitergeben. Und ein Einzeltrainer, dem würde es vollkommen ausreichen, wenn er die eins bis eins fünf in Rechnung stellt. Und damit gibt es automatisch schon ein relativ großes Gap. Und wenn es tatsächlich nur eine Einzeltrainingsmaßnahme ist, die eingekauft wird, dann ist ganz klar, tendenziell eher dieser Einzeltrainer, der dann höchstwahrscheinlich den Zuschlag bekommen wird, weil er in Summe dann halt eben günstiger ist. Wenn es dann aber in Richtung großes Entwicklungsprogramm oder ähnliches geht, da muss man halt eben gucken: Wie sind da die Kapazitäten, das können größere Unternehmen dann eher stemmen, sodass größere Unternehmen dann halt eher den Zuschlag bekommen. Wobei wir jetzt vor drei, vier Wochen erst an einer Ausschreibung teilgenommen haben, von einem Konzern – bei der Unternehmensgruppe sind wir tatsächlich noch gar nicht unterwegs gewesen, aber wir haben viele Unternehmenstöchter schon beliefert – und da gab es eine klare Maßgabe, das heißt, der Trainer kann maximal Summe X kosten. Was für uns bedeutet, wir würden normalerweise mit zwei Seniortrainern reingehen, das können wir eben nicht machen. Weil wir ansonsten eher draufzahlen, sodass wir dann eben gesagt haben, okay, dann gehen wir da halt mit einem Senior- und einem Juniortrainer rein. Die Juniortrainer, beide in Kombination, das rentiert sich dann schon eher. Für die Zielgruppe würden wir es persönlich, also wenn wir bei dem Kunden sitzen würden, mit dem Kunden reden könnten und sagen könnten: „Pass auf, aus dem und dem Grund macht es eben eher Sinn,

da mit zwei Seniortrainern reinzugehen“. Weil wenn dann da Vorstände irgendwann dasitzen und da ist einer gerade so von der Uni frisch Geschlüpfter – der hat echt große Herausforderungen da einfach zu bestehen. Also er wird halt eher nicht für voll genommen und das muss auch nicht sein. Also die Negativerfahrung wollen wir dann bei uns und unseren Juniortrainern nicht, sodass wir dann eben gucken, wie kann man da mit einer guten Mischkalkulation reingehen. Aber ja, Preis ist da und es kommt ganz darauf an, es ist ja nicht nur das Thema was kostet der Trainer, es ist dann auch noch das Thema was kostet die Simulation. In Deutschland habe ich tatsächlich unterschiedliche Preise, die sind zum Teil höher als die von uns. Aber auch da, da kommt es halt ein bisschen darauf an, was kauft der Kunde am Ende des Tages ein, ich mein, wenn der Kunde dann zehn Trainingstage oder zehn Simulationstage einkauft, kann man auch super sagen, alles klar, dann gibt es halt eben den und den Volumenrabatt. Und dann ist der Preis, den wir kennen nicht der gleiche. Um mal, ich weiß nicht, ob Sie die Info haben, aber wenn wir Trainings verkaufen, dann ist es halt, wie gesagt, der Trainer, den wir kaufen, da ist einen Simulationslizenzgebühr mit drin pro Tag der Nutzung, da ist natürlich auch Vorbereitungs- und Konzeptarbeit mit drin, gegebenenfalls ein neues Material, was Sie eben für die Teilnehmenden entwickeln und eine kleine Gebühr für die Organisation des ganzen Trainings. Und das Ganze muss am Ende des Tages quasi eine Summe ergeben, die im Vergleich zu dem, was halt eben ein Wettbewerber auf dem Markt bringt, attraktiver ist. Und was heutzutage noch mehr dazukommt ist, Preis ja, Qualität der Simulation: Es gibt halt tatsächlich einfach Kunden, die sagen mir ist es tatsächlich wichtig, dass ich, wenn ich die Simulation einkaufe, die Möglichkeit habe Dinge anzupassen. Also nicht quasi optisch-health kaufe, deshalb – ich weiß auch nicht ob „Topsim“ das genauso sieht – aber ich weiß, dass ich bei Universitäten zum Teil gehört habe, dass die sagen: Naja, wir haben „Topsim“, wir sind damit nicht glücklich, weil das ist halt von Anno dann und dann, es wird nicht weiterentwickelt, wir können da halt eben aktuelle Gegebenheiten nicht abbilden, das ist uns wichtig, wird aber eben nicht gemacht von Seiten des Anbieters. Und es ist ja nicht jeder Anbieter so. Also bei „Capsim“ weiß ich, dass die zum Beispiel nach außen hin auch kommunizieren, dass die ihre Simulation anpassen. Bis zu welchem Detailgrad, das weiß ich nicht, da müsste ich halt mal bei „Capsim“ dabei gewesen sein oder mal ein Training kennengelernt haben. Ich habe auch von „BTI“ mal einen offenen Planspieltag kennengelernt und da habe ich zum Beispiel gesehen, dass bei uns in den Trainings gibt es kein „wenn A dann B, dass passieren wird“, genau das hatte ich aber im Rahmen dieses Planspieltages. Diese Wahrnehmung. Ob das wirklich zu 100-Prozent dem widerspricht oder ob das quasi dem geschuldet ist, dass man da in kurzer Zeit das Planspiel vorstellen wollte und halt nicht die ganze Zeit jemanden braucht oder zur Verfügung hätte, wenn man ein ganzes Training damit macht, das weiß ich nicht genau. Das wird mir auch keiner sagen, einem Wettbewerber gegenüber. Also das sind nochmal die Elemente und was dann tatsächlich auch noch mit dazukommt ist, was braucht der Kunde. Also

braucht der Kunde nur ein simulationsbasiertes Training, dann ist er natürlich bei dem Simulationsanbieter gut aufgehoben, braucht der Kunde aber mehr, dann wird der Kunde halt gucken, ob der Anbieter das tatsächlich auch bieten kann. Oder ob er halt ein gutes Netzwerk hat, mit dem er dann das, was der Kunde braucht, gut abdecken kann. Oder ob der Kunde dann tatsächlich gucken muss, okay, ich brauche drei Anbieter, um mein Ziel zu erreichen, was ich halt im Bereich Personalentwicklung habe oder auch Personal-Recruiting oder auch Beratung, what ever. Und dann stellt sich die Frage, will ich das als Kunde. Oder will ich da nicht lieber die eine Lösung aus einer Hand, wo ich halt selber als Personaler weniger Bauchschmerzen mit habe. Weil eben alles aus einer Hand kommt, eben, one-stop-shop-system, so nach dem Motto. Also das ist so unsere Erfahrung.

