

Interview mit Dr. Bernt Högsdal

geführt von Dr. Tobias Conradi und Dr. Theo Röhle am 11.12.2014 in Tübingen

im Rahmen des Forschungsprojekts *Kulturtechnik Unternehmensplanspiel. Wissenstransformation und Handlungssteuerung an der Schnittstelle von Wirtschaft, Computerisierung und Medialität*

(Projektleitung: Prof. Dr. Rolf F. Nohr)

HBK Braunschweig

Das vorliegende Interview wurde im Rahmen des DFG-Projekts ›Kulturtechnik Unternehmensplanspiel. Wissenstransformation und Handlungssteuerung an der Schnittstelle von Wirtschaft, Computerisierung und Medialität‹ durchgeführt. Das Kooperationsprojekt, das an der HBK Braunschweig und Universität Bielefeld unter der Leitung von Prof. Dr. Rolf F. Nohr und Prof. Dr. Jan-Otmar Hesse durchgeführt wurde, befasste sich mit der Entstehung der Unternehmensplanspiele (UPS) in der BRD der 1950er-1970er Jahre. Im Zentrum des Projekts lagen Fragen nach dem Einsatz von UPS und deren Simulation wirtschaftlicher Zusammenhänge zur Unternehmensplanung, als Ausbildungsmaßnahme in der frühen (systematischen) Managerausbildung und nach der Rolle von UPS in der frühen Geschichte des Computereinsatzes in Unternehmen. Interviews mit Pionieren der frühen Planspiele sollten Wissen darüber produzieren, wie UPS tatsächlich eingesetzt wurden, mit welchen Hoffnungen die Durchführung von UPS verbunden war und vor welche organisatorischen und technischen Probleme sich die Entwickler und Spielleiter gestellt sahen. Zielpunkt der Gespräche also war das ›Wissen der Praktiker‹, das weder in der umfangreichen theoretischen und anleitenden Literatur zu UPS verzeichnet, noch in den Archiven der Unternehmen und Institutionen erhalten ist, die an der Veranstaltung von Planspielen und der Organisation von Managerseminaren beteiligt waren.

Die Interviews wurden semi-strukturiert durchgeführt, um den Erzählungen genug Raum für individuelle Besonderheiten, Assoziationen und Erinnerungen zu lassen. Einige spezifische Fragenkomplexe standen im Vorhinein fest: So ging es zum einen darum, mehr über die Verbindung der damals an der Durchführung und Entwicklung von UPS beteiligten Akteure zu erfahren – die trotz der Popularität des UPS einen durchaus überschaubaren Kreis gebildet haben. Neben konkreten Einzelpersonen gehörten zu diesen Akteuren auch spezifische Institutionen (Firmen oder Universitäten), Steuerungsinstanzen wie das Rationalisierungskuratorium der deutschen Wirtschaft (RKW) sowie das Universitätsseminar der Wirtschaft (USW). Auch die mögliche Bedeutung eines internationalen Austauschs, insbesondere mit UPS-Entwicklern aus den USA, war von Interesse. Wer waren Auftraggeber und Teilnehmer der frühen UPS? Lässt sich die Entwicklung der Planspiele in zeitliche Phasen einteilen und gab es vor dem Hintergrund je unterschiedlicher Einsatzzwecke möglicherweise paradigmatische Spiele, die die Entwicklung der UPS maßgeblich beeinflusst haben? Von Interesse war darüber hinaus das Verhältnis von Industrie, Forschung und Universitäten – sowohl als mögliche Auftraggeber der Entwicklung von UPS, als auch in ihrer Rolle als die Planspiele durchführende Institutionen. Welchen Stellenwert haben die frühen Rechenmaschinen und die (Weiter-)Entwicklung von Computern für die Durchführung der Planspiele eingenommen? War vornehmliches Ziel der Durchführung von UPS die Ausbildung des Führungsnachwuchses, eventuell gar ein Assessment zukünftiger Manager? Wurden sie zu Forschungszwecken eingesetzt oder war vielmehr spezifische Unternehmensplanung ein vordringliches Ziel? Und schließlich: Welche Diskurse und spezifischen Rationalitäten erinnern die frühen Protagonisten der Planspielszene als bedeutend für das Umfeld der Etablierung von UPS: Gab es Bezugnahmen auf die in der BRD insbesondere in

den 1960er Jahren virulente ›Planungsdebatte‹? «1 Welche Rolle spielte die ›experimentelle Ökonomik‹? Können UPS als ein Experimentierfeld betrachtet werden? Gab es Bezugnahmen auf die Kybernetik oder das Weltmodell des Club of Rome? Und schließlich: Sehen die Pioniere der UPS ein spezifisches Problem, auf das die UPS die Antwort darstellen sollten?

Die Interviews sind hier zu Zwecken der Dokumentation weitgehend redaktionell unbearbeitet wiedergegeben. An einigen Stellen wurden bspw. bibliografische Angaben editorisch hinzugefügt, innerhalb des Gesprächs unvollständig gebliebene Personen-Namen oder Institutionen ergänzt. Auslassungen wurden an Stellen vorgenommen, an denen die Interviewenden den Eindruck hatten, dass sie hier vertrauensvoll in persönliche Erinnerungen eingeweiht wurden, die für die Forschung von untergeordnetem Interesse sind.

Interviewt wurden Dr. Bernt Högdsdal, Dr. Götz Schmidt und Prof. Dr. Horst Koller. Durchgeführt wurden die Interviews zwischen Dezember 2014 und März 2015 von den Projektmitarbeitern Dr. Tobias Conradi und Dr. Theo Röhle.

Weitere Informationen zum Projekt: www.kulturtechnik.biz

RÖHLE: Wir haben einen kleinen Leitfaden vorbereitet. Mit einigen Punkten, die uns interessieren. Aber vielleicht fangen wir einfach mit Ihrer Biografie an. Wie Sie eigentlich mit den Planspielen in Kontakt gekommen sind: Wenn ich das richtig verstanden habe, waren Sie ja ursprünglich im Flugzeugbau. Oder kamen aus der Richtung?

HÖGSDAL: Stimmt, ich hab Luft- und Raumfahrt studiert. Und auch innerhalb der Luft- und Raumfahrt Interesse an Flugsimulatoren. Simulationen von echten Flugzeugen, diese Senkrechtstarter zum Beispiel. Und nachdem ich mit dem Studium fertig war, sollte ich bei Boeing anfangen in Amerika und diesen Überschall-Passagierflugzeugen. Und da hieß es kurz vorher, bevor ich da anfangen sollte. Projekt gestrichen aus Kostengründen. Und da hab ich gedacht: ›Was sind denn Kosten eigentlich?‹ Und da hab ich dann BWL als Zweitstudium gemacht. Also Management Science Operation Research. In Großbritannien. Und dann kam das Interesse an Management-Methoden. Operation Research. Optimierungen. Und durch Zufall bin ich dann beim USW [= Universitätsseminar der Wirtschaft], 1970 dann in Köln gelandet. Bei [Horst] Albach, weil die suchten immer Mitarbeiter, die, sagen wir mal, Doppelstudien hatten. Architekt, Volkswirt, Ingenieur und BWL und so weiter. Und da fing auch diese dynamischen Fallstudien an, die wir aus einer einfachen Simulation gemacht haben.

Und dann kam *Handelsblatt*. Geschäftsführer *Handelsblatt* hat bei Albach angerufen und gesagt: ›Wir müssen so ein National Management Ding machen.‹ Und das hat ein Kollege gemacht. Die haben ein Spiel *Sigam-5* von einem Professor Sprotte eingesetzt. Und das war ein Erfolg 1971. Und *Sigam* hieß ›Simulation

1► Seefried, Elke (2015): *Zukünfte. Aufstieg und Krise der Zukunftsforschung 1945-1980*. Berlin/Boston: de Gruyter.

Gaming«. Es war ein Erfolg. Und dann kam... Es sollte dann weitergehen 1972. [...] Und dann gab es irgendwie zwischen dem Albach und dem Sprotte da bisschen ein Problem. Und da sagt Albach: »[...] Wir holen was von der Anwendung her. Ein Planspiel.« Und hat da ein bisschen rumgesucht. Und dann gab es eine Firma in der Nähe von München. Kleine Software-Firma. Die sagen: »Wir haben ein Planspiel fertig entwickelt. Könnt ihr haben.« Und die haben einen Vertrag gemacht. Und ich bekam dann die Aufgabe, dieses Modell in diesen neuen IBM-Rechner umzusetzen. Das war also Frühjahr 1972. Und Werbung lief da schon im *Handelsblatt* für Herbst 72. Und durch einen Zufall bei einer Veranstaltung war der Personalchef von Siemens bei USW. Und ich war auch dabei und da haben wir erzählt, was wir da mit der Simulation vorhaben. Und sagt er: »Das interessiert mich.« Weil der Personalchef bei Siemens wiederum, hat intern die Simulationsmodelle unterstützt. Und ich habe die Unterlagen gezeigt. Und da sagt er: »Wo haben Sie das denn her?«. Sage ich: »Von einer Firma aus München.« Sagt er: »Das ist unser Modell.« Da kam raus, ein freier Mitarbeiter bei Siemens hat dieses Siemens-Modell geklaut. Und diese kleine Software-Firma dann in München gesagt: »Könnt ihr haben.« Und diese Firma ging dann zum USW und sagte: »Könnt ihr haben.« Und gab es schon einen Vertrag. Und im Vertrag stand das so drin, alles was USW auf dem Gebiet Simulationsmodelle entwickelt, weiterentwicklung von diesem Modell, gehört uns in parallel. Und da sagte der Albach: »Schluss, aus.« Und der [Joachim] von Oertzen, also der Personalvorstand bei Siemens, hat gesagt: »Also das dürft ihr nicht benutzen.«

Da sagte mein Chef so: »So jetzt Högsdal, jetzt machen Sie mal ein eigenes Modell. Kennen Sie sich mit Simulationsmodellen aus?« Sag ich: »Nein, außer dem was ich bekommen habe, kenn ich mich nicht aus.« »Können Sie programmieren«, sagt er. »Nein, eigentlich auch nicht.« Sagt er: »Sie werden viel lernen im nächsten Monat.« Der Termin war kurz und knapp. Ich hatte auch keine Zeit, recherchieren was gibt es oder. Dann hieß es auch, wir haben so viel Erfahrung mit Fallstudien und jedes Unternehmen ungefähr gleich. Wir brauchen da extern nichts mehr. Einfach hingesetzt und jedes Unternehmen auf dem Markt. Produktion, Lage, Finanzen und so weiter. Und so entstand dann dieses *OLGA*-Modell.

Und das war mit der Zeitschrift *Plus* zusammen, damals ein bisschen ähnlich wie ein Manager-Magazin. Und gehörte zum *Handelsblatt*-Konzern. Und so wurde es also angekündigt damals. Und es lief. 512 Teams. 128 Parallelspiele. Und dann hieß es: »Ja, das muss jetzt weitergehen.« Und weil es weitergehen soll als National Management Game, müssen wir viele Teilnehmer von dieser Simulation wieder reinbekommen, beim nächsten Mal. Also muss Modell erweitert werden. Und die haben die zwei Produkte, drei Märkte. Und dann hieß es: »Dann machen wir drei Produkte, vier Märkte.« Und so entstand dann *OLGA*, gleich »Oligopoly Game« hieß es damals. Dann kam das *MARGA* rein, für »Marketing Game«. Mit drei Produkten, vier Märkten. Dabei ist es dann auch geblieben. Und der Vorteil war natürlich mit *Handelsblatt* als Partner. Gab es natürlich eine unheimliche Werbemöglichkeit. Sonderdrucke. Ganze Seiten Berichterstattung. Im Laufe des Spiels. Nach jeder Periode Liste, wer steht wann wie wo. Und vor allem in allen Unternehmen in Deutschland. Große Unternehmen bis Mittelstand runter, wurden die Planspiele vorgeführt. Das ist eine seriöse Sache für

Aus- und Weiterbildung. Und es entstand auch parallel, hab ich grade hier. Im Archiv da hinten gefunden. Wir haben Lehrbriefe gemacht. Das heißt man simuliert und bei jeder Periode bekommt der Teilnehmer Beiträge, Investitionsrechnung und Deckungsbeitragsrechnung. Und dann hieß es: »Setz das mal im Modell jetzt um.«

CONRADI: Sie haben eben einen Sonderdruck aus dem *Handelsblatt* gezeigt, wissen Sie aus welchem Jahr das ist? Ach so, da steht es. 10.5.1973.

