

Die Verwendung von Harvard Cases an einer deutschen Fakultät

Univ.-Prof. Dr. Stephan Zelewski

Arbeitstagung des VHB

Der Einsatz von Fallstudien in der betriebswirtschaftlichen Ausbildung

am 12.11.2010 an der Karl-Franzens-Universität Graz



Agenda

- ➊ Exkulpation
- ➋ Lernziele des Case-Study-Einsatzes
- ➌ Bearbeitungsanforderungen
- ➍ Erfahrungen
- ➎ Diskussion

- ❶ **Exkulpation**
- ❷ **Lernziele des Case-Study-Einsatzes**
- ❸ **Bearbeitungsanforderungen**
- ❹ **Erfahrungen**
- ❺ **Diskussion**



Exkulpation

- „Überfall“ von Herrn Kollegen Pfingsten, einen Beitrag aus dem **universitären Alltag** zu leisten
- bitte **keine** Erwartungen an die „**wissenschaftliche Tiefe**“ hegen
 - ➡ dies leisten andere Vorträge dieser VHB-Arbeitstagung
- Ziel ist hier nur,
 - über den **praktischen** Einsatz von Case Studies in der Lehre und
 - hierbei gesammelte **Erfahrungen**zu berichten



- ① Exkulpation
- ② Lernziele des Case-Study-Einsatzes
- ③ Bearbeitungsanforderungen
- ④ Erfahrungen
- ⑤ Diskussion



Lernziele des Case-Study-Einsatzes (1/2)

☐ Methodenkompetenz

- komplexe und unstrukturierte **Probleme**
 - ◆ aus der Wirtschaftspraxis
 - ◆ mit betriebswirtschaftlichen Methoden (Techniken, Instrumenten, ADV-Werkzeugen ...)

kritisch und systematisch analysieren

- Vorschläge zur **Problemlösung** eigenständig entwickeln und bewerten
- Handlungsempfehlungen für die **Implementierung** der Problemlösungen im betrieblichen Alltag unterbreiten
- entspricht dem Konzept des „problem oriented learning“

Ausbildungsziele:
kritisch-analytisch
konstruktiv
evaluativ



- Integrationskompetenz**
 - fachliche Inhalte aus allen Bereichen eines betriebswirtschaftlichen Studiums problembezogen zusammenführen → Beitrag zur **ABWL**
 - „ganzheitliche“ Bearbeitung einer Case Study
- Sozialkompetenzen**
 - gemeinschaftliche Bearbeitung einer Case Study im **Team**
 - zielgruppengerechte, professionelle Präsentation → **Consultant** präsent
 - vor allem Kommunikations- und Kooperationskompetenzen
- Selbstkompetenzen**
 - vor allem Zeitmanagement und Rhetorik
- Sprachkompetenzen**
 - englische Wirtschaftssprache



Agenda

- ① Exkulpation
- ② Lernziele des Case-Study-Einsatzes
- ③ **Bearbeitungsanforderungen**
- ④ Erfahrungen
- ⑤ Diskussion



Dreiteilung der Case-Study-Bearbeitung

Executive Summary

- Warum ist es für eine Führungskraft **relevant**, Ihren Report zu lesen?
 - ◆ Was ist „das“ **Problem**?
 - ◆ Welche **Lösungsempfehlungen** unterbreiten Sie?
 - ◆ Welche betriebswirtschaftlichen **Auswirkungen** sind von der Implementierung Ihrer Lösungsempfehlungen zu erwarten?



