

Bauhaus-Universität Weimar
Fakultät Medien

Ein Referat

Seminar:
[Fallstudien zu Innovationen in der Medienbranche]

Seminarleitung:
Prof. Dr. Matthias Maier

Studiengang:
Medienkultur – 4. Semester – SS 2000

Gehalten von:
Michael Treutler

Gehalten am:
11. Mai 2000



Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung: Basic Facts	1
1.1	History	1
1.2	Wachstum, Umsatz und Gewinn	2
2	The DELL Direct Model	3
2.1	Build-To-Order	3
2.1.1	Build-To-Order: Mass-Costumization	3
2.1.2	Build-To-Order: Produktion	4
2.1.3	Build-To-Order: Lagerzeiten	5
2.1.4	Wettbewerbsvorteile	6
2.2	Value-Added-Services (Kundenbindung)	6
2.2.1	Zusatzleistungen	6
2.2.2	Produktservice	7
2.2.3	Premier-Pages	7
2.2.4	Kundenmanagement (statt Produktmanagement)	7
3	Zusammenfassung	8
4	Literatur	8

1 Einleitung: Basic Facts

Von Außen betrachtet, verdient die Firma DELL ihr Geld mit etwas recht uninnovativem: Sie verkauft Computer. Damit war DELL nicht der erste Anbieter auf dem Markt. IBM, Apple und Compaq taten dies bereits vorher. DELL war bereits Ende der 80er Jahre hinter diesen Firmen auf Platz 4 und ist dies noch heute (allerdings wurde Apple von Hewlett Packard verdrängt).

Weltweit bekannt wurde DELL als Pionier des e-Commerce nach Start des Internetverkaufes, welcher bis heute unerreichte Umsatzzahlen über das Netz generiert.

Im Gegensatz zu anderen Pionieren wie etwa Amazon.com befand sich DELL von Anfang seiner Internetaktivitäten im Gewinnbereich. Die folgenden Daten zeichnen DELLS erfolgreichen Weg bis 1997 nach:

1.1 History

- 1984
 - Michael Dell (19 Jahre) bricht das College ab, um seine erste Firma *PC's Limited* zu gründen
 - Er verkauft Computerersatzteile über das Telefon, indem er die Handelsspanne von 10-15% umgeht, kann er diese billiger anbieten, als der Einzelhandel
 - Marketingbudget: \$1.000 für lokale Zeitungsanzeigen
 - Umsatz Ende des Jahres: \$6 Mio.
- 1985
 - Erste Komplett-PCs der Marke DELL werden produziert und über Telefon, Kataloge und Vertreter verkauft.
- 1987
 - DELL verkauft in Europa
- 1990
 - DELL hat 500 nationale Business-Kunden in den USA
- 1992
 - DELL geht auf den Japan, Asia/Pacific Markt
- 1993
 - Trotz 40%igem Wachstum und einem Umsatz von \$2.8 Mrd., erleidet DELL das erste Mal in seiner Geschichte einen Verlust von \$39 Mio
- 07|1996
 - DELL startet zusätzlich zum Telefon-, Katalog- und Vertreterverkauf den Internetvertrieb über WWW.DELL.COM
 - Sofortumsatz: 1 Mio \$ / Woche
- 12|1996
 - Internetumsatz: 1 Mio \$ /Tag
- 03|1997
 - Internetumsatz: 2 Mio \$ /Tag
- 09|1997
 - Internetumsatz: 3 Mio \$ /Tag

