

Strategien zum Aufbau einer Marktführerschaft

an den Beispielen von Amazon, Intel, Microsoft

Technische Universität Berlin
Fachgebiet Strategisches Management
20.06.2005

M. Fleckenstein, F. Kirsch, S. Preibusch, J. Turowski, M. Wiedemann, N. Willmann

AGENDA

1	Marktführerschaft als strategisches Ziel
2	Potentialstrategien
3	Kontextfaktoren und Strategieumsetzung
4	Fazit

1 Marktführerschaft als Strategisches Ziel

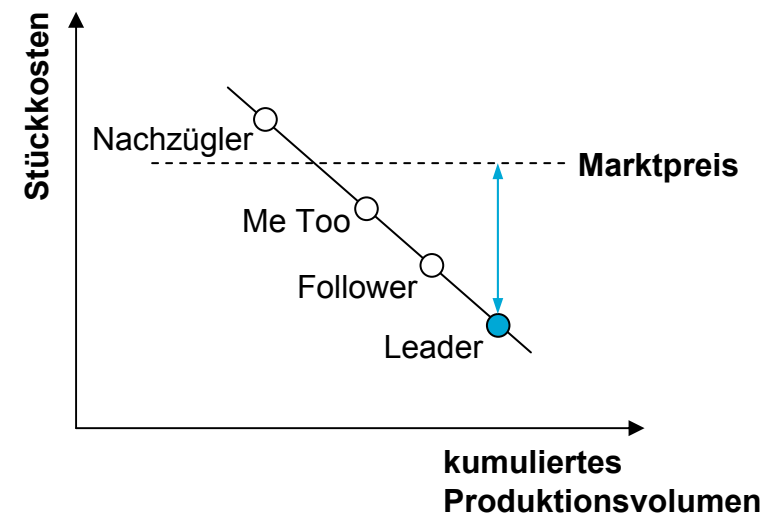
>> Marktführerschaft und Marktbeherrschung

■ Marktführerschaft

- Unternehmen hat größten Marktanteil

■ Marktbeherrschung

- Unternehmen verfügt über überragende Marktstellung
- Geringe Bedrohung durch Wettbewerber



- Jeweils bezogen auf den relevanten Markt.
- Marktführerschaft ist ein strategisches Ziel.

AGENDA

- 1** **Marktführerschaft als strategisches Ziel**
- 2** **Potentialstrategien**
- 3** **Kontextfaktoren und Strategieumsetzung**
- 4** **Fazit**

2 Potentialstrategien

>> Strategische Alternativen: Strategiematrix

	Generische			Derivative Strategien					Operative Effizienz
	Kostenführerschaft	Differenzierung	Fokus auf Kernkompetenz	Outpacing Strategies	Innovation	Zeitführerschaft	Markenstrategien	Netzwerkstrategien	
Amazon									
Intel									
Microsoft									

2 Potentialstrategien

>> Systematik der First Mover Advantages

■ Absatzseitige Vorteile

- Temporäres Monopol
- Nischenbesetzung

■ Technologiebasierte Vorteile

- Erfahrungskurveneffekt
- Skaleneffekte → Limit Pricing

■ Kundenbindung

- Kognitive Präferenzmodellierung
- Reputation und Vertrauen

■ Netzbasierte Vorteile

- Kundenbindung durch Netzeffekte
- Standardsetzung durch kritische Masse
- Stabile Partnernetzwerke

AGENDA

- 1** **Marktführerschaft als strategisches Ziel**
- 2** **Potentialstrategien**
- 3** **Kontextfaktoren und Strategieumsetzung**
- 4** **Fazit**

