



Stefan Grünwald

## Ohne Innovationen erfolgreich! Geht das?

Microsoft als Paradebeispiel für „Follow the Leader“ Strategie

Ja es funktioniert! Obwohl diese Aussage nicht pauschalierbar ist, zeigt die Unternehmensgeschichte von Microsoft, dass ein kopieren von Ideen und eine beharrliche Vermarktung von daraus entstehenden Produkten eine geeignete Strategie sein kann (etwas Glück schadet dabei auch nicht, wie am Beispiel MS/DOS zu sehen war ;-)). Weiters wird uns vor Augen geführt, dass der Begriff Innovation nicht nur das Generieren von kreativen Ideen beinhaltet, sondern auch das wirtschaftlich erfolgreiche Umsetzen dieser Ideen am Markt. Sozusagen kann man Microsoft als „teilinnovativ“ bezeichnen, weil zwar nur wenige neue Ideen unternehmensintern geboren werden, aber „fremde“ Produktkreationen zu finanziellen Cash-Cows weiterentwickelt werden. Sehen wir uns einige Beispiele dazu an.

Ein neueres ist etwa *Virtual Earth*, welches als Konkurrenz zum bekannten *Google Earth* positioniert wird. Gehen wir drei Jahrzehnte zurück, können wir durch die Geschichte von Microsoft einen roten Faden verfolgen:

Man war so gut wie nie das erste Unternehmen, das ein Produkt am Markt eingeführt oder gar entwickelt hat. Egal ob MS-DOS (*Q-DOS* von Seattle Computer), Word (*Bravo* von Charles Simonyi), Powerpoint (*Presenter* von Forethought), Visio (*Visio* von Visio), Windows NT (Kooperation mit IBM), Internet Explorer (*Mosaic*) und Dynamics (*Navision*) und viele andere Anwendungen. Allen gemein ist, dass sie durch Zukäufe von Unternehmen oder Quellcode in das Microsoft Produktportfolio übernommen wurden.

Aber nicht nur bei Softwareanwendungen und Betriebssystemen ist die strategische Ausrichtung auf Bewährtes fokussiert, auch bei Internetdiensten wird selten die riskante innovative Vorreiterrolle eingenommen. Dienste wie MSN oder Hotmail wurden kopiert oder zugekauft.

In der Benutzeroberfläche von *Windows* werden ebenso mit jeder neuen Version Ideen umgesetzt, die in anderen Betriebssystemen wie *MacOS* (Apple) oder *Linux* jahrelange Tradition haben. In diesem Beispiel zeigt

sich auch, dass ein Monopolführer die Verbreitung innovativer (bzw. kreativer) Lösungen hinderlich ist, weil die Vielzahl der Anwender darauf warten muss, bis in Windows diese Ideen umgesetzt werden.

Auch wenn Microsoft zeigt, dass die Strategie des Abwartens und späteren Einstieg in sich auftuende Marktchancen sehr erfolgreich sein kann, gibt es natürlich auch Hindernisse und Gefahren. Eine Voraussetzung ist ein langer Atem und damit ein finanzieller Rückhalt, der es erlaubt, jahrelange Verluste in Produktbereichen zu überstehen. Doch was ist das Ziel dabei? Am Beispiel der Microsoft Konsolen (*X-Box*) ist zu sehen, dass am Ende der profitlosen Zeit ein Ziel angestrebt wird: eine breite Basis an Nutzern, die über der kritischen Masse liegt. Damit werden Netzeffekte erzeugt, die Drittanbieter - durch die Attraktivität des geschaffenen Marktes - animieren Produkte zu entwickeln (in diesem Fall Spiele oder Peripherie). Dadurch werden positive Rückkopplungseffekte in Gang gesetzt, die eine weitere Ausdeh-

nung der Marktanteile bewirken. D.h. es wird in die Option investiert, über ein zukünftiges breites Anwendernetzwerk Gewinne zu realisieren. Dass dies auch schief gehen kann, zeigen einige Beispiele aus der Vergangenheit (z.B. Windows 1.0 und 2.0) und sich abzeichnende aktuelle Schiffbrüche.

Microsofts späte Bemühungen in den 1990ern im Internet Fuß zu fassen haben noch heute Auswirkungen, so kann der Rückstand zu Konkurrenten wie Google nicht aufgeholt werden.

Auch die zurzeit so beliebten Web 2.0 Geschäftsmodelle (youtube.com, myspace.com etc.) basieren auf der Grundlage von Netzeffekten, positiven Rückkopplungseffekten und das Erreichen kritischer Massen an Anwendern.

Im Unterschied zur Microsoftstrategie ist es jedoch im Web von essenzieller Bedeutung, innovative Ideen rasch und als einer der ersten umzusetzen und für Bekanntheit und Verbreitung zu sorgen. Nicht jedes Unternehmen kann auf eine entsprechende Kapitalbasis und monopolähnliche Markt dominanz zurückgreifen wie Microsoft, das sich diese Position auch über viele Jahre erarbeitet und ausgebaut hat.

Das sollte aber nicht davor abhalten, neue Lösungen zu entwickeln. Wenn das Produkt gut ist und Aufmerksamkeit erregt, kann ja Microsoft als Finanzierungspartner einspringen.

*Autor:*

Stefan Grünwald, DI Dr.techn. Studium Wirtschaftsingenieurwesen Maschinenbau TU Graz (1999). Er ist seit August 2006 an der Fachhochschule



**Dipl.-Ing. Dr. techn.  
Stefan Grünwald**

CAMPUS 02 als Verantwortlicher für den Fachbereich Wirtschaftsinformatik sowie als Lektor tätig.

Ab Jänner 2004 Leitung des Business Solutions Lab am Institut für Maschinenbau- und Betriebsinformatik.

Von 2000 bis 2003 war er Universitätsassistent am Institut für Unternehmensführung und Organisation an der TU Graz. Er verfasste seine Dissertation über Internettechnik und Open Source Software und deren Einfluss auf die Strategie und das Geschäftsmodell von Unternehmen. Davor war er bei der

Fa. UTA Telekom AG von 1998 bis 1999 in E-Business Projekten tätig.

Dr. Grünwald ist Mitglied im Verband der österreichischen Wirtschaftsingenieure (WING), von 2000 bis 2002 als Geschäftsführer des Verbandes, weiters ist er Mitglied der Association for

Computing Machinery (ACM) und der Arbeitsgemeinschaft für Datenverarbeitung (ADV).

## LEUTE/KÖPFE

### Dipl.-Ing. Michael Stahl

Dipl.-Ing. Michael Stahl trat 1985, nach dem Abschluss des Studiums für Wirtschaftsingenieurwesen des Maschinenbaus, als Fertigungstechniker für Keramische Bauelemente in die Siemens Bauelemente OHG am Standort Deutschlandsberg ein.

1991 übernahm er die Leitung der Fertigungs- und Prozesstechnik.

1998 wurde er zum Assistenten der Geschäftsleitung bestellt. In dieser Zeit plante und realisierte er u.a. einen Produktionsstandort in Zhuhai/China.

2001 übernahm Stahl die Operations-Leitung für die Keramischen Multilayerkomponenten LTCC.

Seit dem Jahr 2005 leitet Dipl.-Ing. Stahl mit dem Geschäftsgebiet Piezotechnologie eines der innovativen Gebiete der EPCOS AG. Die Piezoaktoren finden ihre Verwendung als hochpräziser Antrieb der Direkteinspritzung von Diesel- und Benzinmotoren.

Dipl.-Ing. Michael Stahl ist 48 Jahre, verheiratet und hat 3 Kinder.

