



Microsoft – Geschäftsmodell und Erfolgsfaktoren

Mit vielen Anregungen und Auszügen aus hervorragenden
Arbeiten der Wirtschaftsinformatiker an der Universität Erlangen

„You have to have as much of a single strategy as possible. There are separate businesses and there are separate competitive battles, but it's got to be within one jihad.“

– Bill Gates

**(Quelle: Harvard Business Case
„Microsoft in 2002“)**

Agenda

Markt

- *Produkte*
- *Mitbewerber*
- *Strategien*

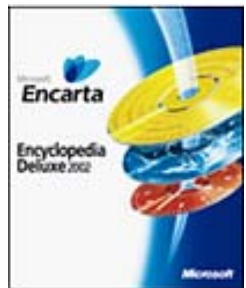
Erfolgsfaktoren

- *Investitionen*
- *Marktmacht*
- *Partnerschaften*
- *All-From-One-Solutions*
- *Lock in*
- *Personalpolitik*

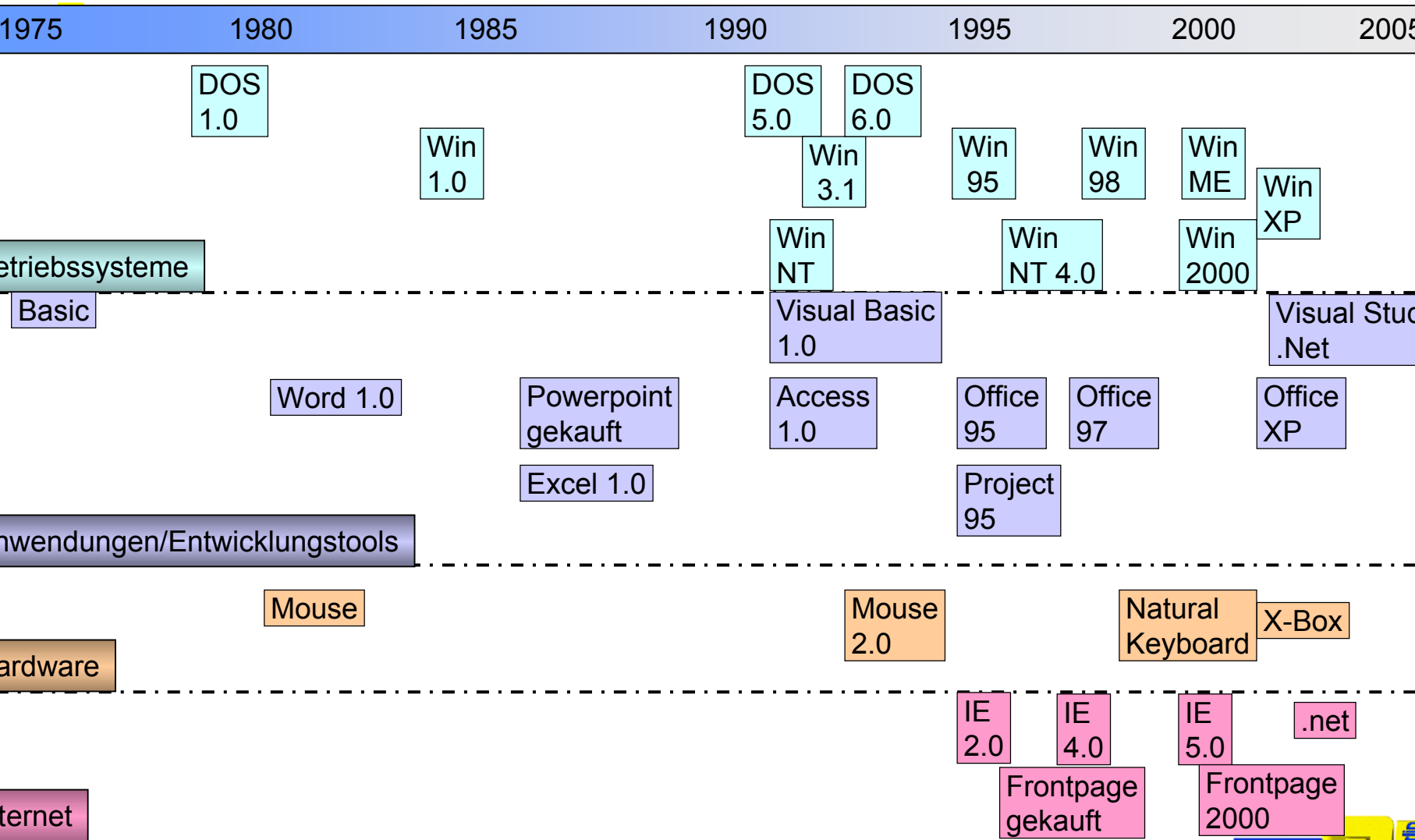
Zukunft

- *Interne Risiken*
- *Marktrisiken*
- *Mitbewerber*
- *Regulierung*

Microsofts Produktpalette



Produktpalette - Entwicklung



Märkte und Wettbewerber

Markt	Produkte	Wettbewerb
PC-Software	Windows, Office	Linux, StarOffice
Großrechnersoftware	Server, Datenbanken	Sun, Oracle, IBM, Linux
Kleincomputer-/ Mobilfunksoftware	PocketPC2002, Smartphone2002	Palm, Handspring, Nokia, Motorola, Symbian
ERP-Software	Great Plains, Navision	SAP, Oracle, Siebel, Sage
Consulting- und IT-Software	Enterprise Services	IBM, HP, „Big Five“
Web-Services	Dot Net - Plattform	IBM, Oracle, Sun, HP
Onlinezugang und -dienste	MSN, Hotmail, Passport, Dot Net My Service	AOL Time Warner, T-Online
Spielemarkt	Xbox, PCSpiele, Hardware	Sony, Nintendo, etc.
TV und Medien	WebTV, MS TV-Plattform, MSNBC	CNN, Open TV

