

Session 05 - Competition & Strategy

Business Basics

Dr. Tobias Vlcek
Universität Hamburg

David gegen Google

Ein Kölner Unternehmen tritt gegen Google an, ausgerechnet bei einer seiner Kernkompetenzen: maschineller Übersetzung.

Wer gewinnt? Handzeichen: „Google“ vs. „die Kölner“!

Auflösung: In unabhängigen Vergleichen liegt das Kölner Unternehmen vor Google Translate. Es heißt **DeepL**. Wie ein kleines Team gegen einen Giganten bestehen kann, führt zur Leitfrage von heute: **Wie positioniere ich mich im Wettbewerb – oder umgehe ihn?**

Rückblick

Wo wir letzte Woche standen

- Ein **Geschäftsmodell** ist die Logik, wie ein Unternehmen Wert **schafft, liefert und abschöpft**, sichtbar in den **neun Bausteinen** des Canvas
- Der **Napkin-Test**: Zahlt jemand? Kosten < Preis? Genug Kundschaft für die Fixkosten?
- **Runway** = Kasse / Burn, und der Trade-off Bootstrapping vs. VC heißt **Kontrolle vs. Geschwindigkeit**

Ein Stolperstein aus Sitzung 4: Ein tragfähiges Modell kann **kopiert** werden. Das Modell sagt, *wie* ihr Geld verdient, aber nicht, *warum ausgerechnet ihr* es weiter tun könnt.

Deine Frage: Modell kopiert – was nun?

i Frage

FlixBus verdient über **Provisionen** je Ticket, das Geschäftsmodell kennt ihr. Jetzt senkt die Bahn die Preise und ein zweiter Busanbieter startet. Welche Frage beantwortet das **Geschäftsmodell**, und welche muss jetzt die **Strategie** beantworten?

Das Modell beantwortet, **wie** FlixBus Geld verdient. Die Strategie beantwortet, wie man sich gegen **Wettbewerber** behauptet oder ihnen ausweicht. Genau dieses Versprechen aus Sitzung 4 lösen wir heute ein.

Ablauf heute

- **Teil 1 (~35 min)**: Blue Ocean: Wettbewerb umgehen statt gewinnen
- **Teil 2 (~30 min)**: Strategisch denken: was macht die Konkurrenz, wenn ich X tue?

- **Teil 3 (~25 min):** Strategie für Gründende: First Mover, Fast Follower, Nische

Leitfrage heute: **Wie positioniere ich mich im Wettbewerb – oder umgehe ihn?**

Lernziele

Nach dieser Sitzung könnt ihr ...

- **Red Ocean** und **Blue Ocean** unterscheiden und die 86/14-Zahl korrekt **als Kim & Mauborgnes Studie** einordnen,
- den **Strategy Canvas** als Werkzeug erklären und auf einen Fall anwenden,
- die Pointe des **Gefangenendilemmas** erzählen und die Logik von **Commitment** erklären,
- die **gemischte Evidenz** zu First Mover vs. Fast Follower mit ihren Bedingungen wiedergeben,
- das Prinzip der **Nischenstrategie** an DeepL und Mistral erläutern.

Blue Ocean

FlixBus, noch einmal – durch die Wettbewerbsbrille

Letzte Woche war FlixBus unser Geschäftsmodell-Fall. Heute die Strategie-Frage: **Gegen wen ist FlixBus eigentlich angetreten?**

- Der naheliegende Zug 2013 wäre gewesen: **Preiskampf mit der Bahn** um deren Bestandskundschaft
- Stattdessen bediente FlixBus **neue Nachfrage**: preissensible Reisende, die vorher **gar nicht** oder per Mitfahrgelegenheit fuhren, etwa Studierende, Familien und Pendelnde mit Zeit
- Der Fernbusmarkt **entstand erst**: von 86 auf 200 Linien bis Ende 2018. FlixBus wuchs mit dem Markt, statt der Bahn Marktanteile abzurufen

Lektion: FlixBus hat den Wettbewerb nicht gewonnen, sondern **umgangen**, mit einem Markt, den es vorher so nicht gab.

