



Universität Zürich  
Institut für Strategie und Unternehmensökonomik  
Lehrstuhl für Services- und Operationsmanagement

Professor Dr. Helmut M. Dietl

**Servicestrategien und Servicemanagement in ausgewählten Branchen**

---

Vorlesungsnummer: 363

Ort: KOL E 21

Zeit: Di 14-16

Sprechstunde: nach Anmeldung

E-Mail Adresse: [helmut.dietl@isu.unizh.ch](mailto:helmut.dietl@isu.unizh.ch)

Webseite: <http://www.isu.unizh.ch/som>

Sekretariat: Debora Steiner, Winterthurerstr. 92, Raum E 08, Tel. 01 635 34 11  
[sekretariat.dietl@isu.unizh.ch](mailto:sekretariat.dietl@isu.unizh.ch)

---


**KURSUNTERLAGEN**

**Literatur:**

Die angegebene Literatur kann zum Teil direkt auf den angegebenen Internetseiten heruntergeladen werden. Im Sekretariat können Sie einen Ordner mit allen Literaturquellen (ohne Fallstudien!) ausleihen

**Fallstudien:**

Die Fallstudien können Sie bei „Harvard Business online“ im Internet zum Preis von total US\$ 44.40 bestellen. Die Bezahlung muss per Kreditkarte erfolgen. Die für den Kurs erforderlichen Unterlagen sind bereits online für Sie zusammengestellt\*. Der Zugang erfolgt folgendermassen:

- Gehen Sie auf die Webseite <http://www.hbsp.com/relay.jhtml?name=cp&c=c47203>.
- Sie werden nun aufgefordert, sich zu registrieren. Notieren Sie sich Ihren Benutzernamen. Nun erscheint eine Liste unserer Kurse. Unter „Servicestrategien“ finden Sie eine Liste der erforderlichen Kursunterlagen. Um diese erfolgreich herunterladen zu können, müssen Sie zuerst die notwendigen plug-ins installieren:
- Download: -tool, zum Entziffern der verschlüsselten Dokumente, unter <http://download.sealedmedia.com/unsealer/index.asp>. Installieren Sie das Programm auf Ihrem PC. Sie benötigen ausserdem mindestens die Version 4 des Adobe Acrobat Reader,

unter <http://www.adobe.com/products/acrobat/readstep2.html> herunterzuladen. Vergessen Sie nicht, Ihren PC nach der Installation neu zu starten.

- Klicken Sie nun auf „ADD UNPURCHASED ITEMS TO CHART“. Möchten Sie nicht das gesamte Fallstudienpaket bestellen, müssen Sie die Fallstudien einzeln herausuchen und bestellen. Begeben Sie sich zum Checkout. Notieren Sie sich Ihre web-id-Nummer.
- Falls nun nicht automatisch die bestellten Kursunterlagen zum Herunterladen erscheinen, müssen Sie sich wieder unter „My courses“ einloggen: <http://www.hbsp.com/relay.jhtml?name=cp&c=c47203>. Nun befindet sich in Ihrer Liste der Kursunterlagen jeweils ein Link zum Herunterladen der Fallstudie. Um das Dokument herunterzuladen, werden Ihr Benutzername und Ihr Passwort verlangt. Der Benutzername ist derselbe, mit dem Sie sich bei Harvard business online registriert haben. **Das Passwort ist identisch mit dem Benutzernamen.**
- Nun haben Sie einen auf 30 Tage limitierten Zugang zu den Dokumenten, drucken Sie diese also sofort nach dem Herunterladen aus (- mit dem „Drucken“-Icon im Adobe, drucken Sie über das Menü, wird nur eine leere Seite ausgedruckt).
- Bei Fragen oder technischen Problemen können Sie sich direkt an die Harvard Business School Publishing wenden: Tel. 1-800-810-8858 oder 617-783-7700, [techhelp@hbsp.harvard.edu](mailto:techhelp@hbsp.harvard.edu), halten Sie Ihre web-id-Nummer bereit.

## ÜBERBLICK

Diese Veranstaltung lehrt Managementkompetenz für die Führung von Dienstleistungsunternehmen in unterschiedlichen Netzwerkbranchen (z.B. Internet/eServices, Musik, Post und Sport). Neben der Vermittlung umfangreichen und theoretisch fundierten Branchenwissens besteht das Hauptziel der Veranstaltung darin, Wege aufzuzeigen, **wie ein Serviceunternehmen gegenüber seinen Konkurrenten Wettbewerbsvorteile erzielen und auf Dauer verteidigen kann.**

## LEHRPHILOSOPHIE

*Gib einem Hungrigen einen Fisch und er wird einmal satt  
Lehre ihm zu fischen und er wird immer satt sein*  
Chinesisches Sprichwort

Der Hauptvorteil einer Universitätsausbildung besteht nicht darin, dass man ein Sortiment vorgefertigter Problemlösungen erlernt, sondern darin, dass man ein Problembewußtsein entwickelt und sich analytische Fähigkeiten, wissenschaftliche Methoden und kommunikative Kompetenzen aneignet, um betriebswirtschaftliche Probleme erkennen, strukturieren, artikulieren und lösen zu können.