HÖGSDAL: Das sind dann Beiträge, die im Laufe der Zeit entstanden sind. Die wurden als Sonderdruck dann halt gemacht nachher. Und erinnere mich auch daran, dass wir den Controller von Interplan, wo auch der Herr Roth übrigens Personalleiter war, hatten. Er lag im Krankenhaus monatelang und hat mitbekommen, es läuft eine Simulation. Hat sich also angemeldet über die Firma. Und er wurde Sieger. Er wurde gesund und kam dann zur nächsten Veranstaltung. Und er hat die Planbilanzen für alle Konkurrenten und Spieler ausgerechnet. Er hat gesagt: »Wenn die Situation so und so ist, kann der Konkurrent A nur diesmal so machen und so machen.« Also ein Supertyp. Und erst an der Abschlussveranstaltung, zwei Parallelspiele, acht Teams. Und von der Ernsthaftigkeit bei den großen Siegeressen, der Herr Doktor [Alfred] Herrhausen, Vorstandsvorsitzender der Deutschen Bank war mal dabei. Und es stand immer in der Zeitung, also im *Handelsblatt* drin, wer Sieger wird. Zufall ausgeschlossen. Sieger wird nur wer exzellent ist. Außerordentlich gut ist. Und später, viele die der Sieger waren oder wurden, die haben auch Karriere gemacht. Weil bei den acht besten Teams, die in die Endrunde kamen, gingen Briefe an die jeweiligen Vorstände: »Sie haben außergewöhnliche Mitarbeiter bei Ihnen. Sie haben das geschafft in die Endrunde zu kommen. Beobachtet diese Leute.« Und diese Ernsthaftigkeit, die war schon enorm.

RÖHLE: Was mich erstaunt ist, im Vergleich zu vielen anderen Spielen, die wir angeguckt haben. Die eher Firmenintern gespielt werden. Oder in einer kleine Gruppe. Dass das jetzt Deutschlandweit durchgeführt wird, als Wettbewerb. War das von Anfang die Idee, auch bei der Spielentwicklung?

HÖGSDAL: Ja. Der Grund, warum es so schnell so aufgebaut wurde mit viel Werbung im *Handelsblatt* war: Man hat mitbekommen über drei Ecken, dass *Financial Times* und *IC Computer England*, die hatten vor in Deutschland ein Managermagazin zu machen. In Konkurrenz zum *Handelsblatt*. Und deswegen hat der Chef von *Handelsblatt*, der Herr [Wilhelm] Zundler, der hat sofort erkannt, da müssen wir was machen. Wir müssen also jegliche Möglichkeit ausschließen, dass wir Konkurrenten in Deutschland bekommen. Wir müssen das so aufbauen, so schnell, dass kein anderer eine Chance hat, überhaupt in den Markt reinzukommen. Das war rein Marketingstrategisch. Weil *Financial Times* würde damals auch Teil ihrer Strategie eventuell Konkurrenzblatt zum *Handelsblatt* machen. Später haben sie ja *Financial Times* in Deutschland reingebracht. Das war so die strategische Entscheidung im Hintergrund. Deswegen hat Geld kaum eine Rolle gespielt. Mach es, zieh es groß auf.

CONRADI: Das waren direkt auch die Verlagshäuser, die die Entwicklung der Spiele mit vorangetrieben haben?

HÖGSDAL: Nicht die Entwicklung, sondern die Ideen. *Handelsblatt* sagte, unsere Zeitschriften, wie Marketingmagazin *Plus* damals und *Handelsblatt*: »Das sind Zeitschriften, Informationen für Unternehmen. Und unsere Aufgabe heißt nicht nur Un-

ternehmen also informieren, sondern wir müssen auch Weiterbildung und so was mitmachen.« Und damals entstand auch, also gerade von Herrn Zündler, der sich hochgearbeitet hat, über die Packerei als junger Mensch. Der war in der Packerei, ist dann Vorstandsvorsitzender vom *Handelsblatt*-Konzern [geworden].

CONRADI: Und die haben dann wahrscheinlich auch Berichte über Spiele abgedruckt? Die gespielt wurden? Also das wird sich ja irgendwie in den Ausgaben niedergeschlagen haben?

HÖGSDAL: Ja, ja.

CONRADI: Ab den siebziger Jahren würde man das finden? Da haben wir jetzt tatsächlich noch gar nicht geguckt. Das ist jetzt für unser Projekt auf jeden Fall eine schöne Fährte, um da einfach mal ein paar *Handelsblatt*-Ausgaben zu recherchieren.

HÖGSDAL: Ja, da wurde 1973 angefangen. Also das *MARGA*-Spiel. Hat immer die Endspiel-Runde... Wir haben im Herbst angefangen, die Endspielrunde war da natürlich im Spätfrühjahr im nächsten Jahr. Also hieß es dann 1974 die Endrunde. Hat in 73 angefangen. Und da sieht man hier Berichterstattungen im *Plus*. Planspielbericht, sechsköpfige Teams von #-Werke. Und zwar auch Kommentare. Was haben die gelernt? Was halten sie von Planspielen? Kommentare von Planspielteilnehmer. Die sagen, das ist alles realistisch und Unternehmen ist keine Blackbox. Da habe ich ein paar Beiträge im *Plus* geschrieben. Und vor allem man lernt BWL sozusagen automatisch, durch das Spiel. Weil wenn man Schwierigkeiten im Modell hat oder im Spiel hat, gegenüber Konkurrenten. Ja, wie komm ich da raus? Musst deine Deckungsbeiträge mal beobachten. Ja was ist ein Deckungsbeitrag? Und so lernt man, *learning by doing*. Und das war im *Handelsblatt* 20.02.1974. Und dort auch eine Besonderheit, auch von Herrn Zündler hereingebracht. Der sagte: ›Das Modell muss so flexibel sein, dass wir aktuelle Tagesprobleme in der Wirtschaft heute, muss mitsimuliert werden können.« Und als die Ölkrise kam, war sie sofort im Planspiel drin. Und da kamen Anrufe, wir haben da so alle 14 Tage eine Entscheidung. Und da gab es Anruftage, wo sie dann anrufen konnten, die Teilnehmer. Warum nicht dies und jenes und so weiter. Und als wir die Ölkrise machten damals, da hieß es: ›Leute, muss das denn sein. Wir kämpfen in der Praxis schon genug mit diesem Problem hier. Warum muss das in dem Modell drinnen sein?‹ Sagt en wir: ›Das ist Realität.«

CONRADI: Das wäre dann auch ein gutes Beispiel, wo das Spiel gar nicht zwingend zur Ausbildung der Führungsperson heran gezogen wird. Sondern um ein real weltliches Problem einmal im Modell, in der Simulation durchzuspielen. Um am Besten in der Realität dann die richtige Handlung – spontan die richtigen Entscheidungen zu fällen?

HÖGSDAL: Ja. Und hier, da hab ich auch Sachen eingebaut, die waren damals aktuell. Wenn es Schwierigkeiten gibt, produziere fürs Lager und atme durch. Oder fahr ich die Fertigung runter, muss Leute entlassen. Und das kann man ein bisschen optimieren. Und hier, das war die *Welt*, Konkurrenz eigentlich für das *Handelsblatt*: ›Die Ausbildung wird gewiefter.« ›Branchenspezifische Spiele‹ Und, da kamen natürlich auch so die üblichen Fragen: ›Ja gut, ein generelles Modell simulieren ist schön, aber wir möchten ja unser Unternehmen simulieren.« Kamen die firmenspezifischen Anfragen. Also auch jedes Jahr immer diese Berichterstattungen hier. Und eine Sache, die Anfang siebziger Jahre bei USW auftrat. Diskussion mit Vorstän-

den von deutschen Unternehmen. Nachdem paar Jahre also dieses Modell akzeptiert wurde als eine ernsthafte Simulation. Ob man nicht so was wie eine TÜV-Freigabe für Manager machen sollten? Das heißt, bevor jemand in den Vorstand rein kommt, müssen sie an einer komplexen Simulation sich bewähren. Dass sie Fachkenntnisse haben und dass sie auch in der Lage sind, Situationen zu überblicken. Natürlich nie was geworden. Wurden noch Gespräche mit TÜV geführt, vergiss es. Aber das waren so die Bewegungen. Weil jeder Pilot muss im Flugsimulator nachweisen, dass er fliegen kann.

CONRADI: Okay, können Sie zu dem USW vielleicht noch ein paar Worte sagen? Wie hat sich das finanziert? War das, ist das ein privates Institut? Ist das von der Bundesregierung mitfinanziert?

HÖGSDAL: Das USW wurde 1969 gegründet. Als ich 1970 zu USW kam, war es gegründet und da hatte sie gerade Albach, der ist da der Federführende gewesen. Der hat gemerkt, in Amerika tut sich unheimlich viel auf dem Gebiet Management Training. Und sehr, sehr viele deutsche Führungskräfte wurden nach Amerika geschickt. Und da hat man gemerkt, American Way of Business kann man in Deutschland so nicht durchführen. Sondern wir müssen sozusagen die Besonderheiten in Deutschland mal... Und da hat Albach Gespräche geführt mit ... gerade aus Nordrhein-Westfalen, mit dem Wirtschaftsminister. Und da hieß es: ›Lass uns mal gemeinsam mit der Industrie was machen.« Und da gab es sozusagen eine Einladung von 100 größten Unternehmen in Deutschland. Lass uns mal eine Ausbildungsstätte machen. Wo sozusagen nicht Theorien von den Hochschulen reinkommen. Sondern angewandte Theorien von den Hochschulen. Für was in der Praxis hilfreich sein könnte. Dass wir das in Schulen reinbringen. Deswegen ist der Name Universitätsseminar der Wirtschaft. Wir sind für euch da. Und das wurde gegründet und Herrhausen war dann gleich mit im Beirat. Und beim erweiterten Beirat. Und Creme de la Creme deutsche Wirtschaft war da drin. Und so fingen dann die Ausbildungen an.

Es gab damals keine Master-Idee oder so was. Aber zehnwöchige Topmanagement-Seminare. Das war der Start bei USW damals. Und die Teilnehmer, die waren entweder Bereichsleiter ebene und sollten in den Vorstand rein. Also die *High Potentials*. Die einen Schritt nach oben machen sollten. Oder Geschäftsführer von mittelständischen Unternehmen. Die sollten Grundlagen BWL bekommen. Und zehn Wochen von morgens früh bis spät abends. Wir waren damals junge Assistenten, wir wurden ja auch promoviert nebenbei parallel. Und ich war so weit, also ich war bei den zehnwöchigen Seminaren dabei. Dann hieß es auch wie beim Teilnehmer, 14 Tage vor Ort wohnen und Samstagnachmittag bis Sonntagabend nach Hause fahren. Und dann wieder 14 Tage. Und man durfte keinen Kontakt mit dem Unternehmen haben. Als normaler Teilnehmer. Absolut abgeschottet. Das war Bedingung. Mindestalter 35, 40. Und aufwärts. Und das war eine tolle, tolle Sache. Am Anfang war es nur eine Kooperation mit Harvard Business School. Bis man dann merkte, amerikanische Methoden funktionieren nicht.

RÖHLE: Das wäre jetzt auch eine Frage gewesen. Da gab es ja schon Spiele, die Anfang der sechziger an der Harvard Business School entwickelt wurden. Spielte das mit rein in die Entscheidung?

HÖGSDAL: Ja, das spielte da eine Rolle, die amerikanischen Professoren, die haben ein bisschen so am Anfang versucht. Aber dann lag es schlicht und ergreifend daran, es lief nicht auf unseren Rechner. Es gab damals eine Vielfalt von Computersprachen. Und ich hatte ja null Ahnung vom Computer, aber ich habe ein Handbuch über FORTRAN 4 in die Finger bekommen. Also habe ich in FORTRAN programmiert. Und alle sagen: ›Hättest du aber COBOL nehmen müssen oder dies und jenes nehmen müssen.‹ Ich sag: ›Kenn ich doch nicht.‹ Und diese Lauffähigkeit, man darf nicht vergessen, was das heutzutage bedeutet. Diese Kompatibilität was wir haben. Sie kriegen jede App zum Beispiel, also egal was Sie haben, welche App, es läuft. Das ist so als wenn Sie ein Ersatzteil für einen Opel haben und wollen das in einen Mercedes einbauen. Es geht nicht.

CONRADI: Sie hatten vorhin auch gesagt, im Jahr 1962 haben Sie auf einem IBM-Computer programmiert. Oder damit eins der ersten Spiele...

HÖGSDAL: Nein, das war 1972.

CONRADI: Was hatte ich gesagt? 1972, meine ich. Wissen Sie, welcher IBM das war? Welches Modell?

HÖGSDAL: Das Gerät 1130.

CONRADI: Okay.

