



## **Services & Operations Management** **FS17 - Modulkürzel: MOEC0422**

Zeit / Raum:	Dienstag 14:00 - 15:45 Uhr (KOL-F-109) und Freitag 10:15 - 12:00 Uhr (KOL-G-204)
Sprechstunde:	nach Anmeldung
Webseite:	<a href="http://www.business.uzh.ch/professorships/som.html">http://www.business.uzh.ch/professorships/som.html</a>
Betreuer:	Anil Özdemir ( <a href="mailto:anil.oezdemir@business.uzh.ch">anil.oezdemir@business.uzh.ch</a> )

---

### **KURSUNTERLAGEN**

#### **Lehrbücher:**

Chase, R. B. & Jacobs, F. R. (2013). *Operations & Supply Chain Management*. (Global 14. ed.). McGraw-Hill.

Fitzsimmons, J. A., Fitzsimmons, M. J., & Bordoloi, S. (2014) *Service Management, Operations, Strategy, and Information Technology*. (8. Ed.). 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.

#### **Bezug der Fallstudien**

Die Fallstudien und Harvard-Artikel können Sie bei „Harvard Business Online (HBS)“ herunterladen. Eine Fallstudie kostet ca. CHF 5. 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://cb.hbsp.harvard.edu/cbmp/access/61961837>
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. Sie benötigen mindestens die Version 4 des [Adobe Acrobat Reader](http://www.adobe.com/products/acrobat/readstep2.html). Unter <http://www.adobe.com/products/acrobat/readstep2.html> können Sie diesen herunterladen.
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 Acrobat Reader, 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.

### Bezug der Simulationen:

Die Simulationen können Sie ebenfalls bei „Harvard Business Online (HBS)“ downloaden. Sie sind bereits im zusammengestellten Fallstudienpaket enthalten und kosten jeweils ca. CHF 11,-. Die Informationen zum Zugang finden Sie unter dem Punkt "Bezug der Fallstudien".

### Fallstudien (F), Simulationen (S) und Artikel (A) für die Teilnahme am Kurs:

Nr.	Art	Titel	ID
1	F	Operations Strategy at Galanz	#910D05
2	F	American Connector Company	#693035
3	S	Operations Management Simulation: Process Analytics	#3291
4	A	Process Fundamentals	#696023
5	F	Paediatric Orthopaedic Clinic at the Children's Hospital of Western Ontario (A) und (B)	#908D01 #910D01
6	F	Body Scans and Bottlenecks: Optimizing Hospital CT Process Flow	#KEL592
7	F	Manzana Insurance: Fruitvale Branch (Abridged)	#692015
8	F	Operations Management Simulation: Quality Analytics	#4404
9	A	Constructing and Using Process Control Charts	#686118
10	F	Process Control at Polaroid (A)	#693047
11	A	Strategies for Two-Sided Markets	#R0610F
12	F	OurCrowd: Growing a Crowdfunding Platform in a VC World	#KEL922
13	F	Bitcoin: The Future of Digital Payments?	#714519
14	F	Formula One Motor Racing	#703412
15	F	Dallas Cowboys: Financing a New Stadium	#SPM6
16	F	Real Madrid Club de Fútbol	#504063
17	F	Club Atlético Boca Juniors	#508056
18	F	Maria Sharapova: Marketing a Champion (A) und (B)	#507065 #507066



## ÜBERBLICK

Die Veranstaltung vermittelt fortgeschrittene Methoden des Services & Operations Management mit Hilfe von vier Unterrichtsmethoden: (Frontal-)Vorlesung, Computer-basierte Simulation, Fallstudienanalyse und Praxisvortrag. Inhaltlich konzentriert sich die Veranstaltung 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.**

**Services & Operations Management** ist die betriebswirtschaftliche Funktion, die Wettbewerbs- und Unternehmensstrategien in konkrete Produkte und Dienstleistungen umsetzt. Ohne ein erfolgreiches Services & 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 **Dienstleistungsgesellschaft** gewandelt hat, hat sich das Operations Management zum Services & Operations Management weiterentwickelt. 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 der Praxis häufig noch grosse Defizite aufweist. Ein typisches Beispiel hierfür sind **Health Care Services**. Durch die konsequente Anwendung wissenschaftlich fundierter Methoden des Services & Operations Management lassen sich in dieser Branche deshalb noch erhebliche Wettbewerbsvorteile erzielen.