3 Kontextfaktoren und Strategieumsetzung

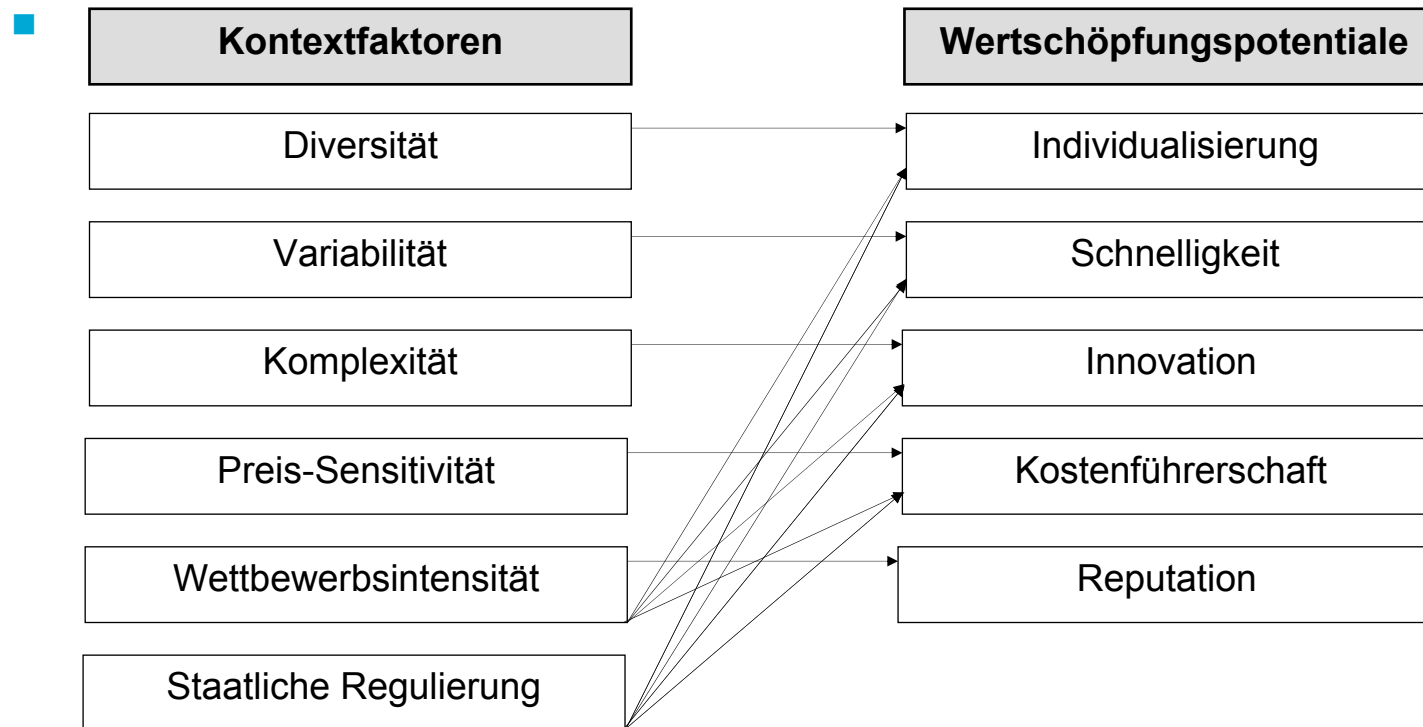
>> Kontextfaktoren des strategischen Erfolgs

- Strategie-Portfolios beziehen sich auf den **relevanten Markt**
 - Amazon: Electronic Retailing (B2C), Business Services (B2B)
 - Intel: Mikroprozessor- und Halbleiterspeicher-Markt
 - Microsoft: Anwendungs-Software

- **Rahmenbedingungen**
 - Exogene Einflussfaktoren
 - Marktbedingungen
 - Wettbewerbsbedingungen
 - Endogene Einflussfaktoren
 - (Kern-)kompetenzen
 - Operative Beschränkungen
 - Unternehmenskultur, insbes. Organisation