Tobias Bootsman: Und dann, um vielleicht auf Frage drei einzugehen, dann würden Sie das schon als Vorteil sehen, wenn man diese Anpassbarkeit, diese Flexibilität zum Kunden hin hat.

Dina Weiler: Auf jeden Fall. Also es kommt tatsächlich ein bisschen darauf an, was das für ein Kunde ist und ob sein Budget das letztendlich hergibt. Aber wenn man es kann, dann hat das auf jeden Fall einen sehr großen Mehrwert. Weil der Kunde dann auch wirklich etwas entwickeln kann. Und wenn wir da über 2000 Mitarbeiter nachdenken, die da alle durchgehen und die da alle das gleiche Wissen vermittelt bekommen und wenn alle tatsächlich mit etwas, was sehr spezifisch auch auf die Bedürfnisse und Herausforderungen der einzelnen Mitarbeiter aufgesetzt ist, erleben, dann bleibt es halt einfach länger hängen und dann ist es halt am Ende des Tages – dann ist der Return of investment auch einfach größer für das Unternehmen.

Tobias Bootsman: Auch in Bezug auf Hochschulen wäre es ja auch eigentlich, denke ich mal, von Vorteil. Dann könnten die, sag ich mal, eine explizit auf sie zugeschnittene Lösung einführen. Und ich sag mal so, meistens ist es ja so, dass eine Vorlesung, beispielsweise jetzt Change-Management, die Inhalte werden sich ja jetzt in den nächsten 10 Jahren nicht unbedingt krass unterscheiden, um es mal so zu sagen. Dass wenn man so eine individuelle Lösung hat, dann könnte man die ja sogar längerfristig einsetzen, als in Anführungsstrichen nur ein Mal.

Dina Weiler: Ja, als Hochschule würde ich tatsächlich eigentlich sogar eher zu etwas standardmäßigen gehen, ehrlich gesagt. Das, was man da halt tatsächlich machen kann, ist: Wir haben zum Beispiel das Thema Talent-Management an eine Hochschule und den Fachbereich soziale Arbeit verkauft. Soziale Arbeit als Branche, die würde ich dann quasi mit reinbringen, das ist bei uns in dem Standardpaket quasi nicht enthalten. Diese Anpassung würde ich machen. Wenn wir jetzt aber über einen BWL-Studiengang nachdenken, dann gibt es da keine fachliche Richtung, die gegeben ist. Das heißt, da würde ich tatsächlich mit einem normalen Standardpaket reingehen und dann kann man eher vielleicht gucken, ob man Fallbeispiele

noch mit reinbringt, im Nachgang, die unterschiedliche Branchen mit abdecken oder innerhalb der Diskussion und der Debriefs. Aber da wird es eben schwierig. Weil BWL relativ vielfältig ist, die Studierenden können dann in alle Industriebranchen sich verteilen und das hat keinen Mehrwert. Wenn ein sehr spezifischer Fachbereich das einkauft, dann go for it, weil dann gibt es eben Branchenspezifika, die man eben sicherlich gut reinbringen kann, aber ansonsten, nein. Ansonsten reicht da tatsächlich so ein Standardpaket sozusagen. Hat aber den Vorteil, dass – Talent-Management ist jetzt gerade nicht das allerbeste Beispiel – aber wenn wir über Führung reden und eine Führungssimulation, wenn sich da Themen abändern, dann kann man da mit einer Simulation, die eben die Möglichkeit bietet, Anpassungen vorzunehmen, das ein oder andere Event oder das ein oder andere Element der Simulation mit einem Minimalaufwand tatsächlich verändern und kann dadurch dann die neue Theorie mit andocken. Das wird mit einem Standardpaket, dass sich eben halt nicht ändern lässt, schwieriger dann halt eben neue Theorieimpulse mit reinzubringen. Und das, was uns letztendlich wichtig ist, wenn wir Planspiele dabei haben ist, dass Simulationselemente, Diskussionen, also Entscheidungen, die innerhalb der Simulation getroffen werden, eben dieses: „Okay, was kommt denn da eigentlich aus der Theorie, was man wissen sollte?“ einfach schon einmal ein bisschen antriggern.

Tobias Bootsman: Also das erstaunt mich gerade schon ein bisschen, weil ich hätte jetzt nach meiner Denkweise gedacht: Ja, man macht ein individuelles Planspiel, individuell auf meine Vorlesung zugeschnitten und das kann ich dann zehn Jahre für meine Vorlesung einsetzen.

Dina Weiler: Ja, müsste ich tatsächlich bei Ihnen in Vorlesungsunterlagen gucken, aber so mein Bild ist – Was genau unterrichtet Ihr Professor denn? Fragen wir es mal so.

Tobias Bootsman: Also Human Resource Management und General Management. HRM hat er untergliedert in diese typischen Personalschwerpunkte, sprich einmal die Mitarbeiterflusssysteme und einmal, ich glaube das war in der HRM eins Vorlesung, dann Vergütung, Beurteilung, die Bereiche halt. Und General Management, da habe ich leider nur eine Vorlesung von besucht, da habe ich eine andere tatsächlich durch Organisation ausgetauscht, und in der Vorlesung, die ich bei ihm hatte, da hatte er Strategisches-Management, sowas, auch Gig Work, etc. behandelt.

