



O

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

Professor Dr. Helmut M. Dietl

**Service Management: Operations, Strategie und E-Services**

---

Vorlesungsnummer: BHOEC174  
Ort: RAI-G-041  
Zeit: Dienstags 14:00 - 15:45 Uhr und  
Freitags 10:15 - 12:00 Uhr  
Sprechstunde: nach Anmeldung  
Webseite: <http://www.isu.uzh.ch/som>  
Betreuerin: Joëlle Zwicky, Plattenstrasse 14, [joelle.zwicky@isu.uzh.ch](mailto:joelle.zwicky@isu.uzh.ch)

---

**KURSUNTERLAGEN**


**Lehrbuch:** Fitzsimmons, James A. und Mona J. Fitzsimmons:  
*Service Management, Operations, Strategy, and Information Technology*, 5. Auflage, 2006, McGraw Hill

**Fallstudien, die nicht im Lehrbuch stehen:**

1. Operations Management Simulation: Benihana, (Bitte siehe "Bezug der Simulation")
2. Starbucks: Delivering Customer Service, Product #: 9-504-016
3. Shouldice Hospital Limited, Product #: 9-683-068
4. Commerce Bank, Product #: 9-603-080
5. Innovation at Progressive (A) and (B), Product #: 9-602-175 und 9-601-138
6. Excel Logistics Services, Product #: 9-KEL-019
7. Brightcove and the Future of Internet Television, Product #: 9-707-457
8. Monster.com: Success Beyond the Bubble, Product #: 9-802-024
9. MySpace, Product #: 9-708-499
10. American Airlines, Inc: Revenue Management, Product #: 9-190-029
11. Bizzcenter 24 (wird zum Download auf unserer Homepage bereitgestellt)
12. Delays at Logan Airport, Product #: 9-102-011
13. Delays at Logan Airport: Problem Set, Product #: 9-102-022

## Bezug der Fallstudien:

Die Fallstudien können Sie bei „Harvard Business Online (HBS)“ downloaden. Eine Fallstudie kostet ca. 5 Sfr. Die Bezahlung muss per Kreditkarte erfolgen. Das Fallstudienpaket ist bereits online für Sie zusammengestellt. Der Zugang erfolgt folgendermassen:

1. Gehen Sie auf die Webseite <http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/relay.jhtml?name=cp&c=c10733>
2. Registrieren Sie sich und notieren Ihren Benutzernamen (welcher keine Umlaute wie ä, ö, ü enthalten darf). Nun erscheint eine Liste unserer Kurse. Unter „Service Management {1}“ finden Sie eine Liste der erforderlichen Kursunterlagen.
3. Installieren Sie den -tool zum Aufschlüsseln der codierten Fallstudien, unter <http://download.sealedmedia.com/unsealer/index.asp>. Ausserdem benötigen Sie mindestens die Version 4 des Adobe Acrobat Reader, unter <http://www.adobe.com/products/acrobat/readstep2.html> herunterzuladen.
4. Klicken Sie nun auf „ADD ALL ITEMS TO CART“. Brauchen Sie nicht alle Fallstudien, können Sie diese einzeln anhand der angegebenen Artikelnummern aufrufen und in Ihren Shopping-Cart legen. 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 erneut unter „My courses“ einloggen (Punkt 1).
5. Nun befindet sich in Ihrer Liste der Kursunterlagen jeweils ein Link zum Herunterladen der Fallstudie (sealed electronic download). 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.
6. 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).
7. 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, [tech-help@hbsp.harvard.edu](mailto:tech-help@hbsp.harvard.edu), halten Sie Ihre web-id-Nummer bereit.
8. Die Kurs-ID für das LogIn wird in der Veranstaltung bekannt gegeben.

## Bezug der Simulation „Benihana“:

1. Gehen Sie auf die Webseite <http://forio.com/signup/F109320>
2. Registrieren Sie sich dort und Sie werden aufgefordert, die Zahlungsinformationen (Kreditkarte) einzugeben.
3. Anschließend erhalten Sie einen Zugangslink zurr Simulation.

