



IST

Fallstudienreihe

Innovation, Servicedienstleistungen und Technologie

Case Studies on

Innovation, Services and Technology

Smartphone Markt

**Anastasios Stilianidis,
Stefanie Klenk**

Fallstudienreihe **IST** 08/2010

ISSN 1869-3105



Universität Stuttgart

© Prof. Dr. Wolfgang Burr
Betriebswirtschaftliches Institut
Abteilung I - Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsmanagement

Herausgeber

Wolfgang Burr

Betriebswirtschaftliches Institut der Universität Stuttgart
Lehrstuhl für ABWL, Forschungs-, Entwicklungs- und
Innovationsmanagement

Keplerstrasse 17
70174 Stuttgart

Erscheinungsort

Stuttgart, Deutschland

Smartphone Markt

Dipl. Kfm. techn. Anastasios Stilianidis

Lehrstuhl Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsmanagement

Prof. Dr. Wolfgang Burr

Universität Stuttgart

Keplerstrasse 17, 70174 Stuttgart

<http://www.uni-stuttgart.de/innovation>

e-mail: anastasios.stilianidis@bwi.uni-stuttgart.de

Dipl. Kffr. techn. Stefanie Klenk

Inhaltsverzeichnis

1. Fallstudie	2
2. Aufgabenstellung	4
2.1 Innovationskategorisierung	4
2.2 Aneignungsregime	5
2.3 Strategische Kontur	5
2.4 Vier-Aktionen-Format	5
3. Literatur	6
3.1 Literaturquellen	6
3.2 Weiterführende Literatur zum theoretischen Hintergrund der Fallstudie...	7

1. Fallstudie

Mobilgerätehersteller, wie Nokia oder Motorola, sehen sich zunehmend einem gesättigten Markt gegenüber. So konnte im Jahr 2008 der Handymarkt über das Jahr hinweg noch eine 6%ige Steigerung aufweisen, verzeichnete jedoch im vierten Quartal 2008 einen 4,6%igen Rückgang zum Vorjahr. Das Marktforschungsinstitut Gartner erwartet für das gesamte Jahr 2009 einen leichten einstelligen Absatzrückgang, wobei von keiner Stabilisierung der Nachfrage bis 2010 auszugehen ist.¹ Im ersten Quartal 2009 wurden insgesamt 270 Mio. Handys verkauft, knapp 9% weniger als im letzten Jahr. Hingegen ist der Absatz von Smartphones, wie dem iPhone oder Blackberry, um 10% auf 36 Mio. gestiegen.²

Nokia ist laut Gartner mit 36% Marktanteil und 97 Mio. verkauften Handys im ersten Quartal 2009, trotz 3%igem Rückgang zum Vorjahr, weltweiter Marktführer. Auf Platz drei folgt Samsung mit 19%. Apple stellt mit 4 Mio. verkauften iPhones noch einen Nischenanbieter dar. Doch auch das neueste iPhone 3GS ist mit 1 Mio. bestellten Stücken zum Verkaufsstartwochenende besser im Markt eingeschlagen als erwartet, was den anhaltenden Aufschwung von Apple untermauert.³ Apple hat den erfolgreichen Gang in den Smartphone-Markt nicht nur seinem modischen Designhandy zu verdanken, sondern auch seinem erfolgreichen App Store, der Kunden vielfältige Applikationen und Anwendungen, wie Musikdownloads, Office Anwendungen oder Spiele für das Handy bietet. Diese Dienste werden sowohl von Apple, überwiegend aber auch von Fremdfirmen entwickelt, die Ihre Dienste kostenlos oder kostenpflichtig auf der Apple-Plattform App Store anbieten können. Apple kassiert dabei rund 30% der Einnahmen bei fremdentwickelten Applikationen.