Quelle: [1], [2], [3].

Too Good To Go: ein Markt aus einem Ärgernis

- Gegründet **2015 in Kopenhagen**: Restaurants und Läden verkaufen **überschüssiges Essen** als günstige „Überraschungstüten“
- Das war kein Angriff auf Supermärkte oder Lieferdienste, sondern ein Markt aus einem **Verschwendungsproblem**, um das sich vorher niemand kümmerte
- Heute in rund **20 Ländern** aktiv, mit über **100 Mio. registrierten Nutzenden** (Unternehmensangaben, Stand 2025/2026; Zahlen wachsen schnell)

Der Kern

Beide Seiten gewinnen: Betriebe retten Ware, Kundschaft spart, und der Anbieter nimmt eine Provision. **Neue Nachfrage statt Verdrängung.**

Lektion: Die attraktivsten Märkte sind manchmal die, die es **noch gar nicht gibt**.

Quelle: [4] (Unternehmensangaben), Stand 2026.

Das Muster dahinter: Red Ocean vs. Blue Ocean

Kim & Mauborgne nennen dieses Muster **Blue Ocean Strategy**, den Ozean ohne Blut im Wasser [5].

	Red Ocean	Blue Ocean
Markt	existiert, ist umkämpft	wird neu geschaffen
Ziel	Konkurrenz schlagen	Konkurrenz irrelevant machen
Nachfrage	vorhandene verteilen	neue erschließen
Logik	besser oder billiger	Nutzen und Kosten neu kombinieren

Datenquelle: Systematik nach [5] (HBR: Volltext via Uni-Bibliothek).

Die 86/14-Zahl – richtig eingeordnet

Kim & Mauborgne untersuchten in einer **eigenen Studie** die Produkt-Launches von **108 Unternehmen**:

- **86 %** der Launches waren **Line Extensions**, also Varianten in bestehenden Märkten; sie brachten 62 % des Umsatzes, aber nur **39 % des Gewinns**
- **14 %** zielten auf **neue Märkte**; sie brachten 38 % des Umsatzes, aber **61 % des Gewinns**

⚠ Häufiger Fehler

Diese Zahl als Naturkonstante zu zitieren. Es ist **Kim & Mauborgnes eigene Studie an 108 Unternehmen**: Branchen und Zeitraum sind nicht offengelegt, unabhängig repliziert ist sie nicht. Als **Hinweis** stark, als Gesetz falsch.

Quelle: [5].

Warum dann so viele Line Extensions?

Wenn neue Märkte so profitabel sind, warum machen fast alle das Gegenteil?

- Line Extensions sind **planbar**: bekannter Markt, bekannte Kundschaft, bekannte Kanäle. Das Risiko wirkt klein
- Neue Märkte sind **unsicher**: keine Vergleichszahlen, keine Benchmark, kein Beweis, dass es sie gibt
- Ergebnis: Die **häufigste** Strategie ist die, die am **seltensten** neue Märkte schafft. Und im Red Ocean drückt der Wettbewerb die Margen

Lektion: Sicherheit und Marktschaffung ziehen in verschiedene Richtungen. Wer nur Varianten baut, bleibt im umkämpften Wasser.

Das Werkzeug: der Strategy Canvas

Wie findet man einen Blue Ocean **systematisch**? Kim & Mauborgnes Werkzeug ist der **Strategy Canvas**:

- Auf der x-Achse: die **Wettbewerbsfaktoren**, über die eine Branche konkurriert (Preis, Service, Auswahl ...)
- Auf der y-Achse: **wie stark** jeder Anbieter in jeden Faktor investiert
- Die eigene Kurve neu zeichnen: Faktoren **eliminieren, reduzieren, steigern** und **neue schaffen**, die die Branche ignoriert

Wer dieselbe Kurve zeichnet wie alle anderen, konkurriert über den Preis. Wer eine **andere Kurve** zeichnet, konkurriert gar nicht erst.