Quelle: Wirtschaftswoche 23.05.02

Strategien: Überblick

- **Zugkräftige Produkte**
- **Zukäufe**
- **Langer Atem**
- **Preis – und Lizenzpolitik**
- **Schnelle Entwicklungszyklen**
- **Einbeziehung von Entwicklern**
- **Ausgrenzende Distributionsverträge**
- **Ausnutzung von Plattformkompetenz**
- **Verwischung von Produktgrenzen, Vermischung und Verknüpfung von Produkten**
- **Partnerschaften**
- **Desinformation**

Quelle: Jo Bager, *Die Redmond-Strategie*

Opportunities

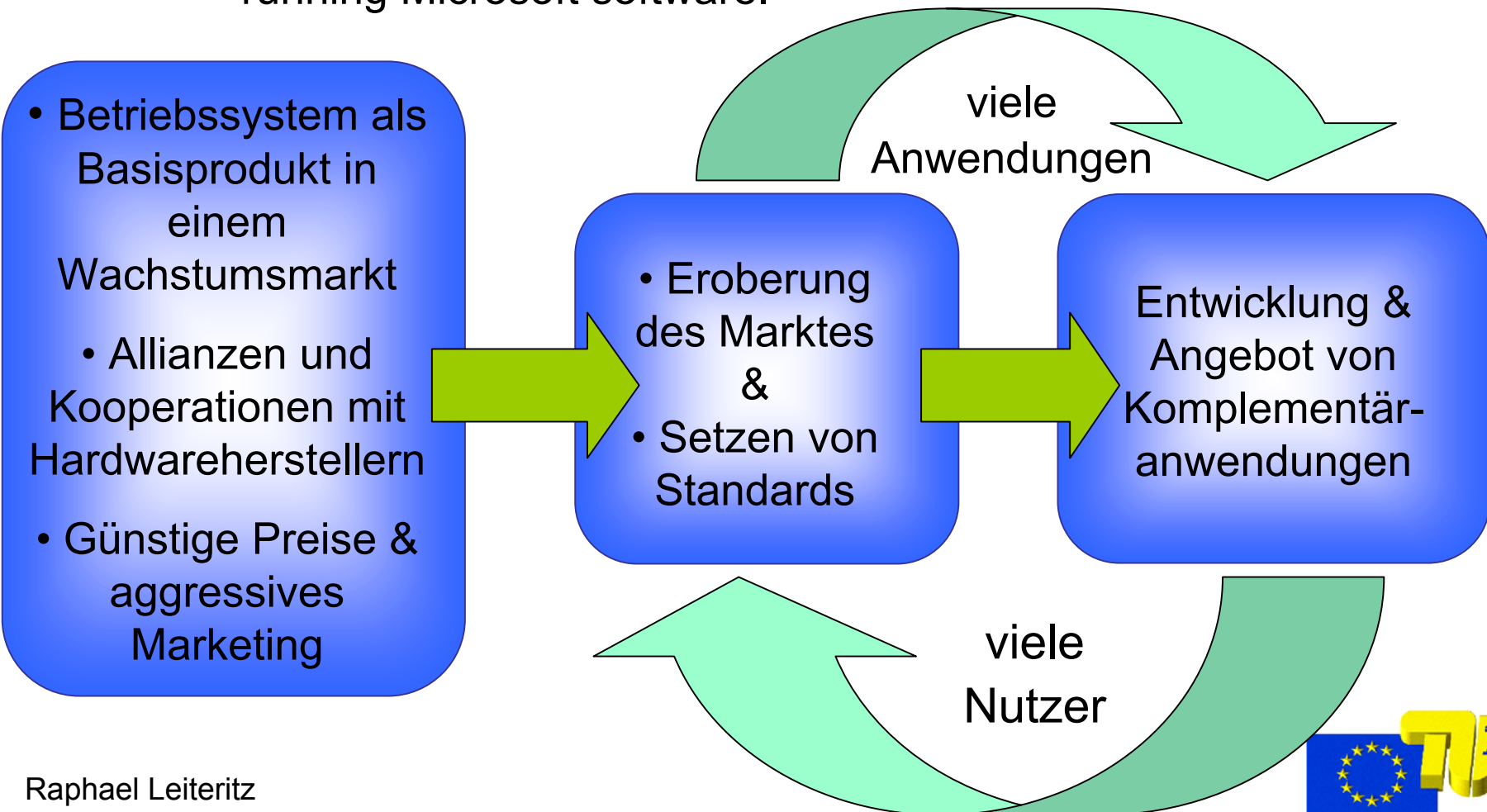
„We look for opportunities with network externalities – where there are advantages to the vast majority of costumers to share a common standard. We look for businesses where we can garner large market shares, not just 30%-35%.“