Aus diesem Grunde ist diese Vorlesung auch keine passive Veranstaltung. Vielmehr sind **Sie** zum Großteil für Ihren eignen Lernfortschritt verantwortlich. Sie müssen nicht nur regelmäßig an den Veranstaltungen teilnehmen, sondern diese auch sorgfältig vorbereiten und aktiv an der Diskussion mitzuwirken.

**Die Literatur und Fallstudien müssen sorgfältig vorbereitet werden. Das bedeutet, dass Sie die angegebenen Materialien und Fälle sorgfältig lesen, alle angegebenen Fragen beantworten und zu jeder Veranstaltung in der Lage sind, eine gut strukturierte Präsentation zu halten.** Es empfiehlt sich, die Aufgaben und Fallstudien in

Gruppen vorzubereiten. Dies ermöglicht eine intensive Diskussion und kritische Auseinandersetzung mit den Problemen und schult zugleich die kommunikativen Fähigkeiten.

Für eine erfolgreiche Teilnahme ist es unerlässlich, dass Sie regelmäßig an den Veranstaltungen teilnehmen. Bitte kommen Sie pünktlich, um das Unterrichtsgeschehen nicht unnötig zu stören.

## **BENOTUNG**

**Die Notenfindung ist abhängig von der Teilnehmerzahl und wird in der Einführungsveranstaltung festgelegt. Bitte beachten Sie danach den aktualisierten Syllabus.**

## **UNTERRICHTSBEITRÄGE**

**Wertvolle Unterrichtsbeiträge zeichnen sich dadurch aus, dass sie:**

1. **Unerkannte** Probleme aufzeigen
2. Erkannte Probleme **systematisieren**
3. **Problemlösungswege** aufzeigen
4. **Geeignete Methoden** und **Theorien** anwenden
5. Argumente durch **Fakten** untermauern oder widerlegen
6. „Traditionelles Denken“ und „herrschende Meinungen“ **begründet in Frage stellen**
7. Bekanntes und bereits Gesagtes **nicht wiederholen**

## **ANREGUNGEN**

Bitte teilen Sie mir konkrete Ideen zur Verbesserung der Wertschöpfung dieser Veranstaltung mit. Ich gehe gerne darauf ein.

## THEMEN UND TERMINE

Wir werden nach folgendem Zeitplan vorgehen. Die angeführten Fallstudien und die entsprechende Literatur sind zu den angegebenen Terminen vorzubereiten.

**Daten**            **Inhalte, Literatur, Aufgaben und Fallstudien**

<b>25. Okt.</b>	<b>Einführung</b>
-----------------	-------------------

### MODUL I: Netzwerkstrategien

**Literatur:** Economides, Nicholas: “Notes on Network Economics for the MBA class “Networks, Telecommunications Economics, and Digital Convergence”, [http://www.stern.nyu.edu/networks/Netnotes\\_2003.pdf](http://www.stern.nyu.edu/networks/Netnotes_2003.pdf)

Dietl, Helmut; Egon Franck und Christian Opitz: „Piraterie auf dem Tonträgermarkt und die Evolution von neuen Geschäftsmodellen in der Musikproduktion“, *MedienWirtschaft, Zeitschrift für Medienmanagement und Kommunikationsökonomie*, 2 (2), 2005, S. 53-62.

<b>1. Nov.</b>	<b>Fallstudie: XM Satellite Radio (A)</b>
----------------	---

**Fallstudie:** Lesen Sie die Harvard-Fallstudie **XM Satellite Radio (A)** und beantworten Sie folgende Fragen

1. Welche Werte schafft XM für die verschiedenen Kundensegmente? Was sollte XMs primärer Zielmarkt sein?
2. Welche Aspekte müssen bei der Preispolitik für das Empfangsgerät und das Abonnement beachtet werden? Wie hoch ist der optimale Preis für ein Monatsabo? Gehen Sie dabei von einer fünfjährigen „Lebenszeit“ jedes Kunden aus. Wie verändert sich Ihre Antwort, wenn diese Lebenszeit kürzer/länger ist?
3. Wie sollte sich der Preis für die Dienstleistung im Laufe der Zeit verändern? Sollte der Preis zunächst hoch angesetzt werden und dann im Laufe sinken oder umgekehrt?
4. Welche Aspekte müssen bei der Entscheidung berücksichtigt werden, ob Werbung gesendet werden soll? Wie wirken sich evtl. Werbeeinnahmen auf den optimalen Abopreis aus?
5. Welche Gefahr geht von Sirius' Plänen aus?