Der Klassiker: Cirque du Soleil

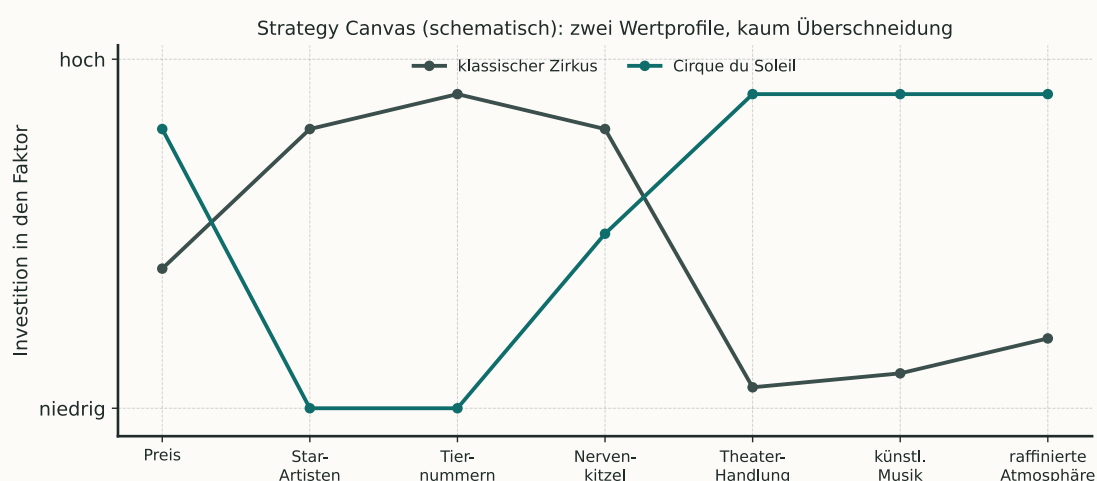
Kim & Mauborgnes Paradefall: ein Zirkus **ohne Tiere und ohne Stars** wird zum erfolgreichsten Zirkus der Welt.

- Gegründet 1984 in Québec, in einer **schrumpfenden** Zirkusbranche
- **Eliminiert:** Tiernummern, Star-Artisten (teuer, ohne Zusatznutzen). **Neu geschaffen:** Theater-Handlung, künstlerische Musik, ein Abend für **Erwachsene** statt Kinder
- HBR-Framing: Umsatz **in rund zehn Jahren auf das 22-Fache gestiegen**: höhere Preise, neues Publikum, kein Wettbewerb mit klassischen Zirkussen

Zur Ehrlichkeit gehört: 2020 ging Cirque du Soleil in der Pandemie in die **Insolvenz** und wurde restrukturiert. Ein Blue Ocean ist **kein Dauerabo**.

Quelle: [5], [6].

Der Strategy Canvas im Bild



Datenquelle: Eigene Darstellung nach Kim & Mauborgne (2004), schematisch

Deine Frage: Mensa-Wachstum

Frage

Eure Hochschul-Mensa will wachsen. Nennt je **einen** möglichen **Red-Ocean-Zug** und **einen Blue-Ocean-Zug** – woran erkennt ihr den Unterschied?

Red Ocean: günstiger oder besser sein als die Imbisse rund um den Campus, ein Kampf um dieselben Mittagsgäste. **Blue Ocean:** neue Nachfrage schaffen, z. B. Abendessen-Boxen zum Mitnehmen für Menschen, die bisher **gar nicht** in der Mensa essen. Der Unterschied: Verdrängt ihr vorhandene Nachfrage, oder erschließt ihr neue?

Zwischenfazit Teil 1

- **Blue Ocean** heißt: neue Nachfrage schaffen, statt vorhandene zu verteilen; FlixBus und Too Good To Go zeigen das Muster
- Die **86/14-Zahl** ist Kim & Mauborgnes eigene Studie an 108 Unternehmen: **attribuieren**, nicht als Naturkonstante zitieren
- Der **Strategy Canvas** macht sichtbar, ob man dieselbe Kurve zeichnet wie alle. Und Cirque zeigt: auch ein Blue Ocean ist **kein Dauerabo**

Aber was, wenn man dem Wettbewerb **nicht** ausweichen kann? Dann muss man ihn **durchdenken**. Das ist Teil 2.