Nokia versucht ebenfalls seit Ende Mai 2009 mit seinem eigenen Online-Shop OVI in einen neuen Markt einzutauchen, um die Ertragseinbrüche bei den

¹ Vgl. o. V. (2009a), URL siehe Literaturverzeichnis

² Vgl. Hofner (2009), URL siehe Literaturverzeichnis

³ Vgl. Hofner (2009), URL siehe Literaturverzeichnis

Handys zumindest abzufedern. Nokia behält – ebenso wie Apple – 30% der Einnahmen aller verkauften Applikationen ein.⁴ Bislang ist der Angriff auf den App Store jedoch noch nicht von dem erhofften Erfolg gekrönt worden.

Analysten von Strategy Analytics gehen davon aus, dass der Markt für Applikationen im Jahr 2009 um 15% steigen wird, was einen Gesamtumsatz von rund 32 Mrd. € bedeuten würde. Trotzdem springt für die Handyhersteller bislang nicht das große Geld mit den Applikationen heraus. So hat Apple nach Berechnungen von Lightspeed Venture Partners nur zwischen 14 und 32 Mio. € an den Downloads verdient, obwohl die iPhone-Nutzer bislang über 1 Mrd. Anwendungen heruntergeladen haben.⁵ Das Manko der Mobilgerätehersteller liegt darin begründet, dass die externen Softwareentwickler bislang besser verstehen, welche Applikationen und Inhalte der Kunde wünscht und somit hauptsächlich deren Applikationen gekauft werden.⁶

Mittlerweile entwickeln sich die Mobiltelefone zu kleinen Alleskönnern von der tragbaren Spielkonsole und dem Stadtführer bis hin zum Dolmetscher und Mini-Office.⁷ Um die Entwicklung des Smartphones zum kleinen „Mini-PC“ fortzusetzen, hat sich Nokia mit dem Chiphersteller Intel auf eine Kooperation geeinigt. Ziel ist die gemeinsame Entwicklung eines wesentlich leistungsstärkeren und energiesparenderen Handys, um bei neuen Softwarelösungen ausreichende Rechenleistung bereitzustellen, ebenso wie die Erarbeitung eines Betriebssystems für Mobiltelefone.⁸ Apple hat hingegen durch die Akquisition von Spezialisten binnen eines Jahres ein eigenes Chipentwicklungsteam zusammengestellt. Mit diesem Schritt will Apple Konkurrenten, wie HTC oder Samsung mit den Google-Smartphones auf Distanz halten. Da die meisten Mobilgerätehersteller ihre Chips von Mobilgerätechiphersteller ARM, Qualcomm oder Texas Instruments einkaufen, ist ein technischer Vorsprung kaum möglich oder verfliegt zumindest schnell

⁴ Vgl. Steuer (2009), URL siehe Literaturverzeichnis

⁵ Vgl. Steuer (2009), URL siehe Literaturverzeichnis

⁶ Vgl. Louven, Steuer (2009), URL siehe Literaturverzeichnis

⁷ Vgl. Louven, Steuer (2009), URL siehe Literaturverzeichnis

⁸ Vgl. Hofner (2009), URL siehe Literaturverzeichnis

wieder weil niemand Exklusivrechte besitzt. Mit Hilfe der eigenen Chipentwicklung und -produktion verspricht sich Apple eine bessere Abschirmung gegenüber der Konkurrenz.⁹

Eine weitere Schutzmaßnahme zur Sicherstellung des iPhone-Erfolgs hat Apple mit den vom US-Patentamt Ende Januar 2009 zugesprochenen Patenten für die iPhone-Technologien erhalten. Der Patentschutz umfasst unter anderem die sogenannte Multitouch-Funktionalität. Diese erlaubt den Benutzern die Steuerung des Smartphones mit den Fingern über einen berührungsempfindlichen Bildschirm. Zudem ist auch die automatische Bildschirmdrehung durch Kippen des Gerätes geschützt.¹⁰

2. Aufgabenstellung

Als neuer, strategischer Leiter des Innovationsmanagements von Apple sind Sie künftig für das iPhone und den Smartphone Markt als Alleinverantwortlicher vorgesehen. Sie sollen den noch recht jungen Markt für Apple weiterentwickeln, so dass mittelfristig der Smartphone Markt neben dem Computergeschäft als gleichwertiges Standbein fungiert.

