



# IST

Fallstudienreihe

Innovation, Servicedienstleistungen und Technologie

Case Studies on

Innovation, Services and Technology

**Dell**

**Anastasios Stilianidis**

Fallstudienreihe **IST** 17/2010

**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

## **Dell**

*Dipl. Kfm. techn. Anastasios Stilianidis*

*Lehrstuhl für 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. Einleitung</b> .....	<b>2</b>
<b>2. Fallstudie</b> .....	<b>2</b>
<b>3. Aufgabenstellung</b> .....	<b>4</b>
3.1 Resource-based View .....	4
3.2 Innovationsentwicklung und Innovationskategorisierung .....	5
3.3 Generische Strategien .....	5
<b>4. Literatur</b> .....	<b>6</b>
4.1 Literaturquellen .....	6
4.2 Weiterführende Literatur zum theoretischen Hintergrund der Fallstudie...	7

## 1. Einleitung

Dell wurde im Jahre 1984 von Michael Dell mit der Idee, Computer direkt an den Endkunden zu vertreiben, gegründet.<sup>1</sup> Zu damaliger Zeit konnten Kunden ihren Computer nur im Fachhandel als bereits vorgefertigtes Komplettpaket kaufen. Diese neue Idee des Direktvertriebs brachte Dell einen Wettbewerbsvorteil gegenüber seinen Konkurrenten IBM und Apple ein, weil Dell erstens direkt mit dem Endkunden in Beziehung treten konnte, ohne einen kostspieligen Zwischenhändler zu haben, und zweitens flexibler auf die schnelllebigen Veränderungen in der Branche reagieren konnte.

## 2. Fallstudie

Gerade in der Gründungszeit von Dell war die Computerbranche durch eine Vielzahl an kurzzeitig aufeinander folgenden Innovationen gekennzeichnet. Vor allem neue Mikroprozessoren und neue Festplatten standen im Mittelpunkt der Computerentwickler, die beide fast monatlich weiterentwickelt wurden und permanent die Rechenleistung der Computer erhöhten. Diese Entwicklung hatte zur Folge, dass die neuen Modelle die alten ersetzten und obsolet machten. Aufgrund des klassischen Zwischenhändlervertriebs hatten die Konkurrenten von Dell durch die ständigen Innovationen mit dem Problem zu kämpfen, ihre Produkte schnellstmöglich vertreiben zu müssen, um Ladenhüter und somit Ressourcenverschwendung zu vermeiden. Die Bindung an die Zwischenhändler ermöglichte eine flexible Produkt-Nachfrage-Anpassung nur schlecht, weil der Vertrieb über Zwischenhändler eine zeitliche Verzögerung von der Produktion bis zum Verkauf mit sich brachte, die strukturell bedingt war.

In den späten 1990er Jahren kam noch hinzu, dass zunehmend Konkurrenz durch neue Brancheneinsteiger, wie Acer, auftrat und die Computer-Preise rapide sanken. So kostete ein Computer vom Billiganbieter Acer nur noch rund US \$ 1.000, während davor die Preise im Schnitt bei knapp US \$ 2.500 lagen.

---

<sup>1</sup> Vgl. Dell (2010a), URL siehe Literaturverzeichnis

Dell's Strategie, Computer über einen Direktvertrieb - zu Beginn über Telefon oder Fax - zu verkaufen und Computer erst auf Kundenbestellung hin zu produzieren, lieferte einige Vorteile gegenüber der Konkurrenz, die eine absatzprognosenbasierte Produktionsstrategie verfolgten, nach der sie ihre Computer vorfertigten. Zum einen konnte Dell die Lagerkosten für Fertigprodukte minimieren und zudem dem Kunden einen zusätzlichen Nutzen stiften, indem der Kunde seinen Computer nach seinen eigenen Ansprüchen konfigurieren konnte. Dell fertigte die Computer erst nach dem Eingang der Kundenbestellung an, was durch die enge Zusammenarbeit mit den Komponentenlieferanten möglich war. Die wichtigsten Zulieferer hatten in der Nähe der Produktionsstätten von Dell ihre Fabriken aufgebaut, so dass eine zeitnahe und abgestimmte Produktion möglich war. Des Weiteren konnte Dell aufgrund der hauptsächlichlichen Fokussierung auf den Geschäftskundenbereich<sup>2</sup> sehr gute Absatzprognosen erstellen, die zu 70-75% zutrafen. Der Hauptgrund für die guten Prognosenwerte war, dass die Geschäftskunden in regelmäßigen Zeitabständen ihre IT erneuerten und somit gegenüber dem unregelmäßig einkaufenden Privatkunden leichter einzuschätzen sind.