Strategisch denken

Die Kernfrage strategischen Denkens

Bisher haben wir geplant, als wäre der Markt eine Landschaft. Aber der Markt **reagiert**:

- Ihr senkt den Preis, die Konkurrenz kann **nachziehen**
- Ihr startet eine Werbekampagne, die Konkurrenz kann **kontern**
- Die strategische Kernfrage lautet deshalb: „**Was macht die Konkurrenz, wenn ich X tue?**“

Merksatz

Strategie heißt, den eigenen Zug vom **Gegenzug** her zu denken, nicht vom Wunschergebnis.

Eine Geschichte: zwei Airlines, eine Strecke

Zwei Airlines teilen sich eine Strecke, beide verdienen ordentlich. Dann denkt Airline A nach:

- „Wenn ich die Preise senke, fliegen alle bei mir, mein Gewinn **steigt**.“
- Airline B denkt **exakt dasselbe**. Beide senken die Preise
- Die Passagiere wechseln nicht dauerhaft, sie fliegen nur **billiger**. Beide verdienen jetzt **weniger** als vorher

- Wieder erhöhen? Wer **allein** erhöht, verliert seine Kundschaft an den anderen, also bleiben beide unten

Beide haben in jedem Schritt **individuell klug** gehandelt und stehen gemeinsam **schlechter** da. Diese Geschichte heißt in der Spieltheorie das **Gefangenendilemma**.

Die Pointe des Dilemmas

- Das Verblüffende: **Niemand hat einen Fehler gemacht**. Aus jeder Einzelsicht war Preissenken die sichere Wahl, egal, was der andere tut
- Genau deshalb ist die Preiskampf-Spirale so **stabil**: Sie bestraft den, der zuerst wieder hochgeht
- **Wettbewerbslogik kann alle schlechter stellen**. „Business is War“ ist oft die falsche Metapher, denn in Preiskämpfen gewinnt häufig niemand [7]

Lektion: Der Blue Ocean aus Teil 1 ist nichts anderes als der Versuch, dieser Logik zu **entkommen**. Wer keinen direkten Konkurrenten hat, kann nicht in die Spirale geraten.

Commitment: sich glaubwürdig binden

Wenn Worte billig sind: Wie überzeugt man die Konkurrenz, dass man es **ernst** meint?

- Die Idee (nach Thomas Schelling, zuerst 1960): sich **selbst Optionen nehmen**, damit die Drohung oder das Versprechen **glaubwürdig** wird [8]
- Ein Commitment wirkt nur, wenn es **kostspielig**, **schwer umkehrbar** und **sichtbar** ist [9]
- Ein Aushang „Wir bleiben die Billigsten!“ ist keins von dreien. Eine Fabrik, ein Logistiknetz oder ein Zehnjahresvertrag schon

Lektion: Glaubwürdig ist nicht, wer viel verspricht, sondern wer sich den **Rückzug abschneidet**.

Amazon: Jahre ohne Gewinn – mit Absicht

- Börsengang **Mai 1997**; danach Jahre tieferer Zahlen: **-720 Mio. \$** (1999), **-1,4 Mrd. \$** (2000)
- Erstes (hauchdünn) profitables Quartal erst **Ende 2001**, rund sieben Jahre nach Gründung
- Das Geld floss sichtbar in **Logistikzentren, Infrastruktur und Kundenbasis**. Bezos' erklärte Priorität: Wachstum vor Gewinn

Die Strategie-Lesart

Die Verluste waren ein **Commitment**: kostspielig, schwer umkehrbar, öffentlich. Wer angreifen wollte, musste denselben langen Atem mitbringen.

Lektion: Bewusste Unprofitabilität kann ein strategisches Signal sein. Sie legt die Messlatte für jeden höher, der in den Markt will.

Quelle: [10], [11].