Diagnose: Analyse der Probleme und ihrer Ursachen

Therapie: Synthese von Lösungs- und Implementierungsvorschlägen



Bearbeitungsanforderungen (2/7): Diagnose

Identifizierung „des“ **Problems** des untersuchten Unternehmens

- oftmals das Wichtigste – und **Schwerste** – an einer Case Study
- z.B. mithilfe des folgenden **Problem-Schemas**
 - ① „**Soll**“: betriebswirtschaftlich Wünschenswertes identifizieren
 - ② „**Ist**“: aktueller Zustand des Unternehmens in seiner Umwelt
 - ③ nicht-triviale **Soll/Ist-Diskrepanz** „auf den Punkt bringen“
- **Relevanz** des Problems für das betroffene Unternehmen herausstellen
 - ◆ möglichst mit „harten Zahlen“ arbeiten
 - ◆ z.B. drohende Marktanteilsverluste, Gewinninbußen
- **Ambiguität**: es kann auch mehrere Probleme geben



- **Vielschichtigkeit** von Problemen beachten
 - konfliktionäre Interessensgruppen \rightsquigarrow z.B. „stakeholder approach“
 - Multi-Perspektivismus \rightsquigarrow z.B. operative versus strategische Aspekte
- Desiderate für eine erfolgreiche Problembehandlung
 - die **Reichweite** („scope“) der Problembehandlung eingrenzen
 - ◆ extern in Bezug auf die betroffenen Produkte und Märkte
 - ◆ intern in Bezug auf die betroffenen Unternehmensbereiche
 - ◆ in Bezug auf den Zeitraum der Implementierung von Lösungsempfehlungen
 - klare **Ziele** („objectives“) festlegen
 - ◆ anhand derer sich die **Güte** von Problemlösungen beurteilen lässt

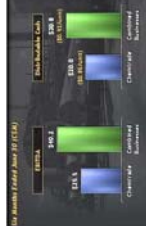
Bearbeitungsanforderungen (4/7): Therapie

- **unstrukturierte** Erörterungen zu Vor- oder Nachteilen von potenziellen Problemlösungen
 - ohne klaren Problem- und
 - ohne ebenso klaren Zielbezug } sind „tabu“
- stattdessen Anleihen bei elementaren Strukturierungs-Schemata der **Entscheidungstheorie** (\rightsquigarrow ABWL)
 - als Heuristiken zur Systematisierung
 - mit Praktiker-Hilfen wie „Harvey Balls“
 - mit Gelegenheit zur wissenschaftlichen Profilierung \rightsquigarrow z.B. AHP-Bewertungen hinter den „Harvey Balls“ hinterlegt

	Lösung-A	Lösung-B	Lösung-C	Lösung-D
Problem-1				
Problem-2				
Problem-3				

□ grobe **Nutzen/Kosten-Analysen** für die Implementierung der empfohlenen Problemlösungen

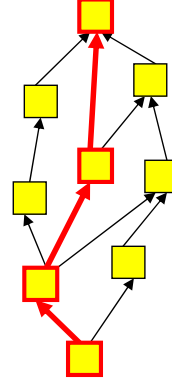
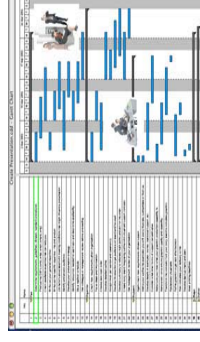
- nach Maßgabe der o.a. Ziele für die Lösungsgüte
- möglichst „harte Zahlen“
 - ◆ Welche **Auswirkungen** sind von den empfohlenen Problemlösungen für das betroffene Unternehmen bei ihrer Realisierung zu erwarten?
 - ◆ **zahlungsstrom-**orientiertes Denken in **Business Cases**
 - Cash-Flow, Free Cash-Flow, EBIT, EBITDA (?)
 - Discounted Cash-Flow (DCF)
 - Cash Value Added (CVA), Economic Value Added (EVA) ...
 - ◆ Unterscheidung **einmalige** versus **laufende** Auszahlungen



Bearbeitungsanforderungen (6/7): Therapie

□ Handlungsempfehlungen zur **Implementierung** („roll-out“, „roadmap“) der empfohlenen Problemlösungen in der betrieblichen Praxis