2001 avancierte Dell, gemessen an den prozentualen Marktanteilen, mit 12,7% zum Marktführer vor Compaq (11,1%), HP (6,9%) und IBM (6,1%). Diese Stellung konnte Dell bis 2006 halten.<sup>3</sup> Mittlerweile ist Dell mit 12,8% auf den dritten Rang hinter den zweitplazierten Konkurrenten Acer (15,4%) gerutscht. Die Spitzenposition hält HP mit rund 20%.<sup>4</sup>

Die prozentualen Verkaufsanteile stellen sich bei Dell von 2004 bis 2007 folgendermaßen dar: Knapp 50% des Verkaufs realisierte Dell im US-Geschäftskundenbereich. Ca. 15% entfielen auf den US-Privatkundenbereich, ebenso wie auf den asiatisch-pazifischen und japanischen Markt. Auf den Märkten von Europa, dem Mittleren Osten und Afrika verkauft das Unternehmen zusammen kumuliert rund 20%.

---

<sup>2</sup> Vgl. Heise (2007a), URL siehe Literaturverzeichnis

<sup>3</sup> Vgl. Heise (2007b), URL siehe Literaturverzeichnis

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

2007 reagierte Dell auf den Verlust der Marktführerschaft mit der Ankündigung, das erfolgreiche Direktvertriebskonzept aufzubrechen und die Produkte auch im Einzelhandel sowie in Fachgeschäften zu verkaufen.<sup>5</sup> Den ersten Verkaufspartner präsentierte Dell im Juni 2007 mit Wal-Mart, die in den USA, Kanada und Puerto Rico zunächst mit zwei Desktop-Modellen den Verkauf starteten.<sup>6</sup> Für Deutschland hat das Unternehmen im Januar 2010 den Verkauf über die Elektronik-Kette Media Märkte angekündigt, in dem auch die High-End-Gaming-PCs verkauft werden sollen.<sup>7</sup>

### **3. Aufgabenstellung**

Als Leiter der weltweiten Dell-Innovationsabteilungen haben Sie von der Unternehmensspitze den Auftrag erhalten, neue Wege für das Unternehmen zu erkunden, um wieder Marktführer zu werden.

#### **3.1 Resource-based View**

Hierzu analysieren Sie zunächst anhand des Resource-based View (RbV) Ihre Vorteile gegenüber den Konkurrenten indem Sie sich die Ressourcen von Dell auf der untersten Ebene der Ressourcentypologie im Detail anschauen. Legen Sie dazu erst die Grundannahmen des RbV kurz dar und zählen Sie alle Ressourcen im engeren Sinn auf.

Aufbauend auf den Grundannahmen und der Ressourcenaufzählung wählen Sie die drei prägnantesten Ressourcen von Dell aus, die Ihres Erachten besonders gut für die Erzielung von Renten geeignet sind. Beschreiben Sie im Detail, warum Sie diese Wettbewerbsvorteile generieren. Begründen Sie auch, weshalb Sie gerade diese drei ausgesucht haben.

---

<sup>5</sup> Vgl. Heise (2007c), URL siehe Literaturverzeichnis

<sup>6</sup> Vgl. Heise (2007d), URL siehe Literaturverzeichnis

<sup>7</sup> Vgl. Dell (2010b), URL siehe Literaturverzeichnis

---

Erst nach der Ressourcendarlegung beschäftigen Sie sich konkret damit, welche spezielle Rentenart jeweils durch die ausgewählte Ressource erzielt werden kann. Führen Sie dazu als erstes die Ressourcenarten auf und erläutern Sie diese theoretisch, bevor Sie konkret auf Ihre drei Ressourcen eingehen.