HÖGSDAL: Wenn man mit älteren Leuten spricht, die sagen: ›Oh, ja, der 1130.‹ Das war der Vorläufer der 43er und Konkurrenz war die Siemens 2002. Später Siemens 4004 und so was. Das waren... Die Festplatte..., nicht die Festplatte sondern die flexible Platte, die man reinschieben konnte. 1,5 Megabyte. Ein Riesending. Konnte man so richtig reinschieben. Das war unglaublich. Eins Komma fünf Mega. Heutzutage weiß kein Mensch was Mega noch ist, die rechnen alle in Terra...

RÖHLE: Was mich noch interessieren würde ist, weil Doktor Rohn ja in Wuppertal eigentlich schon in den Sechzigern mit dem Institut für Führungslehre eine relativ ähnliche Institution aufgebaut hat. Gab es da Kooperation oder vielleicht Unterschiede in der Herangehensweise?

HÖGSDAL: Ja, der hat da mit dem Planspiel wenig gemacht. Das waren die generelle-, dieses Institut für Führungslehre, wie der Wuppertaler Kreis. Und wie andere Kreise ... Und später entstand ja dort die Managementgesellschaft. Wo der Rohn dann als Vorstand eingestiegen ist. Umformiert dann wiederum für Aus- und Weiterbildung. Und dann wiederum mit Planspielen. Aber das war ein normaler Führungskreis. Man hat sich getroffen und über alle möglichen Dinge geredet. Aber Simulation, das war erst mal zu umständlich. Weil wie gesagt, es gab eine Ignoranz gegenüber der Simulation. Und das war wiederum auch aufwändig und eine Handsimulation, das galt nicht als seriös. Und am Anfang der siebziger Jahre auch als ich bei USW war. Da hieß es ab und zu: ›Ja die Leute sollen nicht spielen, die sollen lernen.‹ Unternehmensplanspiel. Und deswegen dieser Name, wie gesagt, naja, es sind Managementsimulationen.

CONRADI: Ob das jetzt ein geschickter Moment ist, um das zu fragen? Das betrifft im Endeffekt auch die Vorstufe der Planspiele. Deswegen würde ich das gerne jetzt fragen. Sie hatten gesagt, die Fallstudien waren zuerst und Sie wussten, wie man Fallstudien macht. Und dann brauchte man aber Planspiele. Also was ist der Unterschied? Ist es das Modell, was dahinter liegt? Oder ist es bei beiden so was wie ein Szenario, was dann dahinter liegt, was gespielt wird? Wie viele Märkte muss man bedienen? Oder taucht das bei einer Fallstudie gar nicht auf?

HÖGSDAL: Doch. Bei USW war das so, wir haben sehr viele Fallstudien von Harvard übernommen. Und fast das gesamte Training – zehn Wochen lang – war eigentlich Fallstudienbasierend mit Vorträgen zwischendurch. Und dann hieß es, folgende Situation im Unternehmen: Also die Absatzmärkte sind eingebrochen, zum Beispiel. Fertigung ist so und so ausgerichtet. Was kann man da machen? Und dann wurde also dann sehr viel händisch gerechnet. Erst mal, wo stehen wir? Und welche Optionen haben wir eigentlich? Aber dies mit dem Berechnen, das war ein bisschen umständlich. Weil, wir haben bei USW Taschenrechner, das heißt, elektronische Rechner gekauft. Die haben 2000 Mark pro Stück gekostet. Und war ein riesengroßer Trümmerhaufen. Da konnte man das wenigstens mal schnell durchrechnen. Statt händisch. Und die wenigsten konnten mit einer Schiebelehre umgehen. Und dann hieß es: ›Die Teilnehmer können ein paar Entscheidungen treffen und dann sehen, was wird draus.‹ Da haben wir so kleine Modelle gebastelt. Also so ein bisschen hochgerechnet. Wenn das und das und das, dann ist dein Gewinn wie folgt gestreut. Und dieses Lästige... jedes Mal da durchgehen und ausrechnen. Das wurde vom Computer übernommen. Das war sozusagen als Rechenunterstützungen. Um Szenarien auszutesten.

CONRADI: Also dann wäre der Schritt von der Fallstudie hin zum Planspiel, ein Stück weit abgestimmt über den Einsatz des Computers?

HÖGSDAL: Ja. Computer waren immer der begrenzende Faktor. Und das war immer mit diesen Unsicherheiten. Wir hatten da ein Seminar bei USW in Travemünde oben. Und durften den Rechner von den Ford-Werken in Köln benutzen. Für die Simulation. Und das ging dann über die Telex-Maschinen. Dann wurden die Entscheidungsdaten da eingetragen. Es wurde von jemand am Computer bei Ford in Köln übertragen. Und dann wurden die Ergebnisse dann über Telex-Maschine wieder zurück... Und es funktionierte. Aber dann ist die Leitung zusammengebrochen. [...]

CONRADI: Wie kann man sich dieses Vorgehen im Rahmen eines Spieles vorstellen? Wenn man die Daten über den Telex verschickt? Es sind die Entscheidungen getroffen worden von den unterschiedlichen Gruppen. Und jetzt müssen die Ergebnisse an den Computer übergeben werden. Wie kann man sich das vorstellen?

HÖGSDAL: Die Gruppen, die haben ein Entscheidungsformular gehabt. Und da heißt es, Preis für unser Produkt in dem Markt soll 20 Euro sein oder 20 Mark sein. Wir machen so viel Werbung, so viele Vertriebsleute produzieren so und so viel. Und diese Daten haben sie also händisch eingetragen. Dann hat der Kollege dann für die drei oder vier Unternehmen, die konkurrieren, das eingetippt über diese Telex-Maschine. So ähnlich wie per Fax heutzutage. Das landet dann bei Ford-Köln bei den Computerleuten. Das Modell, was das durchgerechnet hat, war schon auf einem Rechner installiert bei denen. Da wurden die Dinge dann eingetippt. Und dann kamen die Ergebnisse vom Computer wieder raus. Ausgedruckt. Und das wurde dann wieder abgetippt von denen. Und dann per Telex wieder rückgeschickt. Ganz banal hieß es dann nach dem Mittagessen: ›Leute, das sind die Ergebnisse bei euch. Ihr habt so und so viel abgesetzt. Und euer Lagebestand ist so und so. Und jetzt rechnet mal bitte händisch durch, was für ein Gewinn jetzt raus-

kommt.« Weil das hat nicht mal der Computer da geschafft, also das wäre da zu groß gewesen.

CONRADI: Das heißt die Zahlen des Computers mussten dann immer auch noch mal von Handrechnern...?

HÖGSDAL: Ja, die wurden dann durchgezogen. Weil und das ist das Wichtige auch hier gewesen. Oder wichtig für Planspiele generell. Ein Modell besteht aus zwei Teilen. Ein Marktmodell, was sehr, sehr komplex ist manchmal. Und ein Produktions-Finanzteil. Was relativ einfach ist. Weil das ist reine Mechanik. Wenn ich so und so viel produziert habe, habe ich automatisch Kosten und Gewinn und so was. Das kennen Sie ja. Aber ein gutes Marktmodell, das ist das A und O. Und deswegen sind die meisten Modelle immer Prototypen geblieben, weil man braucht Hunderte von echten Entscheidungen, bis ein Modell sauber läuft.

Der erste Test, die wir auch bei Unicon gemacht haben war, Konkurrenzmodelle im Markt gekauft. Da habe ich ein paar verrückte Entscheidungen eingegeben und siehe da, Ergebnis war bombig. Kann nicht sein. Weil Modelle im Grenzbereich einzustellen ist unheimlich schwierig. Und dann braucht man schlicht Erfahrung und viele Entscheidungen.

RÖHLE: Wurden dann bei Spielen, also bei den frühen Spielen, auch schon Testläufe gemacht? Oder wurde das Projekt eher im Einsatz verfeinert? Das Modell?

HÖGSDAL: Das war die Krux hier, weil es wurde sehr, sehr ernst genommen. Und das Modell musste dann sauber laufen. Weil die haben viel Geld bezahlt, um hier teilnehmen zu können. Vier konnten konkurrieren. Jetzt merkt eine Gruppe, wir haben keine Chance, in dieser Runde Sieger zu werden. Ja was machen? Man konnte versuchen zu tricksen. Irgendwie das Modell auszutricksen. Und ich habe auch Simulationsmodelle damals... ich habe die 128 parallel schnell durchgerechnet. Das dauerte, um das überhaupt mal auszudrucken, das dauerte so vier, fünf Stunden mit diesen großen Matrixdruckern. Und dann den Spielerbericht durchgeschaut. Habe ich gemerkt: ›Oh, das kann ich so nicht rausschicken.‹ Am Marktmodell herumgebastelt. Noch ein Durchlauf gemacht, immer noch nicht okay. Da vergingen Tage. Aber so konnte man die verrücktesten Entscheidungen auch so hinbekommen, dass man das erklärte am Telefon. Das würde in der Praxis auch nicht funktionieren, was ihr da gemacht habt. Und diese Erfahrung, das ist die Erfahrung, die teilweise Daimler hat, wenn es darum geht, die Hinterradachse beim Auto zu machen. Oder so was. Das sind 20 Jahre Erfahrung. Man kann es nicht direkt machen. Und das ist der Nachteil von vielen Modellen, die an den Unis entstanden sind. Die haben dann Grenzen eingeführt. Die können die Preise für ein Produkt setzen zwischen fünf Euro und sieben Euro, aber mehr nicht. Und in guten Modellen, heißt es: machen sie doch was sie wollen.

CONRADI: Dazu hätten wir noch eine Frage: Wie Sie den Unterschied einschätzen würden zwischen Planspielen in der Industrie und Planspielen in der Forschung, an Universitäten? Sie haben ja jetzt in der USW so was, wie eine frühe Form von einer Public Private Partnership, in dem Universitäten und Wirtschaft zusammen arbeiten. Dann gab es ja sicherlich die Planspiele, die nur für konkrete Unternehmen entwickelt wurden. Also zum Beispiel Unternehmen, die gesagt haben: ›Wir möchten für unser Unternehmen die Möglichkeit haben, unseren Nachwuchs auszubilden.‹ Und dann gab es eben die Universi-

tätsspiele, bei denen es eher vielleicht um eine breite Ausbildung der zukünftigen Führungsperson ging. Wäre das eine Trennung, die man so aufmachen könnte? Oder gibt es dann doch nicht so einen grundsätzlichen Unterschied zwischen den Spielen?

HÖGSDAL: Es gibt eigentlich kein Unterschied, weil auch bei den Studenten heißt es: ›Ihr habt keine praktische Erfahrung, aber ihr müsst lernen, wie ein Firma funktioniert.‹ Von den Unternehmen heißt es: ›Ihr kennt die Firma. Aber die Methoden, die man braucht, um eine Firma zu führen. Die könnt ihr über das Planspiel lernen.‹ Plus Vorträge. Aber es dreht sich immer darum ... dieses: ›Das ist euer Flugsimulator. Und wie ein Flugsimulator ist, daran könnt ihr nichts ändern. Es ist nun mal so. Aber ihr könnt lernen damit umzugehen.‹ Und dieses, wie gesagt, was bei den Studenten eigentlich in der Forschung eine Rolle gespielt hat. Das war teilweise auch Verhaltensforschung. Wir hatten ein Projekt bei USW, wir hatten einen Psychologen als Kollegen. Der hat Videoaufnahmen damals gemacht, schon Anfang siebziger Jahre. Wo Videogeräte gerade angelaufen waren...Komplette Entscheidungen. Wir haben dieses MARGA-Spiel intern auch eingesetzt. Da hat er mitgefilmt bei Gruppensitzungen. Wer spricht, wie lange? Wer übernimmt dieses Gespräch und so weiter. Und wurden dann genau geguckt den Namen, wie können wir es rausbekommen. Ergebnis war: es kam nie was Gescheites raus. Er konnte nur feststellen, er ist sehr streitsüchtig. Wenn sie was sagen. Nur warum? Worum ging es eigentlich? Und wir als die Planspiel-Entwicklung, würden sagen: ›Natürlich ist er fast ausgeflippt, weil mit dieser Entscheidung wäre die Firma ruiniert gewesen.‹ Das konnte der Psychologe nicht herausbekommen, warum es Unruhe gab und Diskussionen gab.

CONRADI: Da hab ich grade noch mal eine Frage zu dem Beispiel mit dem Flugsimulator. Da wäre es ja so, da hat man ja sehr konkrete Parameter. Wenn die Schnauze des Flugzeugs zu hoch steigt, dann gibt es einen Strömungsabriss. Und dann stürzt das Flugzeug ab. Also muss man vorher gegensteuern. Soweit funktioniert vielleicht auch die Analogie zu einer Firma. Man muss aufpassen, dass die Firma nicht in eine Schiefelage gerät, weil die sonst abstürzt.

