



# IST

Fallstudienreihe

Innovation, Servicedienstleistungen und Technologie

Case Studies on

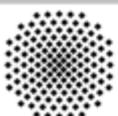
Innovation, Services and Technology

**Google**

**Anastasios Stilianidis**

Fallstudienreihe **IST** 10/2010

**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

---

## **Google**

*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](mailto:anastasios.stilianidis@bwi.uni-stuttgart.de)*

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>1. Fallstudie .....</b>	<b>2</b>
<b>2. Aufgabenstellung.....</b>	<b>4</b>
2.1 Geschäftsmodell.....	4
2.2 Sechs Suchpfade .....	4
<b>3. Literatur.....</b>	<b>5</b>
3.1 Literaturquellen.....	5
3.2 Weiterführende Literatur zum theoretischen Hintergrund der Fallstudie...	6

## 1. Fallstudie

Google verzeichnet im ersten Quartal 2009 zum ersten Mal in seiner Unternehmensgeschichte rückläufige Einnahmen. Grund dafür sind die geringeren Werbeinserate. So konnte Google 5,51 Mrd. \$ Dollar verzeichnen, was einem Rückgang von 3% entspricht. Trotz allem konnte Google seine fast schon monopolistische Marktstellung bei den Internetsuchmaschinen in den USA mit einem neuen Allzeithoch von einem 64%igen Marktanteil behaupten. Yahoo hingegen kann nur mit 21% aufwarten, ebenso wie Microsoft mit 8%.<sup>1</sup> Weltweit kommt Google bislang sogar auf einen Marktanteil von 81%. Lediglich in China muss sich Google trotz Steigerung des Marktanteils von 16,6% auf 32,8% bislang hinter Baidu mit 62,5% (im vergangenen Jahr 76,9%) einordnen. Damit Baidu Google langfristig Paroli bieten kann, gleicht das Unternehmen sein Geschäftsmodell immer mehr dem von Google an, so dass womöglich in absehbarer Zeit dieselben Bezahlstrukturen für Werbung und Suche vorherrschen könnten. Momentan weist Baidu im ersten Quartal 2009 einen Umsatz von 810,7 Mio. Yuan (ca. 118,6 Mio. \$ Dollar) und einen Nettogewinn von 181,1 Yuan (ca. 26,5 Mio. \$ Dollar) auf.<sup>2</sup>

Google verlässt sich jedoch nicht mehr nur auf sein Internetsuchmaschinen-Geschäft. So drängt das Unternehmen in Zukunft unter anderem in den Markt für Unternehmenssoftware, welches innerhalb der nächsten fünf Jahre zu einer der wichtigsten Einnahmenquelle avancieren soll. Dabei wird die Software nicht wie bislang über CD's oder DVD's vertreiben, sondern Online. Anwendungen mit denen das Unternehmen zunächst Umsätze generieren will, sind Gmail oder deren Kalender für Unternehmen und Institutionen. Eine wichtige Rolle spielt dabei die erst im Mai 2009 vorgestellte neue Kommunikationstechnologie Google Wave.<sup>3</sup> Dabei handelt es sich um eine neue interaktive Art der Kommunikation und Zusammenarbeit in Echtzeit. Das Programm vereint viele bislang vorherrschende Kommunikationstechnologien wie Email oder Instant

---

<sup>1</sup> Vgl. Segal (2009), URL siehe Literaturverzeichnis

<sup>2</sup> Vgl. Brückner (2009), URL siehe Literaturverzeichnis

<sup>3</sup> Vgl. Knüwer, Koenen (2009), URL siehe Literaturverzeichnis

Messaging.<sup>4</sup>

Google Wave wirkt wie ein Email-Postfach was im Browser abläuft. Das Besondere an der Anwendung ist, dass mehrere Benutzer innerhalb der Wave-Anwendung eine Aufgabe gleichzeitig bearbeiten und einsehen können, und das in Echtzeit. So kann ein Benutzer z. B. eine Diskussion über Instant Messaging oder die Bearbeitung eines Dokuments starten und anschließend beliebig viele Benutzer zur Mitarbeit an dieser Wave einladen. Diese können dann zeitgleich den bearbeiteten Text bzw. die enthaltenen Medienobjekte ebenfalls bearbeiten oder ergänzen. Hierdurch ist eine schnellere Kommunikation möglich und zudem wird der lästige Versionskonflikt durch das hin- und herschicken beseitigt. Google Wave ist Open Source, so dass es von jedem Benutzer weiterentwickelt werden kann.<sup>5</sup> Google bietet diesen Dienst kostenlos an und soll über die Werbung finanziert werden.<sup>6</sup>