- mit einem **Zeitplan** für die konkrete Implementierung der Lösungsempfehlungen
 - ◆ zumindest als „Balkenplan“
 - ◆ gern auch als Netzplan → z.B. MS Project
- **Meilensteine** spezifizieren
- **explizit** festlegen, was erwartet wird:
 - ◆ welche Handlungen
 - ◆ von welchen Akteuren
 - ◆ in welchen Unternehmensbereichen



- ☐ eventuell **Interpretation** der Bearbeitungsergebnisse
 - Einschränkungen des **Geltungsbereichs** der Handlungsempfehlungen im Hinblick auf „kontingente“ **Prämissen** der Empfehlungsherleitung
 - ◆ vielfältige **Annahmen** aufgrund von Plausibilitätsüberlegungen
 - ◆ **Ziele** zur Bewertung von Problemlösungen und ihren Implementierungen
 - ◆ **methodische** Vorentscheidungen, wie z.B. für die:
 - Aggregation von Partialurteilen zu einer Gesamtevaluation
 - Ermittlung von Erfolgsgrößen zur Beurteilung von Auswirkungen
 - Skizzierung denkbarer **abweichender** Empfehlungen
 - ◆ in Abhängigkeit von **Variationen** der o.a. **Prämissen** → Sensitivitätsanalyse
 - ◆ Verdeutlichung des Konzepts **bedingter** Handlungsempfehlungen

Agenda

- ① Exkulpation
- ② Lernziele des Case-Study-Einsatzes
- ③ Bearbeitungsanforderungen
- ④ Erfahrungen
- ⑤ Diskussion

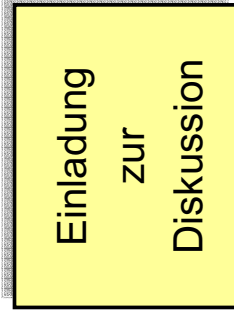
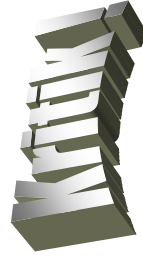
- „Begeisterung“ für **Praxisnähe** der Aufgabenstellungen
- Zuspruch** für Mitwirkung eines erfahrenen **Consultants**
 - Coaching in einer Vorbereitungssitzung
 - Diskussion in und Feedback nach den Präsentationen
- Schwierigkeiten** vor allem in Bezug auf folgende Aspekte
 - **Fokussierung** auf Wesentliches in der Executive Summary
 - präzise und explizite Identifizierung der wichtigsten **Probleme**
 - geringe Kenntnisse oder Bereitschaft, betriebswirtschaftliche **Methoden** zur Entwicklung von Problemlösungen nachvollziehbar einzusetzen
 - **systematische**, zielbezogene Evaluation von potenziellen Problemlösungen



- Schwierigkeiten (Fortsetzung)**
 - **monetäre** Nutzen/Kosten-Analysen für empfohlene Problemlösungen
 - ◆ mangelnde Vertrautheit mit zahlungsstrom-orientierten Erfolgsgrößen
 - „reflexive“ **Interpretation** der eigenen, „bedingten“ Bearbeitungsergebnisse
 - selbstständiges Erschließen einschlägiger **Fachliteratur**
 - ◆ Fokussierung auf Online-Quellen wie Wikipedia („googeln“)
 - ◆ keine Bereitschaft, „gedruckte“ Fachliteratur zu beschaffen und zu lesen
 - ◆ „Konsumentenhaltung“: was gelesen werden soll, muss auf einem Server als Download zur Verfügung gestellt werden
- Zusammensetzung von Teams** ein „heikles Thema“
 - gemeinsames Interesse oder persönliche „Chemie“
 - Orientierung an einem ähnlichen angestrebten Leistungsniveau

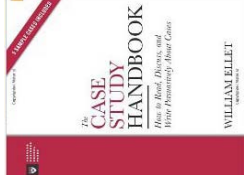


- 1 Exkulpation
- 2 Lernziele des Case-Study-Einsatzes
- 3 Bearbeitungsanforderungen
- 4 Erfahrungen
- 5 Diskussion



Literaturhinweis:

Eillet, William: The Case Study Handbook – How to Read, Discuss, and Write Persuasively About Cases. Harvard Business School Press: Boston, Massachusetts, 2007.