HÖGSDAL: Jein. Weil auch im Flugsimulator, geradeaus fliegen bei Schönwetter, das kann jeder. Aber wir benutzen Simulator, um Störfelder zu üben. Und die gesamte Simulator-Technik beim Flugzeug ist voller Störfelder. Und genau so geht man auch bei den Simulatoren vor. Man hat ein paar Perioden, wo der Teilnehmer sich gut auskennt. Also typischer Verlauf bei diesen meistverkauften Planspiel für Management. Nach zwei, drei Perioden gibt es Konjunkturerinbruch. Und dann kommen weitere Störungen, weitere Störungen, weitere Störungen. Und die Frage ist die, wie erfass ich das? Und wie komm ich da wieder raus?

CONRADI: Aber die Situationen, die da geübt werden können, sind ja doch auch immer nur Situationen, die derjenige, der sich das Planspiel ausgedacht hat, reingeben kann. Also genau das, was vielleicht Schwierigkeiten in einer tatsächlichen Firma ausmachen kann, nämlich der Zufall, der irgendwie dazu führt, dass Verkettungen von unterschiedlichen Problemen auftreten, das lässt sich ja nicht so richtig planen.

HÖGSDAL: Doch. Weil die, und darüber reden wir, über die Planspiele-Technologie... Die Modelle, die wir zumindest mal ge-

macht haben, bei Unicon. Das sind völlig offene Modelle. Wo der Planspielleiter alles beeinflussen kann. Unabhängig von einem Szenario, was vorgegeben ist. Wir haben beim General Management so zwei, drei Szenarien vorgegeben. Also ein Easy Szenario. Das wächst und wächst und alles ist schön. Und eines, wo nach zwei, drei Perioden... Aber der Planspielleiter, der kann ein eigenes Szenario machen. Und wenn morgen in der Praxis was passiert, dann kann er das sofort in das Modell einbauen. Und sicher sein, dass es auch vernünftig funktioniert. Und das ist die... also es gibt zwei Situationen wo der Teilnehmer sich immer neu anpassen muss. Was tut sich in der Branche als Konjunktur? Und was machen die lieben Konkurrenten? Und das ist manchmal viel schwieriger zu handhaben als die Konjunktur alleine. Wenn ein Konkurrent plötzlich eine wilde Strategie fährt, muss ich erfahren, wie sind wir dadurch betroffen überhaupt. Halten wir es überhaupt durch? Oder spielen sie wirklich auf ›Nach uns die Sintflut‹ hier? Oder reißen sie alle mit runter? Und das ist die große Frage.

CONRADI: Und dann gibt es schon auch Methoden, die die Spieler lernen können? Oder ist das eher ein Gefühl, eine Haltung? Geht man nachher raus aus so einem Spiel, und sagt: ›Wenn die und die Situation auftritt, dann muss ich das und das tun.‹ Das würde bedeuten, es gäbe auch so was wie eine perfekte Lösung für ein Planspiel. Aber das ist ja eher nicht der Fall. Sondern es ist ja tatsächlich so, dass die Spiele so offen sind. Dass man über unterschiedliche Wege, auch vielleicht sogar zu ähnlichen Ergebnissen kommen kann. Oder aber, dass man-, weil sich bestimmte Situationen dynamisch verändern, man zweimal ähnlich handelt, aber am Ende zu unterschiedlichen Ergebnissen kommt, weil die Gesamtsituation sich verändert hat.

HÖGSDAL: Also, da trennen wir zwischen Fernplanspiele und Seminarplanspiele. Weil bei Seminarplanspielen, da sind die Teilnehmer vor Ort. Und der Seminarleiter kommentiert normalerweise Ergebnis nach jeder Periode. Aus der Situation so und so, ›Guck Nummer Eins, wir haben hier volle Lagerbestände, wir machen Verlust‹ und so was. Und da kann man dann sagen: ›Was würde das in der Praxis bedeuten?‹ Wenn zwanzig Personen auftauchen. Und vor allem, welche Option haben die Unternehmen jeweils, um wieder raus zu kommen. Und als Seminarleiter geht man durch die Gruppe durch und wenn eine Gruppe eine ganz wilde Sache vorhat, dann sage ich als Seminarleiter: ›Passt mal auf Leute, denkt die Sache mal zu Ende. Ihr könnt eine Periode bombig dastehen und dann? Ihr ruiniert die Firma.‹ Und wenn sie dann trotzdem vorhaben, was Wildes zu machen, dann sage ich: ›Ich bin immer noch Aufsichtsratschef bei Euch hier. Ich lasse es nicht zu.‹ Dann merken die auch, wie es im Unternehmen funktioniert.

Bei dem Fernplanspiel hat man keine Chance, die Konkurrenten mal physisch zu sehen oder so etwas. Aber sehr, sehr häufig, am Ende von jedem Spiel, hatten sehr viele Teilnehmer Interesse, mit dem Mitkonkurrenten in den Parallelspielen Kontakt aufzunehmen. Und da haben wir also dann gefragt: ›Seid Ihr bereit?‹, und die haben sich teilweise auch getroffen. Und da hieß es: ›Warum habt Ihr in Periode drei dieses und jenes gemacht?‹ Die wollen daraus lernen. Und es gibt keine Optimallösung. Und das war teilweise die Kritik in den siebziger Jahren bei den Führungskräften in Seminaren bei USW: ›Ihr tut so, als ob Ihr alles wissen könnt, ihr Betriebswirte. Ihr habt für alle eine Methode.‹ Und die meisten Professoren, die hatten null In-

dustrienerfahrung. Und das war für mich natürlich auch interessant, als ich bei Dornier anfang – Ich war ja zwei Jahre Assistent vom Vorstandsvorsitzenden – und habe dann gemerkt, wie wenig meine Theorien von USW überhaupt mal eingesetzt werden können. Firma läuft anders.

RÖHLE: Sie hatten vorhin, als wir das Gespräch begonnen haben schon ein paar Akteure genannt. Also, Rohn ist einer, von dem Sie sagen, das ist der, der bringt das Spielen nach Deutschland. Herrn [Knut] Bleicher hatten Sie angesprochen und Herrn [Siegmar] Adamowsky.

HÖGSDAL: Und der Ludwig Pack.

RÖHLE: Ludwig Pack, genau, wäre der Nächste. Und wie würden Sie das Verhältnis zwischen den Vieren, beschreiben, wie haben die sich zueinander verhalten? Gab es da unterschiedliche Schulen oder so etwas?

HÖGSDAL: Nein. Ich habe-, ich habe nur Herrn Bleicher ganz kurz gesprochen, aber keinen Eindruck. Von daher würde ich..., Ludwig Pack und Adamowsky habe ich nie kennengelernt. Nur als Mitarbeiter bei USW und nachdem die anfangen mit den Computerplanspielen, haben die natürlich dann Handplanspiele lächerlich gemacht. Das war nun mal so. Nach dem Motto, die sitzen da und tricksen im Hinterzimmer und ...rein von den BWL-Theorien, da kam dann eine Preis-Absatz-Kurve ... also, hohe Preise, wenig Absatz. Und die haben dann die Kurven gehabt und dann nachgelesen: ›Entscheidung, aha, so viel setzen sie ab.‹ Wir haben nichts anderes in den Modellen drin gehabt. Man muss auch eine Preis-Absatz-Kurve einbauen. Aber das war so generell: alles, was händisch ist, wenn Computer da sind, das wird lächerlich gemacht. Hat große Anerkennung von- Bleicher und Pack gehabt, weil die haben die Siemens Unternehmensplanspiele gemacht.

RÖHLE: Und die haben auch mit Rechnern gearbeitet?

HÖGSDAL: Jaja. Die haben Zugang natürlich über den Personalvorstand damals von Siemens zu den Rechnern gehabt. Und eine ganz andere Basis.

RÖHLE: Noch ein paar Akteure, die bei uns noch auftauchten, waren von IBM selber: Peter Lindemann und Horst Koller, die an dem Spiel *TOPIC* gearbeitet haben. Gab es da irgendwelche Kontakte?

HÖGSDAL: Wir haben keine Kontakte gehabt mit den Leuten. Nur *TOPIC* war ein sehr anerkanntes Spiel damals. Das war *das* Spiel schlechthin. Aber da stand natürlich IBM im Hintergrund und Konkurrenten von IBM wollten natürlich von *TOPIC* nichts wissen. Und wir haben dann eigene Sachen versucht zu machen. Nach dem Motto, ›so etwas haben wir auch.‹

RÖHLE: Aber die UNIVAC war zu dem Zeitpunkt auch auf dem deutschen Markt mit vertreten als Wettbewerber zu IBM oder ist das dann eher international?

HÖGSDAL: Nein, wir, die waren schon Mitbewerber, aber wenn der eine etwas hatte, hat der andere wahrscheinlich versucht, da ein bisschen gleichzuziehen. Wir haben das auch nicht so mitbekommen, weil wir hatten ja unsere eigene Sache bei USW und durch diese Unterstützung waren die *TOPIC*-ler, also, alle waren sie weg am Ende, weil es gab nur das *MARGA*-Spiel. Und bei den etwa 100 Unternehmern – also, die Mitgründer von USW – da wurde das *MARGA*-Spiel auf den Seminaren bei denen natürlich auch eingesetzt. Bis hinein in die Firmen mit Tagesseminar. Wir kamen dann nach Schloss Gracht [Standort des USW] wiederum, weil das hieß auch, ein Fernplanspiel ist eine

Sache, plus Lehrbriefe... aber dieses ›vor Ort‹, das miteinander... Das ist das Ausschlaggebende.

Und ich habe jetzt hier ein Foto. Als wir bei USW Seminare intern mit dem MARGA-Spiel gemacht haben, da kam ein Teilnehmer und sagte: ›Ja, wieso, wir treffen Entscheidungen und wir bekommen Ergebnisse wieder zurück. Ist es nicht möglich, im Laufe unserer Gruppenarbeit eine Planungsrechnung durchzuführen? Das heißt, wir nehmen an, die Konkurrenten bleiben so, wie sie sind, aber wir testen ein paar Varianten bei uns.‹ Und so durften sie auch so Modellrechnungen innerhalb machen. Plan A, Plan B und Plan C. Und so wurde das auch eingeführt. Das haben wir später auch in unserem eigenen Planspiel eingeführt, Planungsrechnungen. Weil die sollen auch lernen, Alternativen auszutesten. Und so entstanden mit den Teilnehmern immer die Weiterentwicklungen. Und für viele war das das erste Mal...

RÖHLE: Was ist das für ein Rechner?

HÖGSDAL: Das ist-, das ist der-, das ist [ein IBM].

RÖHLE: Ach, da unten steht es auch.

HÖGSDAL: Jaja. Ich meine, eine banale Sache ...Am Anfang: Unser Chef Albach hatte von Computern null Ahnung. Dann bekam er diesen Rechner von IBM geschenkt und Albach, der kam mit dem Fahrrad, der wohnte nicht allzu weit weg. Und es war so saukalt draußen, als wir diesen Rechner einweihen wollten. Und der Kollege, der sich da gut auskannte, der hat was einprogrammiert. Und der Albach kam da an, zieht seine Handschuhe aus und sollte auf den Knopf draufdrücken und den Computer starten. Und da ratterte hier vorne ›Guten Morgen Herr Professor, haben sie aber kalte Finger heute.‹ (lachen) und er sagt: ›Das hat er gemerkt?‹ Und für uns war die Sache erledigt. Ein paar Tage später stand er mit ein paar Führungskräften zusammen und erzählte von diesen Computer, der alles weiß... Aber das war die Begeisterung. Der Computer kann alles, weiß alles.

RÖHLE: Spielt das auch eine Rolle für die Unternehmen, die schon einen Rechner hatten vielleicht selber auch die Spiele einzusetzen, um ihre Rechnerkapazitäten ein bisschen vorzuführen?

HÖGSDAL: Nein, Also, erstens, die Rechner in Großunternehmen, die waren immer voll ausgelastet, voll. Weil Priorität hatten die Kaufleute wegen Buchhaltung und Lohnabrechnung und so etwas. Dann kamen die Ingenieure dran, die bestimmte Dinge durchführen wollten. Und Aus- und Weiterbilder, da hieß es: ›Vergiss es. Gib mal Deine Lochkarten da irgendwann ab, vielleicht können wir heute Nacht einen...‹ Die liefen immer rund um die Uhr, die Großrechner. ›Vielleicht schaffen wir das.‹ Tag später: ›Nein, wir hatten keine Chance heute.‹ Und es ging ja nicht nur darum, ein Modell zu machen, sondern Sie haben etwas programmiert. Das war ein Batzen Lochkarten. Dann bekamen sie am nächsten Morgen dann den Bericht zurück: ›Fehler Lochkarte neu 44.‹ Also, bis ein Modell überhaupt einmal durchgelaufen ist fehlerfrei, das hat lange gedauert. Priorität für diese Spinnereien mit einem Spiel, das war gleich null.