Dina Weiler: Dann würde ich tatsächlich doch eher bei meiner Aussage bleiben, weil dass, was er super machen kann, ist tatsächlich zu gucken, was habe ich an Theorien und da würde ich eigentlich fast sagen, ist es egal, ob das jetzt Ihr Professor ist oder ob das ein Professor von der Uni Marburg oder der Uni Trier oder what ever ist. General Management, das, was an der Uni an Wissen vermittelt wird, wird größtenteils das Gleiche sein, da gehe ich mal stark von aus. Vielleicht mit dem ein oder anderen theoretischen Fokus, mehr oder weniger und das

kann man super mit einem Planspiel machen. Und da würde ich mir tatsächlich als Prof. überlegen, mache ich die Simulation vorher oder mache ich sie danach. Das heißt, was man machen könnte, wäre tatsächlich Wissen vermitteln und die Simulation eben ganz am Ende zu platzieren und zu sagen: „Okay, jetzt haben wir ganz viel gelernt, jetzt gucken wir wie wir das anwenden können.“. Von daher nochmal, um darauf einzugehen und zu sagen: „Ah, jetzt habt ihr die und die Entscheidung gemacht, wisst ihr noch, was wir da und da an Theorieinput hatten.“. Umgekehrt kann man es natürlich auch machen, man kann eben umgekehrt genau das Gleiche machen, mit: „Okay, ihr geht durch eine Simulation, ich gebe als Prof. kurze Hinweise darauf, was kommt denn eigentlich alles in der Vorlesung an Input und gehe halt eben darauf ein. Und vertiefe dann halt alles danach.“. Und dann würde ich tatsächlich sagen, dadurch dass es für mich eben doch sehr branchenunabhängig klingt und kein extra Subject dahinter ist, dass man auf jeden Fall sagen könnte, man kann ein Standardprodukt wählen. Zumindest als Universität.

Tobias Bootsmann: Das ist dann auch gerade für mein Fazit sehr gut zu wissen. Dann würde ich einfach mal sagen, dass ich zur nächsten Frage übergehe, und zwar: Wenn ich jetzt ein neuer Anbieter auf dem Planspielmarkt bin und ich biete jetzt ein Planspiel an im Bereich Wirtschaft. Also die etablierten Anbieter am Markt, machen die es mir da schon sehr schwer damit Fuß zu fassen oder ist es da allgemein sehr schwer Fuß zu fassen oder ist es sehr leicht in den Markt einzutreten?

Dina Weiler: Ich glaube auch, da kommt es ganz stark darauf an, was ist Ihr Gesamtpaket. Und sind Sie tatsächlich Start-Up oder nicht. Denn je nachdem, was Ihr Gesamtpaket ist, kann es ja durchaus sein, dass Sie vorneweg schon ganz viel Organisationsentwicklung oder oder oder gemacht haben. Und da als Anbieter schon sehr bekannt sind. Und dann ist es relativ einfach zu sagen, lieber Kunde, ich würde da gerne etwas Neues ausprobieren, ich habe da ein Planspiel entwickelt und würde es ganz gerne mit euch machen. Und solche Anbieter sind dann auch eher die, die dann sagen würden – also ich würde es strategisch zumindest so machen – dass ich sagen würde: „Pass auf, es ist ein Get-to-know-Angebot, heißt günstiger und ihr könnt das mit mir weiterentwickeln.“. Oder gegebenenfalls entwickelt man das sogar mit dem Kunden zusammen, für wenig Investment für den Kunden. Da würde ich sagen, ist es Glück, ist eine Kundenbeziehung da, ist die Kundenbeziehung gut. Dann macht der Kunde mit Sicherheit vieles mit. Insbesondere, wenn es dann auch vom Budget her attraktive Vorteile gibt. Ist man so komplett neu auf dem Markt, ist es einfacher, mit einem Nischenprodukt daherzukommen.

Tobias Bootsmann: Dann haben Sie Frage fünf, die übergehe ich jetzt mal, weil die eigentlich im Laufen des Gespräches - das Verhalten der Kunden – eigentlich schon mehr als ausreichend beantwortet wurde. Das finde ich auch immer ganz schön, wenn man im Interview nicht

nur, sag ich mal, stumpf Frage eins, Frage zwei, sondern sich das auch aus dem Gespräch ergibt. Dann wäre meine letzte Frage eigentlich: Sie als Firma „Simindustry“, Sie haben es vorhin auch schon angesprochen, es gibt Trainer, die kaufen beispielsweise einfach bei Ihnen ein Planspiel ein und verkaufen dann die Dienstleistung weiter. Aber Sie als Anbieter der eigentlichen Simulation entwickeln schon die Planspiele komplett selbst.

Dina Weiler: Ja und Nein. Was sich jetzt bei uns tatsächlich ein bisschen durch die Digitalisierung entwickelt hat und dadurch, dass bei uns – Also „Simindustry“ hat drei Geschäftsführer. Und die Geschäftsführerin Stefanie Flecke hat eine andere Firma, die ganz viel im Bereich Banken unterwegs ist. Unsere Simulation, die auf Banken fokussiert ist, ist tatsächlich noch gar nicht so lange auf dem Markt. Und bevor wir diese Simulation entwickelt haben, hat sie eben mit einem anderen Anbieter zusammengearbeitet. Dadurch, dass eben ein Trainer aus unserem Netzwerk den Anbieter kannte und gesagt hat: „Hey, ist ein gutes Tool, gerade wenn wir halt eben auf das Thema fokussieren, können wir da mitgehen.“. Und der Unterschied zwischen beiden Simulationen ist auf jeden Fall auch gegeben, sodass es nicht redundant geworden ist, sondern wir haben eine Simulation für uns entwickelt, die andere Bedarfe abdeckt. Das ist das eine und durch die Digitalisierung haben wir jetzt auch einen Anbieter, der selber auch schon Simulationen entwickelt hat oder eher Games entwickelt hat, sodass wir da halt aktuell drüber nachdenken, ob wir gegebenenfalls eher nochmal was zusammen entwickeln oder, was jetzt tatsächlich einmal passiert ist, dass ein Kunde was nachgefragt hat, was wir persönlich nicht abdecken können, aber eben mit Hilfe unseres Anbieters für das Thema Digitalisierung unserer Planspiele für den Kunden dann eben abdecken konnten. Zumindest, sofern sich der Kunde dafür entscheidet. Aber bis dato war unser Kredo wir entwickeln selbst. Wir hatten auch schon mal eine Anfrage, ob wir eine Simulation – ich weiß leider den Namen nicht mehr, es hat irgendwas mit Fischfang, Fischzucht zu tun – der Anbieter entwickelt diese Simulation auch nicht weiter. Und das war ein Kollege aus dem Trainernetzwerk oder Trainer-Berater-Coaches-Netzwerk von mir, der dann gesagt hat: „Hey, ihr seid ja Anbieter, könnt ihr mir diese Simulation nicht einfach weiterentwickeln? Ich würde die ganz gerne weiterhin nutzen, aber kann ich nicht, zumindest nicht wie die Simulation aktuell aussieht.“. Und wir haben da dann halt für uns gesagt, da ist ein Anbieter da, wenn wir das gemeinsam weiterentwickeln, ist das vielleicht eins, also beide Anbieter zusammen. Aber für einen anderen Anbieter etwas weiterentwickeln, nein. Und andere Planspiele einkaufen haben wir bislang tatsächlich auch noch nicht gemacht. Also dann haben wir eher Kunden gegenüber gesagt: „Ne sorry“. Zum Beispiel das Thema Projektmanagement war in 2018, glaube ich, häufiger mal gefragt, dazu haben wir nichts und haben auch da die strategische Entscheidung getroffen, dass wir da nichts entwickeln wollen dahingehend, weil es auch da, ähnlich wie in dem Bereich General-Management, genug Anbieter auf dem Markt gibt. Und das wollen wir an der Stelle eben nicht machen. Und dementsprechend haben wir da noch nichts eingekauft.