Fakultät für Wirtschaftswissenschaften
Institut für Produktion und Industrielles Informationsmanagement
Universitätsstraße 9, 45141 Essen
Univ.-Prof. Dr. Stephan Zelewski
Telefon: (0201) 183–4040 (direkt)
(0201) 183–4007 (Sekretariat)
Telefax: (0201) 183–4017
E-Mail: stephan.zelewski@pim.uni-due.de
Internet: <http://www.pim.wiwi.uni-due.de/team/stephan-zelewski>



Backup (2/11): Harvard Case Studies

Bezugsmöglichkeit von Harvard Case Studies

- <http://hbsp.harvard.edu/product/cases>
- <http://hbsp.harvard.edu/list/new-teaching-notes>



Registrierung für Educator Premium Access

- <http://cb.hbsp.harvard.edu/cb/register>
- Bezug von Case Studies im Original und von Teaching Notes möglich
- erfordert eventuell eine schriftliche Bestätigung des Dekans der Fakultät über die Mitgliedschaft im Lehrkörper der Fakultät
- kostenlose Registrierung
- Festlegung von „Username“ und „Password“

HARVARD BUSINESS PUBLISHING

FOR EDUCATORS

GO

Keyword Learning Objective

Recherchemöglichkeiten

- nach Themen und
- nach Lernzielen

Cases with Newly Published Teaching Notes

Teaching Notes: a key to great case teaching, now available for many new and classic cases. Here's what new:

Accounting & Control | Business & Government | Strategy | Entrepreneurship | Finance | General Management | Management of Information Systems | Marketing | Negotiations | Operations Management | OB & Leadership | Social Enterprise & Ethics

Accounting & Control

- HurryDate
- New Century Financial Corporation
- Tokyo AFM
- Leasing Computers at Persistent Learning

Business & Government

- Dharavi: Developing Asia's Largest Slum
- Denmark: Globalization and the Welfare State
- The World Food Programme during the Global Food Crisis (A) and (B)
- Public Purpose and Private Property (A) and (B)
- Barack Obama and the Bush Tax Cuts
- The Octopus and the Generals: The United Fruit Company in Guatemala

[Exkursion](#)
[Lernziele](#)
[Bearbeitung](#)
[Erfahrungen](#)
[Diskussion](#)
[Backup](#)

© Zelewski 12.11.2010 VHB Graz

23 von 31

Backup (4/11): Harvard Case Studies

CASES
Apple Inc. in 2010
David B. Yoffie, Renee Kim

Revision Date: Sep 01, 2010
Publication Date: Apr 13, 2010
Discipline: Competitive strategy
Source: Harvard Business School

Also Available in:
English, Urdu, Spanish, Black & White

English PDF

Product number: 710467-PDF-ENG
Length: 25p

English PDF

Product number: 710467-PDF-ENG
Length: 25p

Price: \$ 6.95

Teaching Note
Educator Copy
nur als „Educator“
zugreifbar

DESCRIPTION
On April 4, 2010, Apple Inc. launched the iPad, the company's third major innovation released over the last decade under its iconic CEO Steve Jobs. Apple's strategy of shifting its business into non-PC products had turned so far, driven by the smashing success of the iPod and the iPhone. Yet challenges abounded. Macintosh sales in the worldwide PC market still languished below 5%. Growth in iPod sales was slowing down. iPhone faced increasing competition in the smartphone industry. And would Apple's latest creation, the iPad, take the company to the next level?