RÖHLE: Ich würde gerne noch einmal im Detail die Abfolge nachvollziehen. Also, OLGA kam zuerst und dann MARGA war ja der Nachfolger davon. Und OLGA war ursprünglich als Teil dieser-, dieses Wettbewerbs programmiert. Und MARGA wurde dann auch in Einzelunternehmen und in kleineren Gruppen eingesetzt?

HÖGSDAL: Aus dem einfachen Grund: Das USW hat satt Geld verdient an diesem Deutschen Unternehmensplanspiel. Also, Teilnahmegebühren waren hoch und 512 Teams. Und dann hieß es, ›USW war gewinnorientiert, also machen wir auch Seminare für unsere Kunden.‹ Und das waren die 100 Großunternehmen in Deutschland und so weiter.

RÖHLE: Welche Unternehmen, können Sie das noch mal ..., wer da so...?

HÖGSDAL: Also, wenn Sie die 100 größten Unternehmen in Deutschland nehmen, waren vielleicht mal die 90 oder 80 größten dabei. Nur als Beispiel, wir haben damals die Büros in Köln gehabt und Seminarräume in Hotels und so. Es gab ja sehr viele Seminare, dann wurde Schloss Gracht gekauft, 1973 rum. Das musste renoviert werden. Die Kosten wurden veranschlagt so fünf bis 6 Millionen. Und mittendrin, wie beim Flughafen Berlin kam, raus, ›oh, der Wassergraben, Schloss drumrum, der hat einen Durchbruch und so, da müssen wir...‹. Dann entstanden Kosten von 16,5 Millionen. Da gab es ein Rundschreiben per Telex an die Mitgliedsfirmen. Und die hatten einen Tag, dann waren die restlichen 10 Millionen da. Kein Thema. Es wurde unterstützt und finanziert und man wollte unabhängig, wie gesagt, wie Amerikaner, bei der Aus- und Weiterbildung sein.

Und das war das Problem wiederum, warum USW nicht diesen Status mehr hat, das ist ja alles in Berlin ja jetzt gelandet, diese ganze Geschichte. Weil es hieß, man darf nicht nur die deutsche Mentalität und Unternehmensführung simulieren. Wir waren plötzlich nicht mehr international genug ab dem Jahr 2000. So sind wir ein bisschen den Bach runter gegangen. Aber das am Rande. Es war rein gewinnorientiert die ganze Geschichte.

RÖHLE: Und das obwohl auch die Regierung mit Interesse hatte?

HÖGSDAL: Nein, das USW war völlig unabhängig von der Regierung.

RÖHLE: Ja, aber über die Universität ist das ja ... stimmt, von der Regierung ist es unabhängig. Der Staat war zumindest über die Universitäten aber daran beteiligt?

HÖGSDAL: Wir haben ein zehnwöchiges Seminar, sehr viele Lehrkräfte von den Hochschulen und aus Unternehmensberatungen und so etwas. Und ich schätze, so 20, 30, 40 Hochschulprofessoren, waren Lehrkräfte, die kamen rein für ihren Vortrag, aber weil sie satt verdient haben. Das war eine große Ehre für die Professoren, da überall Vorträge zu halten und die haben gute Honorare bekommen. Wir haben als Mitarbeiter auch nur gestaunt, was man da verdienen kann. Und da waren [Franz] Eisenführ und [Dieter] Ordelheide, die waren alle auch Assistenten und haben mitgewirkt und-.

RÖHLE: Eisenführ, haben wir auch in unserer Liste der...

CONRAD: Jaja, die...

HÖGSDAL: Das sind so gute persönliche Freunde damals gewesen. Man war gleich jung und gleich doof.

RÖHLE: Jetzt durch die Reihe der verschiedenen MARGA-Versionen durch, gab es da bestimmte Punkte, wo man gesagt hat, ›Okay, das ist jetzt was, was gar nicht funktioniert‹ oder ›das ist das, was wir auf jeden Fall für immer beibehalten wollen‹ oder andere markante Weggabelungen?

HÖGSDAL: Gar nicht, sondern: hier zwei Produkte, drei Märkte beim OLGA. Und dann hieß es, es muss erweitert werden, damit weitere Planspielteilnehmer teilnehmen. Also hieß es erweitern und noch interessanter machen, also, das MARGA-Spiel. Beim MARGA-Spiel wurde nie mehr etwas geändert. Aus dem

ganz einfachen Grund: Ich habe alles alleine machen müssen und am Anfang vom Jahr oder so November, Vorjahr, da wurde mit Albach die Planung für das nächste Jahr gemacht. Da hieß es: ›drei Tage pro Woche machst Du jetzt das MARGA-Spiel und dann machst Du Seminar da – und dies – und das – und das hier auch machen‹. Und das sind die Freiräume für Dich. So, alles geplant. Und Weiterentwicklung von MARGA. Da kam die Praxis und dann hieß es: ›Ja, wir haben jetzt hier MARGA reingeholt, da können Sie ja wunderbar mitmachen.‹ Ich sage: ›Herr Albach, ich muss ja MARGA weiter entwickeln‹, ›Ach, das brauchen Sie gar nicht.‹ Und Seminar müssen Sie auch machen. Und man hat keine Zeit mehr gehabt. Also hat man alles, was einigermaßen lief in Ruhe gelassen, das ist die Praxis. Ganz einfach. Und man ist froh und hat ein gut eingestelltes Modell.

Und das Schöne war, aufgrund von dem Ruf von dem MARGA war man nicht mehr so abhängig, ehemalige Teilnehmer wieder zurück zu bekommen. Da hat man eigentlich immer die 512 Teams voll bekommen, inklusive Warteliste. Und mehr, 128 Parallelsysteme, man muss ja noch überlegen, bei den Ausschreibungskriterien – wie viele Teams bleiben übrig? Man hat 14 Tage vor Entscheidung Zeit gehabt, Sie können nicht im Sommer ein Endspiel machen, das muss man wieder im Mai... Und mehr Teams gehen nicht, weil das USW hat die Räumlichkeiten, für die Schlussphasen, wo die übernachtet haben, haben wir nicht mehr Räumlichkeiten gehabt. Und so hieß es 512 Teams, wenn die Nachfrage zu groß wird, erhöhen wir die Preise.

RÖHLE: Die Gewinner, das hatten Sie vorhin gesagt waren diejenigen, die dann teils auch in der Wirtschaft tatsächlich Führungspositionen eingenommen haben?

HÖGSDAL: Nicht eingenommen, sondern es wurde darauf aufmerksam gemacht... jeder, das muss ich möglicherweise wieder ansprechen, jeder bekam ... Sie sehen hier eine Urkunde und eine Goldmedaille und Herr Sowieso hat mit seinem Team oder Frau Sowieso hat das Endspiel erreicht. Zu dieser außergewöhnlichen Leistung gratulieren wir. Und es gingen dann Briefe an den Vorstand, den jeweiligen Vorstand, im Unternehmen. ›Sie haben außergewöhnliche Mitarbeiter, die zu unglaublichen Leistungen fähig sind.‹ Und im Nachhinein haben wir dann festgestellt, viele haben Karriere gemacht aufgrund vom Siegen.

CONRADI: Das ist dann schon auch eine Auszeichnung gewesen, die man sich in den Lebenslauf geschrieben hatte und als eine Bescheinigung der eigenen Fähigkeiten und Stressfähigkeit.

HÖGSDAL: Unter härtesten Konkurrenzbedingungen sich durchsetzen und ... jetzt könnte man natürlich sagen, wer nach Schloss Gracht kam, die haben ja drei oder zwei Runden hinter sich gehabt, die kennen das Modell. Aber dafür wurden die Szenarien, das Modell war das gleiche, aber die Szenarien waren so, dass man immer umdenken musste. Plus man hatte Konkurrenten. Und ich meine, bei der Deutsche Bank, die haben zwölf Teams gehabt. Und die zwölf Teams untereinander haben immer Erfahrungsaustausch gemacht. Nämlich wenn einer erfolgreich war, ›was habt ihr gemacht?‹ und so, weil das ging auch dem Herrhausen darum, ein deutsches Team als Siegerteam zu haben. Das war im schon...

Und was ich da an Anrufe bekommen habe, wegen Bestechung und so was. [...]Brauchen Sie einen Kühlschrank, Herr Högsdal? In einem Einzelfall habe ich eine Korrektur gemacht, eine Gruppe, die lagen immer ganz vorne, einmal waren sie weg vom

Fenster. Und da rief eine Sekretärin an und sie war physisch am Heulen am Telefon. Da kam raus, mittelständische Firma, gesamte Geschäftsleitung hat teilgenommen und ihre Aufgabe war, die Formulare auszufüllen. Und sie hat einen Eingabefehler gemacht. Und sie sagte: ›Mein Chef hat gesagt, wenn Du das nicht korrigieren kannst, dann such Dir einen neuen Job.‹ Und dann habe ich die drei anderen Unternehmen angerufen und gesagt: ›Pass mal auf. Ich habe hier so einen Selbstmordkandidaten hier. Die waren eh vorne. Seid ihr bereit, dass ich das neue durch...?‹ Da haben alle drei gesagt: ›Okay.‹ [...] Aber das ist der einzige Fall. Aber sonst Drohungen, Angebote – war alles da. Ich weiß nicht, weil nach dieser ersten Periode, ersten Durchlauf, ging es darum, Sieger zu werden. Nur darum, Sieger zu werden, nicht mehr um zu lernen. Und ich meine, Sie sehen ja hier im *Handelsblatt*, (Papier raschelt) hier abgebildet zu werden und so etwas, das ist schon etwas.

RÖHLE: Das waren dann schon auch immer Teams? Das heißt, diese Urkunden haben dann immer auch mehrere Personen eines Teams bekommen? Das ist ja nicht zwingend eine Individualauszeichnung für die Person?

HÖGSDAL: Nur ans Team. Es hieß- in den Bedingungen, nur sechs Leute dürfen nach Schloss Gracht in die Endrunde kommen. Aber wir kannten Teams, die waren zwölf. Jede Position, also, jeder hatte einen Sparringspartner. Einer kümmert sich um Fertigung, hat noch einen Kollegen, weil teilweise war einer auf Geschäftsreise. Banale Sachen, ganz kurz, ich bekam spät abends Anruf von einer Frau, die sagte: ›Sagen Sie mal, wer ist MARGA?‹. ›Ja, mein Mann ist wieder heute Abend unterwegs und ist bei MARGA.‹ Und die hat diese Telefonnummer von uns irgendwie bei Schloss Gracht herausbekommen. Und da konnte ich dann erklären, das ist ein Simulationsmodell. ›Ach so‹, sagte sie ›weil er trifft sich...‹. Viele, die haben in der Arbeitszeit die Entscheidungen getroffen, durften sie auch. Andere haben das abends gemacht und so was.

CONRADI: Ich glaube Sie haben es schon gesagt. Aber noch einmal zur Sicherheit: Dieser bundesweite Wettbewerb fand regelmäßig einmal pro Jahr statt?

HÖGSDAL: Ja, wie heute noch.

CONRADI: Ach so, immer noch?

HÖGSDAL: Immer noch.

CONRADI: Ah ja. Also, immer noch vom *Handelsblatt* organisiert?

HÖGSDAL: Nein, das wurde ausgegliedert von USW und an Doktor [Edmund] Heinen, der auch bei USW früher war, der hat das in eine GmbH übernommen. Und über 100.000 Teilnehmer. Das ist-, und später haben die Tata [Interactive]-Leute, also, mein Sohn und die Nachfolger auch so Fernplanspiele...

RÖHLE: Ich hatte gerade noch eine Frage: Bei verschiedenen Spielen, die an Universitäten gespielt wurden, war es ja so, dass es häufig auch darum ging, den Spielern Einblicke in die Organisation des Unternehmens zu geben. Also, auch ein Verständnis für Teilbereiche, für die sie vielleicht ansonsten gar nicht verantwortlich waren. Und da wäre dann eben das Spiel oder die Simulation, die Möglichkeit, sich in eine Situation zu begeben, in der man im Normalfall, im realen Leben nicht ist. Diese Wettbewerbssituation, die ist ja dann noch mal anders ausgelegt. Würden Sie sagen, sind das dann unterschiedliche Paradigmen oder so, unterschiedliche,... ja, wie kriege ich die Frage auf den Punkt? Wäre das so, dass das Eine vielleicht tatsächlich

eher etwas ist, was in Richtung universitäre Spiele geht, wo es nur um das mit dem Zusammenhänge begreifen geht und das Andere eher wirklich etwas ist, wo es um Assessment von zukünftigen Führungskräften geht? Oder wurde zum Beispiel jetzt auch in Schloss Gracht beides gemacht, dass es einmal tatsächlich den Ausbildungszweck gab und damit auch, dass die Einblicke erhalten in fremde Unternehmensbereiche und trotzdem aber eben die Wettbewerbe, die dann durchgeführt wurden?