Ein weiteres Standbein soll zudem in der zweiten Hälfte 2010 mit einem eigenen Computer-Betriebssystem „Chrome OS“ folgen, womit ein direkter Frontalangriff auf das Kerngeschäft von Microsoft erfolgt. Derzeit liegt der Marktanteil von Microsoft weltweit bei knapp 90%, auch wenn Apple Mac OSX leicht zulegen konnte. Dabei soll Chrome OS schneller, einfacher und sicherer werden als Microsoft Windows. Das System stellt dabei Internet-Anwender mehr in den Mittelpunkt. So sollen Anwender direkt nach dem Einschalten des Rechners auf Emails zugreifen können sowie im Internet surfen, selbst wenn der Rechner noch nicht vollständig hochgefahren ist. Das neue Betriebssystem scheint gut in die Unternehmensstrategie, dass Software in Zukunft nur noch über das Internet läuft, zu passen. Ebenso wie Wave ist Chrome OS Open Source. Erfahrung mit der Entwicklung von Betriebssystemen konnte Google schon mit „Android“ sammeln, welches erfolgreich im Smartphonebereich eingesetzt wird.<sup>7</sup>

Mit Chorme OS fallen für die PC Hersteller die Lizenzgebühren weg, womit

---

<sup>4</sup> Vgl. Knüwer (2009), URL siehe Literaturverzeichnis

<sup>5</sup> Vgl. o. V. (2009a), URL siehe Literaturverzeichnis

<sup>6</sup> Vgl. o. V. (2009b), URL siehe Literaturverzeichnis

<sup>7</sup> Vgl. o. V. (2009c), URL siehe Literaturverzeichnis

Microsoft aller Voraussicht steigenden Druck bei den Preisverhandlungen mit den Hardwareherstellern bekommen sollte.<sup>8</sup>

## **2. Aufgabenstellung**

Sie sind Berater einer strategischen Unternehmensberatung und werden von Google beauftragt zu analysieren, ob die aktuell eingeschlagene Strategie mit dem bestehenden Geschäftsmodell kompatibel ist bzw. wie dieses auch für neue Entwicklungen modifiziert werden muss, um neue Märkte und neue Kunden zu erschließen.

### **2.1 Geschäftsmodell**

Im ersten Schritt beleuchten Sie dafür die Geschäftsmodellstrukturen für das Internetsuchmaschinen-Geschäft, Google Wave und Chrome OS anhand der für Sie jeweils drei wichtigsten Elemente des Geschäftsmodells.

Anschließend sollen Sie herausarbeiten, ob die einzelnen Geschäftsmodelle z. B. mittels getrennter Strategien kultiviert werden sollen oder nicht. Diskutieren sie dieses anhand der Vier-Felder-Martix des Dual Business Models.

### **2.2 Sechs Suchpfade**

Um neue Wege zur Erschließung neuer Märkte und neuer Kunden zu erschließen, ordnen Sie zunächst Google Wave und Chrome OS in die sechs Suchpfade ein. Beschreiben Sie dafür zunächst, welche Suchpfade existieren.

Anschließend sollen Sie sich überlegen, auf welchem anderen Pfad Google zu neuen Märkten gelangen könnte. Beschreiben Sie ausführlich, welchen Pfad Sie einschlagen würden und wie das Produkt aussehen könnte.

---

<sup>8</sup> Vgl. o. V. (2009c), URL siehe Literaturverzeichnis

### 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

Brückner, Florian (2009), Gegen Baidu ist Google (noch) chancenlos, in: Handelsblatt vom 29.04.2009 <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/it-medien/gegen-baidu-ist-google-noch-chancenlos;2258343>, Zugriff am 08.07.2009

Knüwer, Thomas, Koenen, Jens (2009), Google drängt ins Firmengeschäft, in: Handelsblatt vom 23.06.2009 <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/it-medien/google-draengt-ins-firmengeschaeft;2386057>, Zugriff am 08.07.2009

Knüwer, Thomas (2009), Google bringt neues System für E-Mails, in: Handelsblatt vom 02.06.2009 <http://www.handelsblatt.com/technologie/internet/google-bringt-neues-system-fuer-e-mails;2317366>, Zugriff am 08.07.2009

Segal, Jeff (2009), Google: Die Geldmaschine rollt weiter, in: Handelsblatt vom 17.04.2009 <http://www.handelsblatt.com/finanzen/breakingviews/google-die-geldmaschine-rollt-weiter;2241961>, Zugriff am 08.07.2009

o. V. (2009a), Google Wave, auf den Seiten von Google <http://wave.google.com/>, Zugriff am 09.07.2008

o. V. (2009b), Google präsentiert den Nachfolger der E-Mail, in: Welt Online vom 29.05.2009 <http://www.welt.de/webwelt/article3825692/Google-praesentiert-den-Nachfolger-der-E-Mail.html>, Zugriff am 09.07.2009

- o. V. (2009c), Google ärgert den Platzhirsch Microsoft, in: Handelsblatt vom 08.07.2009 <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/it-medien/google-aergert-platzhirsch-microsoft;2430060>, Zugriff am 08.07.2009

### **3.2 Weiterführende Literatur zum theoretischen Hintergrund der Fallstudie**

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>

<b>Laufende Nummer</b>	<b>Autor</b>	<b>Titel</b>
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>

<b>Laufende Nummer</b>	<b>Autor</b>	<b>Titel</b>
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
IST 09/2010	Stilianidis, Anastasios	Ed Hardy
IST 10/2010	Stilianidis, Anastasios	Google