



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

Professor Dr. Helmut M. Dietl

Services & Operations Management: Fälle und Methoden

Vorlesungsnummer: 398

Ort: KOL-F-117

Zeit: Dienstag, 14.00 – 15.45

Sprechstunde: nach Anmeldung

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

Betreuer: Panlang Lin, Plattenstrasse 14, Tel. 044 63453 13
panlang.lin@isu.uzh.ch

KURSUNTERLAGEN

Lehrbücher: Chase, Richard B., N. J. Aquilano und F. R. Jacobs:
Operations Management for Competitive Advantage, 10. Auflage, 2004. McGraw Hill

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

Beide Bücher können Sie im Bücherladen Stiftung Studentenschaft der Uni Zürich, Seilergraben 15, 8001 Zürich, Tel. 044 261 46 40, bestellen. Sie stehen Ihnen auch als Handapparat in der Bibliothek für Betriebswirtschaft an der Plattenstrasse 14, 8032 Zürich, zur Verfügung.

Weiterführende Literatur: Dietl, H., Royer, S.: *Indirekte Netzwerkeffekte und Wertschöpfungsorganisation – Eine Untersuchung der zugrundeliegenden Effizienz- und Strategiedeterminanten am Beispiel der Videospielbranche*, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 73 (4), 2003, pp. 407-429.

Dietl., H., Franck, E., Royer, S.: *Strategische Wettbewerbsvorteile und Wertschöpfungsorganisation – Konzeptionelle Überlegungen und Gestaltungsempfehlungen für zwei- und mehrseitige Dienstleistungsmärkte*, erscheint in *ZfO*, download unter: (<http://ideas.repec.org/p/iso/wpaper/0063.html>)

Zipkin, P.: *The Limits of Mass Customization* in: MIT Sloan Management Review, Spring 2001. (#SMR066) (*)

Thomas Eisenmann, Geoffrey Parker, Marshall W. Van Alstyne *Strategies for Two-Sided Markets*. Product Type: Harvard Business Review Article. Date: October 01, 2006. (#R0610F) (*)

Glen Allmendinger, Ralph Lombreglia: *Four Strategies for the Age of Smart Services*. Product Type: Harvard Business Review Article. (#R0510J) (*)

Die mit einem (*) gekennzeichneten Beiträge können Sie bei „Harvard Business Online (HBS)“ downloaden (vgl. Bezug der Fallstudien).


Zum Download zur Verfügung gestellte Fallstudien:

Fallstudien:

1. American Connector Company (#9-693-035)
2. Kirsten's Cookie (A1) (#9-686-093)
3. Simulation: Benihana (Bitte siehe "Bezug der Simulation")
4. Manzana Insurance: Fruitvale Branch (Abridged) (#692015)
5. The „mi adidas“ Mass Customization Initiative (#IMD159)
6. Gateway: Moving Beyond the Box (#9-601-038)
7. Commerce Bank (#9-603-080)
8. Innovation at Progressive (A) (#9-602-175)
9. Quality Wireless (A) und (B) (#KEL153) (#KEL154)
10. Electronic Arts in Online Gaming (#9-804-140)
11. NTT DoCoMo: Mobile FeliCa (#9-805-124)
12. Google Inc. (#9-806-105)

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=c24608>
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“ 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 UNPURCHASED 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, techhelp@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/F879758>
2. Registrieren Sie sich dort und Sie werden aufgefordert, die Zahlungsinformationen (Kreditkarte) einzugeben.
3. Anschließend erhalten Sie einen Zugangslink zu der Simulation.