HÖGSDAL: An manchen der Hochschulen hat man beides.

Erst mal: man spielt gegen ein Modell. Keine Kunden, gar nichts. Und dann sieht man, wenn ich hier drehe, an dieser Schraube, ... Wenn ich hier drehe, dann kommt das unten hier raus, um überhaupt das System zu verstehen. Das heißt, ich erhöhe die Personalkosten um zehn Prozent, aber der Gewinn geht um ein Prozent zurück. Dieses Verständnis. Aber wenn die Studenten, an Hochschulen, wenn sie die Möglichkeit haben, unter Konkurrenzbedingungen zu spielen, dann macht das denen mehr Spaß, weil dann haben Sie dieses normale Verständnis, was passiert wenn... plus die Konkurrenzbedingungen und diese Dynamik, die kommt. Also, wo die Teilnehmer sich gegenseitig in der Mittagspause anpflaumen zum Beispiel. ›Mensch, Ihr seid ja blödsinnig und Ihr habt ja keine Chance mehr und warum macht Ihr denn so was.‹ Und so was. ›Und wir werden Euch demnächst kaputt machen‹ und so etwas. Diese ganze Dynamik, das macht doch die Spannung und überhaupt, nicht nur einen Markt einzuschätzen, sondern auch Konkurrenten einzuschätzen. Wo wir alles einsetzen konnten, was ein Planspiel bieten kann, das haben wir bei Siemens machen können. Internationales Seminar bei Siemens in Feldafing, Ausbildungszentrum. Es lief von Sonntagnachmittag bis zum nächsten Sonntag. Da haben wir so ein General Management Spiel eingesetzt, alles, die englische Version. 30 Teilnehmer, 25 Nationen, verschiedene Unternehmensbereiche, weltweit. Und da hieß es interkulturelles Training, Basis Planspiel. Und die Controller von Nigeria zum Beispiel, eine Frau in dem konkreten Fall, sie sollte dann die Produktion im Planspiel machen. Völlig autoritär, keiner durfte bei ihr reinreden. Und der Forschungschef von Siemens in Finnland sollte jetzt Marketing machen. Und da treten Konflikte aus dem Verständnis überhaupt auf, wie führt man eine Firma überhaupt?

In diesem konkreten Seminar, was ich da gemacht habe, da sagte der deutsche Manager: ›Lass uns mal im Markt was tun, dann sehen wir, was unten rauskommt.‹ Der amerikanische Siemens-Manager, der sagte: ›Nein, wir müssen festlegen, was unten rauskommen soll, dann überlegen wir, was wir oben machen müssen.‹ Und diese Diskussion, ich hatte eine Gruppe, da war die PR-Chefin von Siemens-Dänemark. Sie war drin und da war ein Saudi drin, von Siemens Saudi-Arabia, der hat nicht mal zugehört, als die Frau gesprochen hat am Anfang. Da gab es einen Krach. Bis er eine Frau akzeptiert hatte überhaupt. Und das sind Dinge, ... – da waren dann so bombige Beurteilungen, nachher, wie Siemens dieses Seminar konzipiert hat.

RÖHLE: Sie meinen, dass in der Konzeption der Seminare teils bestimmte Konfliktsituationen auch schon angelegt waren?

HÖGSDAL: Ja. Jaja. Voll. Voll angelegt, weil die Teilnehmer... wir haben so 8 Perioden gespielt. Nach vier Perioden, das wussten die natürlich nicht in den Teams - wir haben fünf Gruppen á sechs Personen gehabt. Das Team kennt sich ganz gut, es läuft

relativ rund. Und auf einmal haben wir dann die ganzen Namen von den Teilnehmern dann auf kleinen Streifen gehabt und neu sortiert. Und dann hieß es Führungswechsel. Pro Team wurden zwei Leute herausgepickt und wurde gelost, wo sie hingehen. Mordsstreit. ›Wir verstehen uns so gut und wieso und warum und so etwas und ihr könnt ja jetzt ...‹, gerade die Gruppe, die vorne lag, ›ihr könnt ja jetzt unsere Strategie verraten, weil ihr wollt jetzt in dieser Gruppe Sieger werden.‹ Ja, das ist die Praxis. Vorstände wechseln. BMW-Vorstand geht jetzt zu Volkswagen. Und gleichzeitig kam der Kellermeister rein und sagte: ›So, jetzt machen wir eine Übung hier. Jeder Teilnehmer für sich soll Aktien bei einem Konkurrenzunternehmen kaufen‹, weil wir haben Aktienkurse als Bewertung da gehabt. Und da hat er zehn Flaschen Wein hingestellt, Wert 500 Mark damals. Hat jede Flasche so 50. Und hat jede Flasche besprochen, das ist der sowieso, Cru sowieso und so was, welche Gefühle sie bekommen, wenn sie diesen Wein trinken. ›Der Sieger beim Wettbewerb Aktienkurs bekommt alle zehn Flaschen. Egal wo ihr wohnt, wir schicken das kostenlos hin zu Euch, ohne Zoll.‹ Jetzt wollte jeder da Sieger werden. Und alle Teilnehmer haben alle Berichte für alle Unternehmen bekommen. Wie analysiere ich? Wer bombig bis dahin steht, hält was durch und jetzt kommt die andere Firma hier. Gleichzeitig ist ein Führungswechsel und da wird es ernst. Und die Gruppenarbeit nachher war völlig anders. Erst mal mussten sich zwei neue in die Gruppe neu integrieren, die von woanders her kommen. Wie schafft man das überhaupt? Und gleichzeitig will jeder für sich die zehn Flaschen Wein haben...

RÖHLE: Aber das sind schon auch immer wieder noch mal Anreize, die eigentlich außerhalb des Spiels sind und die Auswirkungen auf den Ablauf des Spiels haben?

HÖGSDAL: Und der Ablauf des Spieles hat Einfluss auf wie ich mich in der Gruppe verhalte nachher. Weil wenn ich merke, mein Aktienkurs..., also, ich werde nicht Sieger, die zehn Flaschen Wein sind interessanter als das gesamte Spiel nach einer Weile. Wie kann ich mich durchsetzen, damit endlich mal eine Entscheidung hier kommt?

Eines Morgens kam der Hausmeister oder der Wachmann bei Siemens und sagte – wir haben da übernachtet natürlich – und sagte: ›Ich bin runter und da habe ich einen Teilnehmer in ihrem Büro da unten, im Ausbildungsteil-, erwischt, der war am die Unterlagen durchblättern.‹ Und da konnte er den gut beschreiben und wir haben den angesprochen. Da sagt er: ›Tut mir leid‹, sagt er, ›ich konnte nicht schlafen. Ich musste früh wissen, wie sieht das bei uns jetzt aus?, Ich habe am Abend vorher durchgerechnet, damit ich jetzt schon, heute Nacht, die neue Strategie mal planen kann.‹ Also, diese Dynamik, das ist unglaublich....

RÖHLE: Das finde ich aber interessant: wir haben uns gefragt, ob es vielleicht, abgesehen vielleicht von diesen technischen Entwicklungen, die da verschiedene Arten von Spielen hervorbringen oder eine neue Richtung einschlagen, ob es irgendwie auch von der vielleicht auch der gesellschaftlichen Stimmung drum herum unterschiedliche Spiele gibt? Also, Ausgangspunkt war, dass wir zum Beispiel in Braunschweig an der TU an einem Spiel als Beobachter teilgenommen haben, wo es sehr um nachhaltiges Denken geht. Und da wurde sehr betont, dass es am Ende nicht darum geht, dass ein Team gewinnt, sondern dass man bestimmte Werte vielleicht hoch treibt und dafür den anderen

vielleicht etwas niedriger oder so. Aber das ist letztendlich kein klar benennbares Ziel gibt, das jetzt die eine Gruppe gegenüber der anderen Gruppe gewonnen hätte oder so. Und unser Eindruck war, dass es vielleicht so etwas gibt wie... oder die Frage wäre eigentlich, ob es zu bestimmten Zeiten vielleicht eher um so was geht wie Durchsetzungsvermögen oder auch der Gedanke, dass zentrale Planung möglich ist und das vielleicht zu anderen Zeiten das in eine andere Richtung kippt, und wie sich das auch in den Spielen jeweils abbildet. Würden Sie da sagen, es gibt so etwas?

HÖGSDAL: Sie sprechen da eine sehr wichtige Sache an. Siegerkriterium. Und das ist immer eine sehr, sehr heikle Sache. Und deswegen haben so viele Planspiele da Schwierigkeiten gehabt. Wer ist Sieger und wird dieses Kriterium akzeptiert von allen Beteiligten. Und häufig ist es früher gewesen ›nach Steuern‹. Da hieß es, gerade die letzten zehn, fünf sagen: ›Das kann nicht alles gewesen sein.‹ Und deswegen haben wir dann... und unser Modell war ja so ... Unicon und später Tata [Interactive] hatte einen Aktienkurs eingeführt, wo zwölf Kriterien reingehen, gerade Nachhaltigkeit, nämlich ›habe ich ökologische Produkte?‹ zum Beispiel, ›was verdienen die Mitarbeiter im Verhältnis seiner Konkurrenten‹, ›wie hoch sind die Fluktuationsraten bei uns im Unternehmen‹ und so weiter, die gehen also ein in den Aktienkurs. Aber auch das wurde dann aufgeschlüsselt nachher, wo es hieß, also, okay, die Gruppe hier hat gewonnen. Aber Gruppe Nummer drei ist eigentlich aus heutiger Sicht das bessere Unternehmen für die Zukunft. Und bei diesem Debriefing nachher, dieses ›wie könnte es pro Unternehmen für die nächsten fünf Jahre aussehen?‹ Und da habe ich Seminare gehabt, wo ich gesagt habe: ›Das Unternehmen, was de facto gewonnen hat, würde ich nicht übernehmen wollen. Aber die Gruppe hier, die waren vielleicht mal die dritten oder so, ›da ist Potenzial drin.‹

RÖHLE: Das ist interessant.

HÖGSDAL: Eben. Das ist dieses, man muss wegkommen von diesen ›hat gewonnen‹, ›hat so und so viel Punkte, toll‹, sondern man muss viel mehr Kriterien reinbekommen. Und dieses Sustainability oder Nachhaltigkeit, ist eine ganz wichtige Sache. Also, dann kommen wir auch wieder zurück auf dieses Planspielbuch, **2** was ich damals verfasst habe, dieses Debriefing, dass die Teilnehmer reflektieren, es kann sein, dass die Sieger auch sagen, ›wir haben Glück gehabt‹. Und diesen Glücksfaktor darf man auch nicht im richtigen Management vergessen. Das waren Glückszufälle noch und nöcher. Zum richtigen Zeitpunkt zum richtigen Ort und auf einmal kam alles so richtig schön zusammen. Das können Sie nie planen. Und wenn es um weitere..., aber diese Faktoren haben die ersten Planspiele, fünfziger, sechziger Jahre, die haben sie nicht berücksichtigt. [...]. Und das MARGA-Spiel ist heute noch eine Periode gleich drei, also, ein Quartal. Und alle anderen Spiele, die wir später gemacht haben, bis auf die einen Tag im Seminar und so was, einen Tag, immer Jahresbasis. Und nicht dieses kurzfristige amerikanische Denken auf Profit.

[Unterbrechung]

2 Högsdal, Bernt (1996): *Planspiele. Einsatz von Planspielen in der Aus- und Weiterbildung*. Bonn: managerSeminare

RÖHLE: Sie hatten eben gerade selber auf dem Flur schon kurz das Spiel angesprochen und Sie hatten vorhin etwas erzählt, dass auf dem Schloß Gracht und Sie sagen das auch in dem Vortrag in Dornbirn, **3** das dort einmal die deutsche Volkswirtschaft durchgerechnet wurde und die Spieler haben es alle schlechter gemacht als die Politiker. Können Sie einmal zu dem Kontext dieses Spiels nochmal was erzählen?