<b>8. Nov.</b>	<b>Fallstudie: Rakuten</b>
----------------	----------------------------

**Fallstudie:** Lesen Sie die Harvard-Fallstudie **Rakuten** und beantworten Sie folgende Fragen:

1. Wie sieht Rakutens Geschäftsmodell aus?
2. Wie lässt sich der Erfolg von Rakuten erklären?
3. Was würden Sie Hiroshi Mikitani empfehlen?

<b>15. Nov.</b>	<b>Fallstudie: The Music Industry and the Internet</b>
-----------------	--

- Fallstudie:** Lesen Sie die Harvard-Fallstudie **The Music Industry and the Internet** und beantworten Sie folgende Fragen:
1. Beschreiben Sie die Struktur der Musikindustrie. Ist die Musikindustrie eine attraktive Industrie?
  2. Wie verändert das Internet die Musikindustrie?
  3. Wie sollte die Industrie die digitale Piraterie von Musik handhaben?
  4. Wie wird sich die Industrie im Verlauf des nächsten Jahrzehnts entwickeln?

## **MODUL II: Internet/eServices**

**Literatur:** Roger Hallowell: Service on the Internet: The Effect of Physical Service on Scalability, Harvard Business School, Module Note.

Roger Hallowell: Virtuous Cycles: Improving Service and Lowering Costs in E-Commerce, Harvard Business School, Module Note.

<b>22. Nov.</b>	<b>Fallstudie NeoPets</b>
-----------------	---------------------------

- Fallstudie:** Lesen Sie die Harvard-Fallstudie **NeoPets, Inc.** und beantworten Sie folgende Fragen
1. Ist NeoPets in Ihren Augen erfolgreich (Stand Mitte 2001)? Welche Kriterien haben Sie Ihrer Beurteilung zugrunde gelegt?
  2. Nehmen Sie an, ein Investor möchte das gesamte Unternehmen kaufen. Wie viel würden Sie ihm raten, maximal für das Unternehmen zu bezahlen?
  3. Wie würden Sie die Strategie des Unternehmens ändern?
  4. Wie würden Sie die Green Dot Verhandlungen fortführen?
  5. Sollte NeoPets weiter expandieren, und wenn ja, wie?

**29. Nov. Fallstudie: Monster.com**

**Fallstudie:** Lesen Sie die Harvard-Fallstudie **Monster.com** und beantworten Sie folgende Fragen

1. Warum war Monster.com so erfolgreich? Wie beurteilen sie den Erfolg von Monster.com im Vergleich zu anderen Unternehmen im Allgemeinen und anderen dot-com Unternehmen im Besonderen?
2. War es weise, so schnell zu wachsen? Falls nicht, welche Strategiealternative hätten Sie gewählt? Falls ja, warum sollte das rasche Wachstum für Monster.com sinnvoll sein, wenn es für viele andere Unternehmen nicht sinnvoll war?
3. Welche Werte schafft Monster.com für seine Kunden? Wie sieht diese Wertschöpfung im Vergleich zu (a) Wettbewerbern und (b) Substituten aus?
4. Wie hätten Sie als Herausgeber einer grossen Tageszeitung in den Jahren 1996, 1997 und 1998 auf Monster.com reagiert? Wie würden Sie heute reagieren?
5. Wie sollte Monsters zukünftige Wachstumsstrategie aussehen? Empfehlen Sie Jeff Taylor, welche nicht zum Kernbereich (Stellenanzeigen) des Unternehmens gehörende Bereiche ausgebaut werden sollten? Welche sollten fallengelassen werden?