### **3.2 Innovationsentwicklung und Innovationskategorisierung**

Damit Sie das Unternehmen wieder zurück auf die Erfolgsspur bringen können, benötigen Sie eine neue Innovation. Entwickeln Sie 1 sinnvolle Innovationsidee für Dell, ohne die Dell-Identität zu zerstören. Beschreiben Sie dafür als erstes, welche Innovationsarten theoretisch möglich wären (inhaltliche Differenzierung). Im Anschluss an die Definitionen sollen Sie ausführlich eine konkrete Innovationsidee beschreiben und erläutern. Ordnen Sie Ihre Innovation auch in die bereits beschriebenen Innovationsarten ein.

Gehen Sie zum Abschluss Ihrer eigenen Innovationsidee auch darauf ein, ob dafür die von Ihnen identifizierten drei wichtigsten Ressourcen von Dell eine gute Basis für Ihre Innovation liefern oder nicht.

### **3.3 Generische Strategien**

Als letzten Aspekt Ihrer Überlegungen gehen Sie auf die Strategie von Dell ein. Beschreiben Sie hierfür theoretisch, welche generischen Strategien es gibt und welche Strategie Dell aktuell verfolgt. Zudem sollen Sie darauf eingehen, ob und warum Ihre neue Innovation die aktuelle Strategie unterstützt oder nicht.

## 4. Literatur

### 4.1 Literaturquellen

ARD (2009), Dell verliert den Anschluss, [http://boerse.ard.de/content.jsp?key=dokument\\_396650](http://boerse.ard.de/content.jsp?key=dokument_396650), Zugriff am 08.02.2010

Dell (2010a), History, [http://www.dell.com/content/topics/global.aspx/about\\_dell/company/history/history?c=us&l=en](http://www.dell.com/content/topics/global.aspx/about_dell/company/history/history?c=us&l=en), Zugriff am 07.02.2010

Dell (2010b), Dell startet Retail-Geschäft in Deutschland mit Media Markt, <http://content.dell.com/de/de/corp/d/press-releases/2010-01-14-dell-mediemarkt.aspx>, Zugriff am 06.02.2010

Heise (2007a), Dell will Verkaufsmodell erweitern, <http://www.heise.de/resale/meldung/Dell-will-Verkaufsmodell-erweitern-172911.html>, Zugriff am 08.02.2010

Heise (2007b), Hewlett-Packard beansprucht Spitzenposition der weltweiten PC-Verkäufe, <http://www.heise.de/resale/meldung/Hewlett-Packard-beansprucht-Spitzenposition-der-weltweiten-PC-Verkaeufe-135896.html>, Zugriff am 08.02.2010

Heise (2007c), Dell bereitet Vertrieb über den Fachhandel vor, <http://www.heise.de/newsticker/meldung/Dell-bereitet-Vertrieb-ueber-den-Fachhandel-vor-179135.html>, Zugriff am 08.02.2010

Heise (2007d), Dell startet mit Wal-Mart in den Retail-Vertrieb, <http://www.heise.de/resale/meldung/Dell-startet-mit-Wal-Mart-in-den-Retail-Vertrieb-132793.html>, Zugriff am 08.02.2010



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

Burr, Wolfgang, Stephan, Michael (2006), Dienstleistungsmanagement, Kohlhammer Verlag, Stuttgart 2006

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

Barney, Jay B., Clark, Delwyn N. (2007), Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage, Oxford University Press, Oxford 2007

Porter, Michael (2004), Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New York 2004

# IST

Fallstudienreihe

Innovation, Servicedienstleistungen und Technologie

Case Studies on

Innovation, Services and Technology

Die bereits erschienen Fallstudien IST 01/2009 bis IST 05/2010 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
IST 11/2010	Stilianidis, Anastasios	Swatch
IST 12/2010	Stilianidis, Anastasios	Casella Wines
IST 13/2010	Stilianidis, Anastasios Bartocha, Sandra	Deutsche Discounter im Aufwind
IST 14/2010	Stilianidis, Anastasios	Fußballbranche im Wandel
IST 15/2010	Frohwein, Torsten	EasyCopy - Servicequalität
IST 16/2010	Frohwein, Torsten	Cruise-Lines – Modularisierung von Dienstleistungen

# IST

Fallstudienreihe

Innovation, Servicedienstleistungen und Technologie

Case Studies on

Innovation, Services and Technology

Die bereits erschienen Fallstudien IST 01/2009 bis IST 05/2010 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 17/2010	Stilianidis, Anastas	Dell