

1979 stellte Michael E. Porter erstmals sein Modell der „Five Forces“ vor, das seither Generationen von Praktikern und Wissenschaftlern beeinflusst hat. Für die Januar-Ausgabe der „Harvard Business Review“ hat Porter seinen ursprünglichen Beitrag aktualisiert, und er beweist: Sein Modell ist nach wie vor gültig. Wir präsentieren Ihnen hier eine gekürzte Fassung des Textes.

Die Wettbewerbskräfte – neu betrachtet

Von Michael E. Porter

Strategisches Management bedeutet letztlich nichts anderes, als den Wettbewerb zu verstehen, und das zu tun, was nötig ist, um in ihm zu bestehen. Tatsächlich jedoch haben viele Manager eine zu enge Auffassung von Wettbewerb. Sie beschäftigen sich vorwiegend mit ihren gegenwärtigen unmittelbaren Konkurrenten.

Ob ein Unternehmen (künftig) profitabel sein kann, wird jedoch ganz entscheidend von weiteren Kräften bestimmt, die zusammengenommen die grundlegenden Wettbewerbsstrukturen innerhalb einer Branche beeinflussen. Um Managern zu helfen, diese systematisch zu erfassen und zu analysieren, habe ich vor fast 30 Jahren das „Five Forces“-Modell entwickelt (siehe Servicekasten Seite 26).

MICHAEL E. PORTER

ist Professor an der Harvard University und Leiter des Institute for Competitiveness und Strategy an der Harvard Business School.

Es hat seither vielen Managern als Basis für die Formulierung ihrer Strategien gedient. Allerdings gab es diesbezüglich auch einige Missverständnisse, und manche Kritiker meinen, es sei heute veraltet. In diesem Beitrag möchte ich aufgrund der jahrzehntelangen praktischen Erfahrungen mit dem Modell noch einmal auf die wichtigsten Punkte bei der Durchführung einer Branchenanalyse hinweisen und anhand aktueller Beispiele zeigen, warum das Modell auch angesichts des dynamischen Wandels und neuer Technologien unverändert Gültigkeit besitzt. Es ermöglicht eine umfassende Bewertung des Wettbewerbs zu jeder Zeit und in jedem Bereich und liefert die Basis für Strategien, die dauerhaft am meisten Wert erzeugen.

Die fünf Wettbewerbskräfte

Struktur und Wettbewerbssituation einer Branche – und damit ihre (künftige) Profitabilität – werden von fünf Kräften bestimmt (siehe Grafik rechts):

- von der Verhandlungsmacht der Käufer;
- von der Verhandlungsmacht der Zulieferer;
- von der Gefahr durch neue Wettbewerber;
- von der Bedrohung durch Substitute (alternative Produkte oder Dienstleistungen);
- von dem Konkurrenzdruck durch vorhandene Wettbewerber.

So unterschiedlich manche Branchen oberflächlich betrachtet auch wirken mögen, die genannten fünf grundlegenden Wettbewerbskräfte sind für alle gleich. So scheint die globale Automobilindustrie zum Beispiel nichts gemein zu haben mit dem globalen Markt für klassische Kunstwerke oder dem hoch regulierten Gesundheitsmarkt in Europa. Und doch lässt sich die grundlegende Struktur jedes beliebigen Geschäftszweigs mithilfe des Fünf-Kräfte-Modells analysieren.

Ist der Wettbewerb in einem Markt auf allen fünf Ebenen stark, so wie

etwa bei Fluglinien, Textilien und Hotels, erwirtschaftet kaum ein Unternehmen gute Renditen. Sind die Wettbewerbskräfte schwach, wie bei Software, Softdrinks oder Reinigungsmitteln, können viele gute Gewinne einstreichen.

Diese fünf Wettbewerbskräfte beeinflussen die Profitabilität unabhängig davon, ob es sich um Produkte oder Dienstleistungen handelt, ob die Branche neu oder gereift ist, ob es sich um Hightech oder Lowtech handelt, ob die Branche reguliert oder nicht reguliert ist. Während zahlreiche Faktoren über die kurzfristige Profitabilität entscheiden können (wie das Wetter oder Geschäftszyklen), hängt die mittel- und langfristige Profitabilität ausschließlich von der Marktstruktur ab, die durch diese fünf Kräfte abgebildet wird. Das Modell dient dazu, die Grundlagen der gegenwärtigen Profitabilität zu verstehen und künftige Profitancen zu antizipieren und zu beeinflussen.