**6. Dez. Fallstudie: Sothebys.com**

**Fallstudie:** Lesen Sie die Harvard-Fallstudie **Sothebys.com** und beantworten Sie folgende Fragen

1. In der Fallstudie vertritt ein Manager die These, dass ein Auktionshaus der beste Platz sowohl für Kauf als auch Verkauf sein muss. Warum?
2. Wie hat sich der Prozess der Auktion eines Gutes bei Sotheby's verändert? Bitte vergleichen Sie die Sotheby's Live-Auktionen mit den Auktionen auf der Sotheby's Webseite. Berücksichtigen Sie alle Elemente des Auktionsverfahrens, einschliesslich der Prozesse vor und nach der tatsächlichen Auktion.
3. Vergleichen Sie die Bedeutung der Kundenbetreuung in Live- und Online-Auktionen. Falls Sie Unterschiede feststellen, worauf beruhen diese? Wie beurteilen Sie die Sothebys.com Kundenbetreuungsstrategie?
4. Welchen Stellenwert hat die Logistik für die Sotheby's Live- und Online-Auktionen? Wie beurteilen Sie die Logistikstrategie von Sothebys.com?
5. Was können Sie von Sothebys.com zum Prozess der Entwicklung und permanenten Weiterentwicklung von Webseiten lernen? Welche Verbindung besteht zwischen der Qualität einer Webseite und anderen Komponenten der Servicequalität für eine internetbasierte Unternehmung wie Sothebys.com? Nennen Sie die wichtigsten Qualitätsdimensionen für ein Geschäft wie Sothebys.com.
6. Beurteilen Sie Sotheby's wirtschaftliche Verhältnisse. Wie kann die Unternehmung gewinnbringend arbeiten? Gehen Sie von der Annahme aus, dass die erwähnten 40 Millionen US\$ an jährlichen Zusatzkosten auf unbestimmte Zeit hinaus stabil bleiben.
7. Lohnt sich die Strategie der Online-Auktionen für Sotheby's? Falls ja, warum und unter welchen Umständen?

## MODUL III: Post

**Literatur:** Dietl, Helmut und Peter Waller: "Competing with Mr. Postman: Business Strategies, Industry Structure, and Competitive Prices in Liberalized Letter Markets", *Schmalenbachs Business Review*, 2, 2002, S. 148-170.

Dietl, Helmut; Urs Trinkner und Reto Bleisch "Liberalization and Regulation of the Swiss Letter Market" in: Crew, Michael A.; Kleindorfer, Paul R. (Hrsg.): *Regulatory and Economic Challenges in the Postal and Delivery Sector Series: Topics in Regulatory Economics and Policy*, 48, 2005, S. 53-72.

<b>13. Dez.</b>	<b>Fallstudie: Liberalising the Postal Service in Hong Kong Post</b>
-----------------	--

**Fallstudie:** Lesen Sie die Harvard-Fallstudie **Fallstudie Liberalising the Postal Service in Hong Kong Post** und beantworten Sie folgende Fragen:

1. Die Statuten des Trading Funds des ehemaligen Monopolanbieters deuten darauf hin, dass sich dieser früher wie heute keiner starken Konkurrenz ausgesetzt sieht. Diskutieren Sie die diesbezügliche Situation der Hong Kong Post.
2. Bestehen im Postmarkt Markteintrittsbarrieren? Falls ja, welche, und wie sind diese mit den Dienstleistungen der Post verknüpft? Existiert ein eindeutiges Charakteristikum der Hong Kong Post, welches diese von anderen Postanbietern differenziert?
3. Isabelle Segni, eine Weltbank-Expertin auf dem Gebiet der Reform von Postmärkten, meint: „In 10 Jahren wird das Wort „Post“ verschwinden“. Diskutieren Sie diese Aussage.
4. Welchen Effekt könnte die Transformation von Hong Kong Post in einen Trading Fund im Jahre 1995 auf die Fähigkeit des Unternehmens, sich neuen, veränderten Marktbedingungen anzupassen, haben?
5. Treffen Sie eine Vorhersage darüber, wie die Postlandschaft im Falle einer vollständigen Privatisierung der Post aussehen würde.
6. Ist das Postgeschäft ein geeignetes Geschäft um Geld zu verdienen? Würden Sie in diesen Markt eintreten?

<b>20. Dez.</b>	<b>Fallstudie: Yamato Transport: Valuing and Pricing Network Services</b>
-----------------	---

**Fallstudie:** Lesen Sie die Harvard-Fallstudie **Yamato Transport: Valuing and Pricing Network Services (A)** und beantworten Sie folgende Fragen

1. Kann Yamato durch seine Infrastrukturinvestitionen seine Wettbewerbsposition verbessern? Verfolgt Yamato die richtige Strategie, um sich gegenüber Japan Post zu behaupten?
2. Wie kann Yamato seine Produktivität steigern?
3. Sollte Yamato mit Japan Post um Massensendungen konkurrieren?
4. Wie wichtig ist es für Yamato, Marktanteile im B2C und B2B Markt zu gewinnen?
5. War es sinnvoll, in den LTL Markt einzutreten?