Im Einzelnen beschäftigt sich die Veranstaltung mit den Themengebieten **Operations Strategie, Prozessanalyse, Qualitätsmanagement, Plattform- und Sportmanagement**.

Im Rahmen der **Operations Strategie** geht es darum, wie Unternehmen ihre Wettbewerbsstrategie durch eine entsprechende Operations Strategie auf der Basis ihrer **Ressourcen und Fähigkeiten** verwirklichen können, um gegenüber ihren Konkurrenten Wettbewerbsvorteile zu erzielen.

Im Mittelpunkt der **Prozessanalyse** steht die Ermittlung der **Prozesskapazität**, des **Auslastungsgrades**, der **Zyklus- und Durchlaufzeiten** sowie der Identifikation von **Flaschenhalsen**. Mit Hilfe dieser Prozessanalyse werden anschliessend Möglichkeiten der **Prozessoptimierung** erarbeitet.

Das **Qualitätsmanagement** beschäftigt sich schwerpunktmässig mit der **Statistischen Prozesssteuerung**.

Beim **Management von Serviceplattformen** geht es vor allem um die **Netzwerkmobilisierung**, die **Plattformorganisation** sowie um **Erfolgsstrategien im Plattformwettbewerb**.

Im Modul **Sportmanagement** untersuchen wir, wie der **Wertschöpfungsprozess** auf den verschiedenen Stufen (Verband, Liga, Klub, Sportler) des professionellen Sports funktioniert und welche **Möglichkeiten, Grenzen und Strategien der Wertaneignung** es gibt.



## 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 Anil Özdemir ([anil.oezdemir@business.uzh.ch](mailto:anil.oezdemir@business.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
-------	--

21. Februar	Einführung
-------------	------------

24. Februar	Themenvergabe
-------------	---------------

## MODUL I: OPERATIONS STRATEGIE

28. Februar	Fallstudie: <b>Operations Strategy at Galanz</b>
-------------	--

**Literatur:** Chase/Jacobs Kapitel 2

Ng, S., Li, B., Zhao, X., Xu, X., & Lei, Y. (2010). *Operations Strategy at Galanz*. HBS No. 910D05. Boston, MA: Harvard Business School Publishing

**Fallstudie:** Lesen Sie die Fallstudie **Operations Strategy at Galanz** und beantworten Sie folgende Fragen

1. Was waren die Order Winners/Order Qualifiers für Galanz im Markt für Mikrowellenofen zu Beginn dieses Geschäfts?
2. Bringen Sie die folgenden Operationsziele hinsichtlich ihrer Bedeutung für Galanz in eine Reihenfolge: Kosten, Qualität, Flexibilität, Liefertreue, Service und Innovation! Wie hat sich diese Reihenfolge im Laufe der Zeit verändert?
3. Welche Rolle spielte die Technologie für den Erfolg von Galanz?
4. Welche Wettbewerbs- und welche Operationsstrategie verfolgt Galanz? Inwiefern unterstützt Galanz' Operationsstrategie seine Wettbewerbsstrategie?
5. Welche Unterschiede bestehen zwischen OEM/ODM einerseits und OBM andererseits hinsichtlich Produktion, Design, Marketing, Distribution und Kundenservice?
6. Sollte Galanz sein OBM-Geschäft für die internationalen Märkte weiterentwickeln?
7. Was sollte Herr Liang tun, um sein Unternehmen erfolgreicher zu machen? Sollte das Unternehmen seine Kostenführerstrategie ändern? Welche Prioritäten sollte das Unternehmen setzen, um mit Hilfe seiner Ressourcen und Fähigkeiten Wettbewerbsvorteile zu erzielen?



<b>3. März</b>	<b>Fallstudie: American Connector Company</b>
----------------	---

**Literatur:** Chase/Jacobs Kapitel 2

Pisano, G. P., & Rossi, S. (1992). *American Connector Co.* HBS No. 693035. Boston, MA: Harvard Business School Publishing

**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 American Connector? Berücksichtigen Sie dabei sowohl DJCs Standort in Kawasaki als auch sein Potenzial 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: PROCESS ANALYTICS

<b>7. März</b>	<b>Operations Management Simulation: Process Analytics (Teil 1)</b>
----------------	---

**Literatur:** Chase/Jacobs Kapitel 11

Fitzsimmons et al. Kapitel 7

Gray, A. E., & Leonard, J. (1995). *Process Fundamentals.* HBS No. 696023. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.