Je nach Branche wirken die fünf Kräfte unterschiedlich stark. In der Flugzeugindustrie zum Beispiel ist die Rivalität zwischen den vorhandenen Wettbewerbern Boeing und Airbus sehr groß, ebenso die Marktmacht der Käufer. Die Gefahr des Auftretens neuer Wettbewerber oder Ersatzprodukte sowie die Verhandlungsmacht der Zulieferer dagegen sind relativ gering. In der Kinobranche ist die Marktmacht der Lieferanten (Filmproduzenten) und die Bedrohung durch alternative Unterhaltungsformen sehr groß.

Die für die Profitabilität und die künftige Strategie entscheidenden Wettbewerbskräfte sind nicht immer jene, die am offensichtlichsten sind. So ist der Wettbewerb bei Commodity-Gütern oft sehr intensiv, aber nicht der entscheidende Faktor für die Renditen. Dass die Profite in der Fotofilmindustrie schwanden, war ebenfalls nicht die Folge des intensiven Wettbewerbs in dieser Branche, son-



dern lag vor allem an überlegenen Substituten – so wie es Kodak und Fuji, einst die führenden Filmhersteller, erkennen mussten, als sich die digitale Fotografie durchsetzte.

Im Folgenden untersuche ich die technischen und ökonomischen Grundlagen, die die einzelnen fünf Kräfte beeinflussen, und zwar aus dem Blickwinkel eines Unternehmens, das sich in der fraglichen Branche befindet. Die Analyse lässt sich aber auch sehr gut anwenden, um aus Sicht eines potenziellen Neueinsteigers zu prüfen, ob sich ein Markteintritt lohnt.

Gefahr durch neue Wettbewerber

Neulinge aus anderen Branchen können häufig dann erfolgreich in neue Segmente einsteigen, wenn sie bestehende Kompetenzen nutzen. So konn-

te Pepsi auf vorhandenes Wissen zurückgreifen, als es in den Markt für abgefülltes Wasser eintrat, ebenso Microsoft, als es seinen Internetbrowser einführte. Schon die Gefahr von Markteintritten bedroht daher die Profitabilität einer Branche. So bedeuten etwa die geringen Marktbarrieren bei Anbietern von Kaffeespezialitäten, dass Starbucks aggressiv investieren muss, um seine Coffeeshops und Angebote zu modernisieren.

Markteintrittsbarrieren beruhen hauptsächlich auf sieben Grundlagen: 1. *Unternehmensseitige Größenvorteile*: Diese sogenannten Economies of Scale spielen in fast jedem Bereich der Wertschöpfungskette eine Rolle. Welche am wichtigsten sind, kann je nach Branche unterschiedlich sein. In der Mikroprozessorbranche sind

etwa Größenvorteile in der Forschung, Chipfabrikation und im Consumermarketing entscheidend.

2. *Kundenseitige Größenvorteile:* Diese Vorteile, auch als Netzeffekte bekannt, finden sich in Branchen, in denen Kunden umso eher bereit sind, für das Produkt des Unternehmens zu bezahlen, je mehr andere Nutzer es gibt. So ist Ebay für Kunden interessant, weil es die meistgenutzte Auktionsplattform ist. Die mangelnde Bereitschaft, bei Newcomern mit kleiner Kundenbasis zu kaufen, ist eine sehr wirksame Eintrittsbarriere

3. *Wechselkosten:* Je größer die Kosten für einen Kunden, den Anbieter zu wechseln, desto schwerer wird ein Marktneuling Kunden gewinnen können. Hat ein Kunde ein ERP-System von SAP installiert, sind die Wechselkosten enorm, weil die Daten integriert und die internen Prozesse darauf abgestimmt sind.

4. *Kapitalausstattung:* Kapital ist nicht nur im Hinblick auf Anlageinvestitionen eine Markteintrittsbarriere für viele Neulinge, sondern oft ist auch viel Kapital erforderlich, um Kundenkredite zu finanzieren, Lagerbestände oder Anfangsverluste aufzufangen. Besonders schwer zu bekommen ist Kapital für unwiederbringliche Investitionen in Werbung oder Forschung. Generell sollte die Rolle von Kapital als Eintrittsbarriere aber nicht überschätzt werden.

5. *Andere immanente Vorteile:* Unabhängig von ihrer Größe können die etablierten Firmen immanente Kosten- oder Qualitätsvorteile haben, die potenzielle Rivalen nicht erreichen können. Sie können auf Patenten beruhen, dem Zugriff auf Rohstoffe, einer besonderen geografischen Lage oder einem Erfahrungsvorsprung. Neueinsteiger versuchen, solche Vorteile zu umgehen. So siedelten sich neue Discounter wie Target und Wal-Mart auf der grünen Wiese an statt in regionalen Einkaufszentren, in den etablierte Läden dominierten.