HÖGSDAL: Das war das Modell von Professor [Wilhelm] Krelle von der Uni Bonn, Kollege von Albach. Der hat von sich aus versucht, die gesamte Volkswirtschaft in Deutschland mal als Modell zu erfassen. Und nachdem das seine Doktoranden hinbekommen haben, hat man das dann eine Woche lang beim USW simuliert. Aber man kann natürlich darüber streiten, wie echt so ein Modell ist, wie hat das empirische Werte eingebracht. Nämlich, dass die gesamte Volkswirtschaft von 1949 bis Anfang Siebziger nachgebildet [wurde] über Gleichungen. Was wir aber nicht abbilden können, das sind die politischen ad hoc Entscheidungen und politische Sachen der Politiker. Und nachdem die Teilnehmer sich politisch verhalten haben, war das so im Modell wiederum nicht wiedergebbar. Aber Ergebnis war großartig. Wie eine Volkswirtschaft überhaupt funktioniert.

RÖHLE: Genau da kommt jetzt nämlich die Frage nach Stafford Beer: eine Zeit lang wurde er von Chile beauftragt. Nicht mit allzu großem Erfolg. Aber zumindest gab es die Theorie aus einem Kontrollraum heraus die chilenische Wirtschaft kybernetisch modelliert zu organisieren. Einmal erinnert dieses Modell natürlich ein bisschen an diese Geschichte. Und eine andere Frage wäre dann: wie war in den Sechzigern, Siebzigern- das Verhältnis zur Kybernetik? Gab es ein Verhältnis zur Kybernetik? Gerade aus den Planspielen heraus oder wurde das eigentlich wenig rezipiert oder wurde das vielleicht sogar skeptisch beäugt, weil die aufgetreten sind als könnten die alles erklären?

HÖGSDAL: Also die Kybernetik war *die* Lösung, Operations Research auch. Und als ich beim USW anfang, so die ersten Gespräche mit Albach, da sagte er: ›Sie kommen ja aus der Luft- und Raumfahrt und Simulation auch ein bisschen‹. Und dieses Concord-Passagierflugzeug... Zum ersten Mal gab es ein Flugzeug mit drei Stufen von Computern. Also Computer konnten ganz ganz unten eine Entscheidung treffen, in dem wie man die Klappen setzen soll. Und wenn irgendetwas passiert und diese Computer sagen, der Spielraum ist am Ende, dann konnte der Computer die nächste Ebene übernehmen, mit größerem ›stellar control‹, wie es so schön hieß, bis die ganz obere Ebene. Und da sagte der Albach vor Teilen meiner Dissertation: ›Es muss doch möglich sein, ein Unternehmen kybernetisch zu fahren, ohne Manager. Wie ein Expertensystem. Jeder Manager sagt, wie er reagiert und wie er reagieren soll, wenn dieses Abbild kommt und dann läuft die Firma‹. Ich bin da rangegangen aus diesem Forschungsprojekt und da kam raus: kein Problem, solange wir die Entscheidungskriterien haben. Man kann kontrollieren, nur, sie können keine glorreichen Entscheidungen treffen. Und daran ist alles gescheitert.

Also glorreiche Entscheidungen, pfiffige Ideen – das kann kein Computer bringen. Das heißt, wenn etwas schief geht in einer Firma, die kybernetisch kontrolliert ist, dann können sie Sa-

3 http://www.isaga2014.com/isaga2014/index.php/conference/key-notes#key_new_4

chen stoppen, herunterfahren und verhindern. Aber eine Firma mit guten Ideen aufbauen, das geht nicht. Und eben parallel dazu kam der *Club of Rome*.

RÖHLE: Das wäre schon die nächste Frage gewesen.

HÖGSDAL: Woran es gescheitert ist und wir haben mit [Frederic] Vester zusammengearbeitet, mit seinem *Denken, Lernen, Vergessen* 4 und seiner ganzheitliche Theorien und so. Und man ist bei den *Club of Rome*-Aussagen, die Welt soll '72 zu Grunde gehen, und man tut so, als ob man hier eingreift, man hat also Abbildungen von Systemzusammenhängen und lässt alles so hochfahren. Das heißt, ich fahre auf die Autobahn und merke plötzlich: ›Oh, wenn ich so weiter mache, dann fahre ich gegen den Brückenpfeiler.‹ Und ich fahr dagegen, weil ich tu ja sonst nichts. Und das jeder vernünftige Mensch, Politik oder Unternehmen, die reagieren zwischendurch. Falsch oder richtig, aber sie reagieren. Und damit war die Kybernetik am Ende. Ich habe auch viele Regelungs-Theorien gemacht. Man kann alles wunderbar regeln, wenn man die Regeln hat. Aber dieses Unkonventionelle, ein Bill Gates oder Steve Jobs und Apple und sowas, solche Leute sind nicht programmierbar. Wir waren soweit, dass wir auch die Manager simulieren wollten. Ein Managerunternehmen wie eine Batterie, der hat also diese Lebenskraft, der hat Ideen und... wir haben es aufgegeben. Sonst können Sie eigene Kinder und die eigene Frau noch programmieren und...

RÖHLE: Also der Kern wäre: also es fehlt die Kreativität oder die Möglichkeit zur Kreativität in sowas wie in kybernetischen Regelungen?

HÖGSDAL: Kennt ein Programm nicht und deswegen wird es auch nie einen Computer geben, der von sich aus kreativ sein wird. Solange was programmiert werden muss...

CONRADI: Aber dann die Enttäuschung, dass es dann nicht funktionieren würde, kippte dann auch schon so weit, dass man es ganz aufgibt. Bei Herbert Simon gibt es auch schon Ansätze, wo man sagt: man automatisiert bis zu einem bestimmten Grad und überlässt dann diese langfristigen strategischen Entscheidungen, ›policy decisions‹, glaube ich wie es da heißt, irgendwie eben diese Innovationsentscheidungen, die behält man dann menschlichen Managern vor.

HÖGSDAL: In den siebziger Jahren, wenn ich so an die Vorträge bei USW zurückdenke ... Die Welt war planbar und beherrschbar. Und ich bin nach Albach gekommen, weil ich ja meinen Master, also Management Science und Operation Research damals dann eine Arbeit über *long range planing* geschrieben. *Long range planning* war üblicherweise fünf bis zehn Jahre. Und in Management Science gab es einen Artikel von einem gewissen Horst Albach, Uni Bonn, über die hundertjährige Planung von Braunkohlegebieten in Nordrhein-Westfalen. Wann welche Dörfer verlegt werden sollen. Es war so gigantisch. Dem Albach geschrieben und da hat er geantwortet und gesagt ›Hätten Sie mal Lust bei uns im USW und so anzufangen?‹ Und wir haben viel auch unterrichtet über so langfristige Planung. Heutzutage kann man das vergessen, sondern man ist froh, wenn man mal sechs Monate planen kann, mit den ganzen Unsicherheiten, die man heutzutage hat. Heute ist Flexibilität gefragt.

4 ▶ Vester, Frederic (1975): *Denken, Lernen, Vergessen: Was geht in unserer Kopf vor, wie lernt das Gehirn, und wann lässt es uns im Stich?* Stuttgart: dtv

Immer Optionen haben. Und wenn ich merke, morgen passiert dies ... Plan B, Plan C. Und neue Pläne entwickeln.

RÖHLE: In den sechziger, siebziger ist ja auch die Zeit der großen Systemkonflikte, der Kalte Krieg kommt so richtig in Fahrt. Gab es da Probleme, wenn man mit dem Planungsbegriff überhaupt hantiert hat? Weil es ja doch immer auch die Planwirtschaft gab, von der man sich genau eigentlich gerade absetzen wollte? Gab es da keine Widerstände gegen den Planungsbegriff, gegen die man irgendwie anarbeiten musste?

HÖGSDAL: Nein, also wenn ich so nachdenke, eigentlich nicht. Man hat es im Griff gehabt. Also die Probleme sah man in den siebziger Jahren. Es war eher das Problem, die Fertigungsmengen, die man bräuchte, überhaupt mal hinzubekommen. Die ganze Wirtschaft war ja am wachsen. Ging alles wunderbar aufwärts, Inflation war damals gewollt und Lohnerhöhung jedes Jahr fünf, sechs, sieben Prozent oder sowas. Man konnte planen, die Planungszeiten.

Der [Hanns-Martin] Schleyer zum Beispiel, der war häufiger bei USW, der Personalvorstand bei Daimler, und der sagte: ›Wir haben Planungszeiten. Wir haben zwei Modelle bei Daimler gehabt. Mittelklasse Mercedes und eine S-Klasse und alle sieben Jahre machen wir neue Autos. Und, warum sich anstrengen?‹ Und heutzutage haben Daimler eine riesen Palette und Entwicklungsreihen von drei Jahren und mehr dürfen sie nicht von uns erwarten. Es war: wir planen zwei Autos und wir nehmen uns die Zeit die wir brauchen. Das war alles machbar. Weil die Konkurrenten haben akzeptiert, BMW war damals nicht vertreten, die waren Sportautos. Man hat es im Griff gehabt. Wir sind Daimler, wir entscheiden. Und dieses Unfehlbarkeits-Syndrom: wenn ich will, dann kommt es so. Hat sich gewandelt. Also es war eine andere Welt.

RÖHLE: Also tendenziell ein Planungsoptimismus, der vorherrscht hat unter den Führungskräften?

HÖGSDAL: Ja, es gab auch wenige, wenige Konkurrenten. Daimler sagten: ›Wir haben keine Konkurrenten.‹ Man darf auch nicht vergessen, dass es keine Computer gab...

RÖHLE: Also ich denke, die größten Fragen haben wir. Was ich noch wissen wollte: Ihre Dissertation haben Sie worüber geschrieben? Über Flugzeugsteuerung?

HÖGSDAL: Nein, über Management und Führungs- und Kontrollsysteme. Weil erstens gab es einen Begriff, diesen Begriff Controlling kam nach Deutschland, so Siebziger Jahre, Sechziger Jahren. Und da hat man festgestellt, was der Amerikaner unter Controlling versteht ist was anderes als unser Controlling in Deutschland. Die Controller in Deutschland, die bekommt Berichte, prüft und melden: ›ah, da geht was schief.‹ Die Controller in Amerika, der greift ein. Und das sind die großen Unterschiede. Er entscheidet, der Controller in Deutschland hat nichts zu sagen. Und deswegen diese Hierarchien. Also ist es möglich, ein Unternehmen... ein bisschen von dieser Arbeit haben wir damals auch in unsere Lehre eingebaut.

Das war damals diese Systemtechnik, Kybernetik. Unternehmen ein Prozessabsatz von Produkten, verschiedene Sachen ... und da gibt es ein Output, da misst man gegenüber Plan, ist das so gewesen und dann sitzt der Manager hier und plant die nächsten Abweichungen. Die Abweichungen regelt man wiederum. Und da kann man hier, statt das der Manager immer so ein bisschen aufpasst, hier mit diesen Steuerungsmodellen. Also wenn Abweichungen, so trifft Modell automatisch eine

Entscheidung und das zu korrigieren. Und so geht das lange über Stunden noch so weiter im Unternehmen bis der Manager eigentlich nur so einmal im Monat in die Firma rein kommt um zu prüfen, ob er was machen muss. Und da kam, wie gesagt raus, man kann alles unter Kontrolle bekommen, aber man kann nicht eine Firma auf Vordermann bringen.

RÖHLE: Das war jetzt aus *Lehrbrief für deutsches Unternehmensplanspiel*?

HÖGSDAL: Die haben die Entscheidungen zurückbekommen die Teilnehmer und dann war in diesem Briefumschlag unten ein Zettel mit den Ergebnissen. Gab es den Lehrbrief, zu allen möglichen Themen. Wie zum Beispiel hier Deckungsrechnung, optimale Lagerhaltung, Bilanz- und Finanzanalyse, Angebotskalkulation, linear programmieren... das waren Optimierungsprogramme damals, Prognoseverfahren.

RÖHLE: Und das ist herausgegeben von dem USW? 1976?

HÖGSDAL: Das war so Lehrbriefe, so generell ein Unternehmen... Es war damals natürlich die Theorie, die wir so gelernt haben. Unternehmen bringt Produkt und Leistungen. Material, Menschen, Maschinen und Geld, die gehen auch so rein ... Und Zielsysteme und die Rollensysteme und, und, und. Und man hat so getan, als ob alles beherrschbar ist. Und wir haben Fragestellungen gehabt und Modelle gehabt, wo wir teilweise nachweisen konnte, wie die heile Welt aussehen kann.