2.1 Innovationskategorisierung

Um sich als Branchenneuling einen Überblick zu verschaffen, ordnen Sie den Smartphone Markt als solchen mittels der Innovationskategorisierung nach Henderson und Clark zunächst aus Apple-Unternehmenssicht und anschließend aus Branchensicht ein, d. h. um welche Innovationsart handelt es sich aus der jeweiligen Perspektive. Erläutern Sie dazu im Vorfeld, welche Kriterien Henderson und Clark für die Einordnung heranziehen.

⁹ Vgl. Brückner (2009), URL siehe Literaturverzeichnis

¹⁰ Vgl. o. V. (2009b), URL siehe Literaturverzeichnis

2.2 Aneignungsregime

Im zweiten Schritt machen Sie sich Gedanken über die Nachhaltigkeit und Wirtschaftlichkeit Ihrer aktuellen Strategie. Dabei analysieren Sie Ihr iPhone in Hinblick auf dessen Aneignungsregime / Appropriierbarkeit. Erläutern Sie kurz, was unter einem Aneignungsregime zu verstehen ist und welche Faktoren dafür ausschlaggebend sind. Beschreiben Sie die Faktoren auch kurz theoretisch. Diskutieren Sie im Anschluss daran mit Hilfe der vier Faktoren wie es um das iPhone bestellt ist.

2.3 Strategische Kontur

Um sich ein Bild von Ihrer strategischen Position zu machen, zeichnen Sie die strategische Kontur des iPhones zum bisherigen Handy-Markt (nicht Smartphone-Markt!). Um diese zeichnen zu können, sollen Sie fünf Kriterien herausarbeiten, die Ihrer Meinung nach die Kontur bestimmen. Eine detaillierte Begründung ist wichtig! Erläutern Sie auch kurz, wie eine strategische Kontur erstellt wird.

Erläutern sie anschließend, welche Aussagen (theoretisch) die strategische Kontur liefert und welche Rückschlüsse Sie für Ihr Unternehmen daraus ziehen können.

2.4 Vier-Aktionen-Format

Damit der bisherige Erfolg des iPhones auch in Zukunft weiterhin Bestand hat, machen Sie sich Gedanken wie eine strategische Innovation aussehen könnte. Dafür beschreiben Sie zunächst nur rein theoretisch die sechs Suchpfade nach neuen Märkten. Danach wählen Sie einen Pfad aus Ihrer freien Wahl aus (Begründung nicht nötig!) und beschreiben anhand des Vier-Aktionen-Formats was Sie an der aktuellen strategischen Kontur aus Aufgabe 3 ändern würden und wie. Stellen Sie dabei auch die vier Aktionen theoretisch dar.

3. Literatur

3.1 Literaturquellen

Brückner, Florian (2009), Apples kleines, feines Chipgeschäft, in: Handelsblatt vom 30.04.2009 <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/it-medien/apples-kleines-feines-chipgeschaeft;2259738>, Zugriff am 25.06.2009

Hofer, Joachim (2009), Intel gelingt der Einstieg ins Handygeschäft, in: Handelsblatt vom 23.06.2009 <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/it-medien/intel-gelingt-der-einstieg-ins-handygeschaeft;2387569>, Zugriff am 25.06.2009

