

unilink

Oktober 2009



175-Jahr-Jubiläum:
Archäologie-Tage auf
der Engehalbinsel
..... **2**

Kindertagesstätte:
Die Unikita feiert ihr
40-Jahr-Jubiläum
..... **11**

Wirtschaftskrise:
Computer-Simulationen
können helfen
..... **15**

Mit Simulationen Fehlentscheide verhindern

Strategische Fehler haben verhängnisvolle Folgen für das jeweilige Unternehmen, wie beispielsweise die Entwicklung von Starbucks zeigt. Simulationen können helfen, Fehler zu vermeiden. Wie das funktioniert, wurde an einem Workshop der Uni Bern vorgestellt.

Wie könnte sich die aktuelle Wirtschaftskrise weiterentwickeln? Diese Frage ist hochaktuell und schwierig zu beantworten. Simulationsmethoden können helfen, die komplexen Prozesse und Systeme zu analysieren, um so den Verlauf der Krise zu verstehen und vorteilhaft zu beeinflussen. Im Vergleich zu den Naturwissenschaften werden Simulationen in den Wirtschaftswissenschaften selten eingesetzt, obwohl es sich bei der globalisierten Wirtschaftswelt ebenfalls um ein hochkomplexes System handelt. In einem Workshop – finanziert durch die Mittelbauvereinigung der Universität (MVUB) – wurde eine innovative Simulationenmethode für die Betriebs- und Volkswirtschaftslehre vorgestellt: «Strategy Dynamics».

Aus Fehlern von Starbucks lernen

Im zweitägigen Workshop, den Professor Kim Warren von der London Business School leitete, wurde die Simulationenmethode «Strategy Dynamics» auf Fallstudien angewendet. Eine Fallstudie befasste sich mit den jüngsten strategischen Fehlern der Starbucks Coffee Shop-Kette. Kim Warren konnte aufzeigen, dass mit Hilfe der Methodik strategische Fehlentscheide, die grosse finanzielle Verluste nach sich ziehen, verhindert werden können.

Seit der Gründung in Seattle (USA) in den 1970er Jahren konnte Starbucks ein bemerkenswertes Wachstum bis 2007 verzeichnen. Das Unternehmen eröffnete über 15 000 Geschäfte. Die Positionierung der Shops war einfach: Die Kundinnen und Kunden sollten neben ihrer Wohnung und der Arbeitsstelle einen «dritten Ort» in ihrem Leben haben. Dies wurde durch das Angebot eines attraktiven Kaffeesortiments sowie weiterer Konsumprodukte in einer entspannenden Atmosphäre erreicht. Der wachsende Erfolg erlaubte es anfänglich, eine grosse Zahl von zusätzlichen Geschäften zu eröffnen, oft auch in unmittelbarer Nähe zu bereits beste-

Computer-Simulationen können helfen, die aktuelle Wirtschaftskrise besser zu verstehen.



henden Geschäften. Die Erfolgsformel von Starbucks basiert darauf, den Kundinnen und Kunden ein Gefühl von Normalität, Entspannung und Stabilität zu geben. Dafür benötigt das Unternehmen motivierte und hoch zufriedene Mitarbeitende. Deshalb entwickelte es ein attraktives Entlohnungspaket, bestehend aus Sozialversicherungen, Aktien und Fortbildungen. Dadurch erlangte Starbucks eine Mitarbeiterzufriedenheit, welche in dieser Branche aussergewöhnlich hoch war.

Warum der Gewinneinbruch?