– Bill Gates

**(Quelle: Harvard Business Case
„Microsoft in 2002“)**

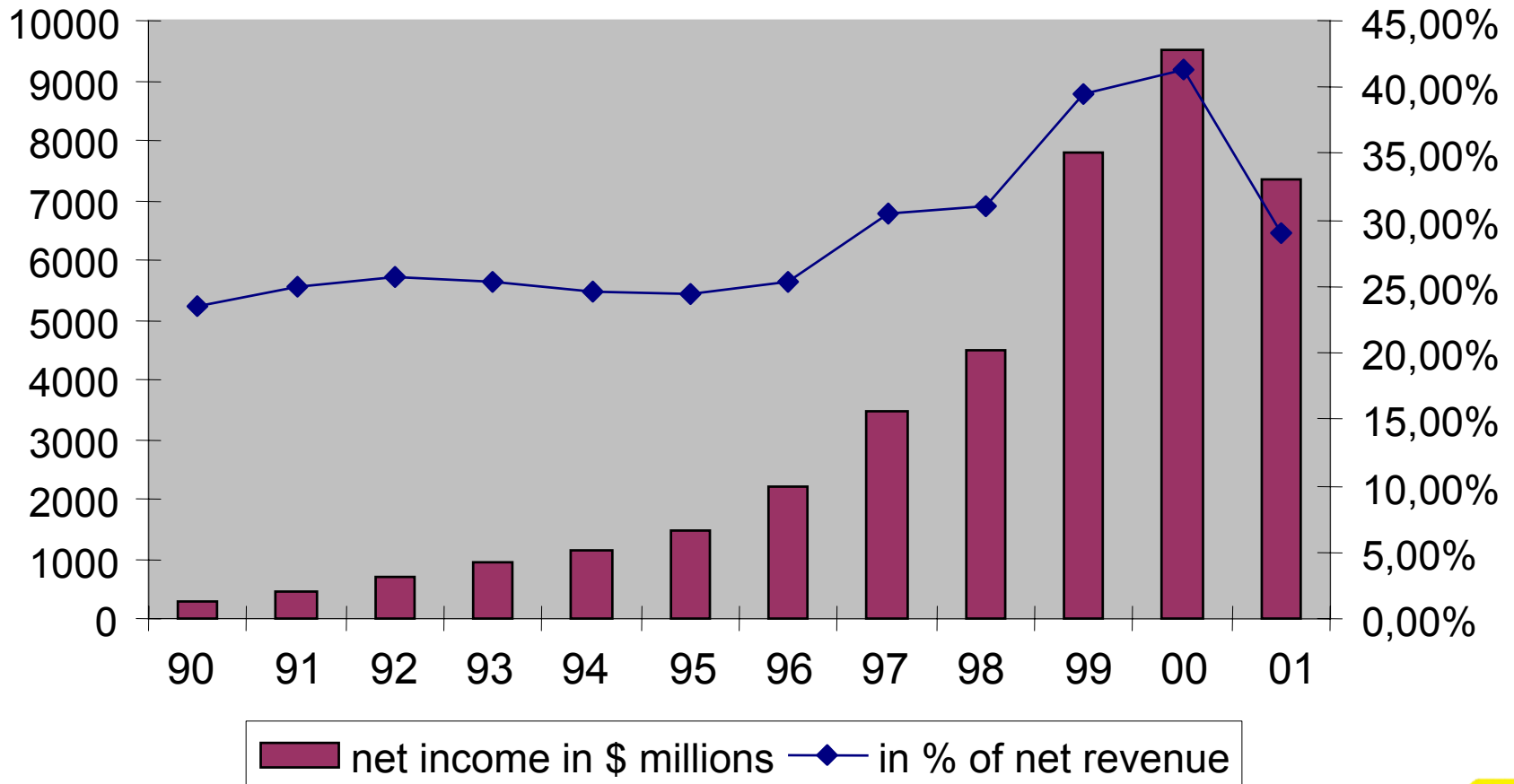
Geschäftsmodell Microsoft: Lock-in Strategie

Vision: „to place a PC on every desk and in every home running Microsoft software.“



Liquidität

Microsofts Bargeldbestand am Ende eines Monats: 1 Mrd. \$



Nutzen des Bundlings für Microsoft

Marktsegmentierung

Netzwerkeffekte

Durchsetzung
von Standards

Marktmacht

Eintrittsbarrieren
für Konkurrenz

Vereinfachter Verkauf

Höherer Umsatz

Nutzen des Bundlings für den Kunden

All-from-one-Anbieter

einheitliches
Look & Feel

weniger
Schulung

Installations- und
Updateaufwand
geringer

besserer
Datenaustausch
im Paket

Beispiel MS Windows XP™

Aufgaben des Betriebssystems?

Dateiverwaltung?

Verwaltung von komprimierten Dateien?

→ Verdrängung von WinZip 

Geräteverwaltung?

Verwaltung des CD-Brenners?

→ Verdrängung von Brennsoftware (Nero, WinOnCD)