3 Kontextfaktoren und Strategieumsetzung

>> Kontextfaktoren des strategischen Erfolgs



3 Kontextfaktoren und Strategiemsetzung

>> Amazon.com, Inc.: Portrait



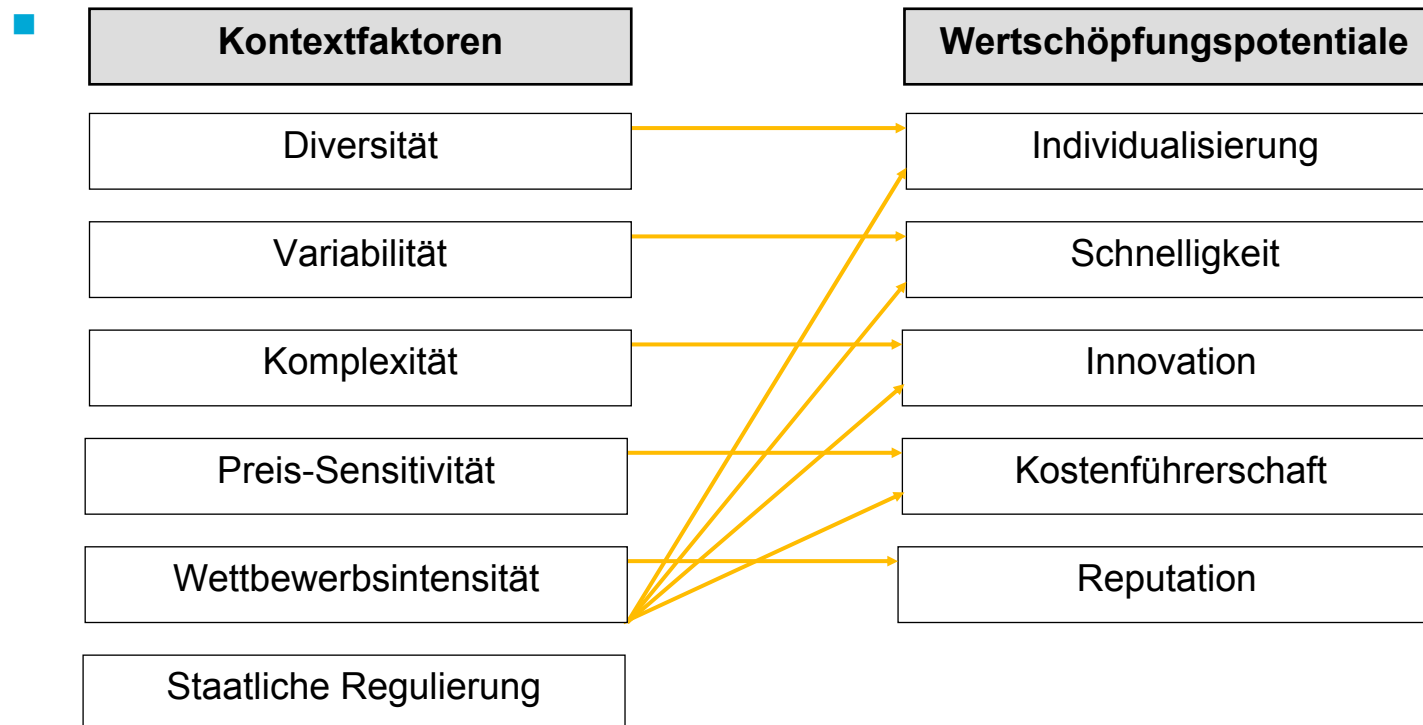
-
- Geschichte
 - 1994: Gründung
 - 1997: IPO und Marktführer im Online-Buchhandel

 - Relevanter Markt
 - sachlich: B2C: 31 Produktkategorien (7 Mrd. US\$ Umsatz)
B2B: Associates, Marketplace Sellers
 - vertikal: B2C: Handel und Vertrieb
B2B: Service-Plattform
 - räumlich: 6 Ländersites, Versand in 200 Länder, 40 Mio. Kunden weltweit

 - Hauptwettbewerber
 - direkte: Online-Händler, Mehrkanal-Händler
 - indirekte: Auktionsdienste, Web-Portale, Suchmaschinen

3 Kontextfaktoren und Strategiemsetzung

>> Amazon.com, Inc.: Kontextfaktoren



3 Kontextfaktoren und Strategieumsetzung

>> Amazon.com, Inc.: Strategie-Umsetzung (1)

	Generische			Derivative Strategien					Operative Effizienz
	Kostenführerschaft	Differenzierung	Fokus auf Kernkompetenz	Outpacing Strategies	Innovation	Zeitführerschaft	Markenstrategien	Netzwerkstrategien	
Amazon									
Intel									
Microsoft									