Tobias Bootsmann: Würden Sie das denn vielleicht auch als ökonomische Vorgabe des Marktes sehen, wie Sie gerade gesagt haben, wenn da ein Thema von genug Anbietern abgedeckt ist, dass man da sagt, da machen wir nichts mehr. Also ist das so eine Art Marktvorgabe?

Dina Weiler: Marktvorgabe nicht. Ich würde es eher als strategische Entscheidung des Anbieters selber definieren, wenn der Anbieter selbst sagt, wir sehen da super viel Potenzial, obschon der Markt relativ gut gesättigt zu sein scheint, dann geht man da sicherlich den Weg. Wir treffen sicherlich auch nicht immer die aller strategischsten Entscheidungen, sondern ab und an auch mehr so Bauchentscheidungen. Talent-Management ist bei uns zum Beispiel, ich bin im Jahr 2014 zu „Simdustry“ gestoßen, und damals gab es diese Simulation. Die ist ganz lange nicht eingekauft worden. Weil das Thema Talent-Management auf dem Markt einfach noch nicht präsent gewesen ist und nicht die Nachfrage hatte. Das ändert sich und hat sich auch geändert, im Laufe der Zeit, aber das sind halt so Sachen wie – haben Sie ja sicherlich auch gelernt im Rahmen der General-Management Vorlesung – da kommt es halt ein bisschen drauf an, in welchem Stadium des Lebenszyklusses man sozusagen in die Entwicklung mit einsteigt.

Tobias Bootsmann: Also ist dieser Lebenszyklus beziehungsweise die Nachfrage auch so ein bisschen die ökonomische Gegebenheit des Marktes.

Dina Weiler: Also, ich glaube tatsächlich ist es: Wer trifft die Entscheidungen innerhalb des Unternehmens? Bei uns ist der Fall, dass die Geschäftsführung auch noch ganz viel in der Operativen drin ist. Das heißt, die Geschäftsführung ist auch noch ganz viel in den Trainings dabei, relativ nah am Kunden. Und wenn da tatsächlich das Gefühl dafür da ist, hey, da häuft sich die Diskussion innerhalb des Trainings, dann kann das auch alleine schon ausschlaggebend sein für eine Entscheidung, da jetzt eine Simulation weiterzuentwickeln. Oder es gibt einen Netzwerkpartner, der ganz eng mit uns zusammenarbeitet und sagt: „Hey, das wird das neverending topic demnächst sein“. Dann diskutiert man sowas. Oder man geht halt eben den Weg und guckt, was ist jetzt auf dem Markt gegebenenfalls länger Trend und machen wir das oder machen wir das nicht. Sodass man halt eben zu unterschiedlichen Zeiten eines Produktlebenszyklusses theoretisch einsteigen kann mit der Entwicklung.

Tobias Bootsmann: Okay. Das lag meinem Dozenten noch ein bisschen am Herzen, also es hat ihn halt interessiert, vielleicht im Punkt Technologie. Bei Planspielen, sind da technologische Neuerungen zur Umsetzung von Planspielen in Entwicklung? Sprich Virtuell Reality. Ich habe schon in vergangenen Gesprächen mitbekommen, dass viel Anbieter auch schon eine Cloud haben und das gar nicht mehr mit Programmen machen, sondern das webbasiert machen.

Dina Weiler: Sicherlich. Das ist auch wieder eine strategische Entscheidung seitens des Anbieters. Unsere Planspiele sind weiterhin instructoraid, das heißt obwohl sie digital sind, müssen sie moderiert werden. Das heißt, das ist keine Single- oder Multiplayerlösung, die asynchron vom Trainer stattfinden kann oder asynchron zwischen den Spielern, sondern man muss zur selben Zeit eingeloggt sein mit Zoom, WebEx oder was auch immer und hat halt einfach nur eine Web-page. Das heißt man braucht einfach nur einen Browser. Mehr braucht man bei uns und unseren Simulationen nicht. Ich weiß, wir diskutieren das Thema Virtuell Reality auch intern, sind aber noch nicht soweit, dass wir sagen, wir gehen jetzt den nächsten Step in der Entwicklung. Weil in unserer Wahrnehmung die Kunden einfach noch nicht soweit sind. Ich weiß, wir haben schon Kundenanfragen, auch schon Jahre vorher gehabt, die das Thema, auch Mented Reality, mal angehen wollten oder Virtuell Reality angehen wollten und dann halt eben irgendwann festgestellt haben, dass das budgettechnisch einfach nicht stemmbar ist. Und auch hier wird es sicherlich, ähnlich wie mit irgendwelchen Authoring-Tools darauf hinauslaufen, dass irgendwann alles ein Baukastensystem hat, wo man mit Leichtigkeit nur noch hier und da mal einen Avatar anpassen kann und ansonsten alles reinpacken kann und dass man da dann, mit wenig Budgetaufwand für Kunden, das Thema angehen kann. Aber ansonsten sind das einfach vereinzelte Kunden, wenn sie diesen Weg gehen, dass sie diesen Weg gehen, weil sie auch eben einfach das notwendige Kleingeld dafür haben. Mit unserem digitalen Arm diskutieren wir das auch. Ich bin bislang noch nicht in einer Diskussion dabei gewesen und das spricht eher dafür, dass das ein Zukunftsthema für irgendwann vielleicht mal ist.