 InternetExplorer™

 Paint

 MediaPlayer™

 OutlookExpress™

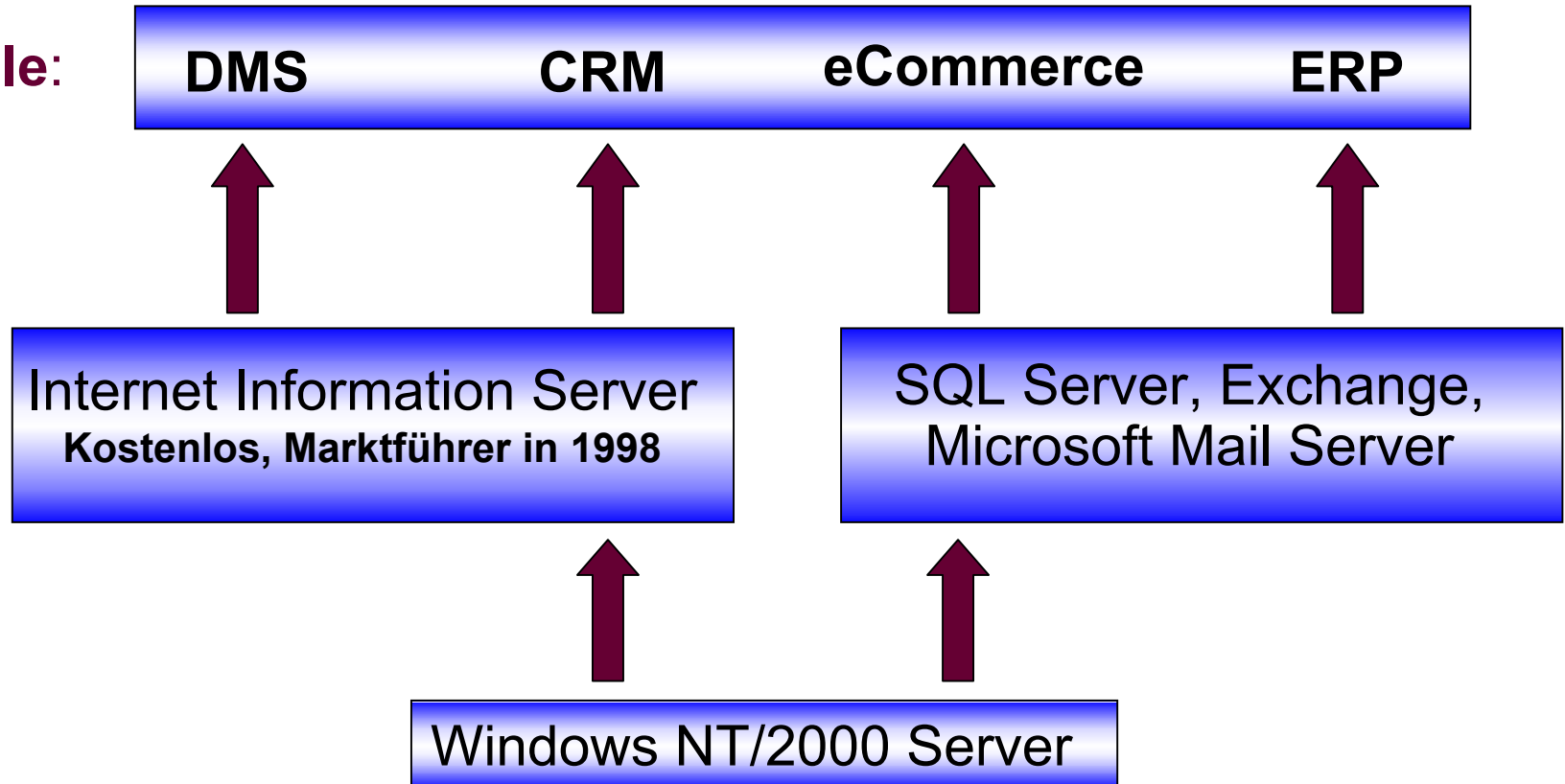
 WordPad™

 Rechner

 Videobearbeitung (MovieMaker™)

Eintrittsstrategie: Enterprise Market

Ziele:

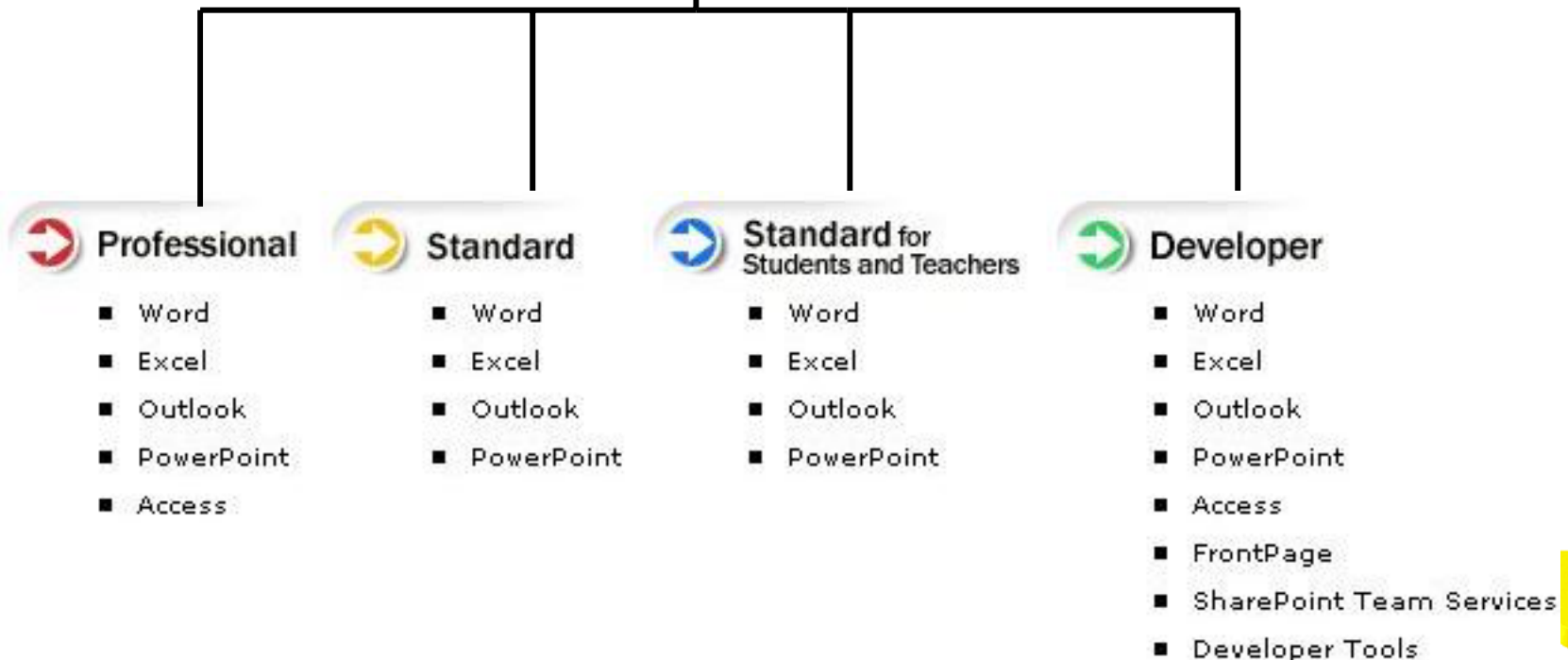


Versionierung

Warum Versionierung?

Umsatzmaximierung durch
segmentspezifische Preis-
und Produktdifferenzierung.