- Umsetzung der Individualisierung-Strategie
 - Personalisierung
 - Persönliche Kundenansprache
 - Recommendations
 - Cross-Selling
 - Wish Lists
 - Gift Center
 - Persönliche Profilseiten
 - Content Services
 - Kritiken
 - Leseproben, Hörproben
 - Look-Inside-The-Book, Search-Inside-The-Book
 - Community-Features
 - Nutzergeschriebene Kritiken
 - Produkt-Bewertungen
 - Weiterempfehlungen

- „If we have 17 million customers, we should have 17 million stores.“
(Jeff Bezos)

3 Kontextfaktoren und Strategieumsetzung

>> Strategie-Umsetzung (1) in der Praxis

	Generische			Derivative Strategien					
	Kostenführerschaft	Differenzierung	Fokus auf Kernkompetenz	Outpacing Strategien	Innovation	Zeitführerschaft	Markenstrategien	Netzwerkstrategien	Operative Effizienz
Amazon									
Intel									
Microsoft									

The screenshot shows the Amazon.com interface. At the top, there are navigation links for 'amazon.com', 'Sören's Store', 'See All 31 Product Categories', 'Your Account', 'Cart', 'Wish List', and 'Help'. Below this is a search bar with 'Amazon.com' selected and 'PUK' entered. A personalized greeting says 'Hello, Sören Preibusch. We have recommendations for you. (If you're not Sören Preibusch, click here.)'. The main product section is for 'The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment' by Robert S. Kaplan and David P. Norton. The book cover is displayed with a '34% off' badge. The price is \$23.10, down from \$35.00. There are buttons for 'Add to Shopping Cart', 'Buy now with 1-Click', and 'Add to Wish List'. A 'Rate this item' section shows a 5-star rating. The page also includes a 'READY TO BUY?' section with shipping options and a 'MORE BUYING CHOICES' section showing 78 used & new items for \$9.40.

3 Kontextfaktoren und Strategieumsetzung

>> Amazon.com, Inc.: Strategie-Umsetzung (2)

	Generische			Derivative Strategien					
	Kostenführerschaft	Differenzierung	Fokus auf Kernkompetenz	Outpacing Strategien	Innovation	Zeitführerschaft	Markenstrategien	Netzwerkstrategien	Operative Effizienz
Amazon									
Intel									
Microsoft									

- Umsetzung der **Schnelligkeit**-Strategie
 - Schnelle Bestellung
 - One-Click-Ordering, Easy-Checkout-Procedure
 - Angabe von Warenverfügbarkeit und Lieferzeit
 - Automatische Ausführung von Vorbestellungen
 - Schnelle Auslieferung
 - Prozessintegration: Website, ERP/CRM, Logistik
 - 9 Logistikzentren weltweit
 - Versand üblicherweise innerhalb von 24 h
 - Digitale Auslieferung
 - Zuverlässige Auslieferung
 - In Vorweihnachtszeit 2003: 1 Mio. Sendungen pro Tag versandt
 - Mit über 99% Zuverlässigkeit

3 Kontextfaktoren und Strategieumsetzung

>> Amazon.com, Inc.: Strategie-Umsetzung (3)

	Generische			Derivative Strategien					Operative Effizienz
	Kostenführerschaft	Differenzierung	Fokus auf Kernkompetenz	Outpacing Strategien	Innovation	Zeitführerschaft	Markenstrategien	Netzwerkstrategien	
Amazon									
Intel									
Microsoft									

- Umsetzung der Innovation-Strategie
 - Website-Innovationen
 - One-Click, Bid-Click
 - Integrierte Web-Plattform: „Single Store Strategy“
 - Sichere Bestell- und Zahlungsabwicklung
 - Treuhänder-Funktionalität beim Kauf von Drittanbietern
 - Geschäftsmodell-Innovationen
 - Auktionen, zShops
 - Amazon Commerce Network (ACN)
 - Service-Innovationen
 - Suchmaschinen: A9.com, Alexa Web Search
 - Filmdatenbank: IMDb
 - Amazon Web Services: AWS

3 Kontextfaktoren und Strategieumsetzung

>> Amazon.com, Inc.: Strategie-Umsetzung (4)

	Generische			Derivative Strategien					Operative Effizienz
	Kostenführerschaft	Differenzierung	Fokus auf Kernkompetenz	Outpacing Strategien	Innovation	Zeitführerschaft	Markenstrategien	Netzwerkstrategien	
Amazon									
Intel									
Microsoft									