Bis 2007 lief alles problemlos, im Jahr 2008 jedoch erlitt das Unternehmen einen Gewinneinbruch, der durch einen Umsatzrückgang in den USA ausgelöst wurde. Unrentable Geschäfte mussten geschlossen werden. Die Kunden reagierten auf die hohen Preise mit Ablehnung; die Belegschaft wurde zunehmend unzufrieden, und das, obwohl die strategische Positionierung von Starbucks auch im Jahr 2008 fortbestand. Wodurch wurde dieser Umschwung in den Umsatz- und Gewinnzahlen ausgelöst? Mit Hilfe von «Strategy Dynamics» konnte Kim Warren drei Gründe für die Misere aufzeigen (hier stark vereinfacht wiedergegeben):

- In der Einzelhandelsbranche gibt es nur zwei Möglichkeiten, die Gewinnspanne zu steigern: Erhöhung der Verkaufspreise oder Einsparung von Betriebskosten durch Abbau von Personalkosten. Starbucks erhöhte die Preise und verlor dadurch das Vertrauen der Kunden. Die höheren Verkaufspreise konnten den Rückgang in der abgesetzten Menge nicht auf-

wiegen; der Umsatz verringerte sich.

- Da kontinuierlich neue Geschäfte eröffnet wurden und das Marktpotenzial nur gering anwuchs, konnte ein neues Geschäft jeweils nur eine relativ kleine Anzahl von neuen Kundinnen und Kunden bedienen oder musste Kunden von anderen Geschäften abwerben. In beiden Fällen entwickelte sich die durchschnittliche Anzahl der Kunden pro Geschäft rückläufig, mit den entsprechenden Auswirkungen auf den durchschnittlichen Geschäftsumsatz sowie die Gewinnspanne.

- Das Unternehmen hat im gleichen Zeitraum zu viele neue Geschäfte eröffnet, obwohl das Marktpotenzial nur geringe Wachstumsraten aufwies. Bis Mitte 2009 war es deshalb notwendig, fast 1000 zwei Jahre zuvor eröffnete Geschäfte wieder zu schliessen. Dies heisst, viel Geld wurde für die Eröffnung sowie Schliessung von nicht lebensfähigen Geschäften aufgewendet.

Mit «Strategy Dynamics» wurden diese komplexen Zusammenhänge systematisch herausgearbeitet. Mithilfe dieser Methodik können die Konsequenzen alternativer Vorgaben und Entscheidungen in Unternehmen abgeschätzt werden. «Erst auf dieser Basis können fundiert nachhaltige Entscheidungen getroffen und robuste Strategien gestaltet werden», so Kim Warren.

Stefan Grösser, Interfakultäre Koordinationsstelle für Allgemeine Ökologie und Präsident der Schweizer Abteilung der System Dynamics Vereinigung www.systemdynamics-swisschapters.ch

Impressum

unilink Oktober 2009
Die Nachrichten der Universität Bern

Herausgeberin: Abteilung Kommunikation

Leitung: Marcus Moser (mm)

Redaktion: Salomé Zimmermann (sz)

Mitarbeit: David Fogal (daf), Matthias Abplanalp (ma)

Bildnachweise:

Titelbild: Römisch-keltische Modeschau in der Arena auf der Engeralbinsel. Foto: Manu Friederich
Seiten 2+3: Manu Friederich

Seite 4: oben: Severin Nowacki, unten: Verband

Schweizer Wissenschaftsolympiaden

Seite 5: zvg

Seite 6: zvg

Seite 7: zvg

Seite 8: Abteilung Kommunikation

Seite 9: Amélie Merkel de Gurtubay

Seite 10: istock

Seite 11: Manuela Niederhauser

Seite 12: istock

Seite 13: zvg

Seite 14: istock

Seite 15: istock

Seite 16: Marc Munter

Layout: Salomé Zimmermann (sz)

Redaktionsadresse:

Abteilung Kommunikation der Universität Bern

Hochschulstrasse 4

CH-3012 Bern

Tel. 031 631 80 44

Fax 031 631 45 62

unilink@unibe.ch

www.unilink.unibe.ch

Druck: Stämpfli Publikationen AG, Bern

Auflage: 6500 Exemplare

Erscheint monatlich während des Semesters



Mix

Produktgruppe aus vorbildlicher
Waldwirtschaft, kontrollierten Herkünften
und Recyclingholz oder -fasern
www.fsc.org Cert.no. SQ5-COC-023903
© 1996 Forest Stewardship Council