Subjects Covered:
Competition, Market positioning, Strategic planning

Setting:

- Geographic: California
- Industry: Computers & electronics
- Industry: Telecommunications
- Company Employees Count: 36,800
- Company Revenue: \$43 billion
- Event Year: Begin: 1976
- Event Year End: 2010

ausführliche **Beschreibungen**
jeder einzelnen Case Study

aber **kein Volltext** allgemein
zugreifbar

dafür ist eine **Registrierung**
als „Educator“ erforderlich

[Exkursion](#)
[Lernziele](#)
[Bearbeitung](#)
[Erfahrungen](#)
[Diskussion](#)
[Backup](#)

© Zelewski 12.11.2010 VHB Graz

24 von 31

Bezug der Case Studies unkompliziert

- als PDF-Dateien im Original ➡ keine „do not copy“-Wasserzeichen
- keine „horrenden“ Kurierdienst-Kosten wie in früheren Zeiten



Bezugskosten pro Case Study

- in der Regel zwischen ca. **6** und ca. **12 US-\$** pro „Permission“
- eine „Permission“ pro Team oder Hausarbeit reicht aus
- Teaching Notes für „Educators“ **kostenlos**

DESCRIPTION	UNIT PRICE	DISC %	NET AMOUNT
Supply Chain Optimization at Hugo Boss (A) PERMISSION TO REPRODUCE	6.15		6.15
Cisco Systems, Inc.: Collaborating on New Pro PERMISSION TO REPRODUCE	6.15		6.15
eBay Partner Network (A) DOWNLOAD OF A DIGITAL PRODUCT	6.95		6.95
Intel NBI: Image Components Organization DOWNLOAD OF A DIGITAL PRODUCT	6.95		6.95
WalMart and Bharti: Transforming Retail in I DOWNLOAD OF A DIGITAL PRODUCT	6.95		6.95
Cisco Systems, Inc.: Collaborating on New Pro DOWNLOAD OF A DIGITAL PRODUCT	6.95		6.95
Marquee: The Business of Nightlife DOWNLOAD OF A DIGITAL PRODUCT	6.95		6.95
		SUBTOTAL	109.85

Backup (6/11): Harvard Case Studies

Beispiel
für einen Case-Study-Text
mit „regionalem“ Bezug
im Original: 25 Seiten Umfang



MICHAEL E. PORTER
CLEMENS GUTH
ELISA DANNEMILLER

The West German Headache Center: Integrated Migraine Care



In November 2006, Ingo Kailuweit, CEO of the German health plan Die Kaufmännische (KKH), received exciting news that KKH's project for migraine care, the West German Headache Center (WGHC), had been awarded a prestigious prize for innovative projects in health care. The minister praised KKH's efforts as "exemplary and an enrichment for the health care system," expressing hope that such projects would spread.¹ The WGHC was featured on national television.

New legislation in early 2004 had created the possibility for individual health plans to establish disease-specific integrated care networks. For the first time, a health plan was allowed to negotiate independent contracts with providers, a dramatic shift from the usual group contracting between all health plans and all providers. KKH had seized the opportunity and identified several medical conditions that would benefit from an integrated care approach. Migraine was identified because of its high cost, the weaknesses in current care delivery, and its incidence in otherwise healthy individuals. Professor Dr. Haag, president of the German Headache and Migraine Society, commented: "Headache patients are still not adequately cared for in Germany. Therapeutic recommendations are not adequately implemented. . . . A significant part of the costs are due to inadequate and wrong therapy."²

In February 2005 the West German Headache Center at the Essen University Hospital opened its doors. By October 2006 the center had treated over 1,000 patients. Patient satisfaction was 90%, and 69% of patients reported that their number of days with migraines was significantly reduced.³ The number of patients with six or more sick days from work declined from 58% to 11% after six months.⁴ Despite the progress, however, recruitment remained challenging, and Kailuweit was considering opportunities for improving and expanding the model.