- Umsetzung der Reputation-Strategie
 - Markenidentität
 - Marke „Amazon“ gleich wertvoll wie „Pampers“ und „Hilton“
 - 60% Markenbewusstsein (USA)
 - Vertrauen in Amazon
 - Amazon erzeugt Vertrauen u.a. durch:
 - Likeability (Emotionales Käuferlebnis)
 - Funktionalität, Usability, Service Qualität
 - Datenschutz und -sicherheit
 - Vertrauen: 4.7 auf 1..7-Punkt-Skala; korreliert 0.45 mit Kaufwille
 - Vertrauenstransfer auf Drittanbieter (zShops, Auctions)
 - Loyalität zu Amazon
 - Online-Handel Durchschnitt: 50%
 - Stationärer Handel Durchschnitt: 60%
 - Amazon Loyalität: 79%

3 Kontextfaktoren und Strategieumsetzung

>> Intel: Portrait



- Geschichte
 - 1968: Gründung
 - R. Noyce, G. Moore, A. Grove

- Relevanter Markt
 - **Halbleiter-Speicherbausteine**
 - **Mikroprozessoren**
 - Netzwerk-, Wireless- und Mobilkommunikation
 - Flash-Speicherbausteinen

- Hauptwettbewerber
 - AMD
 - Motorola
 - IBM

3 Kontextfaktoren und Strategieumsetzung

>> Intel Corp.: Strategie-Umsetzung (1)

	Generische			Derivative Strategien					
	Kostenführerschaft	Differenzierung	Fokus auf Kernkompetenz	Outpacing Strategien	Innovation	Zeitführerschaft	Markenstrategien	Netzwerkstrategien	Operative Effizienz
Amazon									
Intel									
Microsoft									

- Umsetzung der **Zeitführerschaft**-Strategie
 - Goldlöffchen-Strategie
 - Parallele Entwicklung aussichtsreicher Technologien
 - Entscheidung des Marktes
 - Entwicklung der Speicherbaustein-Technologien: MOS, Schottky-Bipolar-Schaltung, Mehrchipmodule
 - Entscheidung des Marktes über RISC- / CISC – Architektur für Mikroprozessoren
 - Organisationsumstrukturierung zur Kapazitätsausweitung
 - Cross Functional Teams
 - Management by Objectives

- Andy Grove: “We didn’t know what to do. So we introduced both, figuring we’d let the marketplace decide.”

3 Kontextfaktoren und Strategieumsetzung

>> Intel Corp.: Strategie-Umsetzung (2)

	Generische			Derivative Strategien					Operative Effizienz
	Kostenführerschaft	Differenzierung	Fokus auf Kernkompetenz	Outpacing Strategies	Innovation	Zeitführerschaft	Markenstrategien	Netzwerkstrategien	
Amazon									
Intel									
Microsoft									

- Umsetzung der **Outpacing Strategies**
 - **Verpasste** Kostensenkung gem. Outpacing Strategies
 - Verdrängungswettbewerb durch Kostenführerschaft japanischer Unternehmen (Speicherbausteine)
 - Intel Leistungsführer, versäumte Kostensenkung durch Erfahrungskurveneffekte als Wettbewerbsvorteil ggü. Nachfolgern
 - Daher: Konzentration auf Schwerpunkte gem. Porter
 - Price Premium
 - Refinanzierung der F&E
 - Price Premium nur zu Beginn des Produktlebenszyklus, da Preise für Halbleiterbausteine verfallen sehr schnell

3 Kontextfaktoren und Strategieumsetzung

>> Intel Corp.: Strategie-Umsetzung (3)

	Generische			Derivative Strategien					Operative Effizienz
	Kostenführerschaft	Differenzierung	Fokus auf Kernkompetenz	Outpacing Strategies	Innovation	Zeitführerschaft	Markenstrategien	Netzwerkstrategien	
Amazon									
Intel									
Microsoft									