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

<b>10. März</b>	<b>Operations Management Simulation: Process Analytics (Teil 2)</b>
-----------------	---

**Literatur:** Chase/Jacobs Kapitel 11

Fitzsimmons et al. Kapitel 7

Gray, A. E., & Leonard, J. (1995). *Process Fundamentals.* HBS No. 696023. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.

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



<b>14. März</b>	Fallstudie: <b>Paediatric Orthopaedic Clinic at the Children's Hospital of Western Ontario (A) und (B)</b>
-----------------	--

**Literatur:** Chase/Jacobs Kapitel 9 und 11

Fitzsimmons et al. Kapitel 7

Klassen, R., Leitch, K., & Hora, M. (2008). *Paediatric Orthopaedic Clinic at the Children's Hospital of Western Ontario (A)*. HBS No. 908D01. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.

Heisz, M., & Leitch, K. (2010). *Paediatric Orthopaedic Clinic at the Children's Hospital of Western Ontario (B)*. HBS No. 910D01. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.

**Aufgabe:** Lesen Sie die Harvard-Fallstudie **Paediatric Orthopaedic Clinic at the Children's Hospital of Western Ontario** und beantworten Sie folgende Fragen:

1. Zeichnen Sie ein Prozessflussdiagramm!
2. Wie hoch ist der Auslastungsgrad auf jeder Prozessstufe? Wie hoch ist der Auslastungsgrad der direkten Arbeitskräfte (direct labor)?
3. Wie wirkt sich die Variabilität auf die Kapazität der Klinik aus? Wie kann die Variabilität gesteuert werden?
4. Wo ist der Flaschenhals des Gesamtprozesses? Welchen Kapazitätsrestriktionen unterliegt die Klinik?
5. Welche Kosten entstehen durch die Wartezeiten?
6. Welche Verbesserungen würden Sie vorschlagen? Warum?

<b>17. März</b>	Fallstudie: <b>Body Scans and Bottlenecks: Optimizing Hospital CT Process Flow</b>
-----------------	--

**Literatur:** Chase/Jacobs Kapitel 9 und 11

Fitzsimmons et al. Kapitel 7

Chopra, S., Flamm, S., & Waikar, S. (2011). *Body Scans and Bottlenecks: Optimizing Hospital CT Process Flows*. HBS No. KEL592. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.

**Aufgabe:** Lesen Sie die Harvard-Fallstudie **Body Scans and Bottlenecks: Optimizing Hospital CT Process Flow** und beantworten Sie folgende Fragen:

1. Zeichnen Sie ein Prozessflussdiagramm für den ursprünglichen CT Scan Prozess und berechnen Sie die Durchlauf- und Zykluszeit.
2. Das Management des Krankenhauses glaubte, dass die neuen Scanner eine hochrentable Investition waren. Welche Faktoren würden Sie berücksichtigen, wenn Sie die Umsatzunterschiede zwischen den neuen und alten Scannern ermitteln möchten?
3. Wenn der ursprüngliche Prozessfluss beibehalten würde, nachdem die neuen Scanner installiert wurden, welche Kapazität würde das Kran-



- kenhaus erreichen? Welcher Deckungsbeitrag pro Stunde würde mit den neuen Scannern erzielt, wenn alle anderen Prozesse unverändert blieben?
4. Welche Verbesserungen sollten realisiert werden, um die Effizienz des CT Prozessflusses zu erhöhen? Wie würden sich diese Verbesserungen auf die Deckungsbeiträge auswirken?
  5. Welche Kapazität würde das Krankenhaus nach Ihren Verbesserungsvorschlägen realisieren? Welcher Deckungsbeitrag pro Stunde würde mit den neuen Scannern und all diesen Verbesserungen realisiert? Vergleichen Sie diesen Deckungsbeitrag mit den Deckungsbeiträgen der alten Scanner!
  6. Wie viele Stunden müssten die neuen Scanner im Einsatz sein, damit 92'000 Patienten pro Jahr untersucht werden können? Gehen Sie dabei davon aus, dass die Scanner an 300 Tagen im Jahr eingesetzt werden!
  7. Wenn sich die CT Technologie weiter verbessert und künftig noch bessere Scanner entwickelt werden, wie wirken sich die Kosteneinsparungen auf den Kauf und den Einsatz neuer Scannergenerationen in einzelnen Krankenhäusern und im Gesundheitssystem insgesamt aus.