ÜBERBLICK

Diese Vorlesung konzentriert sich auf das Services & Operations Management aus der Perspektive von Führungskräften. Hauptziel ist es, Wege aufzuzeigen, **wie ein Unternehmen durch effektives und effizientes Services & Operations Management gegenüber seinen Konkurrenten Wettbewerbsvorteile erzielen und auf Dauer verteidigen kann.**

Operations Management ist diejenige betriebswirtschaftliche Funktion, die Wettbewerbs- und Unternehmensstrategien in konkrete Produkte und Dienstleistungen umsetzt. Ohne ein erfolgreiches Operations Management kann kein Unternehmen im Wettbewerb auf Dauer überleben. Traditionellerweise beschäftigt sich das Operations Management mit der Produktion physischer Güter. Da sich unsere Gesellschaft mittlerweile aber immer mehr in eine **Dienstleistungs- bzw. Servicegesellschaft** gewandelt hat, werden wir uns in dieser Veranstaltung schwerpunktmässig mit dem Design, der Produktion und dem Vertrieb von Dienstleistungen beschäftigen. Der Anteil des Sektors am Bruttosozialprodukt beträgt heute weit über 70%. Gleichzeitig sind **Produktivität** und **Kundenzufriedenheit** im Servicebereich unterdurchschnittlich. Der Hauptgrund hierfür liegt darin, dass das **Services & Operations Management** in vielen Bereichen große Defizite aufweist.

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**

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 Herr Panlang Lin (panlang.lin@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**

16. September **Einführungsveranstaltung**

Modul I: Operations Strategie

23. September **Fallstudie: American Connector Company**

Literatur: Chase/Aquilano/Jacobs Kapitel 2

Fallstudie: Lesen Sie die Fallstudie **American Connector Company** und beantworten Sie folgende Fragen

1. Wie gefährlich ist die Bedrohung durch DJC?
2. Wie groß sind die Kostenunterschiede zwischen DJC und America Connector? Berücksichtigen Sie dabei sowohl DJCs Standort in Kawasakials auch sein Potential in den USA.
3. Identifizieren Sie die Gründe dieser Kostenunterschiede. Inwieweit sind die Kostenunterschiede durch Effizienzunterschiede und inwieweit sind sie durch die strategische Positionierung bedingt?
4. Was sollten American Connectors Führungskräfte in Sunnyvale tun?

Modul II: Prozessanalyse und Prozessoptimierung

30. September **Fallstudie: Kirsten's Cookie (A1)**

Literatur: Chase/Aquilano/Jacobs Kapitel 4

Fallstudie: Lesen Sie die Fallstudie **Kirsten's Cookie (A1)** und beantworten Sie alle Fragen (insgesamt 11) auf Seite 3 der Fallstudie.

7. Oktober **Simulation: Benihana**

14. Oktober **Fallstudie: Manzana Insurance: Fruitvale Branch (Abridged)**

Literatur: Chase/Aquilano/Jacobs Kapitel 6

- Fallstudie:** Lesen Sie die Fallstudie Fruitvale Branch (Abridged) und beantworten Sie folgende Fragen:
1. Wie schneidet die Fruitvale Branch ab?
 2. Identifizieren Sie ggf. die Problemursachen.
 3. Worin liegen die Probleme bei der Berechnung der Turnaround Time in Exhibit 3?
 4. Wenn Sie Bill Pippin wären, was würden Sie Fruitvale empfehlen?

Modul III: Mass Customization

21. Oktober	Fallstudie: The „mi adidas“ Mass Customization Initiative
--------------------	--

Literatur: Zipkin, P.: The Limits of Mass Customization in: MIT Sloan Management Review, Spring 2001.

- Fallstudie:** Lesen Sie die Fallstudie **The „mi adidas“ Mass Customization Initiative** und beantworten Sie folgende Fragen:
1. Was bedeutet Mass Customization (MC) für Sie? Wie würden Sie MC beschreiben?
 2. Wie beurteilen Sie das mi adidas Pilotprojekt? War es ein Erfolg? Hätte man es nicht durchführen sollen oder hätte man es anders machen sollen?
 3. Welchen Problemen begegnete das Unternehmen bei der nächsten Stufe von mi adidas als MC in grösserem Umfang über den Einzelhandel angeboten wurde?
 4. Was würden Sie Herrn Reinschmidt empfehlen?