- Umsetzung der Innovation-Strategie
 - First-Mover
 - Erste Halbleiter-Speicherbausteine für die Serienfertigung
 - Trotz Erfindung des Mikroprozessors, keine First-Mover-Vorteile
 - Technologieführerschaft
 - 4-/8-/16-bit Prozessor-Einführung
 - Entwicklung zweier Chip-Architekturen gleichzeitig
 - Interne Abläufe und Prozesse
 - Aufbau großer Produktionskapazitäten
 - Qualitätssicherung fabrikübergreifend

3 Kontextfaktoren und Strategieumsetzung

>> Intel Corp.: Strategie-Umsetzung (4)

	Generische			Derivative Strategien					Operative Effizienz
	Kostenführerschaft	Differenzierung	Fokus auf Kernkompetenz	Outpacing Strategies	Innovation	Zeitführerschaft	Markenstrategien	Netzwerkstrategien	
Amazon									
Intel									
Microsoft									

- Umsetzung der **Netzwerkstrategie**
 - Lizenz-Strategie
 - Sicherung des Auftrags für den IBM PC durch Vergabe von Lizenzen an Zweitproduzenten
 - Später Verzicht auf Lizenzpartner
 - WIntel-Allianz
 - Horizontale Ausrichtung der PC-Branche
 - Begrenzung des Risikos der Abhängigkeit von anderen Wettbewerbern
 - Enge Kooperation mit Compaq und Microsoft

3 Kontextfaktoren und Strategieumsetzung

>> Intel Corp.: Strategie-Umsetzung (5)

	Generische			Derivative Strategien				Operative Effizienz
	Kostenführerschaft	Differenzierung	Fokus auf Kernkompetenz	Outpacing Strategien	Innovation	Zeitführerschaft	Markenstrategien	
Amazon								
Intel								
Microsoft								

■ Umsetzung der Markenstrategie

□ Project Crush

— Design Wins für 8086, z.B. IBMs PC

□ Red X

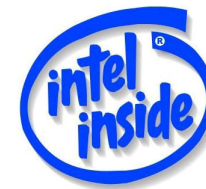
— Einführung des 386

— Orientierung an Endkunden und Händler

□ Intel Inside

— Etablierung der Marke Intel

— Neuausrichtung von OEM auf Endkunde



3 Kontextfaktoren und Strategieumsetzung

>> Microsoft: Portrait

Microsoft®

- Geschichte
 - 1975: Gründung, Bill Gates, Paul Allen
 - Microcomputer-Software

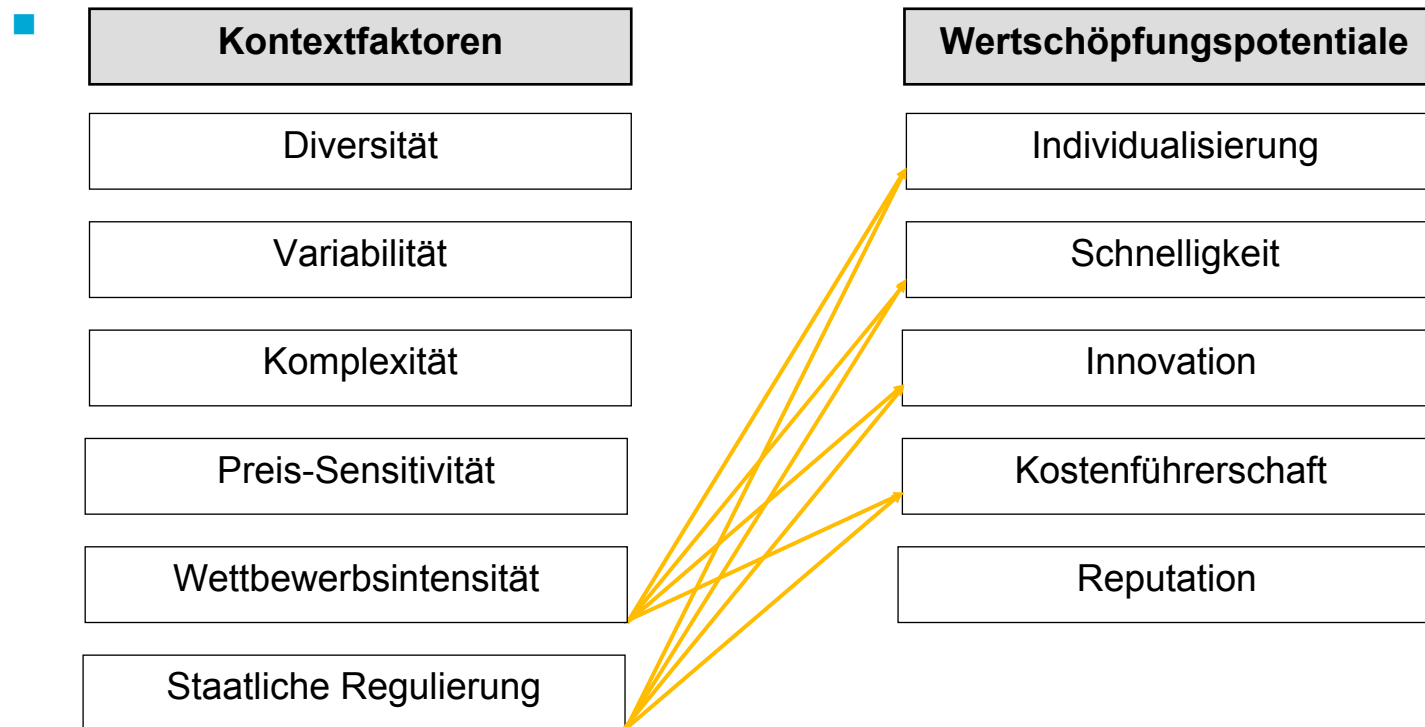
- Relevanter Markt
 - **Betriebssysteme**
 - **Anwendungssoftware**
 - Hardware