6. *Zugang zu Vertriebskanälen:* Markteinsteiger müssen die Distribution ihrer Produkte sicherstellen und

dazu Produkte aus den Regalen verdrängen. Je begrenzter der Zugang zu Vertriebskanälen ist und je mehr die etablierten Firmen diese Kanäle besetzt halten, desto schwerer ist der Markteintritt für Neueinsteiger. Diese müssen unter Umständen komplett neue Vertriebskanäle schaffen. So haben Billigfluglinien die Reisebüros umgangen und die Kunden ermutigt, selbst im Internet zu buchen.

7. *Staatliche Regulierungen:* Die Politik kann Neueinsteiger begünstigen oder benachteiligen oder die Wirkung bestimmter Markteintrittsbarrieren durch Regulierungen deutlich erhöhen, etwa durch Investitionsbeschränkungen, Umwelt- oder Sicherheitsanforderungen. Der Staat kann den Markteintritt aber auch erleichtern, etwa durch Forschungsförderung. Diese Eintrittsbarrieren sollten relativ zu den Möglichkeiten potenzieller neuer Marktteilnehmer bewertet werden, gleich ob es sich um Start-ups handelt, um Unternehmen aus dem Ausland oder verwandten Branchen.

Neulinge sollten auch bedenken, ob und wie stark etablierte Unternehmen zurückschlagen könnten, bevor sie entscheiden, ob sich der Eintritt in den Markt lohnt.

Verhandlungsmacht der Zulieferer
Mächtige Lieferanten können einen Großteil der Gewinne für sich abzweigen, indem sie höhere Preise verlangen, die Qualität einschränken oder Kosten auf andere Marktteilnehmer abwälzen. Microsoft etwa hat die Profite in der PC-Branche abgeschöpft, indem es die Preise für sein Betriebssystem erhöhte. Die PC-Hersteller hatten aufgrund des starken Wettbewerbs um die Kunden kaum Spielräume, ihre Preise heraufzusetzen.

Zulieferer haben umso mehr Macht, je größer die Konzentration im Markt ihrer Kunden ist, wenn sie noch andere Märkte bedienen, wenn die Kunden der Zulieferer hohe Wechselkosten haben, wenn ihr Produkt unverzichtbar ist oder gegenüber anderen einen klaren Vorteil hat. Wenn die Kunden der Lieferanten im Verhältnis

zu diesen viel verdienen, ist dies für die Zulieferer ein Anreiz zur Vorwärtsintegration.

Verhandlungsmacht der Käufer
Mächtige Kunden können Gewinne abschöpfen, indem sie die Preise herunterhandeln, mehr Qualität verlangen oder mehr Service und indem sie die Konkurrenten gegeneinander ausspielen. Besonders viel Verhandlungsspielraum haben mächtige Kunden, wenn ihre Lieferanten hohe Fixkosten haben und auf eine Auslastung ihrer Kapazitäten angewiesen sind, wenn die Produkte standardisiert und austauschbar und die Wechselkosten gering sind. Sie können auch mit Rückwärtsintegration drohen. So haben die Produzenten von Softdrinks und Bier die Verpackungsfirmen in Schach gehalten, indem sie ihnen damit gedroht haben, die Behältnisse selbst zu produzieren.

Eine Käufergruppe ist umso preempfindlicher, je höher der Anteil des Produkts an ihren Kosten ist, wenn sie geringe Profite erwirtschaftet und unter Druck steht, ihre Einkaufskosten zu senken. Je höher die Qualität und je klarer der Produktvorteil, desto geringer die Preissensibilität. Business-to-Business-Kunden oder Kunden, die nicht selbst Endnutzer sind, können übrigens auf die gleiche Weise analysiert werden wie Endkunden, mit einer wichtigen Ergänzung: Intermediäre Kunden gewinnen Marktmacht, wenn sie die Kaufentscheidungen in den nachfolgenden Wertschöpfungsstufen beeinflussen können.

Bedrohung durch Substitute

Ein Substitut ist ein Ersatz für ein Produkt oder eine Dienstleistung, das dieselben Funktionen erfüllt, mit anderen Mitteln auf andere Weise. Videokonferenzen sind ein Substitut für Reisen, Plastik ist ein Substitut für Aluminium. E-Mail ist ein Substitut für Express-Post. Substitute lauern überall, aber sie werden leicht übersehen, weil sie eine völlig andere Form annehmen können als das eigene Produkt. Für jemanden, der etwa ein Va-

tertagsgeschenk sucht, können Kravatten ein Substitut für Bohrmaschinen sein. Es kann eine Alternative sein, nichts zu kaufen, etwas Gebrauchtes, oder selbst etwas zu basteln.