Tobias Bootsman: Dann danke schon mal dafür. Dann vielleicht abschließend, die Planspiel-Methode an sich, denken Sie, die wird in Zukunft noch wachsen, also der Einsatz wird sich verstärken oder wird die Methode eher stagnieren oder wird die sogar zurückgehen?

Dina Weiler: Das ist eine gute Frage. Also ich hoffe nicht, dass sie zurückgeht, einfach für die Lernenden, weil die Lerntiefe da einfach eine ganz andere ist. Unsere Wahrnehmung ist nicht die, dass es zurückgeht, sondern dass, wenn wir, gerade wenn wir mehrmodulige Sachen anbieten, also tatsächlich eher in Richtung Programme, Learning-Journeys denken und diskutieren mit Kunden, dass wir da einen Advantage-Edge haben, dadurch dass wir Planspiele mitanbieten können. Weil es ganz häufig etwas ganz Neues ist, weil Kunden das eben noch nicht kennen, zumindest Neukunden von uns oder Kunden, die uns auf einer ganz anderen Ebene kennengelernt haben, weil wir eben nur ein Training zum Thema Kommunikation oder was auch immer vorgestellt haben. Also stagnierend oder im Idealfall sogar wachsend. An der Universität ist es eher meine Wahrnehmung, dass es wächst und ich glaube, wenn man da tatsächlich schon anfängt und da Planspiele kennenlernt und dann halt eben in die Personalabteilung geht und eine gute Erfahrung an der Universität hatte, dass man dann tatsächlich irgendwann, wenn man selbst Entwicklungsmaßnahmen plant, dann eben dazu übergeht und

sagt: „Okay, ich weiß, ich hab damals damit halt relativ gut und viel gelernt und kann mich daran jetzt zum Teil noch erinnern, im Vergleich zu einigen Vorlesungsinhalten, die sicherlich total wichtig und gut gewesen sind, wo mir dann aber vielleicht das Stichwort im Kopf geblieben ist und mehr nicht“, sodass das halt eben dazu führen könnte und wird, dass man sagt, ich such mir jetzt mal mein Planspiel. Was aber tatsächlich ein bisschen die Herausforderung für uns Anbieter sein wird – in den USA ist der Trend ja eigentlich schon relativ lange dahingehend - von, wir wollen keine ganzen Tage mehr im Training sein, sondern im Idealfall nur noch eine Stunde. Und das ist mit einem Planspiel einfach nicht machbar. Ich weiß, wir sind tatsächlich so, dass wir unsere Planspiele auch in halbe Tage packen können, da muss man halt gucken. Wenn wir über Face to Face sprechen, ist das Budget immens dann dadurch, dass man einen halben Tag dann anreist als Trainer und den anderen halben Tag dann eben nicht nutzen kann. Wenn wir bei einer digitalen Lösung sind, ist das sicherlich nochmal attraktiv für Unternehmen. Wenn man dann aber wiederum auf deren Teilnehmenden guckt, muss man gucken, ob das überhaupt sinnvoll ist. Also, ob es nicht sinnvoller ist eine Führungskraft oder eine angehende Führungskraft oder Mitarbeiter, je nachdem, wer an dem Training teilnimmt, ob es nicht sinnvoller ist, den einen ganzen Tag rauszunehmen oder zu sagen: „Okay, jetzt setz dich mal für die nächsten drei Stunden in dein Büro, mach da bei dem Training mit und dann kannst du weiterarbeiten“. Meine Erfahrung ist tendenziell eher die, dass dann trotzdem hier und da nochmal gestört wird und die Lernerfahrung nicht die Allerbeste ist. Aber das ist dann eine Herausforderung, der wir uns als Anbieter dann widmen müssen und wo wir gut beraten müssen.

Tobias Bootsmann: Dann bin ich mit meinen Fragen eigentlich schon soweit durch, die ich an Sie hatte. Ich danke Ihnen, dass Sie sich die Zeit heute nochmal genommen haben.

Dina Weiler: Sehr gerne. Wenn Sie irgendwie sonst noch Hilfe brauchen, dann sagen Sie Bescheid und ansonsten drücke ich Ihnen die Daumen.

Tobias Bootsmann: Dankeschön und ich wünsche Ihnen noch einen schönen restlichen Tag.

Dina Weiler: Machen Sie es gut, Herr Bootsmann.

Tobias Bootsmann: Bis dann, tschüss.

Dina Weiler: Bis dahin, tschüss.