Thematische Schwerpunkte:	Case-Study-Akronym
Corporate Social Responsibility	WMB
Dienstleistungsproduktion (siehe auch: Medizin-Management)	BNL, KMK, MRW, WWT
E-Business	DC, EBN, PSA, WWT
Entrepreneurship	A1S, DC, VMI
Informationsmanagement, Informationstechnik, Requirements and Software Engineering, Softwareproduktion	LWT, MRW, PSA, VMI, WWT
Innovationsmanagement, Technologiemanagement	A1S, CSI, DC, GKM, INB, MRW
Lean Production	LWT
(Kern-) Kompetenzen: Resource-based View	PSA
Medizin-Management	TCS, B
Operations Management, Manufacturing	CSI, B, WMB, WWT
Projektmanagement	MRW
Qualitätsmanagement	TCS
Standortmanagement	CMM
Strategisches Management	GEC, SMZ, VMI, WGH
Supply Chain Management, Logistik, Beschaffungsmanagement	CSI, NCI, SHB, WMB, WWT
Wettbewerbsanalysen und -strategien: Market-based View	HTC, VMI, WMB
Wissensmanagement	KMK, SMZ
Wirtschaftlichkeitsanalysen	SCD

Backup (8/11): Auswahl von Case Studies



eigenverantwortliche Auswahl einer Case Study

- nach Vorliebe für den Inhalt:
 - ◆ Abstract
 - ◆ Learning objectives / subjects covered
- nach Aktualität:
 - ◆ Date of publication

Gefahr: spätere Beschwerden über

- „zu schwierige“ Case Studies
- „veraltete“ Case Studies

2) Marquee: Business of Nightlife (BNL)

Abstract: In December 2008, nightlife impresario Noah Tepperberg is celebrating the fifth anniversary of his New York City nightclub Marquee. While most clubs are over within their first one-and-a-half years, Tepperberg has succeeded in keeping Marquee one of NYC's hottest clubs for what seems an eternity in the nightlife industry. However, concerns remain about Marquee's staying power, rising costs, and increased competition. When is the right time for Tepperberg to pull the plug on Marquee?

Learning objectives / subjects covered: to explore the drivers of long-term success in a "fashion" industry characterized by rapidly changing consumer tastes and short product lifecycles; to understand how firms can best balance the needs of interacting customer segments; to examine the properties of creative industries. / Customer relations.

Date of publication: February 2009.

Schlüsselqualifikationen: Informationsselektion und -akquisition

- **relevante** Informationen selektieren
 - ◆ **Wesentliches** aus den Case Studies (und ergänzenden Wissensquellen) herausfiltern
 - ◆ **unwesentliche** „Ballastinformationen“ ausblenden
- **fehlende** Informationen akquirieren
 - ◆ Informationslücken durch eigenständige **Annahmen** schließen
 - ◆ **Plausibilitätsargumente** zur Stützung der Annahmen anführen
 - ◆ **bedingte** Entscheidungs- oder Handlungsempfehlungen ableiten
 - ◆ später die Empfehlungen vor dem Hintergrund der jeweils zugrunde gelegten Annahmen **interpretieren**



Backup (10/11): Auswertung von Case Studies

selbstständiges Erschließen von Zusatzwissen nur partiell beherrscht

- Recherchen im **Internet** – z.B. mithilfe von „Google“
- Recherchen in **elektronischen Archiven**, wie z.B.
 - ◆ im EBSCO-Host (via Universitätsbibliothek)
 - ◆ im Karlsruher Virtuellen Katalog (KVK)
 - ◆ in Online-Archiven zahlreicher Fachzeitschriften und wirtschaftsnaher Zeitungen
- Recherchen in **konventionellen Archiven**
 - ◆ Universitätsbibliothek inkl. OPAC
 - ◆ regional ansässige Zeitungsverlage und Forschungsinstitute (z.B. RWI)



probate **Quellen** für Zusatzwissen sind z.B.:

- Geschäftsberichte
 - ◆ vor allem vom Unternehmen aus der Case Study
- Branchenanalysen
 - ◆ des Öfteren von Consulting-Unternehmen
 - ◆ und von Branchenverbänden angeboten
- statistische Jahrbücher und Datenbanken
 - ◆ für Deutschland vor allem das Statistische Bundesamt
 - ⇒ <http://www.destatis.de/>
 - ◆ für supranationale Institutionen: z.B. EU und OECD