<b>21. März</b>	Fallstudie: <b>Manzana Insurance: Fruitvale Branch (Abridged)</b>
-----------------	---

**Literatur:** Fitzsimmons et al. Kapitel 7

Wheelwright, S. C. (2011). *Manzana Insurance: Fruitvale Branch (Abridged)*. HBS No. 692015. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.

**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: QUALITÄTSMANAGEMENT: SPC

<b>24. März</b>	<b>Operations Management Simulation: Quality Analytics</b>
-----------------	--

**Literatur:** Fitzsimmons et al. Kapitel 6,

Chase/Jacobs Kapitel 13

Bohn, R. E. (2007). *Constructing and Using Process Control Charts*. HBS No. 686118. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.

Flynn, B. B. (2014). *Operations Management Simulation: Quality Analytics*. HBS No. 4404. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.



**28. März** Fallstudie: **Process Control at Polaroid (A)**

**Literatur:** Fitzsimmons et al. Kapitel 6

Chase/Jacobs Kapitel 13

Wheelwright, S. C., Bowen, H. K., & Elliot, B. (1992). *Process Control at Polaroid (A)*. HBS No. 693047. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.

**Fallstudie:** Lesen Sie die Fallstudie **Process Control at Polaroid (A)** und beantworten Sie folgende Fragen:

1. Wie gravierend sind die Kosten- und Qualitätsprobleme von R2? Wie effektiv war das Qualitätsmanagement bislang?
2. Konstruieren Sie mit Hilfe der verfügbaren Daten geeignete Control Charts! Welche Schlussfolgerungen sollte Rolfs daraus ziehen?
3. Welche Empfehlungen würden Sie Rolfs geben, um sowohl die kurz- als auch die längerfristigen Probleme zu lösen?

**31. März** Entfällt wegen Seminar

**MODUL IV: PLATTFORMMANAGEMENT**

**4. April** **Management von Service-Plattformen**

**Literatur:** Eisenmann, T., Parker, G., & Van Alstyne, M. W. (2006). Strategies for two-sided markets. *Harvard Business Review*, 84(10), 92-101.

Franck, E., Dietl, H., Royer, S. (2008). Wettbewerbsvorteile auf zwei- und mehrseitigen Dienstleistungsmärkten - Verschiedene Formen der Wertschöpfungsorganisation. *Zeitschrift Führung und Organisation (zfo)*, 77(5), 332-340.

**7. April** **Management von Service Plattformen II**

**Literatur:** Dietl, H. (2010). Erfolgsstrategien im Plattformwettbewerb. *Schmalenbachs Zeitschrift für Betriebswirtschaftliche Forschung*, 62(10), 63-83. ([Link](#))

Eisenmann, T. R. (2008), Managing Proprietary and Shared Platforms. *California Management Review*, 50(4), 31-53.



**11. April** Fallstudie: **OurCrowd: Growing a Crowdfunding Platform in a VC World**

**Literatur:** Markovich, S., & Meagher, E. (2015). *OurCrowd: Growing a Crowdfunding Platform in a VC World*. HBS No. KEL922. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.

**Aufgabe:** Lesen Sie die Fallstudie **OurCrowd: Growing a Crowdfunding Platform in a VC World** und beantworten Sie folgende Fragen:

1. Warum ist die Netzwerkmobilisierung für Crowdfunding Plattformen wie OurCrowd so schwierig? Welche Adoptionsbarrieren gibt es?
2. Crowdfunding Plattformen wie CircleUp und Crowdfunder verlangen von den Startups Gebühren, während OurCrowd die Investoren bepreist. Welche Preisstrategie ist besser?
3. Auf welche Weise erzielt das Portfolio Reserve Produkt von OurCrowd Wertschöpfung für die Investoren?
4. Wer sind die wichtigsten Wettbewerber von OurCrowd? Warum?
5. Sollte OurCrowd aggressivere Partnerschaften mit traditionellen VC-Unternehmen anstreben? Warum bzw. warum nicht?
6. Sollte OurCrowd grössere Deals anstreben? Worin bestehen die Vor- und Nachteile grösserer Deals?

**13. April bis 22. April 2016 Osterferien**

**25. April** Fallstudie „**Bitcoin: The Future of Digital Payments?**“

**Literatur:** Hagi, A., & Beach, N. (2014). *Bitcoin: The Future of Digital Payments?* HBS No. 714519. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.