## ÜBERBLICK

Unsere heutige Gesellschaft entwickelt sich immer mehr zu einer **Dienstleistungs- bzw. Servicegesellschaft**. In Mitteleuropa arbeitet heute weit mehr als die Hälfte der Beschäftigten im Dienstleistungssektor. Der Anteil des Sektors am Bruttosozialprodukt beträgt über 70%. Gleichzeitig sind **Produktivität** und **Kundenzufriedenheit** im Servicebereich unterdurchschnittlich. Der Hauptgrund hierfür liegt darin, dass das **Service Management** in vielen Bereichen große Defizite aufweist.

Diese Vorlesung konzentriert sich auf das Service Management aus der Perspektive von Führungskräften. Ein effektives und effizientes Service Management setzt ein ausgeprägtes Verständnis der Eigenarten des Dienstleistungsbereiches voraus. Hauptziel ist es, 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**, um aktiv an der Diskussion mitzuwirken.

**Das bedeutet, dass Sie die angegebenen Materialien und Fälle sorgfältig lesen, alle angegebenen Fragen beantworten und in der Lage wären, zu der Fallstudie einen Vortrag 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 seien Sie stets pünktlich zum Vorlesungsbeginn im Hörsaal, um unnötige Störungen auch gerade während den Präsentationen zu vermeiden.

## BENOTUNG

Die genaue Zusammensetzung der Endnote hängt von der Teilnehmerzahl ab und wird in der ersten Vorlesungswoche bekanntgegeben.

## 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**

## KLAUSUR

Der prüfungsrelevante Stoff für die Klausur umfasst den in den Veranstaltungen behandelten Stoff, die angegebene Literatur sowie die behandelten Aufgaben und Fälle.

## ANREGUNGEN

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

## BETREUUNG UND ORGANISATION

Bei Fragen bzgl. Termine und sonstigen organisatorischen Belangen sowie der Betreuung Ihrer Arbeiten steht Ihnen Frau Joëlle Zwicky (joelle.zwicky@isu.uzh.ch) zur Verfügung.

## THEMEN UND TERMINE

Wir werden nach folgendem Zeitplan vorgehen. Die angegebenen Fallstudien, Aufgaben und die entsprechende Literatur sind zu den angebenen Terminen vorzubereiten. Die Gruppeneinteilung findet sich bei den jeweiligen Fallstudien.

**Datum**            **Inhalte, Literatur, Aufgaben und Fallstudien**

<b>17. Februar</b>	<b>Einführung, Themenvergabe und Einteilung für die Fallstudien</b>
--------------------	---

<b>20. Februar</b>	<b>Simulation: Benihana</b>
--------------------	-----------------------------

Die Lizenz für die Benihana Simulation kann in Gruppen von 2-4 Personen erworben werden. Dabei wird in dieser Vorlesung ein Computer pro Gruppe benötigt, welcher auf das Wireless der Universität Zürich zugreifen kann.

<b>24. Februar</b>	<b>Nachfrageprognose</b>
--------------------	--------------------------

**Lesen Sie:**    Lehrbuch Kapitel 11

**27. Februar** Fallstudie **“Oak Hollow Medical Evaluation Center”** und **“Gnomial Functions, Inc.”**

**Aufgabe:** Lesen Sie im Lehrbuch die Kurzfallstudien „*Oak Hollow Medical Evaluation Center*“ und „*Gnomial Functions, Inc.*“ (Kapitel 11) und beantworten Sie die angegebenen Fragen.

**03. März** **Variabilitätsmanagement und Servicedesign**

**Lesen Sie:** Frances X. Frei: "Breaking the Trade-Off Between Efficiency and Service." Harvard Business Review 84, no. 11 (November 2006): 92-101.  
James L Heskett, Thomas O. Jones, Gary W. Loveman, W. Earl Sasser, Jr., Leonard A. Schlesinger (1994): "Putting the Service-Profit Chain to Work", Harvard Business Review 72 (March-April), pp 165-174