„The basic idea was to eliminate the middleman to start a business.“

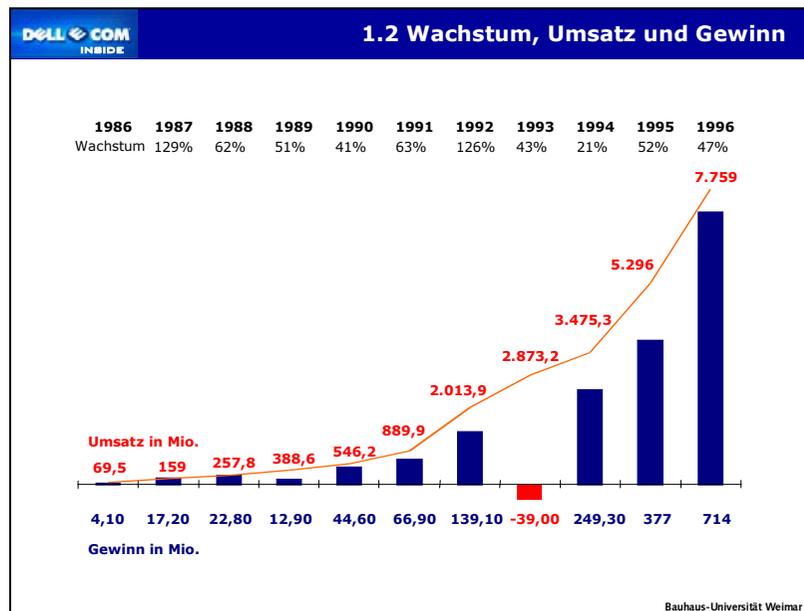
(Michael Dell)

DELL verkauft seine Computer bis heute ausschließlich im Direktvertrieb und nicht wie seine Konkurrenten über alle Vertriebskanäle. Trotzdem ist DELL relativ das erfolgreichste Unternehmen:

- DELL ist heute nicht die größte Computer-Hersteller, aber der am schnellsten wachsende
- Von 94 zu 97 verzweitausendfachte sich der Aktienwert
- Return on Invested Capital liegt bei 186% (über 10x mehr, als der Branchenschnitt)

Irgendetwas besonderes muss also doch bei DELL anders gemacht werden:

1.2 Wachstum, Umsatz und Gewinn



Das DELL etwas anders macht, sieht man an dieser Grafik noch dramatischer. Die Umsatz- und Gewinnkurven haben eine fast optimale Entwicklung hinter sich. Bereits vor dem Interneteintritt hatte DELL Umsatz-Zuwachsraten, von denen andere Firmen nur träumen können. Das Internet und die damit verbundenen Möglichkeiten des eCommerce können also nicht alleiniger Grund von DELLs Erfolg sein. Auffällig ist das Jahr 1993, in welchem DELL trotz 43% Wachstums 39 Mio. Dollar Verlust machte. Es war das Jahr des Lernens und der Erkenntnis bei DELL. Was war geschehen?

1. DELL war in den Laptop-Markt eingetreten und musste die Geräte nach nur 3 Wochen wieder vom Markt nehmen, da sie höchst mangelnde Qualität hatten.
2. DELL war und ist der einzige Major unter den Computer-Retailern, der ausschließlich durch den Direktvertriebskanal arbeitet. Einzel- und Großhandel sowie Systemhäuser hat DELL nicht in seiner Vertriebskette aufgenommen. Bis DELL 1992 begann seine Rechner in den Handel zu bringen.

Offensichtlich hatte DELL nicht erkannt, dass sein Unternehmenserfolg aus dem Direktvertrieb resultierte (warum dies so ist, sehen wir später) und war einer alten Branchenweisheit gefolgt, das Direktvertrieb immer nur Nischenmärkte bedienen wird. DELL ging in den Handel - und Verlor. IBM, Compaq und andere hatten den Handel fest im Griff und DELL verlor die Flexibilität des Direktvertriebs und musste sich mit den neuen Herausforderungen des Handels auseinandersetzen.

Das Ergebnis dieses Jahres war folgendes:

1. DELL Laptops wurden gründlichst überarbeitet und gewannen ihrer Neueinführung fast sämtliche Qualitätspreise der Computerbranche.
2. Endlich erkannte DELL die besonderen Vorteile seines Direct-Models und arbeitete sie konsequent aus. Wie sah dieses Modell also aus:

2 The DELL Direct Model

Das DELL Direct Model ist die Kerninnovation bei DELL (wie wir sehen werden, gibt es viele davon...). Auf seine Basis reduziert ist es eine strategische Innovation: Der Verkauf von Computern über den Direktvertrieb, anstatt über den Handel.

Das DELL Direct Model ist heute Musterbeispiel für andere Firmen, da es perfekt für das Internet geeignet ist. So verbrachte z.B. Ford viel Zeit bei seinem Partner DELL, um das Modell zu verstehen und zu adaptieren.