Modul IV: Vom Produkt zum Service

28. Oktober	Fallstudie: Gateway: Moving Beyond the Box
--------------------	---

Literatur: Thomas Eisenmann, Geoffrey Parker, Marshall W. Van Alstyne
Strategies for Two-Sided Markets. Product Type: Harvard Business Review Article. Date: October 01, 2006. (#R0610F)

- Fallstudie:** Lesen Sie die Fallstudie Gateway: Moving Beyond the Box und beantworten Sie folgende Fragen:
1. Warum wollte Gateway Einzelhandelsgeschäfte eröffnen? Hätten Sie Gateway zum Zeitpunkt des Falles empfohlen, neue Geschäfte zu eröffnen und Zusatzprodukte anzubieten? Falls nicht, was hätten sie als Alternative empfohlen? Falls ja, worin sehen sie die grössten Hürden?
 2. Fast alle Unternehmen wollen heute Dienstleistungen anbieten. Die Transformation von einem Produkt zu einer Dienstleistung gelingt aber nur wenigen. Warum glaubt Gateway, diese Transformation erfolgreich durchführen zu können?

3. Beurteilen Sie den Erfolg der Handelsgeschäfte anderer PC Produzenten (z.B. Apple, Sony). Was sind Ihrer Meinung nach die kritischen Erfolgsfaktoren?

Modul V: Service Design

04. November Fallstudie: Commerce Bank

Literatur: Fitzsimmons, James A. und Mona J. Fitzsimmons, Kapitel 7

Fallstudie: 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 Service-Design die Wettbewerbsposition? Welche Entscheidungen sind Sie für den Erfolg des Unternehmens 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?

Modul VI: Service Innovation

11. November Fallstudie Innovation at Progressive (A)

Literatur: Fitzsimmons, James A. und Mona J. Fitzsimmons, Kapitel 4

Fallstudie: Lesen Sie die Fallstudie **Innovation at Progressive (A)** 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?

Modul VII: Qualitätsmanagement

18. November Fallstudie Quality Wireless (A) und (B)

Literatur: Chase/Aquilano/Jacobs Kapitel 7 und Fitzsimmons/Fitzsimmons Kapitel 6

Fallstudie: Lesen Sie die Fallstudie **Quality Wireless (A) und (B)** und beantworten Sie die jeweils angegebenen Fragen

Modul VIII: Plattformmanagement

25. November	Fallstudie Electronic Arts in Online Gaming
---------------------	--

Literatur: Dietl, H., Royer, S.: "Indirekte Netzwerkeffekte und Wertschöpfungsorganisation – Eine Untersuchung der zugrundeliegenden Effizienz- und Strategiedeterminanten am Beispiel der Videospiegelbranche"

Fallstudie: Lesen Sie die Fallstudie **Electronic Arts in Online Gaming** und beantworten Sie folgende Fragen:

1. Bis Mitte 2004 hat Microsoft mit seiner Xbox operative Verluste von insgesamt \$3.5 Mrd. angehäuft. Lohnen sich diese Investitionen?
2. Warum verkaufen Sony, Microsoft und Nintendo ihre Spielkonsolen zu Preisen, die zum Teil unter den Kosten liegen?
3. Analysieren Sie den Wert von Exklusivrechten, d.h. Vereinbarungen, die die Verfügbarkeit eines Videospieles auf eine Spielkonsole limitieren. Wieviel können sich Sony und Microsoft jeweils leisten, für ein solches Exklusivrecht zu bezahlen? Gehen Sie dabei von folgenden Annahmen aus:
 - a. Die Entwicklung eines Spiels kostet \$6 Mio und es kostet jeweils \$1 Mio, um das Spiel auf eine weitere Konsole anzupassen.
 - b. Mit jedem verkauften Spiel erzielt der Entwickler einen Deckungsbeitrag von \$20 (\$40 Großhandelspreis minus 10% IP-Lizenzgebühr, 12.5% Konsolengebühr, 5% Produktionskosten, 12.5% Studiogebühr und 10% Marketingkosten)
 - c. Falls das Spiel nicht exklusiv ist, können 500000 Einheiten verkauft werden (75% davon für PS2, jeweils 12.5% für Xbox und GameCube)
 - d. Falls das Spiel exklusiv ist, steigt die Nachfrage nach der betreffenden Konsole (400000 bei PS2, jeweils 100000 bei Xbox und GameCube)
4. Wird sich konsolenbasiertes Online-Gaming zu einem Massenphänomen entwickeln? Welche Bedeutung haben hierbei Netzwerkeffekte?
5. Warum wählen Sony und Microsoft unterschiedliche Strategien beim Management ihrer Beziehungen mit Third-Party Providern von online-fähigen Spielkonsolen? Worin liegen die jeweiligen Vor- und Nachteile?
6. Wie wichtig ist EA für Microsofts Erfolg bei Online Spielen? Wie wertvoll ist Microsoft für EA?
7. Sollten Microsoft oder EA versuchen, ihren Streit beizulegen? Falls ja, zu welchen Konditionen?