<b>10. Jan.</b>	<b>Fallstudie: Australia Post: Towards the Online Economy with netPOS</b>
-----------------	---

- Fallstudie:** Lesen Sie die Harvard-Fallstudie **Australia Post: Towards the Online Economy with netPOS** und beantworten Sie folgende Fragen
1. Worin liegen die Hauptstärken und –schwächen von netPOS technischem Desing?
  2. Vergleichen Sie das Retail Upgrade Projekt (RUP) und netPOS Verbreitungsstrategie!
  3. Worin liegen die allgemeinen IT Projektmanagementlehren?
  4. Worin liegen die Diversifikationsrisiken?
  5. Werden Drittparteien bei netPOS mitmachen? Was ist der optimale Mix von Geschäftsapplikationen für netPOS?
  6. Wie beurteilt Australia Post die strategische Bedeutung von netPOS?
  7. Führen Sie eine SWOT-Analyse für das Retail IT Geschäft der Post durch!
  8. Wie beurteilen Sie den Erfolg von netPOS?

### **MODUL IV: Sport**

**Literatur:** Dietl, Helmut; Egon Franck und Patrick Roy: "Überinvestitionsprobleme in einer Sportliga", in *BFuP (Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis)*, 55 (5), 2003, S. 528-540.

Dietl, Helmut und Egon Franck: "Effizienzprobleme in Sportligen mit gewinnmaximierenden Kapitalgesellschaften: Eine modelltheoretische Untersuchung", *ZfB (Zeitschrift für Betriebswirtschaft)*, 70, 2000, S. 1157-1175.

Dietl, Helmut; Egon Franck und Tariq Hasan: "Zur Eignung der Ligagenossenschaft als Organisatoinform im professionellen Team sport – Eine modelltheoretische Untersuchung", *ISU Working Paper No. 29, October 2005*. Aktuelle Version verfügbar ab Dienstag 25.10.2005 unter <http://www.isu.unizh.ch/fuehrung/Dokumente/WorkingPaper/29full.pdf>

<b>17. Jan.</b>	<b>Fallstudie: Real Madrid Club de Futbol</b>
-----------------	---

- Fallstudie:** Lesen Sie die Harvard-Fallstudie **Real Madrid Club de Futbol** und beantworten Sie folgende Fragen
1. Wie sieht Real Madrid's Geschäftsmodell aus? Ist es einzigartig?
  2. Wer sind die Kunden von Real Madrid? Wie ist der Markt segmentiert?
  3. Wer besitzt mehr Macht, Real Madrid oder die Spieler?
  4. Welchen Riskien sieht sich Real Madrid ausgesetzt?



<b>24. Jan.</b>	<b>Fallstudie: Changing Times at the NBA</b>
-----------------	--

**Fallstudie:** Lesen Sie die Harvard-Fallstudie **Changing Times at the NBA** und beantworten Sie folgende Fragen:

1. Analysieren Sie die Organisationsstruktur der Liga.
2. In welchem Markt bzw. in welchen Märkten agiert die Liga?
3. Identifizieren Sie Kunden, Lieferanten und Konkurrenten der NBA und weitere potentielle Stakeholder! Welches sind deren Ziele?
4. Wie haben sich die Einschaltquoten der NBA in den vergangenen Jahren entwickelt? Welches sind die dafür verantwortlichen Faktoren?
5. Entwickeln Sie Massnahmen, um den Umsatz der NBA sowohl in den USA als auch international zu erhöhen.

<b>31. Jan.</b>	<b>Fallstudie: Formula One Motor Racing</b>
-----------------	---

**Aufgabe:** Lesen Sie die Fallstudie **Formula One Motor Racing** und beantworten Sie folgende Fragen

1. Identifizieren Sie die wichtigsten Massnahmen, mit denen Bernie Ecclestone die Formel 1 in ein Milliardenpektakel transformierte?
2. Beurteilen Sie die ökonomische Motivation aller Hauptakteure (Fahrer, Mannschaften, Autoproduzenten, Werbende, Streckeneigentümer, Rennpromotoren und Fans) an der Formel 1 teilzunehmen!
3. Worin liegen die Hauptherausforderungen für die kommenden Jahre? Was sollte Herr E. tun, um die Gründung einer Konkurrenzliga zu verhindern?
4. Nennen Sie Ursachen dafür, dass sich ähnliche Verteilungskämpfe in der NBA nicht abspielen?
5. Worin liegen die Besonderheiten der Formel 1 im Vergleich zu anderen Sportveranstaltungen?

<b>7. Feb.</b>	<b>Ausweichtermin bzw. ggf. Klausur</b>
----------------	---