Ausgefüllter Fragebogen des schriftlichen Interviews mit Frau Claudia Schmitz (Cenandu)

Teil I: Identifikation des Marktes und seiner Akteure

5. Wer sind die bekanntesten AnbieterInnen auf dem Planspielmarkt im Bereich des Personalmanagements? *TOPSIM für die Unis ... keine Ahnung - zu dem Thema? Celemi (biete ich an)*
6. Welche Spiele bieten diese an? *Tango*
Video aus Dornbirn, Austria <https://www.youtube.com/watch?v=mQh2fqujqql&list=UUIYs7MzeMNoBrjAqGbiHYHQ>
https://www.youtube.com/watch?v=Dh63p_2Too0&t=14s
7. Welche Ausrichtung besitzen diese Spiele (Schwerpunkte innerhalb des Personalmanagements)? *Auswahl des Personals und Halten des Personals als strategische Größe bei der Strategie*
8. An wen richten sich die AnbieterInnen mit ihren Produkten (Zielgruppe)? *Führungskräfte, Strategie*

Teil II: Die Mikroumwelt des Marktes

7. Sind die Planspiele innerhalb des gleichen Schwerpunktes untereinander leicht auszutauschen oder sind die Planspiele eher individualisiert, sodass es (fast) keine Konkurrenzprodukte gibt? *(mir ist kein ähnliches Planspiel bekannt!)*
8. Inwiefern versuchen die Unternehmen ihre Position auf dem Markt auszubauen? Gibt es beispielsweise besondere Produktdifferenzierungen? *NEIN*
9. Gibt es spezielle Ressourcen oder Fähigkeiten, welche einem/einer AnbieterIn auf dem Markt einen Vorteil gegenüber den anderen verschafft?
Expertise des Facilitators
Beispielsweise spezielle Simulationsprogramme? *Das Planspiel selbst*
10. Liegen auf dem Planspielmarkt in Bezug auf Personalmanagement Markteintrittsbarrieren vor, welche neue AnbieterInnen beachten müssen?
Personalmanagement ist schwierig als Thema, sehr viel soft Faktoren, die wichtig sind, aber spieltechnisch nicht so einfach im Planspiel, Markt ist kleiner - wenn nur Fokus auf HR ist - es muss dann schon um Führung gehen
11. Wie stark sind die AnbieterInnen von ihren KundInnen abhängig? Können KundInnen leicht auf Planspiele anderer AnbieterInnen zurückgreifen oder sind sie an die jeweiligen Planspiele eines Unternehmens gebunden? *Der Markt ist frei - aber man wechselt nicht gerne - ist eine Erfahrungssache und Vertrauen zum Facilitator, persönliches Business*

12. Entwickeln die AnbieterInnen ihre Planspiele selbst oder kaufen sie diese ein?
Entwicklung eines Planspieles ist sehr aufwendig (zeit 1 Jahr) und teuer (ab 100.000) das macht man entweder mit dem Kunden (er finanziert) oder man nimmt bestehende Planspiele. Dafür muss man sich aber zertifizieren. Einkauf über Lizenzen. Das ist Aufwand - richtig gut ist man erst, wenn man das Planspiel mit verschiedenen Zielgruppe mindestens 5 x gespielt hat.

Teil III: Die Makroumwelt des Marktes

4. Gibt es ökonomische Vorgaben/Gegebenheiten, welche auf dem Planspielmarkt beachtet werden müssen?
Verstehe die Frage nicht
5. Lassen sich technologische Entwicklungen erkennen, welche die AnbieterInnen in Zukunft mehr beachten müssen? *Klar - Planspiele müssen sowohl im Raum als auch digital angeboten werden. Je komplexer ein Planspiel ist, desto schwieriger ist es online, da es zu einer Black-Box mutiert. Sichtbarkeit auf dem Brettspiel gibt mehr Übersicht. Je größer das Planspiel ist (also 6 Tische im Wettbewerb gegeneinander) desto aufwendiger ist die Programmierung als Planspiel - deshalb haben es auch so viele noch nicht gemacht, weil das sehr teuer ist - und die Kunden zwitichen sofort wieder zum Seminar vor Ort mit dem Brett, da das den Effekt des Teambuildings hat und für Führungskräfte oft das Wichtigste ist.*
6. Steigt der Einsatz von Planspielen im Bereich des Personalmanagements oder wird eher weniger auf diese Methode gesetzt?
Der Markt ist zu klein - Personalmanagement - was soll das sein? Planspiele werden eingesetzt, um strategische Entscheidungen zu fällen - die Auswirkungen auf das Wachstum oder die Kompetenz haben ... das muss abgebildet werden. Die meisten Planspiele die eingesetzt werden sind strategische Planspiele im Bereich BWL, Unternehmensführung, Projektmanagement - wo es um Kapitalbindung geht.

Metro-Planspiel begeistert durch Vielseitigkeit

Metro-Planspiel begeistert durch Vielseitigkeit



wirtschaft&weiterbildung, Heft 05/2004, S. 26 / special planspiele

Metro-Planspiel begeistert durch Vielseitigkeit

Fallbeispiel. Planspiele halten immer öfter Einzug in die Nachwuchs-Förderprogramme großer Unternehmen. So auch bei der "Metro Group" in Düsseldorf, die mit ihrer "Metro Business Simulation" BWL-Know-how und Soft Skills gleichermaßen trainiert.

Bei der "Metro Group" in Düsseldorf verfolgt man mit dem internetbasierten Handels-Planspiel "Metro Business Simulation" (MBS) gleich zwei Ziele. Zum einen soll die betriebswirtschaftliche Kompetenz und zum anderen die emotionale Intelligenz geschult werden. Es kommt also darauf an, dass der Führungsnachwuchs die Konzepte der wertorientierten Unternehmensführung (EVA) kennen lernt, sein strategisches Denken erprobt und Chancen und Risiken der Wachstumsmärkte in West- und Osteuropa wahrnehmen kann. Gleichzeitig sollen die Youngsters im Rahmen von "affektiven Lernzielen" ihre positive Einstellung zum Handelskonzern "Metro" vertiefen, sich mit ihrer eigenen Rolle als "Händler" identifizieren und vor allem eine konzernübergreifende Zusammenarbeit schätzen lernen. All diese Lernziele lassen sich mit einem internetgestützten Planspiel erreichen, das vom Planspielexperten Tertia Edusoft GmbH in Tübingen entwickelt wurde.