Das interessante daran ist, dass DELL es bereits vor dem Siegeszug des Internet umgesetzt hat.

Als das Internet kam, brauchte er es nur noch darauf zu adaptieren.

Das DELL Direct Modell besteht aus drei Hauptbestandteilen:

- Build-To-Order (Bestellung vor Produktion)
- Value-Added-Service (Kundenbindung)
- Kundenmanagement (statt Produktmanagement)

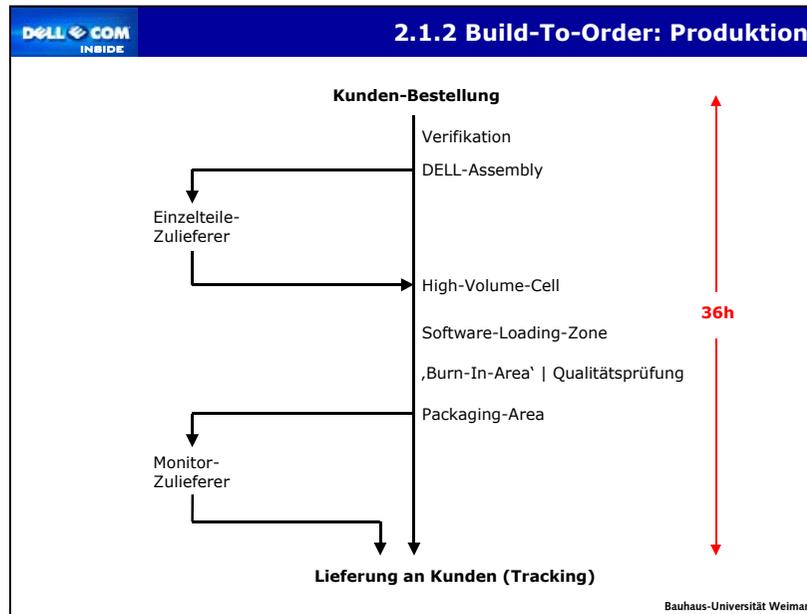
2.1 Build-To-Order

2.1.1 Build-To-Order: Mass-Customization

- Individualisierung der Massenmärkte:
- Keine Fertigungssysteme (im Gegensatz zu IBM, Compaq, etc.)
- Einzelteile werden vom Kunden ausgewählt:
 - Aus Katalogen
 - Durch telefonische Beratung
 - seit 1995 im Internet im CONFIGURATOR:

Prozessor	? Weitere Informationen
<input type="text" value="667 MHz Intel Pentium III Prozessor + 256 KB Full Speed Cache"/>	
<input type="text" value="667 MHz Intel Pentium III Prozessor + 256 KB Full Speed Cache"/>	
<input type="text" value="800 MHz Intel Pentium III Prozessor + 256 KB Full Speed Cache (+775,86 DM)"/>	
<input type="text" value="1 GHz Intel Pentium III Prozessor + 256 KB Full Speed Cache (+3.017,24 DM)"/>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ D210500 	
Hauptspeicher	? Weitere Informationen
<input type="text" value="128 MB PC700 / 356 MHz RDRAM"/>	
Grafikkarte	? Weitere Informationen
<input type="text" value="32 MB nVidia TNT2 M64 AGP Grafikkarte (nicht mit HW-DVD bestellbar)"/>	
Monitor	? Weitere Informationen
<input type="text" value="Ohne"/>	
Maus	? Weitere Informationen
<small>Bitte die Logitech 4 Tasten-Maus nicht mit Windows 2000 konfigurieren.</small>	
<input type="text" value="MS Trekker Mouse mit Scrollrad"/>	
Tastatur	? Weitere Informationen
<input type="text" value="Dell Spacesaver Tastatur (m. Euro-Symbol)"/>	
Festplatte	? Weitere Informationen
<input type="text" value="10 GB EIDE Festplatte, 5.400 UpM"/>	
Preis 2.154,31 DM (zzgl. MwSt.) In den Warenkorb legen	

2.1.2 Build-To-Order: Produktion



Das Herzstück!

Wurde seit 1985 kontinuierlich entwickelt und das ganze entfaltet seine Schönheit erst seit dem Internet, aber das Prinzip gab es schon vorher.