- Hauptwettbewerber
 - direkte: IBM, Oracle, SAP und Computer Associates
 - indirekte: Open Source (Linux), „Tauschbörsen“

3 Kontextfaktoren und Strategiemumsetzung

>> Microsoft: Kontextfaktoren

Microsoft®



3 Kontextfaktoren und Strategieumsetzung

>> Microsoft: Strategie-Umsetzung (1)

	Generische			Derivative Strategien					
	Kostenführerschaft	Differenzierung	Fokus auf Kernkompetenz	Outpacing Strategien	Innovation	Zeitführerschaft	Markenstrategien	Netzwerkstrategien	Operative Effizienz
Amazon									
Intel									
Microsoft									

- Umsetzung der **Outpacing Strategies**
 - Rolle des Nachfolgers gem. Outpacing Strategies
 - Verdrängungswettbewerb durch Größeneffekte und Kapitaleinsatz
 - Verkürzung von Lebenszyklen
 - Leistungsführer „versäumen“ den Aufbau von Markteintrittsbarrieren durch Netzwerkeffekte
 - Kostensenkung durch Erfahrungskurveneffekte beim Leistungsführer sind nicht ausreichend
 - Daher: Erreichen der Marktführerschaft
 - Open Source
 - Verlagerung der Verdrängten in Richtung Service

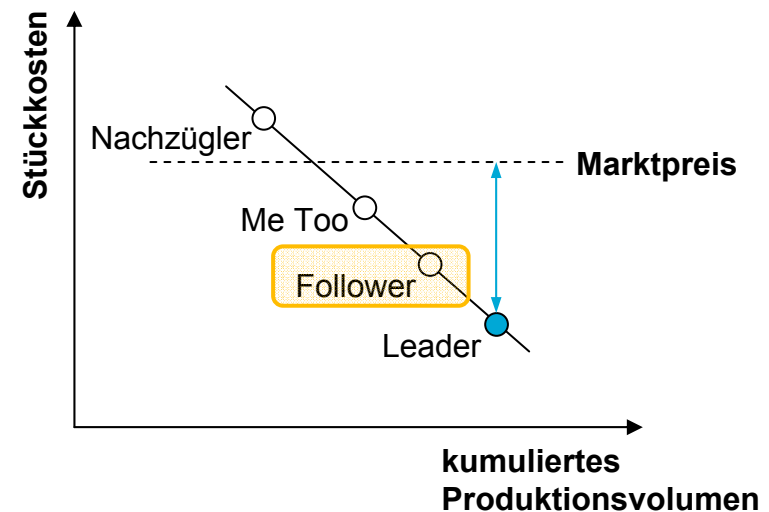
3 Kontextfaktoren und Strategieumsetzung