Gestaltung des Planspiels

Leitidee der fachlichen Gestaltung des Planspiels war es, die Metro-Group mit ihren weltweiten Aktivitäten, unterschiedlichen Vertriebslinien und Positionierungen für die Teilnehmer erfahrbar werden zu lassen. Im Rahmen des Planspiels werden vier grundsätzlich unterschiedliche Marktsegmente wie SB-WArenhäuser oder Cash& Carry in drei großen Regionen mit den drei wesentlichen Produktgruppen (Food, Non-Food, Non-Food-Techniques) dargestellt. Für diese Divisionen treffen die Teilnehmer operative Entscheidungen. Zum Beispiel bestimmen sie die Marge, die Positionierung oder die Einkaufsmenge. Daneben legen die Teilnehmer strategische Maßnahmen wie die Eröffnung neuer Outlets in einzelnen Regionen fest. Um den Blick aus der Konzernperspektive zu üben, sind weitere Entscheidungen in den Feldern "Gruppeneinkauf", "Kundenbindung", "Investor-Relations" oder "Imagewerbung" zu treffen. Das Planspiel ist wegen des hohen Realitätsgrades relativ komplex. Zur Handhabung dieser Komplexität wurde daher ein interaktives, grafikbasiertes Berichtswesen eingebaut. Es erlaubt eine Orientierung "auf den ersten Blick" und gleichzeitig auch eine detaillierte Analyse.

Als weitere Unterstützung für die Teilnehmer wurde eine begleitende Rahmengeschichte konzipiert. Die konkreten Unternehmensdaten für die "Virtual Metro" wurden aus den Daten realer Märkte entnommen und dann in die Rahmenhandlung integriert. Um weltweit Mitarbeitern die Chance der Teilnahme an der Metro Business Simulation zu eröffnen, wurde die Simulation konsequent als Internetplanspiel konzipiert. Dies erfordert eine erlebnisorientierte, leicht zugängliche, browsergestützte Benutzerschnittstelle. Die Teilnehmer arbeiten mit einem ausschließlich browsergestützten Frontend ohne erforderliche Plugins. Damit ist eine ubiquitäre Teilnahme zum Beispiel auch von zu Hause aus sichergestellt.

Blended-Learning-Ansatz

Die Komplexität der Simulation und die verfolgten Ziele haben ein Blended-Learning-Konzept nahe gelegt, welches im Laufe des Einsatzes weiter verfeinert wurde. Grundsätzlich existieren dabei zwei unterschiedliche Sichtweisen auf Blended Learning - einmal die des Medienmixes und zum anderen die des Methodenmixes. Blended Learning ist dabei nicht einfach als "gemischtes Lernen" zu interpretieren. Viel treffender ist die englische Übersetzung des Wortes "to blend", welche unter anderem auch "harmonisch verbinden, verschmelzen, ineinander übergehen" umfasst. Beim Einsatzkonzept der Metro Business Simulation sind beide Ansätze wieder zuerkennen. Zum einen handelt es sich um einen Medienmix (denn es existieren Internet- und Präsenzphasen), zum anderen kommen unterschiedliche Lernmethoden zum Einsatz. Hierzu zählen Workshops, Fallstudien, Präsenz- und Internetplanspielphasen und weitere Elemente innerhalb der internetgestützten Lernumgebung, welche individuelles und kollaboratives Lernen ermöglichen. Flankiert wird das Einsatzkonzept von durchgängigen "Learning Communities" und umfangreichen Betreuungsangeboten.

Lebendiges Kick-Off-Meeting

Das Planspiel beginnt mit einem Kick-Off in der Konzernzentrale in Düsseldorf. Für Teilnehmer aus den Tochtergesellschaften der Metro Group und dem Ausland ist das häufig der erste Besuch in der Zentrale. Ziel der Auftaktveranstaltung ist es, durch das persönliche Kennenlernen eine "Learning Community" zu schaffen. Daneben besteht für die Teilnehmer die Möglichkeit, sich fachlich, technisch und organisatorisch mit dem Ablauf des Lernprogramms vertraut zu machen. Der obligatorischen Vorstellungsrunde folgen Mini-Case-Studies in Kleingruppen mit typischen Herausforderungen aus dem Planspiel. Im Vordergrund steht neben einer Auffrischung einzelner betriebswirtschaftlicher Themenstellungen die Absicht, die Lernenden für die Sicht auf das Ganze und zum vernetzten Denken zu sensibilisieren.

Der Präsentation der Ergebnisse der Mini-Fallstudien folgt ein moderierter Teambuildingprozess. Anschließend wird das

Metro-Planspiel begeistert durch Vielseitigkeit

eigentliche Planspiel vorgestellt und unter realen Bedingungen erprobt. Betreut durch die späteren Planspielleiter, werden in der Proberunde über das Internet Entscheidungen eingegeben. Dabei werden sämtliche Funktionen der Lernumgebung genutzt. So lassen sich eventuelle Missverständnisse und Fehlbedienungsmöglichkeiten gleich zu Beginn ausräumen. Einer Entscheidungszeit von 90 Minuten folgt eine Pause, in der auf dem Server die Ergebnisse dieser Spielrunde berechnet werden. Die Proberunde schließt mit einem ersten De-Briefing ab. In einer kurzen Auswertung werden Absichten, Entscheidungen und deren Auswirkungen auf das gesamte "Spiel" per Beamer durchgesprochen.

Interaktive Internetphase

Der Einführungstag schließt nach einer Klärung verschiedener organisatorischer Details mit einem Strategiemeeting in den jeweiligen Unternehmensgruppen ab. Da dies der letzte "Face-to-Face"-Kontakt der Teilnehmer ist, wird das Strategiemeeting bewusst nach der offiziellen Verabschiedung eingeplant, damit die einzelnen Spielergruppen ihre Absprachen ohne Zeitdruck durchführen können. Die Internetphase beginnt nach dem Abschluss des Kick-Offs. Im 14-Tages-Zyklus sind die Entscheidungen abzugeben. Grundlage hierzu sind die Ergebnisse der Vorperiode, Szenarien im Stile von Wirtschaftsnachrichten, grafische Auswertungen, ein Executive Summary und das klassische Reporting. Neben seiner Funktion als Mitglied des Gesamtvorstandes übernimmt jeder Teilnehmer die Verantwortung für eine Vertriebslinie. Die Teilnehmer erfahren so deutlich den Zwiespalt zwischen der Optimierung des eigenen Bereichs und der Optimierung des Ergebnisses des Gesamtkonzerns.