Deine Frage: das Schild im Schaufenster

i Frage

Zwei Cafés am Campus. Eines hängt ein Schild auf: „Wir unterbieten **jeden** Preis der Konkurrenz, garantiert!“ Ist das ein glaubwürdiges **Commitment**?

Eher nicht: Ein Schild ist **billig** und in fünf Minuten **wieder abgehängt**. Es erfüllt keines der drei Kriterien (kostspielig, schwer umkehrbar, sichtbar bindend). Glaubwürdig würde es erst durch echte Bindung, etwa einen langfristig fixierten Liefervertrag, der die niedrigen Preise überhaupt möglich macht.

Wo ihr das vertiefen könnt

i Brücke ins Studium

Wir haben das Gefangenendilemma heute bewusst nur als **Geschichte** erzählt. Die **Einführung in die Spieltheorie und Verhaltensökonomik** bekommt ihr in der **Mikroökonomik** (22-1.MikroBWL, Sem. 2).

Zum Weiterlesen ohne Formeln: *The Art of Strategy* [9], Spieltheorie in Geschichten, von Preiskämpfen bis Pokerbluffs.

Strategie für Gründende

„Wer zuerst kommt, gewinnt“?

Der **First-Mover-Vorteil** ist eines der hartnäckigsten Mantras der Startup-Welt. Was ist dran?

- **Dafür spricht** [12]: Technologievorsprung, Zugriff auf knappe Ressourcen (Standorte, Partner), **Wechselkosten** der früh gewonnenen Kundschaft
- **Dagegen spricht** (dieselbe Quelle): Spätere fahren als **Trittbrettfahrer** mit: Sie lernen aus den teuren Fehlern des Pioniers, und Markt- wie Technik-Unsicherheit hat sich für sie bereits aufgelöst
- Die Evidenz ist **gemischt**: Es gibt in keiner Richtung einen Automatismus

Was die Daten zeigen: Pioniere scheitern oft

Golder & Tellis haben rund **500 Marken in 50 Produktkategorien** historisch nachverfolgt [13]:

- **Fast die Hälfte der Markt-Pioniere scheiterte**; ihr Marktanteil lag weit unter dem, was frühere Studien (mit Überlebenden-Verzerrung) berichteten
- Die **langfristigen Marktführer** traten im Schnitt erst **13 Jahre nach** den Pionieren ein
- Der Mythos entsteht, weil wir die gescheiterten Pioniere **vergessen**. Überlebt haben die, von denen wir noch reden

Lektion: Pionier zu sein ist ein **Risiko mit Bedingungen**, kein Freifahrtschein.

Wovon hängt es ab? Zwei Faktoren

Suarez & Lanzolla bringen die gemischte Evidenz auf einen brauchbaren Nenner: Es hängt an **zwei Geschwindigkeiten** [14]:

- **Tech-Tempo:** Wie schnell entwickelt sich die Technologie weiter? Schnell → der Vorsprung des Pioniers **veraltet**
- **Markt-Tempo:** Wie schnell wächst der Markt? Schnell → es strömen genug Neue nach, die der Follower gewinnen kann
- Sind **beide langsam**, ist ein First-Mover-Vorteil haltbar; sind **beide schnell**, wird er zur Halbwahrheit

Volltexte zur Vertiefung: M. B. Lieberman und D. B. Montgomery [12] und P. N. Golder und G. J. Tellis [13] (HBR-Artikel: via Uni-Bibliothek).

Fall 1: Google war nicht die erste Suchmaschine

- **Yahoo!** (1994) sortierte das Web als Verzeichnis; **AltaVista** (1996) war der erste blitz-schnelle Volltext-Index, Ende der 90er der „König der Suche“ mit ~25 Mio. Anfragen pro Tag
- **Google** (1998) kam als **einer von mehreren** späten Anbietern in einen besetzten Markt
- Gewonnen hat Google nicht durch Frühstart, sondern durch **bessere Ergebnisse** (PageRank). Tech- und Markt-Tempo waren hoch, der Vorsprung der Pioniere zerfiel

Lektion: In schnellen Märkten schlägt **Qualität der Lösung** den Zeitvorsprung.

Quelle: Suchmaschinen-Chroniken [15].