>> Microsoft: Strategie-Umsetzung (2)

	Generische			Derivative Strategien					Operative Effizienz
	Kostenführerschaft	Differenzierung	Fokus auf Kernkompetenz	Outpacing Strategien	Innovation	Zeitführerschaft	Markenstrategien	Netzwerkstrategien	
Amazon									
Intel									
Microsoft									

■ Umsetzung der Innovation-Strategie

- Fast-Follower Software
 - Streaming Plattformen (Mediaplayer)
- Nachzügler
 - „Browserkrieg“ mit Netscape
- Technologiefolger
 - Virtual Home Environment



3 Kontextfaktoren und Strategieumsetzung

>> Microsoft: Strategie-Umsetzung (3)

	Generische			Derivative Strategien					Operative Effizienz
	Kostenführerschaft	Differenzierung	Fokus auf Kernkompetenz	Outpacing Strategies	Innovation	Zeitführerschaft	Markenstrategien	Netzwerkstrategien	
Amazon									
Intel									
Microsoft									

- Umsetzung der **Netzwerkstrategie**
 - Monopolstellung von Microsoft
 - Kundenbindung durch Produktbündelung (Internet Explorer)
 - Modifikation von Industriestandards (HTML)
 - Breite Produktpalette mit Kompatibilität
 - Kundennutzen
 - Kompatibilität unterschiedlicher Software
 - Einheitliche Benutzeroberflächen (Lernkosten)
 - Dateiformate (Austausch, Datenerhalt trotz Migration)

3 Kontextfaktoren und Strategieumsetzung

>> Microsoft: Strategie-Umsetzung (4)

	Generische			Derivative Strategien					
	Kostenführerschaft	Differenzierung	Fokus auf Kernkompetenz	Outpacing Strategien	Innovation	Zeitführerschaft	Markenstrategien	Netzwerkstrategien	Operative Effizienz
Amazon									
Intel									
Microsoft									

- Umsetzung der **Markenstrategie**
 - Dachmarkenstrategie
 - Etablierung der Marke Microsoft durch Produktbezeichnungen
 - Personenidentifikation
 - Mitarbeiter symbolisieren das Unternehmen (Kultfiguren)
 - Aggressive Marketingstrategie
 - Comdex 1983, größte Werbekampagne im Softwaremarkt
 - Mund zu Mund Propaganda / Developer Community
 - Langfristige Vorankündigungen von Software



AGENDA

- 1** **Marktführerschaft als strategisches Ziel**
- 2** **Potentialstrategien**
- 3** **Kontextfaktoren und Strategieumsetzung**
- 4** **Fazit**

4 Fazit

>> Erfolg von Marktführerschaft-Strategien

	Generische			Derivative Strategien					Operative Effizienz
	Kostenführerschaft	Differenzierung	Fokus auf Kernkompetenz	Outpacing Strategies	Innovation	Zeitführerschaft	Markenstrategien	Netzwerkstrategien	
Amazon	+	++			++	+	++	++	
Intel		+	++/-		++	++	+	+	
Microsoft	-			++	-		+	+	

+	positive Strategie-Ausgestaltung
-	inverse Strategie-Ausgestaltung

	Strategie erfolgreich
	Strategie gescheitert

4 Fazit

>> Conclusio

- Strategien zur Marktführerschaft
 - Strategie muss umgesetzt werden
 - Strategie ist nichts Statisches
 - Operative Effizienz muss erreicht werden

- Unternehmens-individuelle Ausgestaltung
 - Jeder Markt gebietet eigene Strategien
 - Unternehmenskultur und Identität als wichtige Determinanten
 - Innovation-, Marken- und Netzwerkstrategien durchweg erfolgreich umgesetzt

- Erreichte Marktführerschaft
 - muss jeden Tag neu verteidigt werden

5 Vielen Dank

>> Team

- Amazon.com

- Sören Preibusch
- Matthias Fleckenstein



- Intel

- Jo-Martin Turowski
- Nicolas Willmann



- Microsoft

- Michael Wiedemann
- Fabian Kirsch