Ein Tausch der Rollen innerhalb des Teams im Laufe des Wettbewerbs ist erwünscht. Ergänzt wird dieser Planspielablauf durch regelmäßige "Events". Sie reichen von moderierten Chats zur Besprechung der Marktentwicklung bis hin zu echten "Bietergefechten", wenn die Möglichkeit besteht, Konkurrenten im Ausland zu übernehmen. Wichtig ist es, auch im Internet die typische Atmosphäre eines Präsenzplanspiels herzustellen. Auf Wunsch erhalten die Teilnehmer deshalb umfangreiches Feedback und laufende Betreuung. Die Wahl der Medien ist freigestellt. Zur Verfügung stehen Chat, E-Mail, Newsgroup und auch das gute alte Telefon. Kurze Antwortzeiten sind eine Selbstverständlichkeit und sorgen neben fachlich und technisch korrekten Antworten in der Praxis für eine hohe Qualität der Betreuung. Zum Abschluss erfolgt eine ausführliche Auswertung und ein individualisiertes Feedback für die einzelnen Teams. Die Bilder der Gewinnerteams werden an prominenter Stelle im Metro-Intranet veröffentlicht.

Erfahrungen

Prinzipiell ist das Planspiel offen für jeden Mitarbeiter der Metro Group - vom Auszubildenden bis zum Vorstand. Erfahrungsgemäß werden allerdings Potenzialträger ausgewählt. Vertreten sind Mitglieder aller Bereiche, wobei anfangs Mitglieder aus Zentralbereichen leicht überrepräsentiert waren. Die Nutzungsintensität ist über den Spielverlauf konsistent, "Drop-outs" sind bisher kein Thema. Es ist eher das Gegenteil zu beobachten: Teilnehmer, welche für eine Spielrunde verhindert sind, melden sich bei den anderen Teammitgliedern und der Spielleitung ab. Die praktisch nicht existenten Abbruchquoten sind bei freiwilligen E-Learning-Angeboten eine Ausnahme. Zurückzuführen sind sie vermutlich auf das starke Gruppengefühl, die Dynamik des Planspiels und die intensive Betreuung.

Der Zeitaufwand pro Spielrunde liegt bei zwei bis vier Stunden. Auswertungen auf dem Server zeigen, dass aus dem Unternehmen vor allem in "Randzeiten" (morgens, mittags und abends), aber auch oft vom heimischen PC aus zugegriffen wird. Zu beobachten sind dabei sehr unterschiedliche Nutzertypen. Während sich der eine praktisch ausschließlich "online" bewegt, drücken andere Mitspieler das gesamte Reporting aus und arbeiten - abgesehen von den Teambesprechungen - mit den Materialien lieber offline. Ein gezieltes Benutzer-Tracking erfolgte nicht, da es nur die Internetaktivitäten messen würde.

Interessant sind auch die aus Teilnehmersicht geäußerten Gründe für die Mitarbeit. Neben den anfangs erwähnten Zielen kommen oft auch Aspekte wie das Training von Business-English, Sammeln von Erfahrungen mit neuen Medien, das Kennenlernen von Kollegen aus anderen Bereichen sowie die Erfahrung, in einem interkulturellen Kontext zu agieren, aber auch einfach der Spaß am (Plan-)Spiel zum Ausdruck. Ein wesentlicher Anteil der Teilnehmer wird mittlerweile durch Mund-zu-Mund-Propaganda rekrutiert.

"Die Metro-Business-Simulation bringt den Teilnehmern die komplexen Abläufe eines international tätigen Handelskonzerns näher, fördert die Corporate Identity und schärft das analytische und strategische Denken. En passant entstehen weitere unternehmens- und länderübergreifende Netzwerke innerhalb der Metro Group", lautet das Resümee des Projektverantwortlichen Thomas Hamela. "Unter Kosten-Nutzen-Aspekten bedeutet der Präsenztage zwar einen hohen Aufwand, weil viele Teilnehmer eingeflogen werden müssen. Diese Kosten relativieren sich aber im weiteren Verlauf der Maßnahme durch die geringen Folgekosten und durch eine sehr hohe Durchhaltungsmotivation."

Thomas Hamela

Nils Högsdal

Autor

Thomas Hamela

Ist seit über vier Jahren in der Personalentwicklung der Holding der Metro Group tätig. Er blickt auf eine insgesamt neunjährige Berufstätigkeit als Personalentwickler in verschiedenen Großunternehmen zurück. In seiner jetzigen Funktion ist er zuständig für die Konzeption und Durchführung konzernweiter Managementförderprogramme mit Teilnehmern aus allen

Metro-Planspiel begeistert durch Vielseitigkeit

Metro-Ländern.

hamela@metro.de, www.metro-business-simulation.com

Autor

Nils Högsdal

ist gemeinsam mit Dr. Georg Fehling Geschäftsführer der Tertia Edusoft GmbH. Er verantwortet den Bereich Projekte und neue Produkte. Nach seinem Studium der Betriebswirtschaftslehre in Tübingen und an der Texas A&M University war er am Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik in Tübingen tätig.

Tertia Edusoft GmbH, Postfach 2671, 72016 Tübingen

Tel. 0 70 71/7 94 20, www.tertia-edusoft.de

Hamela, Thomas


Högsdal, Nils

Quelle:	wirtschaft&weiterbildung, Heft 05/2004, S. 26
ISSN:	0942-4946
Ressort:	special planspiele
Dokumentnummer:	2004050225

Dauerhafte Adresse des Dokuments:

https://www.wiso-net.de/document/WUW__834419b8a8fdb0fc717f5de14bc618f78bd1e8b

Alle Rechte vorbehalten: (c) Haufe-Lexware GmbH & Co. KG

 © GBI-Genios Deutsche Wirtschaftsdatenbank GmbH

Schriftliches Ehrenwort

Hiermit erkläre ich an Eides statt, dass ich die vorliegende Bachelorarbeit ohne fremde Hilfe und nur unter Verwendung der zulässigen Mittel sowie der angegebenen Literatur angefertigt habe.

Ihrhove, den 23.03.2022

Tobias Boobmann