Also ein Testlauf mit einer eMail-Bestellung:

Kundenbestellung:

- Kunde wählt seine Konfiguration im Configurator und sendet diese per eMail an DELL

Verifikation:

- Ein automatisiertes System checked die Daten des Kunden (Kreditkarten-Liquidität, etc.) und ordnet danach der Bestellung einen Bar-Code zu, der in der Datenbank mit dem Auftrag verknüpft wird.

DELL-Assembly:

- Die Bestellung wird an das DELL Assembly Center gesandt, wo die eMail in ihre Einzelteile aufgesplittet wird und automatisch die Einzelteilbestellung per eMail bei DELLs Zulieferern auslöst. Mit der Bestellung wird der Bar-Code ausgeliefert, den die Zulieferer auf das Einzelteil kleben.
- Die Einzelteile-Zulieferer haben sich inzwischen alle im Umkreis von 15 Minuten der DELL Montagehallen angesiedelt, können also on demand liefern.

High-Volume-Cell:

- Die einzeln eintreffenden Teile werden per Bar Code Scanning automatisch einer „Box“ zugeordnet und sobald alle Teile der Bestellung vorhanden sind, wandert diese Box in die High-Volume-Cell.
- Diese High Volume Cell ist eine Montage-Innovation von DELL. Hier werden Computer nicht linear am Fließband, Stück für Stück zusammengesetzt, sondern 5 Techniker bauen den kompletten Rechner zusammen.

- Daraus ergeben sich viele Vorteile:
 - leichtere Customization (also Berücksichtigung von Kundenwünschen)
 - weniger Testläufe
 - weniger Produktkontakte, was zu höherer Qualität führt. Wie DELL herausgefunden hat, führt bspw. 50% weniger Berührungen von Harddisks zu 40% weniger Harddisk-Ausfällen und 15% weniger Gesamtsystemausfällen.

Software-Loading-Zone:

- Hier werden alle mit dem Kunden abgesprochenen Software-Produkte in der gewünschten Konfiguration aufgespielt und getestet.

Burn-In-Area:

- Jetzt beginnt ein 8 Stunden Dauertest für das Gesamtsystem. Rechner die diesen Test nicht bestehen, wandern zurück in die High-Volume-Cell.

Packaging-Area:

- Mit dem Rechner werden Maus, Tastatur, Handbücher und anderes Zubehör in einen DELL Karton gepackt und ein eMail an den Monitor-Zulieferer geschickt.

Lieferung an Kunden (Tracking):

- Der Monitorzulieferer packt den bestellten Monitor in einen DELL Karton und hat die Pflicht dafür zu sorgen, dass der Monitor auf der gleichen UPS-Lieferung ist, wie der Hauptrechner. Versandkosten trägt der Monitorhersteller. DELL nutzt so seine

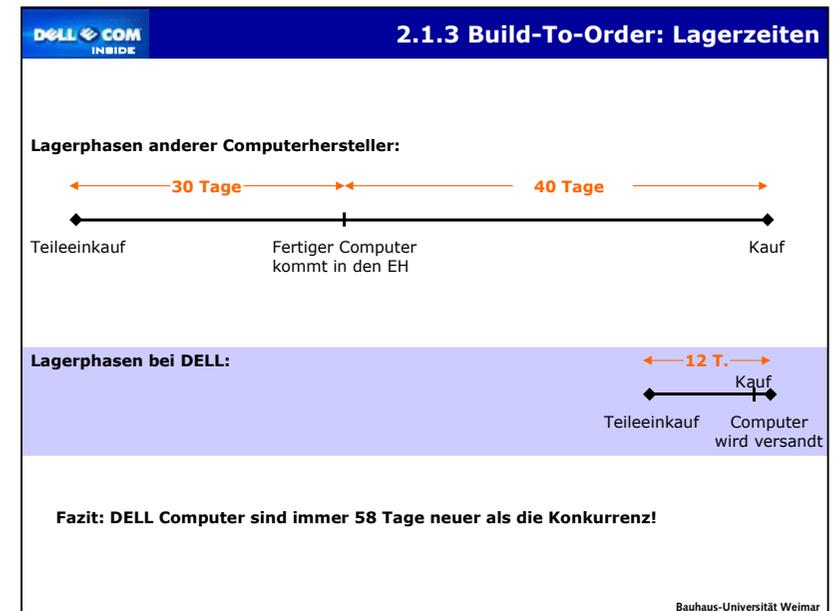
Marktmacht aus und spart 30\$ Versandkosten pro bestelltem Monitor. Und der Kunde denkt, alles sei von DELL.