**Aufgabe:** Lesen Sie die Fallstudie „**Bitcoin: The Future of Digital Payments?**“ sowie den Beitrag <https://www.cash.ch/kolumne/wozu-noch-geldpolitik-hier-sinddie-bitcoins-8908> und beantworten Sie folgende Fragen:

1. Ist Bitcoin die Zukunft digitaler Zahlungen? Was sind Bitcoins Vor- und Nachteile als eine Zahlungsplattform?
2. Welches Geschäftsmodell eines Bitcoin Startups ist am erfolgversprechendsten? Anbieter einseitiger Dienstleistungen für Händler (z.B. Bit-Pay)? Anbieter einseitiger Digital Wallet Dienstleistungen für Konsumenten (z.B. Circle, Xapo)? Anbieter zweiseitiger Dienstleistungen für Händler und Konsumenten (z.B. Coinbase)? Was sind die wichtigsten Wettbewerbsvorteile Ihres favorisierten Geschäftsmodells?
3. Nehmen Sie an, Sie seien der CEO von Circle! Das Unternehmen hat ca. \$ 26 Millionen Venture Capital zur Verfügung. Wie würden Sie dieses Kapital auf die nachfolgenden Optionen verteilen?



- a. Entwicklung zusätzlicher Konsumentenservices (z.B. Integration mit Mint, Gmail und anderen Online Diensten), um Circle zum führenden Bitcoin Wallet für Konsumenten zu machen.
- b. Internationale Expansion.
- c. Umwandlung von Circle in eine zweiseitige Plattform durch die Entwicklung eines Serviceangebots für Händler.
- d. Entwicklung weiterer Handelsdienste (z.B. Möglichkeit, anspruchsvolle Kauf- und Verkaufsgebote an mehreren Bitcoin-Handelsbörsen zu platzieren; Unterstützung eines Hochfrequenzhandels via Circle API), um die Wallet-Dienste für Spekulanten attraktiver zu machen.

**28. April**      **Voraussichtlicher Gastvortrag**

## MODUL V: SPORTMANAGEMENT

**2. Mai**      **Sportmanagement I**

- Literatur:** Dietl, H. (2010). Besonderheiten des Sports - Was rechtfertigt eine "eigene Ökonomik"?. *Institute for Strategy and Business Economics*, University of Zurich, (Working Paper No. 137). ([Link](#))
- Dietl, H., Grossmann, M., Hefti, A., & Lang, M. (2015). Spillovers in sports leagues with promotion and relegation. *Scottish Journal of Political Economy*, 62(1), 59-74. ([Link](#))

**5. Mai**      **Sportmanagement II**

- Literatur:** Dietl, H., Lang, M., Werner, S. (2010). Corruption in Professional Sumo: An Update on the Study of Duggan and Levitt. *Journal of Sports Economics*, 11(4), 383-396. ([Link](#))
- Dietl, H. (2015, 29. Juni). Das Geschäftsmodell des FC Basel. *Cash*.  
Abgerufen von [http://www.cash.ch/news/kolumne/das\\_geschaeftsmodell\\_des\\_fc\\_basel-3339581-567](http://www.cash.ch/news/kolumne/das_geschaeftsmodell_des_fc_basel-3339581-567)
- Dietl, H. (2014, 30. Juni). Penalty vor der Verlängerung. *Cash*.  
Abgerufen von [http://www.cash.ch/news/kolumne/penalty\\_vor\\_der\\_verlaengerung-3218305-567](http://www.cash.ch/news/kolumne/penalty_vor_der_verlaengerung-3218305-567)
- Dietl, H. (2014, 22. April). „Sport“ ist Mord. *Cash*.  
Abgerufen von [http://www.cash.ch/news/kolumne/sport\\_ist\\_mord-3195020-567](http://www.cash.ch/news/kolumne/sport_ist_mord-3195020-567)



Dietl, H. (2014, 10. Februar). Fussballclubs als Investitionsobjekte. *Cash*. Abgerufen von [http://www.cash.ch/news/kolumne/sport\\_ist\\_mord-3195020-567](http://www.cash.ch/news/kolumne/sport_ist_mord-3195020-567)

Duggan, M. & Levitt, S. D. (2002). Winning Isn't Everything: Corruption in Sumo Wrestling. *American Economic Review*, 92(5), 1594-1605.