Und als ich dann in Bonn anfang, habe ich gemerkt, dass Vieles anders läuft. Wenn am Rande der Assistent vom Vorstandsvorsitzenden.. In den ersten Tagen, da gab es ein großes Projektmanagement-Zeug. Da bekomme ich die Unterlagen und sagte: ›Chef, guck das mal durch. So diese ganzen Methoden, kennen sie ja sowas. So, was machen wir denn?‹ Ich rechne durch und hab die Absatzzahlen geschätzt und Kosten sowas und da kam definitiv ein Ergebnis raus. Guckt mich mein Chef an und da sagt er: ›Das wird nichts‹. Da sagt mein Chef: ›Sie haben falsch gerechnet. Sie haben von oben nach unten gerechnet. Damit der Aufsichtsrat diese Korrektur schreiben kann, muss hier unten 16% Rendite stehen. Rechnen Sie nochmal.‹ Hab ich rückwärts gerechnet, großzügigere Absatzzahlen und günstigere Kosten und da kam ich dann wieder rein in sein Büro und der sagte: ›Sehen Sie, so macht man das. Sowas brauchen wir hier, das ist viel wichtiger als optimieren oder sowas. Lassen Sie uns mal einen Projektleiter intern finden, der bereit ist, sich für dieses Projekt erschießen zu lassen, der das Tag und Nacht trägt. Das ist viel wichtiger.‹

Flugzeug wurde gebaut, war eine Verlustgeschichte, aber ein Jahr später ... ich dachte, er wird von der Realität wieder eingeholt, mein lieber Chef. Und ein Jahr später kam [Ruhollah] Chomeini, die zweite Ölkrise. Sagt mein Chef ›Sehen Sie, können sie die ganzen Berechnungen wegschmeißen. Wir haben ganz andere Verhältnisse, egal wie Sie damals gerechnet hätten.‹ Die Ölkrise hat keiner.... Und als dieses Flugzeug angegriffen wurde... sagte mein Chef zu dem Anderen: ›Wussten Sie das Chomeini kam? Wussten wir das? Nein? Sehen Sie...‹ Und da sagt mein Chef später – er war ein richtiger Philosoph, Ingenieur – er sagte: ›Wissen Sie, Sie brauchen hier keine Angst vor Entscheidungen zu haben ... es kommen immer Chomeinis, alle paar Jahre. Sorgen Sie dafür, dass man trotzdem was macht und nicht vor lauter Bedenken die Firma stagniert.‹ Also da ist was dran.

RÖHLE: Es geht jetzt in eine andere Richtung. Doch noch eine konkrete Frage im Anschluss an die Kalte Kriegs-Phase von gerade: Was so internationale Kooperation oder gar den Austausch über die Spieler angeht: Wir haben auch gesehen, dass es auch in der DDR oder in anderen osteuropäischen Ländern auch eine Spieleentwicklungszene gab. Gab es da irgendwelche Kontakte? Einmal quasi in die Richtung, aber vielleicht dann auch in andere europäische Länder, mal abgesehen von diesen ganzen USA-Deutschland-Problematik?

HÖGSDAL: Ja, also wir hatten keine, auch das USW nicht, weil wir immer abgeschottet wurden und von diesen National Management-Dingen in England nichts wissen. Und wir mussten nur für Frankreich auf dem Laufen sein, Amerika sowieso. Aber da war auch nicht immer so viel bei USW, die wollten das Loslösen von den Amerikanern. Die können alles, Besserwisser.

Wir hatten Kontakt zur DDR bekommen, weil der Mauerfall, der kam. Das war für uns ein Glücksfall ohne Gleichen. Weil, als die Mauer runterkam, gab es sehr viel Geld für Aufbauhochschulen in Ostdeutschland. Und sehr viele Professoren, die schon Kunden bei uns waren, zum Beispiel, die sind rüber gegangen, haben Posten bekommen. Und die haben gesagt: ›Die brauchen kein Training, gar nichts mehr oder eine andere Form von Planspiel von euch.‹ Und die durften die Planspiele, die sie schon hatten, natürlich nicht mitnehmen. Und das war ein wahrer Segen für uns, die ganze Ausstattung. Damit war über Nacht die *TOPSIM*-Planspiele, wie wir sie genannt haben, waren Standard. ›Was habt ihr?‹ Ja, *TOPSIM*. ›Ok. Seid ihr zufrieden?‹

Und wir haben natürlich auch nicht nur Spielleiter trainiert, sondern wir haben einmal im Jahr, das läuft heute noch... Wenn Kunden eingeladen worden sind, andere treffen, zwei Tage, kommen so achtzig bis hundert von den Kunden. Die können sich gegenseitig kennenlernen. Und das ist das A und O dieses... Und die wichtigsten Mann bei Siemens, Direktor und Personalvorstand, Dr. [Fritz] Baldorf, ist längst in Rente, war in allen Führungskreisen, die es in Deutschland gab, was die wichtigste bei Siemens überhaupt und der hat immer von Unicon erzählt und Planspielen. Unbezahlbar. Natürlich haben wir da immer Service gemacht, es gab keinen Grund für ihn zu meckern.

Und um das abzuschließen, der Schweizer Markt war für uns unheimlich wichtig. Und was wir nicht wussten, war: alle Personalleiter, alle Schweizer müssen Wehrdienst machen, ein bis zwei Wochen im Jahr. Und alle, auch auf der Stufe der Managementebene haben den gleichen Rang: Oberst oder Major oder sowas. Und wir haben ein paar Projekte in der Schweiz gehabt und dann kam plötzlich dann Anrufe: sie haben was beim Kollegen gehört, haben gerade Wehr-Übung gehabt. Sie haben dort doch mal ...könnten sie übrigens bei uns auch...

Und deswegen haben wir oft ... steht im Handbuch drin... wenn Konkurrenten... wenn Interessenten kamen und sagt: ›*TOPSIM*-Planspiele? Naja, ihr seid ja verdammt teuer.‹ ›Ja dann geh halt Angebote einholen!‹ ›Ein vergleichbares Planspiel für ein Drittel des Preises?‹ Da haben wir dann Killerphasen gehabt. Und da sagen sie: ›Rufen Sie beim nächsten Anbieter an, rufen Sie Samstagnachmittag unter dieser Telefonnummer vom Konkurrenten an. Und tun sie so, als ob sie ein Problem mit dem Planspiel haben, ob da jemand ist, ob jemand abnimmt. Weil der typische Spielleiter, sagen wir mal, der Montag bis Mittwoch Seminare macht, der fängt an Samstagnachmittag an zu planen.‹ ›Hab eine Frage‹ und so weiter...

Sie wollen die Firmenarchive erfassen. Haben Sie Kontakte zu Siemens, Bayer, BASF und sowas?

CONRADI: Genau, da sind wir gerade dabei. Siemens und Bayer sind die beiden, wo wir auf jeden Fall schon wissen, dass es Material gibt. Und eine Mitarbeiterin in Bielefeld wird dann da hin fahren und in die Archive gehen. BASF, die haben wir glaube ich noch nicht...

HÖGSDAL: Die waren sogar früher bei einigen Planspielen.

[...]

HÖGSDAL: Also die beste Methode ist, ... Die Firma Dornier wurde ja an Daimler übergeben und Aerospace, also Airbus und die haben noch Firmen... Die haben ein Museum gemacht. Da rufen die Kollegen von früher immer noch heute die Neunzigjährigen an. Die eine Ahnung haben könnten, wo was sein könnte. Und wenn nicht, dann können sie das erzählen. So könnte sein, dass Sie ein Mitarbeiter bei Bayer herankommen, die vielleicht neunzig Jahre sind, aber die wissen, wie es in den sechziger Jahren war. Und das ist dann die Fundgrube.

[Högsdal geht die schriftlichen Fragen der Interviewer noch einmal durch]:

- Also Kybernetik, Stafford Beer und *Club of Rome, innovative management* wollten wir damals einführen. Eigenes Handeln, das war auch so die siebziger Jahre, man konnte alles optimieren.

- Psychologische Studien, das war die Geschichte, wie hat man mit dem gesprochen. Der (?#Trampner) bei Bayer, der hat ähnliches gemacht aber er war dabei, als BWLER und der Psychologe. Und dann kommt eben der Psychologe und erzählt, warum sie sich streiten.

- Das Verhältnis Unternehmensplanung, Spiel und Simulation, also ich behaupte durch diese deutsche Benennung Planspiel, war dieses Spielerische war schnell weg und es ging also um Simulation und Lernen und Konkurrenzverhältnisse einzuschätzen und zu erweitern.

- Wie verhalten sich computerspezifische Formen von Simulation und Realität zueinander? Da würde ich sagen: Computer, der rechnet einfach nur durch, was bei ihm programmiert wurde, also das ist so wie Roboter der sagt, was er sagen soll. Und was wir immer weggelassen haben, aus ganz praktischen Gründen: Zufallsereignis in den Planspielen, also Zufallsgenerator. Weil sonst ist ein Spiel nicht mehr reproduzierbar. Meistens ist das ja so: man hat ein Seminar und nach vier Perioden bricht eine Rechnung zusammen. Da hat man eine Sicherung bis dahin oder man kann das Spiel mit den Entscheidungen die man bis jetzt hatte, neu Aufsetzen und mit anderen Computer ... und mit dem Zufallsgenerator ist ja auch das Ergebnis ein neues. Also von daher hat der Computer nur als Rechner eine Rolle gespielt.

CONRADI: Es gibt ein Spiel von Herrn Bleicher, *UB-10* heißt das. Wir haben uns da mit den Formeln ein wenig auseinander gesetzt und gesehen das es da unter anderen einen ›Goodwill-Faktor‹ gibt, der wahrscheinlich nichts anderes ist als der Zufall, der sich aber wiederum auch aus einer Kombination von unterschiedlichen Elementen errechnen lässt. Der nicht komplett abiträr ist, und insofern vielleicht kein Zufall: Weil ein Zufall, der sich berechnen lässt, ist keiner. Aber der doch so eine Form von Undurchschaubarkeit...

HÖGSDAL: Also ›Goodwill‹ haben wir auch in dem Planspiel drinnen gehabt. Nur, man konnte genau sagen, was da reingegan-

gen ist. Das wurde den Spielern des Seminars erklärt, dass man auch diese Faktoren selber einstellen kann. Man kann auch den Aktienkursfaktor, man kann alles als Spieler einstellen.

RÖHLE: Also Sie würden sagen, dass ist nochmal was ganz anderes als der Zufall? Also das ist auch nicht dafür da, um sowas wie den Zufall zu simulieren?

HÖGSDAL: Ein Zufall ist, wenn ein Lager abbrennt. Es gibt ein Zufallsgenerator und dann heißt es: ›Das Lager ist abgebrannt‹. Weil der Rechner hat schlicht mit dem Zufallsgenerator gesagt: Ja! Nein! Und zugeschlagen.

RÖHLE: Und das haben Sie eingebaut ins Spiel oder nicht?

HÖGSDAL: Es gab Spiele, die haben das drinnen gehabt. Und dann ist die Frage: Wie berechenbar ist denn sowas? Und da ist es so: in der Praxis passiert das auch. Aber das sind so einschneidende Erlebnisse und dann heißt es: egal wie schlecht das Unternehmen bis dahin gelaufen ist, ein Zufall ändert alles. Dann heißt es: ›Ja, bei uns sind Lager abgebrannt und von daher sind die abgesoffen‹. Obwohl man sagen kann, das war nicht entscheidender Faktor. Die klammern sich dann alle immer an solche Zufallsdinge.

RÖHLE: Chomeini kommt immer.

HÖGSDAL: Das war ja ein Pieps gegen Chomeini.

CONRADI: Nochmal kurz zur Rolle: Die Spielleiter, der konnte ja auch eingreifen bei den Spielen, wo kein Zufallsgenerator im Modell vorgesehen war. War das dann eher ein Eingreifen, dass von vornherein durch die Parameter einstellt war oder konnte man auch im Spiel selber sagen: ›Euer Lager ist abgebrannt‹?

HÖGSDAL: Ja, kann man. Die Modelle, die wir gemacht haben, die waren immer offen. Man konnte zum Beispiel pro Unternehmen, pro Markt und pro Produkt kann man plusminus Marktanteil ja eingeben zum Beispiel. Also wenn die Spieler plötzlich durchgerechnet hat und sagt: ›Ich bekomme jetzt 30 Prozent Marktanteil‹. Das kann ich so nicht erklären. Da kann er 2 Prozent rausziehen. Und was wir auch gemacht haben, was ich in dem Planspielspielbuch geschrieben habe, wo die machen eine Werbe-Konzeption. Und je nachdem...Die wird dann von Werbefachleuten bewertet und wer eine gute Werbung gemacht hat für dieses Produkt im Planspiel, die bekommen, zwei, drei Prozent mehr Marktanteil. Und das kam dann eben oben drauf, weil das weiß ja der Computer nicht. Die Idee des Computers, operative Verwaltung, die Großrechner, da haben die Leute von der Verwaltung immer... Also eigentlich sollen die Kaufleute immer Priorität gehabt im Unternehmen. Und ich weiß noch wie bei Dornier, wie die Techniker immer darum gebettelt haben, ist ja gegen Uhrzeit, Rechenzeit zu bekommen. Und wir Ausbilder wurden schlicht ausgelacht. [...]