- Der Kunde kann über den ganzen Prozess verfolgen, an welcher Stelle in dieser Produktionsstrecke sein Rechner steckt und dank GPS (Geographical Positioning System) kann er sogar per Internet verfolgen, in welchem Stau sein UPS-Wagen gerade steckt.

Der Clou dabei ist, das der Vorgang von Bestellung bis Auslieferung in der Regel in 36 Stunden abgewickelt wird!

Und dieses Modell ist damit nicht nur schnell, sondern erspart DELL auch die Lagerhaltung:

2.1.3 Build-To-Order: Lagerzeiten



Lagerphasen anderer Computerhersteller:

- Zwischen Teileeinkauf und fertiger Montage vergehen 30 Tage
- Weitere 40 Tage steht der Rechner im Durchschnitt im Handel, bevor ihn jemand kauft.

Lagerphasen bei DELL:

- Zwischen Teileeinkauf und Versand befinden sich max. 12 Tage.

Dies ist auch der Grund, warum DELL im Einzelhandelvertrieb verlieren musste. Geschwindigkeit, Flexibilität und Preisanpassungsmöglichkeiten, die im Build-To-Order-System normalerweise in kürzester Zeit möglich sind, gehen im Vertrieb über den Handel natürlich verloren.

Die kürzere Lagerzeit führt also dazu, dass DELL Computer meist 58 Tage neuer sind, als die der Konkurrenz.

In der Computerbranche ist dies eine lange Zeit:

2.1.4 Wettbewerbsvorteile**Build-To-Order:**

- Der Preisverfall bei Computern liegt innerhalb von 58 Tagen bei 6%. DELL kann gleiche Performance also billiger anbieten, als die Konkurrenz.
- Der Clou ist aber, dass der Durchschnittspreis der verkauften DELL Computer höher ist, als bei der Konkurrenz. Denn die Rechner sind 58 Tage neuer (ergo: schneller). Da der Computermarkt nicht

preis-elastisch, sondern performance-elastisch ist, geben die DELL Kunden mehr Geld für die schnelleren Rechner aus.

- Miete für Lagerräume wird gespart. Lagerräume bei DELL wurden kurzerhand in Produktionstrecken umgebaut.

Direktvertrieb:

- 5-15% Handelsspanne werden gespart.

Cash-Conversation-Cycle:

- Aufgrund der kurzen Zeitspanne zwischen Einkauf und Verkauf bezahlt DELL seine Lieferanten oft später, als sie selbst Geld bekommen.

Ergebnis:

Hohe preisliche Konkurrenzfähigkeit, geringes Risiko, schneller Return of Investment.

2.2 Value-Added-Services (Kundenbindung)

Zur Kundenbindung setzt DELL folgende Instrumente ein:

2.2.1 Zusatzleistungen**DELLPlus:**

Kommerzielle Software und Kundensoftware wird nach Kundenangaben installiert und getestet (Softwaremanagement)

DELLWare:

Tausende Hard- und Softwareergänzungen (On-Demand im DELL-Shop)

DELL-Asset-Management:

Leasing-Angebote, Software-Lizenzprogramme

2.2.2 Produktservice

Kundendaten:

- DELL hat alle Konfigurationen gespeichert und kann bei jedem Telefonat darauf zurückgreifen.

Service (Classic)

- Telefon: 1.300 Techniker sind per Telefon 7 Tage, 24 Stunden zu erreichen. Von diesen werden 9 von 10 Problemen gelöst.
- On-Site: Innerhalb der Garantie werden Probleme beim Kunden in max. 48 Stunden vor Ort gelöst.

Service (Online)

- Online stehen alle Diagnose Tools und Anleitungen zum Download bereit, mit denen auch die Service-Techniker arbeiten.