**06. März** Fallstudie **“Starbucks: Delivering Customer Service”**

**Aufgabe:** Lesen Sie die Fallstudie *“Starbucks: Delivering Customer Service”* und beantworten Sie folgende Fragen:

1. Was waren die Gründe für den aussergewöhnlichen Erfolg von Starbucks in den frühen 1990er Jahren? Was ist so fesselnd an Starbucks Value Proposition? Welches Markenimage entwickelte Starbucks in dieser Zeit?
2. Warum ist die Kundenzufriedenheit bei Starbucks gesunken? Ist der Service schlechter geworden oder ist die Methode der Messung der Kundenzufriedenheit schlichtweg nicht korrekt?
3. Wie unterscheidet sich Starbucks im Jahre 2002 von dem Unternehmen im Jahre 1992?
4. Beschreiben Sie unter Profitabilitäts Gesichtspunkten den idealen Starbucks-Kunden. Wie kann Starbucks sicherstellen, dass dieser Kunde hochzufrieden ist? Wie wertvoll ist ein hochzufriedener Kunde für Starbucks?
5. Sollte Starbucks die Investition in Filialmitarbeiter in Höhe von \$ 40 Mil. wagen? Was ist das Ziel dieser Investition? Kann eine Mega-Marke überhaupt Vertraulichkeit an Kunden vermitteln?

**10. März** Fallstudie **„Shouldice Hospital Limited“**

**Aufgabe:** Lesen Sie die Fallstudie *“Shouldice Hospital Limited”* und beantworten Sie folgende Fragen:

1. Wie erfolgreich ist das Shouldice Hospital?
2. Versuchen Sie den Wettbewerbsvorteil gegenüber traditionellen Krankenhäusern anhand folgender Tabelle zu beziffern?

<b>Kosten je Patient in \$</b>	<b>Shouldice</b>	<b>Andere Krankenhäuser</b>
Kosten pro Operation	954	2000-4000
Transportkosten	200-600	0 (da in unmittelbarer Nähe)
Arbeitsunfähig wegen Krankenhausaufenthalt	4 Tage	5 Tage
Arbeitsunfähig während häuslicher Genesung	5 Tage	10 Tage
Rückfallwahrscheinlichkeit	0.8%	10%

3. Wie hoch ist der Wertschöpfungsvorteil von Shouldice gegenüber anderen Krankenhäusern, wenn die Arbeitsunfähigkeit den Arbeitgeber pro Tag \$50 (\$500) kostet?
4. Hat Shouldice gegenüber anderen Krankenhäusern auch Wettbewerbsnachteile? Wenn ja, welche?
5. Welche Entscheidungen würden Sie Dr. Shouldice in Bezug auf die Kapazitätserweiterung und strategische Positionierung empfehlen?

**13. März** Fallstudie „**Commerce Bank**“

- Aufgabe:** Lesen Sie die Fallstudie „*Commerce Bank*“ und beantworten Sie folgende Fragen:
1. Analysieren Sie das Service-Angebot der Commerce Bank vor dem Retailtainment-Programm. Wie gut unterstützt das Operations-Design die Wettbewerbsposition? Welche Entscheidungen beurteilen Sie für den Erfolg des Unternehmens als kritisch?
  2. Was war die Motivation für das Retailtainment-Programm? Wie gut erfüllt das Retailtainment die Ziele der Bank? Welche Änderungen würden Sie der Bank vorschlagen?
  3. Was würden Sie Commerce Bank als Antwort für den Fall eines Markteintritts einer anderen Bank empfehlen?

**17. März** **Serviceinnovation und Prozessanalyse**

**Lesen Sie:** Lehrbuch Kapitel 4, 5 und 8

**20. März** Fallstudie „**Innovation at Progressive (A) and (B)**“

- Aufgabe:** Lesen Sie die Harvard-Fallstudie *Innovation at Progressive (A) and (B)* und beantworten Sie folgende Fragen
1. Vergleichen Sie die Performance von Progressive als Autoversicherer mit herkömmlichen Versicherungsunternehmen! Wie lassen sich die Unterschiede begründen?
  2. Beurteilen Sie das Autograph System! Welches Kundenakzeptanzniveau ist notwendig, damit Autograph erfolgreich wird? Welche Akzeptanzbarrieren gibt es? Sollte Autograph landesweit ausgedehnt werden?
  3. Welche Fähigkeiten sind erforderlich, um Hausversicherungen anzubieten? Welche Fähigkeiten hat Progressive im Automobilgeschäft entwickelt? Ist Progressive gut für den Wettbewerb im Hausversicherungsgeschäft positioniert?