Louven, Sandra, Steuer, Helmut (2009), Mobilfunker müssen innovativer werden, in: Handelsblatt vom 19.02.2009 <http://www.handelsblatt.com/technologie/mobile-welt/mobilfunker-muessen-innovativer-werden;2163168>, Zugriff am 16.06.2009

o. V. (2009a), Handymarkt Ende 2008 geschrumpft, in: Handelsblatt vom 03.03.2009 <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/it-medien/handymarkt-ende-2008-geschrumpft;2184057>, Zugriff am 16.06.2009

o. V. (2009b), Apple hat Patent für iPhone-Technologien, in: Handelsblatt vom 27.01.2009 <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/it-medien/apple-hat-patent-fuer-iphone-technologien;2134959>, Zugriff am 25.06.2009

Steuer, Helmut (2009), Nokia öffnet die Tür, in: Handelsblatt vom 27.05.2009 <http://www.handelsblatt.com/technologie/mobile-welt/nokia-oeffnet-die-tuer;2300720>, Zugriff am 03.06.2009

3.2 Weiterführende Literatur zum theoretischen Hintergrund der Fallstudie

Burr, Wolfgang (2004), Innovationen in Organisationen, Kohlhammer Verlag, Stuttgart 2004

Grant, R. M. (2008), Contemporary Strategy Analysis, 6. ed. Cornwall

Kim, W. Chan, Mauborgne, Renée (2005), Blue Ocean Strategy, Harvard Business Press, Boston, Massachusetts 2005

Markides, Constantinos (2008), Game-Changing Strategies, Jossey-Bass Press, San Francisco 2008

IST

Fallstudienreihe

Innovation, Servicedienstleistungen und Technologie

Case Studies on

Innovation, Services and Technology

Die bereits erschienen Fallstudien IST 01/2009 bis IST 30/2009 sowie die weiteren hier aufgeführten Fallstudien können auf der Homepage des Lehrstuhls für ABWL, Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsmanagement der Universität Stuttgart heruntergeladen werden.

Link: <http://www.bwi.uni-stuttgart.de/innovation>

Laufende Nummer	Autor	Titel
IST 31/2009	Reuter, Ute	Ressourcen und Märkte im Facility Management
IST 32/2009	Frohwein, Torsten	Markteinführungsstrategien bei ‚NavMap‘
IST 33/2009	Hartmann, Irina	Starbucks Coffee
IST 34/2009	Frohwein, Torsten	Für und Wider von Softwarepatenten – Der Fall Eolas vs. Microsoft
IST 35/2009	Stilianidis, Anastasios	McDonald’s Deutschland
IST 36/2009	Stilianidis, Anastasios	Radikalkur im Flugzeugbau
IST 37/2009	Stilianidis, Anastasios	Medien- und Unterhaltungsbranche im Wandel
IST 38/2009	Stilianidis, Anastasios	VfB Stuttgart
IST 39/2009	Frohwein, Torsten	Innovationsgrad – Brennstoffzelle bei Daimler
IST 01/2010	Stilianidis, Anastasios	Ed Hardy (English version)
IST 02/2010	Stilianidis, Anastasios	Google (English version)
IST 03/2010	Stilianidis, Anastasios	Swatch (English version)
IST 04/2010	Stilianidis, Anastasios	Casella Wines (English version)
IST 05/2010	Hartmann, Irina	Das Konzept von Smart-Ville

IST

Fallstudienreihe

Innovation, Servicedienstleistungen und Technologie

Case Studies on

Innovation, Services and Technology

Die bereits erschienen Fallstudien IST 01/2009 bis IST 30/2009 sowie die weiteren hier aufgeführten Fallstudien können auf der Homepage des Lehrstuhls für ABWL, Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsmanagement der Universität Stuttgart heruntergeladen werden.

Link: <http://www.bwi.uni-stuttgart.de/innovation>

Laufende Nummer	Autor	Titel
IST 06/2010	Frohwein, Torsten	Brennstoffzelle und Elektroantrieb bei Daimler
IST 07/2010	Frohwein, Torsten	Mobile Revolution
IST 08/2010	Stilianidis, Anastasios Klenk, Stefanie	Smartphone Markt