Am Beispiel von MS Office



Fazit

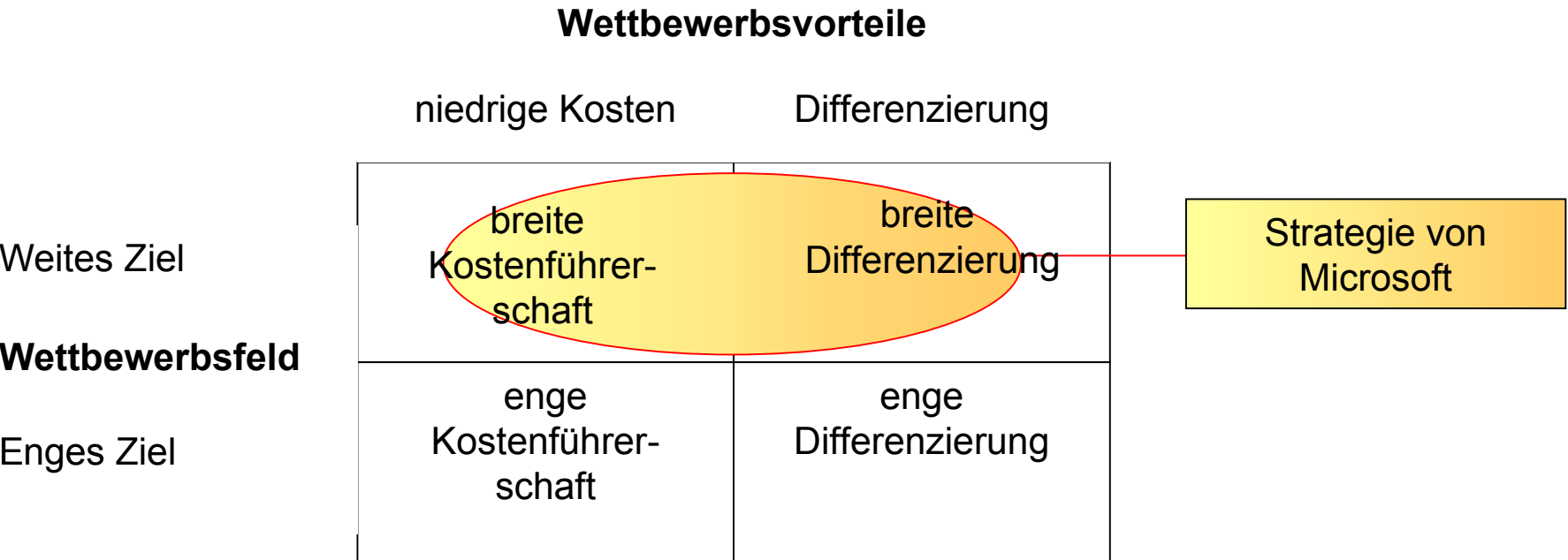
Positive Aspekte der Entwicklung der Produktpalette

- Benutzerfreundlichkeit
- Gute Abstimmung der Einzelprodukte
- Schaffung gemeinsamer Standards
- Gute Abdeckung des Basiskundenbedürfnisses

Negative Aspekte der Entwicklung der Produktpalette

- Bündelung sorgt für Monokultur
- Eingeschränkte Wahlmöglichkeiten für Konsument
- Entstehung proprietärer Standards
- Durchsetzung von de-facto Standards

Basisstrategien



Quelle: Michael Porter



Kostenführerschaft vs. Differenzierung

Entscheidungsmerkmale Kostenführerschaft	Microsoft	Gefahren Kostenführerschaft	Microsoft
Produktmerkmale	2	Konzentration auf Standardisierung	2
Service	3	Außerachtlassen kleinerer Aktivitäten	4
Technologieverfahren	3		
Qualität	2		
Fähigkeiten der Arbeitskräfte	2		
Entscheidungsmerkmale Differenzierungsstrategie		Gefahren Differenzierungsstrategie	
Marketing	1	Einmaligkeit	4
Produktinnovation	3	zu viel Differenzierung	4
Kreativität	3	zu hoher Preiszuschlag	3
Qualität	2	Wert nicht signalisieren	4
Service	2	nicht über ganze Wertkette	4