2.2.3 Premier-Pages

DELL Premier-Pages

Passwortgeschützte, exklusive Webseiten für Großkunden (>\$5Mio. Umsatz), auf denen u.a. folgende Services angeboten sind:

- Persönliche Konfiguration
- Persönliche Preise
- Kontoübersicht
- Orderübersicht
- Adressen persönlicher DELL Ansprechpartner
- Zusatzinformationen (z.B. Fallstudien!)

Starke Bindung durch echte Interaktion mit dem Kunden (Daten vor, während und nach dem Kauf werden gespeichert und ausgewertet, bzw. zur Verfügung gestellt)

--> Management-Control-Tool für den Kunden

2.2.4 Kundenmanagement (statt Produktmanagement)

DELL hat seine Firmenstruktur nicht nach Produkten, sondern *dezentral* nach Kundensegmenten geordnet, welche in den einzelnen Märkten (Americas, Asien/Pacific, Japan, Europe/Africa) eigenständig arbeiten:

Transaktionskunden:

- kleine Firmenkunden
- Privatkonsumenten (erst seit dem Internet beachtet)

Relationshipkunden

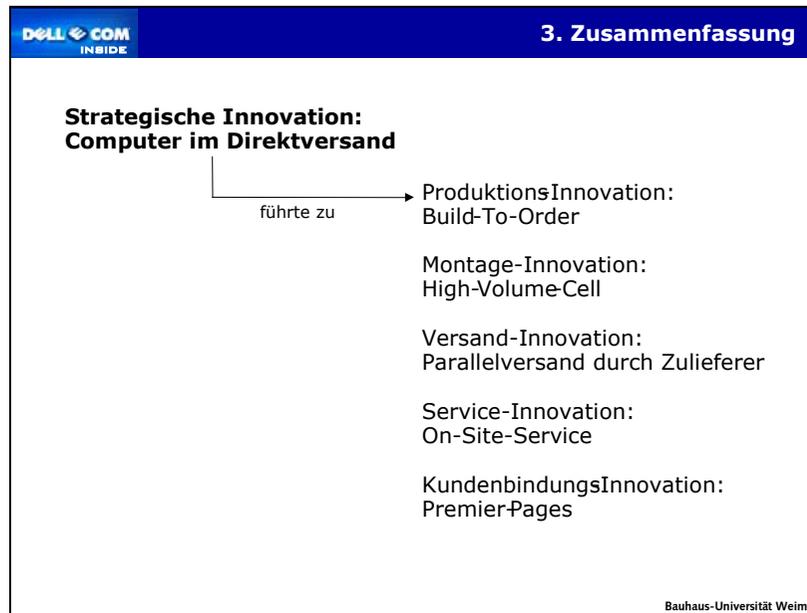
- Konzerne
- Großkunden ab 500 Mitarbeiter
- Mittlere Firmenkunden

Öffentliche Auftraggeber:

- Bundes- und Länderregierungen
- Bildungseinrichtungen

Zentrale Organisation gibt es bei DELL für die Bereiche: Entwicklung, Recht und Finanzen.

3 Zusammenfassung



Die Übersicht zeigt die verschiedenen Innovationen, welche aus der strategischen Innovation entstanden sind, Computer im Direktversand zu verkaufen.

Der Versuch DELLs 1993 in den Handel zu gehen, zeigt, dass die Hauptinnovation ursprünglich als solche nicht erkannt wurde, sondern eher die Fortführung der Verlegenheitslösung, auf der Michael Dell sein Geschäft gründete.

Nachdem er die Vorteile seines Systems erkannt hatte, baute er es konsequent zum Vorzeige-Vertriebsmodell aus.

Das besondere Glück dabei war, dass DELL bereits vor dem Siegeszug des Internet vernetzte Strukturen in seinem Betrieb einführte. Das Aufkommen des Internet war wiederum Glück. Die Adaption seines Modells auf das Internet war nur noch eine Pflichtübung, welche allerdings konsequent und qualitativ hochwertig umgesetzt wurde.

4 Literatur

- Harvard Business School - HBS (1998): *Dell Online*, HBS case 9-598-116
- Fisher, Laurence M. (1998): *Inside Dell Computer Corporation: Managing Working Capital*, Booz, Allen & Hamilton, Online veröffentlicht: <http://www.strategy-business.com/bestpractice/98107/page1>