Fall 2: TikTok kam vier Jahre nach Vine

- **Vine** (Start Jan. 2013) validierte das Kurzvideo-Format: über **200 Mio. aktive Nutzende** Ende 2015; Aus im Jan. 2017, vor allem mangels **Monetarisierung** für Creator
- **TikTok** startete international **2017**, übernahm 2018 Musical.ly, rund **vier Jahre** nach Vine
- TikTok hat das Format nicht erfunden, nur **besser ausgeführt und monetarisiert**

⚠ Häufiger Fehler

„Die Idee zählt.“ Vine **hatte** die Idee und die Nutzenden und verlor trotzdem. Ausführung und Erlösmodell entschieden.

Randnotiz: Seit Jan. 2026 ist das US-Geschäft ein mehrheitlich amerikanisches Joint Venture. An der Fast-Follower-Lektion ändert das nichts.

Quelle: [16]; [17]; [18], [19].

Deine Frage: sofort launchen?

i Frage

Ihr habt eine App-Idee, für die es noch keinen Anbieter gibt. Euer Mitgründer drängt: „Sofort launchen, First-Mover-Vorteil!“ Was entgegnet ihr ihm mit dem Wissen von heute?

Erstens: Die Evidenz ist **gemischt**: Fast die Hälfte der Pioniere scheitert, und die späteren Marktführer kamen im Schnitt 13 Jahre danach. Zweitens: Es hängt an **Tech-Tempo und Markt-Tempo**: Bewegt sich beides schnell, hilft der Frühstart wenig. Schnell **lernen** ist wichtiger als schnell **launchen**.

Die dritte Option: Nische statt Frontalangriff

Weder zuerst da sein noch alle überholen, sondern **ein** Feld wählen, das die Giganten vernachlässigen:

- **Schmal statt breit**: ein Problem, eine Zielgruppe, eine Sprache, dafür dort **spürbar besser**
- Der Gigant kann nicht alles priorisieren: Die Nische ist für ihn **Randnotiz**, für euch **Existenz**
- Aus Sitzung 2 kennt ihr das Prinzip schon von der Kundenseite: Oatly gewann zuerst **die Baristas**, nicht den Supermarkt

Lektion: Gegen Giganten gewinnt man selten das ganze Spielfeld, aber oft einen Quadratmeter davon.

DeepL: die Auflösung des Anfangs

- Aus Köln, hervorgegangen aus Linguee; Start **August 2017** mit sieben Sprachen, voller Fokus auf **Übersetzungsqualität**
- DeepLs eigener „4x besser“-Launchclaim ist **Marketing** (selbst beauftragter Blindtest, nicht unabhängig geprüft)
- Die belastbare Evidenz: In einer unabhängigen, begutachteten Studie schlägt DeepL Google Translate auf **allen vier** untersuchten Qualitätsdimensionen, gemessen an chinesischen Tourismustexten; ein enger Ausschnitt, aber unabhängig [20]

⚠ Ehrlich bleiben

Dieselbe Studie zeigt: **Prompt-getunte LLMs liegen inzwischen vorn**. Auch ein Nischenvorsprung ist endlich, der Markt bewegt sich schnell.

Lektion: Eine Nische schlägt den Giganten auf **einer** Dimension. Verteidigt werden muss sie trotzdem jeden Tag.

Quelle: [21]; S. Chen und Y. Lin [20].

Mistral: dieselbe Wette, live

- Gegründet **April 2023 in Paris** (Ex-DeepMind/Meta-Team); Rekord-Seed von 105 Mio. € innerhalb eines Monats
- Bewertung **~11,7 Mrd. €** (Series C, Sept. 2025), gegen OpenAI (~840 Mrd. \$) und Google **winzig**
- Die Nische: **offene Modellgewichte, europäische Datensouveränität, Anpassbarkeit für Unternehmen**, also Felder, die die Giganten nachrangig behandeln

⚠ Fall in Bewegung

Dieser Fall ist **nicht abgeschlossen**, der Ausgang ist offen. Was hier steht, ist der Stand von 2026, kein Urteil.