'1' bedeutet starkes Merkmal

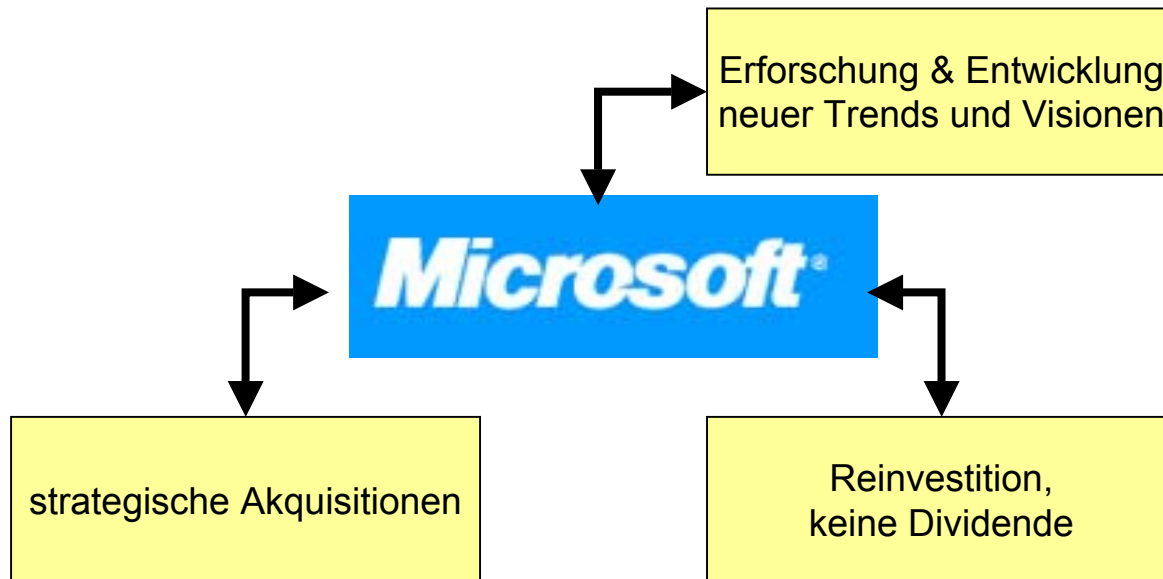
'5' bedeutet schwaches Merkmal

Quelle: Michael Porter

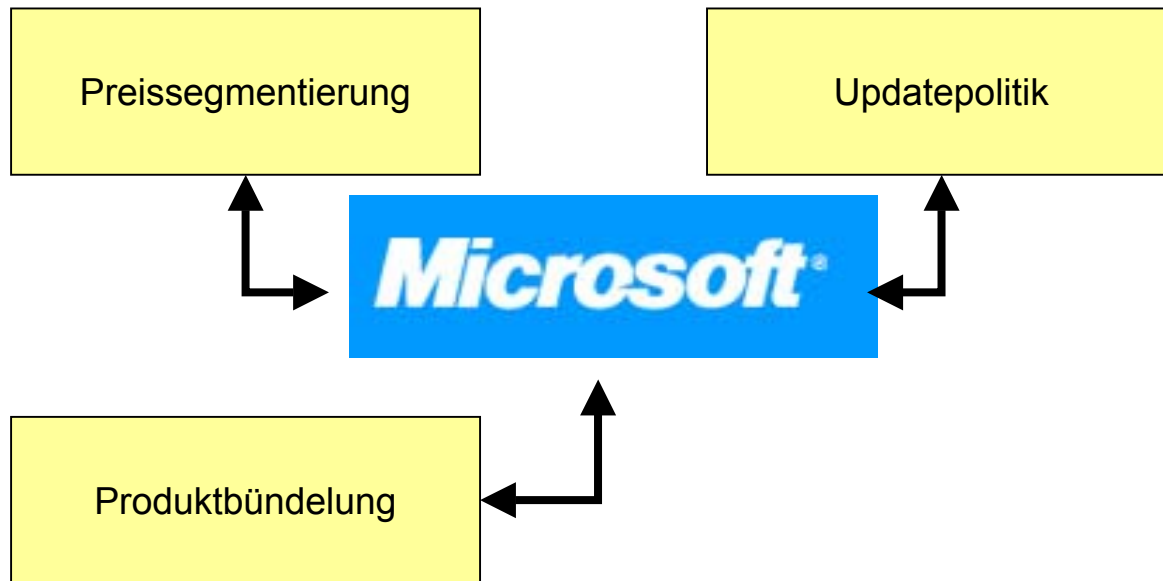
Lizenzen

- Umstellung von Basislizenzen auf „Software Assurance“
- Forcierung von Wartungsverträgen
- Geplant: „Client access licence“ – abhängig von Anzahl der Benutzer
- Mittelfristig: Software als Service