<b>9. Mai</b>	Fallstudie: <b>Formula One Motor Racing</b>
---------------	---

**Literatur:** Dietl, H., & Duschl, T. (2009). The Organization of Professional Sports Leagues: A Comparison of European and North-American Leagues from the Perspective of Platform Organization. *Institute for Strategy and Business Economics, University of Zurich*, (Working Paper No. 119). [Link](#)

Dietl, H., Duschl, T., Franck, E., & Lang, M. (2009). A Contest Model of a Professional Sports League with Two-Sided Markets. *Institute for Strategy and Business Economics, University of Zurich*, (Working Paper No. 114). [Link](#)

Khanna, T., Lane, D., & Varma, K. (2002). *Formula One Motor Racing*. HBS No. 703412. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.

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

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

<b>12. Mai</b>	Fallstudie: <b>Dallas Cowboys: Financing a New Stadium</b>
----------------	--

**Literatur:** Dietl, H., & Pauli, M. (2002). Die Finanzierung von Fußballstadien—Überlegungen am Beispiel des deutschen Profifußballs. In *Sportökonomie* (pp. 239-263). Gabler Verlag. [Link](#)

Dietl, H., & Pauli, M. (2001). Rechtfertigen die erwarteten Tourismusaufgaben eine öffentliche Finanzierung neuer Fußballstadien anlässlich der WM 2006. *Tourismus Journal*, 5(2), 147-168.. [Link](#)

Dietl, H., & Pauli, M. (2001). Möglichkeiten privater Stadionfinanzierung im deutschen Profifussball vor dem Hintergrund der Fussball-



Weltmeisterschaft 2006. *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, (5), 502-517. ([Link](#))

Dietl, H., & Pauli, M. (2001). Die private Finanzierung von Fußballstadien in Theorie und Praxis. *Die Bank, Zeitschrift für Bankpolitik und Bankpraxis*, 2, 92-97.

Foster, G., & Hoyt, D. W. (2003). *Dallas Cowboys: Financing a New Stadium*. HBS No. SPM6. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.

**Fallstudie:** Lesen Sie die Fallstudie **Dallas Cowboys: Financing a New Stadium**. Suchen Sie anschliessend nach weiteren Informationen für den Zeitraum nach Fertigstellung der Fallstudie bis heute und beantworten Sie folgende Fragen:

1. Wovon hängt der Wert eines Footballstadions ab? Wer kann diesen Wert beeinflussen? Wer sollte unter Effizienzgesichtspunkten Stadioneigentümer sein?
2. Sollte sich die öffentliche Hand an der Finanzierung von Sportstadien beteiligen? Wenn ja, unter welchen Umständen und in welchem Umfang?
3. Wer hat bis heute von dem neuen Stadion profitiert? In welchem Umfang? Wer wird in Zukunft von dem neuen Stadion profitieren?
4. Wie lassen sich aus Sicht eines Klubs die Stadionsubventionen maximieren? Wie aus der Sicht einer Liga? Wie aus der Sicht eines Verbandes?
5. Wie kann sich eine Stadt gegen die Forderung eines Klubs, einer Liga oder eines Verbandes „wehren“?
6. Wie beurteilen Sie vor dem Hintergrund dieser Fallstudie und ihrer bisherigen Antworten die bisherigen Versuche, in Zürich ein neues Fussballstadion zu bauen?

<b>16. Mai</b>	Fallstudie: <b>Real Madrid Club de Fútbol</b>
----------------	---

**Literatur:** Dietl, H., Franck, E., & Lang, M. (2008). Overinvestment in Team Sports Leagues – A Contest Theory Model. *Scottish Journal of Political Economy*, 55(3), 353-368 ([Link](#))

Dietl, H., & Weingärtner, C. (2011). The Effect of Professional Football Clubs' Legal Structure on Sponsoring Revenues. *Journal of Sponsorship*, 4(4), 377-390. ([Link](#))

Dietl, H., & Schweizer, N. (2014). Developing a framework to identify and systematise sources of inefficiencies in sports sponsorship from a sponsee perspective, *International Journal of Sport Management and Marketing*, 15(1/2), 36-56.

Quelch, J. A., Nueno, J. L., & Knoop, C. I. (2004). *Real Madrid Club de Fútbol*. HBS No. 504063. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.