02. Dezember	Fallstudie NTT DoCoMo: Mobile FeliCa
---------------------	---

Literatur: Dietl, H., Franck, E. & Royer, S.: *Strategische Wettbewerbsvorteile und Wertschöpfungsorganisation –Konzeptionelle Überlegungen und Gestaltungsempfehlungen für zwei- und mehrseitige Dienstleistungsmärkte, erscheint in ZFO, download unter: (<http://ideas.repec.org/p/iso/wpaper/0063.html>)*

Fallstudie: Lesen Sie die Fallstudie **NTT DoCoMo: Mobile FeliCa** und beantworten Sie folgende Fragen:

1. Wie erfolgreich glauben Sie, dass FeliCa für DoCoMo sein wird? Was werden die Hauptgewinnquellen von FeliCa für DoCoMo sein? Welche Adoptionsbarrieren gibt es für Mobile FeliCa? Was sollte DoCoMo gegen diese Barrieren unternehmen?
2. Welche Gemeinsamkeiten und Unterschiede gibt es zwischen i-mode und FeliCa in bezug auf die Netzwerkmobilisierung?
3. Ist es klug, wenn DoCoMo seinen Mobilefunk-Konkurrenten Zugang zu FeliCa gewährt?
4. Wie sollte FeliCa Networks heute und in Zukunft die Preise für seine Technologie und Dienstleitungen gestalten?
5. Welche Strategie sollte DoCoMo bei eMoney verfolgen? Welche bei Kreditkarten?

09. Dezember	Fallstudie Google
---------------------	--------------------------

Literatur: Glen Allmendinger, Ralph Lombreglia: *Four Strategies for the Age of Smart Services*. Product Type: Harvard Business Review Article. (#R0510J)

Fallstudie: Lesen Sie die Fallstudie **Google** und beantworten Sie folgende Fragen:

1. Welche Faktoren determinierten Googles frühen Erfolg?
2. Erwarten Sie, dass der Konzentrationsgrad im Suchgeschäft zunimmt (d.h. von wenigen Grossunternehmen dominiert wird)? Ist das Suchgeschäft eine winner take all Branche?
3. Konnte es sich Google bei der Vertragsverlängerung mit AOL leisten, AOL mehr als 100% des Umsatzes zu bezahlen, der durch AOL-Suchanfragen generiert wurde? Vergleichen Sie das Angebot von Google mit dem bestmöglichen Angebot, das Microsoft bieten kann.
4. Sollte Google neben dem Kerngeschäft (Internetsuche) weitere Geschäftsbereiche aufbauen? Falls ja, welche der folgenden Bereiche würden Sie empfehlen?
 - a. Aufbau eines umfangreichen Internetportals wie Yahoo!
 - b. Angriff auf Microsofts Computersoftware Dominanz
 - c. Aufbau einer Auktionsplattform wie Ebay?
5. Sind Googles Governance-Struktur, Unternehmenskultur und Organisationsprozesse eine Stärke oder Schwäche?

16. Dezember	Zusammenfassung und Wiederholung
---------------------	---