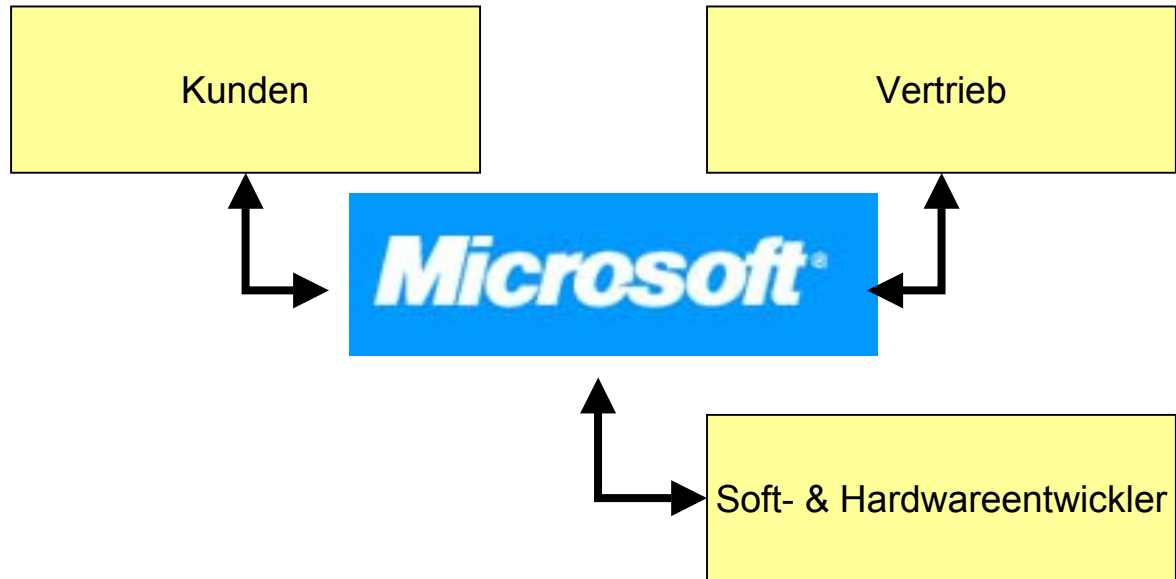
Erfolgsfaktor: Investitionen



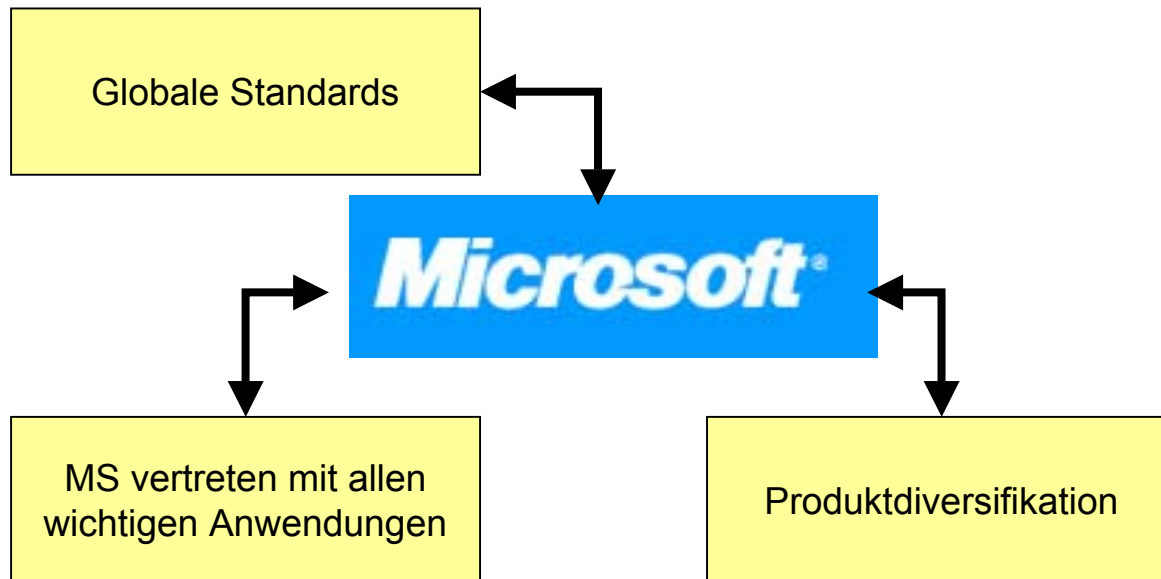
Erfolgsfaktor: Marktmacht



Erfolgsfaktor: Partnerschaften



Erfolgsfaktor: All-From-One-Solutions



Erfolgsfaktor: Unternehmensführung

- Der Firmenchef verfügt über ebensoviel technisches Know-How wie Geschäftssinn
- Organisation wird an den Produktmärkten und betrieblichen Funktionen ausgerichtet
- Die besten Führungskräfte mit Gespür für marktfähige Produkte sind gerade gut genug

Erfolgsfaktor: Personalpolitik

Unternehmensführung

Arbeitsklima

Mitarbeiterauswahl

Leistungsbewertung

Mitarbeitermotivation

Erfolgsfaktor: Unternehmensführung

80er

- Bill Gates sieht alles, weiß alles und steuert alles
- Interne Rekrutierung von Technikern zu Führungskräften
- Unvorbereitete Beförderungen

90er

- Institutionalisierung der Steuerung
- Einstellen von „echten“ Managern
- Gezielte Entwicklung von Mitarbeitern im Hinblick auf Managementfähigkeiten (Bench-Program)
- Getrennte Führungsstufen für Techniker und Manager

- Lösung hält Techniker in der Firma
- Dennoch effiziente Führungsstrukturen
- Entwicklung aber lange verschlafen
- Zunehmende Bürokratisierung verstimmt Mitarbeiter

Erfolgsfaktor: Arbeitsklima

80er

- Challenge and Stretch (n-1) → Burn out
- Wettbewerbsorientierung
- Start-up-Mentalität (z.B. Freigetranke)
- Kaum Teamarbeit, jedes Einzelgenie hatte sein eigenes Büro
- „Das Unternehmen ist alles“

90er

- Entwicklung in neuester Zeit hin zu einem besseren Ausgleich von Arbeit und Freizeit
- Teamarbeit als wesentlicher Erfolgsfaktor

- „n-1“-Formel erzeugt hohe Arbeitsbelastung
- Herausforderung: Durch Alterung der Mitarbeiter ändert sich die Arbeitseinstellung
- Junger IT-Nachwuchs legt grundsätzlich mehr Wert auf Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben

Erfolgsfaktor: Mitarbeiterauswahl

80er

- Nur die intelligentesten Bewerber werden genommen
- Interviews
- „n-1“-Formel, Standard: „nicht einstellen“
- Hauptsächlich Einstellen von Absolventen der Elite-Unis

90er

- Institutionalisierte und strukturierte Einstellungsprozesse und Personalevaluierung
- Fokus nicht mehr auf Unis, sondern auch Abwerben bei Unternehmen
- Aufbau von Recruiting-Teams zur gezielten Ansprache von High-Potentials

- Gute Qualitätssicherung in Bezug auf Mitarbeiter
- Auswahlprozesse immer erfolgreich an die Entwicklung des Unternehmens angepasst
- High-Potentials machen das Unternehmen attraktiv für weitere High-Potentials

Erfolgsfaktor: Leistungsbewertung

80er

- Direktes Feedback von Bill Gates („Bill Meetings“)
- Aus Fehlern lernen, Fehlerevaluierung

90er

- Ausgereiftes Feedbacksystem über Indizes (Ladders, Employee-Rating, Organizational Health Index)

- Gute Anpassung der Methoden und Mittel an die jeweilige Unternehmensgröße
- Fehlerevaluierung sehr sinnvoll
- Feedbacksystem zeigt Mitarbeiter, wo er steht und liefert fundierte Informationen für Personalentscheidungen