**Fallstudie:** Lesen Sie die Fallstudie **Real Madrid Club de Fútbol** und beantworten Sie die folgenden Fragen:



1. Erläutern Sie das Geschäftsmodell von Real Madrid! Ist es einmalig?
2. Wer sind die Kunden von Real Madrid? Wie ist der Markt segmentiert?
3. Wer hat mehr Macht, Real Madrid oder die Spieler?
4. Welchen Risiken ist Real Madrid ausgesetzt?

<b>19. Mai</b>	Fallstudie: <b>Club Atlético Boca Juniors</b>
----------------	---

**Literatur:** Dietl, H., & Lang, M., Werner, S. (2009). Social welfare in sports leagues with profit-maximizing and/or win-maximizing clubs. *Southern Economic Journal*, 76(2), 375-396. ([Link](#))

Elberse, A., Herrero, G. A., & Ballve, A. (2008). *Club Atletico Boca Juniors*. HBS No. 508056. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.

**Fallstudie:** Lesen Sie die Fallstudie **Club Atlético Boca Juniors** und beantworten Sie folgende Fragen:

1. Erläutern Sie das Geschäftsmodell von Boca Juniors! Wie unterscheidet sich dieses Geschäftsmodell von dem europäischer Spitzenklubs?
2. Wie würden Sie die Marke „Boca Juniors“ beschreiben? Welche materiellen und immateriellen Ressourcen bzw. Vermögenswerte besitzt der Klub?
3. Wer sind die Kunden von Boca Juniors? Wie ist der Markt segmentiert?
4. Warum wollen junge Spieler für Boca Juniors spielen? Warum verlassen viele von Ihnen den Klub?
5. Sollten Macri und Ibarra mit italienischen und spanischen Klubs, die an Gago und Palacio interessiert sind, verhandeln? Falls ja, mit welcher Verhandlungsstrategie?

<b>23. Mai</b>	Fallstudie: <b>Maria Sharapova: Marketing a Champion (A) und (B)</b>
----------------	--

**Literatur:** Adler, M. (1985). Stardom and talent. *The American Economic Review*, 75(1), 208-212.

Dietl, H., & Schweizer, N. (2014). Developing a framework to identify and systematise sources of inefficiencies in sports sponsorship from a sponsee perspective. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 15(1/2), 36-56.

Elberse, A., & Golod, M. (2007). *Maria Sharapova: Marketing a Champion (A)*. HBS No. 507065. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.

Elberse, A., & Golod, M. (2007). *Maria Sharapova: Marketing a Champion (B)*. HBS No. 507066. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.

Rosen, S. (1981). The economics of superstars. *The American Economic Review*, 71(5), 845-858.



Schweizer, N., Dietl, H. (2016). Brand Management Throughout Professional Athletes' Careers. *The IUP Journal of Brand Management*, 12(4), 39-57. ([Link](#))

**Fallstudie:** Lesen Sie die Fallstudie **Maria Sharapova: Marketing a Champion (A) und (B)** und beantworten Sie folgende Fragen:

1. Sollten Max Eisenbud und die anderen Mitglieder des Teams „Sharapova“ eine Partnerschaft mit Motorola eingehen? Sollten sie andere Alternativen in Erwägung ziehen (und wenn ja, welche)? Warum?
2. Welche Marketingstrategie für Maria Sharapova sollte das Team verfolgen?
3. Was macht die Marke „Sharapova“ aus? Wie lässt sich die Marke beschreiben?
4. Welche Rolle nimmt Max Eisenbud im Team ein? Welchen Nutzen hat er für Maria Sharapova und IMG? Wie wird er entlohnt?
5. Wie lässt sich der Ansatz von IMG, Sportler zu vermarkten, beschreiben? Welches sind die Stärken und Schwächen dieses Ansatzes? Inwieweit ist dieser Ansatz durch Konkurrenten imitierbar?

<b>26. Mai</b>	<b>Probeklausur</b>
----------------	---------------------

Lösen Sie die Probeklausur selbstständig

<b>30. Mai</b>	<b>Gemeinsames Besprechen der Probeklausur</b>
----------------	--

<b>2. Juni</b>	<b>Ausweichtermin / Zusammenfassung</b>
----------------	---

<b>13. Juni</b>	<b>Prüfungstermin (Raumangabe gemäss Vorlesungsverzeichnis)</b>
-----------------	---

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