**24. März** **Qualitätsmanagement I**

**Lesen Sie:** Lehrbuch Kapitel 6

**27. März** **Qualitätsmanagement II**

**Lesen Sie:** Lehrbuch Kapitel 6

**31. März** Fallstudie „**Excel Logistics Services**“

**Aufgabe:** Lesen Sie die Fallstudie „*Excel Logistics Services*“ und beantworten Sie die in der Fallstudie auf S. 4 angegebenen Fragen.

**03. April** **Management digitaler Services I**

**Lesen Sie:** Helmut Dietl, Egon Franck and Susanne Royer (2008): „Wettbewerbsvorteile auf zwei- und mehrseitigen Dienstleistungsmärkten - Verschiedene Formen der Wertschöpfungsorganisation“, *Zeitschrift Führung + Organisation*, 77. Jg., 5/2008, S. 332-340.  
Eisenmann, T. R., G. Parker, and M. van Alstyne. "Strategies for Two-Sided Markets." *Harvard Business Review* 84, no. 10 (October 2006).

**07. April      Management digitaler Services II**

**Lesen Sie:** Eisenmann, Thomas R. "Managing Proprietary and Shared Platforms." *California Management Review* 50, no. 4 (summer 2008).

**Osterferien vom 10. April bis 18. April 2009****21. April      Fallstudie "Brightcove and the Future of Internet Television"**

**Aufgabe:** Lesen Sie die Fallstudie „*Brightcove and the Future of Internet Television*“ und beantworten Sie folgende Fragen:

1. Erläutern Sie Brightcoves Geschäftsmodell! Worin liegen seine Stärken und Schwächen?
2. Besuchen Sie die folgenden Internetseiten und vergleichen Sie Brightcoves Ansatz, einen Marktplatz für Videos aufzubauen mit dem von YouTube:  
[www.brightcove.com](http://www.brightcove.com)  
[www.barrio305.com](http://www.barrio305.com)  
[www.sonybmg.com/musicbox/video/sonybmg](http://www.sonybmg.com/musicbox/video/sonybmg)  
[www.youtube.com](http://www.youtube.com)  
Beachten Sie dabei, dass Barrio305 und Musicbox Brightcoves Publisher-Kunden sind). Wie unterscheiden sich beide Ansätze? Worin liegen die jeweiligen Stärken und Schwächen?
3. Wofür sollte Brightcove die \$ 60 Millionen benutzen?

**24. April      Fallstudie „Monster.com: Success Beyond the Bubble“**

**Aufgabe:** Lesen Sie die Fallstudie „*Monster.com: Success Beyond the Bubble*“ und beantworten Sie folgende Fragen:

1. Erläutern Sie, welche Faktoren für den Erfolg von Monster.com entscheidend und welche nicht entscheidend waren.
2. Warum ist Monster.com so rasch gewachsen, während andere Dot-com-Unternehmen erhebliche Skalierungsprobleme hatten?
3. Besitzt Monster.com gegenüber Tageszeitungen einen Wettbewerbsvorteil? Wie hoch ist die Wertschöpfungsdifferenz zwischen einer Anzeige bei Monster.com und dem Boston Globe aus Sicht eines Arbeitgebers?
4. Kann Monster.com seinen Wettbewerbsvorteil gegenüber Tageszeitungen auf Dauer verteidigen?
5. Kann Monster.com seinen Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Dot-Com-Wettbewerbern langfristig verteidigen? Wie gross ist die Gefahr durch Imitatoren?
6. Wie hätten Sie als Herausgeber einer grossen Tageszeitung auf die Herausforderung durch Monster.com Anfang der 90er bzw. Ende der 90er Jahre reagiert? Wie würden Sie heute reagieren?
7. Wie sollte die zukünftige Wachstumsstrategie aussehen? Sollte Monster die neuen Aktivitäten (MonsterMoving und MonsterLearning) forcieren?