Erfolgsfaktor: Mitarbeitermotivation

80er

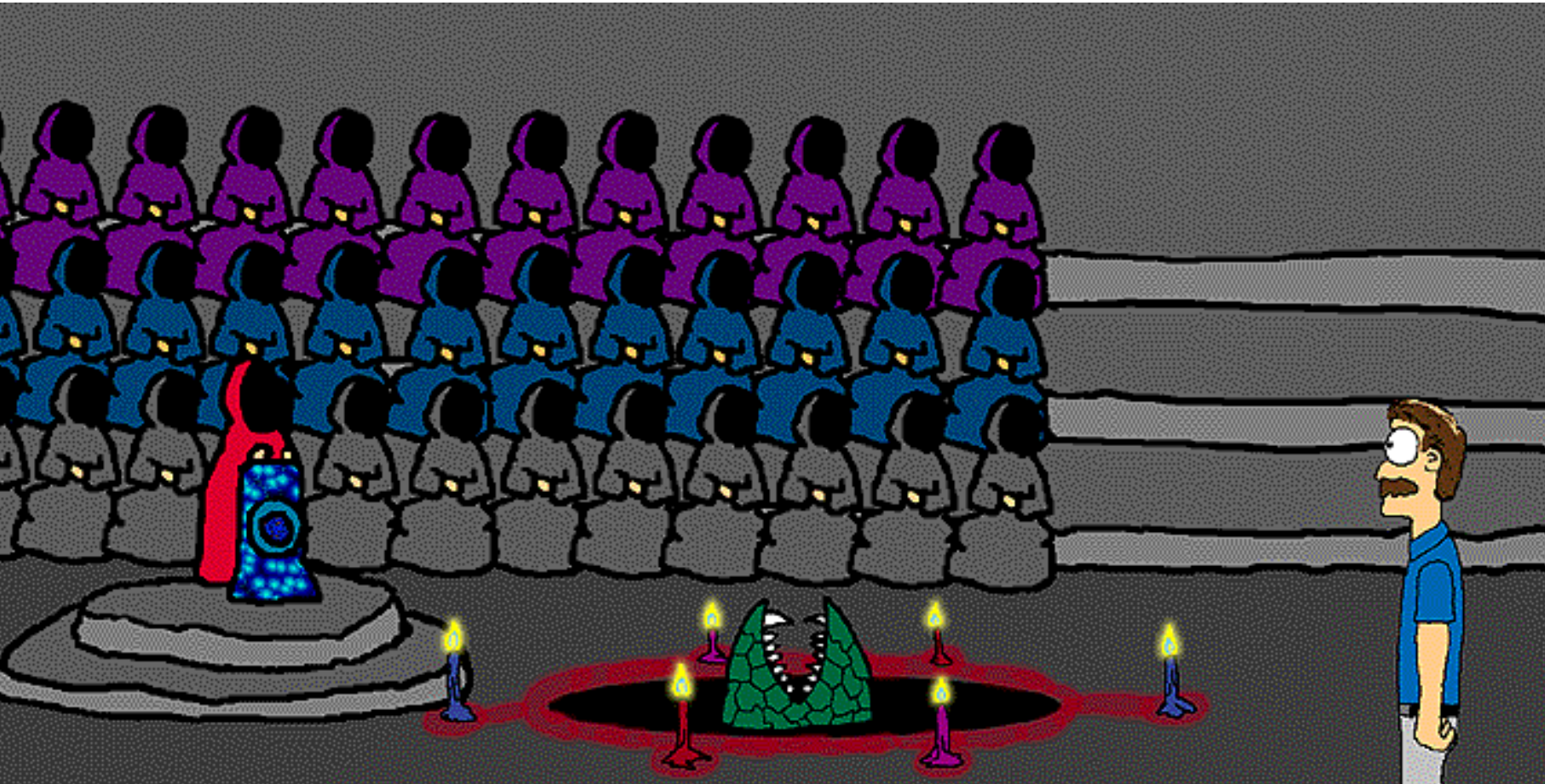
- Leistungsabhängige Bezahlung bei eher geringem Grundgehalt
- Eher nicht-monetäre Leistungsanreize, z.B. „Die Welt ändern“-Mentalität
- Microsoft ist innovatives Unternehmen
- Mitarbeiter werden respektiert

90er

- Anheben des Grundgehalts
- Burn out-Effekte
- Geld als Anreiz wirkt nicht mehr (Viele Millionäre im Unternehmen)

- High-Potentials waren von Grund auf motiviert
- Ständige Wertschätzung der Techniker
- Für High-Potentials kein spannendes Startup mehr → konventionelle Anreizsysteme für Firmeneinsteiger
- Problem: Neue Herausforderungen für reiche Mitarbeiter finden

Einstellungsgespräch bei Microsoft



Zukunft: Microsoft Intern

Risiken

Mitarbeiter
-Abwanderungsgefahr

Management
-Starke Fluktuation
-Know-how-Verlust

Verhalten MS

-Personalentwicklungs-
-programme

-neue Aufgaben für altes
Management
-mehr Zusatzleistungen

Zukunft: Markt

Risiken

Neue Produktparten

- Hohe Verluste
- Fehlinvestitionen

Alte Produktparten

- Umsatzrückgang
- sinkender Bedarf an Updates

Imageverlust

- Niederlage bei Gericht
- Produktqualität

Verhalten MS

- Verluste werden durch Liquidität ausgeglichen

- Weiterentwicklung
- Neue Lizenz-Strategie

- Shared Source
- Trustworthy computing

Zukunft: Wettbewerb

Risiken

United Linux

-Allianz von SUSE, Caldera,
Turbolinux und Connectiva

Kooperationsangst
(z.B. SAP -Navision)

Big Alliance

-Kooperation der Großen
z.B. SAP, IBM, Oracle, Sun

Verhalten MS

-Setzen eigener Standards
-Diskreditierung von Linux

-Ausnutzung der
Marktmacht

-Verbesserung der
Produktqualität
-Barreserven

Zukunft: Regulierung

Risiken

Kartellverfahren
-Offenlegen des Codes
-Strenge Auflagen

Bundestux
-Reduktion der Macht
in Behörden

AOL-Klage
-Verlustausgleich für
Netscape

Verhalten MS

-Versuch der außer-
gerichtlichen Einigung

-Angebot der Offenlegung
von Source Code Teilen

-Barreserven ausnutzen

Quellen

Wirtschaftsinformatik Uni-Erlangen:

<http://www.wi3.uni-erlangen.de/lehre/lv/ss2002/ITM/>

Harvard Case „Microsoft in 2002“:

https://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/b01/en/common/item_detail.jhtml?id=702411

Diskussion

***Welche Szenarien für die Zukunft
Microsofts sind denkbar?***