Lektion: Nischenstrategie ist kein Trostpreis. Sie ist die einzige realistische Eintrittskarte, wenn die Skalenschlacht schon entschieden ist.

Quelle: [22], [23].

Was davon ist klausurrelevant?

💡 Prüfungsrelevant

- **Red vs. Blue Ocean** unterscheiden; die **86/14-Zahl** als **Kim & Mauborgnes Studie** einordnen (Attribution!)
- **Strategy Canvas:** Achsen, Zweck, Lesart (eliminieren/reduzieren/steigern/neu schaffen)
- **Gefangenendilemma-Pointe** (individuell klug, gemeinsam schlechter) und die drei Merkmale glaubwürdigen **Commitments**
- **First Mover vs. Fast Follower:** gemischte Evidenz (Lieberman & Montgomery; Golder & Tellis) + die zwei Faktoren Tech-Tempo × Markt-Tempo
- **Nischenstrategie:** Prinzip und Beispiele (DeepL, Mistral)

Vertiefung: Tutorium 05 (Strategy Game) und Quiz 05.

Literatur

- M. B. Lieberman und D. B. Montgomery [12] – der Klassiker zu First-Mover-Vor- und -Nachteilen.
- P. N. Golder und G. J. Tellis [13] – die historische Analyse: Pioniere scheitern öfter, als der Mythos sagt.
- A. K. Dixit und B. Nalebuff [9] – Spieltheorie ohne Formeln: Geschichten über Commitment und Glaubwürdigkeit.

Zum Weiterlesen: Kim & Mauborgne, „Blue Ocean Strategy“ (HBR, Okt. 2004); Suarez & Lanzolla, „The Half-Truth of First-Mover Advantage“ (HBR, Apr. 2005). Beide via Uni-Bibliothek.

Das war's für heute.

Fragen?

Bibliografie

- [1] „Liberalisierung des Fernbuslinienverkehrs“. Zugegriffen: 12. Juli 2026. [Online]. Verfügbar unter: <https://www.bmv.de/SharedDocs/DE/Artikel/StV/Strassenverkehr/fernbusse-liberalisierung.html>
- [2] S. Ziegert, „Flixbus will selbst aus der Krise fahren“. Zugegriffen: 18. Juli 2026. [Online]. Verfügbar unter: <https://www.nzz.ch/wirtschaft/flixbus-will-selbst-aus-der-krise-fahren-ld.1791003>
- [3] „Themenseite: Fernbusmarkt“. Zugegriffen: 18. Juli 2026. [Online]. Verfügbar unter: <https://de.statista.com/themen/2104/fernbusmarkt/>
- [4] Too Good To Go, „About Us - More Information | Too Good To Go“. Zugegriffen: 18. Juli 2026. [Online]. Verfügbar unter: <https://www.toogoodtogo.com/en-us/about-us>
- [5] W. C. Kim und R. Mauborgne, „Blue Ocean Strategy“, *Harvard Business Review*, Okt. 2004, Zugegriffen: 17. Juli 2026. [Online]. Verfügbar unter: <https://hbr.org/2004/10/blue-ocean-strategy>
- [6] K. Brooks, „Cirque du Soleil, theatrical high flyer, files for bankruptcy protection - CBS News“. Zugegriffen: 18. Juli 2026. [Online]. Verfügbar unter: <https://www.cbsnews.com/news/cirque-du-soleil-bankruptcy-canada/>
- [7] B. J. Nalebuff und A. M. Brandenburger, „Co-opetition: Competitive and cooperative business strategies for the digital economy“, *Strategy & Leadership*, Bd. 25, Nr. 6, S. 28–33, Juni 1997, doi: [10.1108/eb054655](https://doi.org/10.1108/eb054655).
- [8] T. C. Schelling, *The strategy of conflict: with a new preface*, Nachdr. d. Ausg. 1980. Cambridge, Mass.: Harvard Univ. Press, 1980.
- [9] A. K. Dixit und B. Nalebuff, *The art of strategy: a game theorist's guide to success in business & life*. WW Norton & Company, 2008.
- [10] A. Griswold, „It took Amazon 14 years to make as much in net profit as it did last quarter“. Zugegriffen: 18. Juli 2026. [Online]. Verfügbar unter: <https://qz.com/1196256/it-took-amazon-amzn-14-years-to-make-as-much-net-profit-as-it-did-in-the-fourth-quarter-of-2017>
- [11] C. Hopkins, „The History of Amazon and its Rise to Success – Michigan Journal of Economics“. Zugegriffen: 18. Juli 2026. [Online]. Verfügbar unter: <https://sites.lsa.umich.edu/mje/2023/05/01/the-history-of-amazon-and-its-rise-to-success/>
- [12] M. B. Lieberman und D. B. Montgomery, „First-Mover Advantages“, *Strategic Management Journal*, Bd. 9, S. 41–58, 1988, doi: [10.1002/smj.4250090706](https://doi.org/10.1002/smj.4250090706).