**28. April      Fallstudie „MySpace“**

**Aufgabe:** Lesen Sie die Fallstudie „MySpace“ und beantworten Sie folgende Fragen:

1. Warum war MySpace so erfolgreich? Wie wichtig war es für MySpace die soziale Netzwerkfunktion **nicht** in den Vordergrund zu stellen?
2. Warum war Facebook so erfolgreich? Wie wichtig war es für Facebook, die soziale Netzwerkfunktion in den Vordergrund zu stellen?
3. Stellt Facebook eine potentielle Gefahr für MySpace dar?

4. Sollte MySpace der OpenSocial-Plattform beitreten oder in eine eigene Entwicklungsplattform investieren?

<b>1. Mai</b>	<b>Tag der Arbeit</b>
---------------	-----------------------

<b>5. Mai</b>	<b>Yield Management</b>
---------------	-------------------------

**Lesen Sie:** Lehrbuch Kapitel 12

<b>8. Mai</b>	<b>Fallstudie „American Airlines“</b>
---------------	---------------------------------------

**Aufgabe:** Lesen Sie die Fallstudie „*American Airlines, Inc: Revenue Management*“ und beantworten Sie folgende Fragen:

1. Quantitative Methode: Was sind die strategischen und taktischen Hauptentscheidungen?
2. Pricing:
  - a. Erinnern Sie sich an die Diskussion zur Pricing-Entscheidung von Chicago-West Coast. Sollte American Continentals` \$159 Preis mit einem unbeschränkten Discountpreis für nonstop Chicago-West Coast Flüge kontern?
  - b. Erinnern Sie sich an die Diskussion zur Pricing-Entscheidung von New York-San Juan. Welche zusätzliche Information bräuchte Doug Santoni, um eine Entscheidung zur Antwort auf Easterns` Preisinitiative zu treffen?
3. Yield Management: Betrachten Sie das Beispiel auf Seite 5 der Fallstudie. Ein Flugzeug hat 100 Sitzplätze und es gibt zwei Preiskategorien: Full (\$499) und Discount (\$99). Die Nachfrage nach Discount ist unbegrenzt, diejenige nach Full wird auf ca. 10 bis 30 geschätzt. Wie viele Sitze sollten für die Preiskategorie Full verwendet werden?

<b>12. Mai</b>	<b>Ökonomie von Warteschlangen</b>
----------------	------------------------------------

**Lesen Sie:** Lehrbuch Kapitel 13

<b>15. Mai</b>	<b>Warteschlangenmodelle</b>
----------------	------------------------------

**Lesen Sie:** Lehrbuch Kapitel 14

<b>19. Mai</b>	<b>Fallstudien “Freedom Express” und “Pronto Pizza”</b>
----------------	---

**Aufgaben:** Lesen Sie im Lehrbuch die Kurzfallstudie „*Freedom Express*“ (S. 473) und beantworten Sie die angegebenen Fragen.  
Lesen Sie im Lehrbuch die Kurzfallstudie „*Pronto Pizza*“ (S. 432) und beantworten Sie die angegebenen Fragen mit Hilfe der Computersimulationssoftware ServiceModel.

<b>22. Mai</b>	<b>Fallstudie “Bizzcenter 24”</b>
----------------	-----------------------------------

**Aufgabe:** Lesen Sie die Fallstudie „*Bizzcenter 24*“ und beantworten Sie die angegebenen Fragen. Die Fallstudie werden wir rechtzeitig zum Download auf unserer Homepage bereitstellen.



<b>26. Mai</b>	Fallstudie <b>“Delays at Logan Airport”</b>
----------------	---

- Aufgabe:** Lesen Sie die Fallstudie „*Delays at Logan Airport*“ und beantworten Sie folgende Fragen:
1. Beantworten Sie die Fragen im Problem Set.
  2. Wie lautet ihre allgemeine Empfehlung an die FAA für die Stadt Boston – Massport erlauben, einen weiteren Runway zu bauen? Die differenzierte Bepreisung zu Hauptverkehrszeiten? Beides? Oder keine der beiden Aktionen?

<b>26. Mai</b>	<b>Zusammenfassung und Wiederholung</b>
----------------	---

<b>2. Juni</b>	<b>Klausur</b>
----------------	----------------

<b>ACHTUNG: Es handelt sich um eine sogenannte Open-Book Klausur. Bitte bringen Sie neben Ihren Unterlagen auch einen Taschenrechner mit.</b>
---