- [13] P. N. Golder und G. J. Tellis, „Pioneer Advantage: Marketing Logic or Marketing Legend?“, *Journal of Marketing Research*, Bd. 30, Nr. 2, S. 158–170, 1993, doi: [10.2307/3172825](https://doi.org/10.2307/3172825).
- [14] F. F. Suarez und G. Lanzolla, „The Half-Truth of First-Mover Advantage“, *Harvard Business Review*, Apr. 2005, Zugriffen: 17. Juli 2026. [Online]. Verfügbar unter: <https://hbr.org/2005/04/the-half-truth-of-first-mover-advantage>
- [15] EntireWeb, „History of Search Engines“. Zugriffen: 18. Juli 2026. [Online]. Verfügbar unter: <https://www.entireweb.com/resources/history-of-search-engines/>
- [16] „Vine (service)“. Zugriffen: 18. Juli 2026. [Online]. Verfügbar unter: [https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Vine_\(service\)&oldid=1362792082](https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Vine_(service)&oldid=1362792082)
- [17] M. Wilson, „Vine turns 10: why Twitter might resurrect the original TikTok | TechRadar“. Zugriffen: 18. Juli 2026. [Online]. Verfügbar unter: <https://www.techradar.com/news/the-original-tiktok-launched-ten-years-ago-today-and-twitter-might-bring-it-back>
- [18] TikTok, „Announcement from the new TikTok USDS Joint Venture LLC“. Zugriffen: 18. Juli 2026. [Online]. Verfügbar unter: <https://newsroom.tiktok.com/announcement-from-the-new-tiktok-usds-joint-venture-llc?lang=en>
- [19] S. Fischer und C. Wang, „TikTok closes deal to divest U.S. operations“. Zugriffen: 18. Juli 2026. [Online]. Verfügbar unter: <https://www.axios.com/2026/01/23/tiktok-deal-trump-app-ban>
- [20] S. Chen und Y. Lin, „A multidimensional comparison of ChatGPT, Google Translate, and DeepL in Chinese tourism texts translation: fidelity, fluency, cultural sensitivity, and persuasiveness“, *Frontiers in Artificial Intelligence*, Bd. 8, S. 1619489, Juli 2025, doi: [10.3389/frai.2025.1619489](https://doi.org/10.3389/frai.2025.1619489).
- [21] DeepL, „DeepL Press Information | Setting Records!“. Zugriffen: 18. Juli 2026. [Online]. Verfügbar unter: <https://www.deepl.com/en/press-release>
- [22] A. Heim, „What is Mistral AI? Everything to know about the OpenAI competitor“. Zugriffen: 18. Juli 2026. [Online]. Verfügbar unter: <https://techcrunch.com/2026/07/04/what-is-mistral-ai-everything-to-know-about-the-openai-competitor/>
- [23] D. Leprince-Ringuet, „Mistral CEO pitches open source AI days after Anthropic ban: ‘We exist outside of state control’“. Zugriffen: 18. Juli 2026. [Online]. Verfügbar unter: <https://sifted.eu/articles/mistral-arthur-mensch-open-source-anthropic/>