Wenn Unternehmen es nicht schaffen, sich gegenüber Substituten zu behaupten, sei es durch ein besseres Produkt, Marketing oder sonstige Mittel, leidet ihre Profitabilität – und oftmals das Wachstum der ganzen Branche.

Konkurrenzdruck durch vorhandene Wettbewerber

Die Rivalitäten unter vorhandenen Wettbewerbern nehmen viele wohlbekannte Formen an wie etwa Preisrabatte, Neuprodukteinführungen, Werbekampagnen und Serviceverbesserungen. Wie sehr die Profitabilität unter diesem Wettbewerb leidet, hängt zum einen von der Intensität des Wettbewerbs ab und zum anderen davon, auf welcher Basis konkurriert wird.

Die Intensität ist am größten, wenn es viele Konkurrenten gibt, die etwa die gleiche Größe haben, wenn das Wachstum der Branche gering ist, die Austrittsbarrieren hoch sind und sich jeder Rivale Hoffnungen darauf macht, die Führung zu erringen. Manchmal ist das Sinken der Profitabilität in einer Branche auch nur das Ergebnis von Streben nach Prestige oder persönlichem Ehrgeiz.

Die Stärke der Rivalität hängt aber nicht nur von der Intensität des Wettbewerbs ab, sondern vor allem auch davon, auf welchen Ebenen er ausgetragen wird. Sie ist umso stärker, je mehr die Rivalen auf denselben Ebenen miteinander konkurrieren. Der Profitabilität besonders abträglich ist dabei der Preiswettbewerb, weil die Profite direkt an die Kunden abgetreten werden und weil Preissenkungen für Konkurrenten besonders einfach zu beobachten und zu kontern sind. Damit setzen Unternehmen leicht eine Abwärtsspirale in Gang und trainieren die Kunden darauf, weniger auf besondere Produkteigenschaften und Service zu achten. Zu Preiswettbewerb kommt es vor allem dann, wenn die Produkte nahezu identisch und die

Fixkosten hoch sind, wenn Kapazitäten ausgelastet werden müssen oder wenn es sich um im weiten Sinne verderbliche Waren handelt.

Wettbewerb in Bezug auf andere Dimensionen als den Preis senkt die Profitabilität nicht so stark. So wichtig wie die Frage, welche Dimensionen der Wettbewerb umfasst, ist die, ob es dieselben sind, in denen konkurriert wird. Wenn alle auf die gleichen Kundenbedürfnisse abzielen, entsteht schnell ein Nullsummen-Wettbewerb. Konkurrenz kann jedoch sehr wohl mit positiven Renditen einhergehen oder die durchschnittlichen Renditen sogar steigern, wenn Unternehmen um verschiedene Kundensegmente konkurrieren, mit verschiedenen Preismodellen, Services oder Produktmerkmalen antreten. Gibt es ein klares Verständnis des Wettbewerbs, kann dieser häufig in positivere Bahnen gelenkt werden.

Kräfte entscheiden, nicht Faktoren

Die Branchenstruktur, manifestiert in der unterschiedlich starken Ausprägung der fünf Wettbewerbskräfte, entscheidet über die langfristige Rendite und bestimmt, wie sich der erzeugte Wert in der Branche aufteilt, wie viel also bei den Unternehmen verbleibt, von den Kunden oder Lieferanten abgeschöpft oder durch neue Marktteilnehmer eingeschränkt wird. Indem das Modell Unternehmensstrategen dazu anhält, alle fünf Kräfte im Blick zu behalten, verhindert es, dass ein bestimmtes Element ihre Aufmerksamkeit zu sehr in Beschlag nimmt. Und es lenkt sie auf strukturelle Bedingungen und weg von den flüchtigen Veränderungen.

So ist es besonders wichtig, bestimmte, leicht sichtbare Attribute einer Branche nicht mit den Wettbewerbskräften zu verwechseln, die ihre grundlegende Struktur bestimmen. Die folgenden Faktoren beispielsweise sollten nicht mit den Wettbewerbskräften im Sinne des Modells verwechselt werden:

Branchenwachstum: Schnell wachsende Branchen sind keineswegs immer attraktiv. Wachstum zieht Konkurrenten an, weil ein größer werdender Kuchen Chancen verspricht. Aber schnelles Wachstum kann Zulieferer zu einer mächtigeren Position verhelfen und neue Marktteilnehmer anlocken. Doch selbst ohne Neulinge ist Profitabilität in Wachstumsbranchen nicht garantiert, wenn die Kunden mächtig sind oder attraktive Substitute auftauchen. Tatsächlich waren in den vergangenen Jahren einige der am schnellsten wachsenden Branchen auch die am wenigsten profitablen.

Technik und Innovation: Fortschrittliche Technik oder Innovationen reichen nicht aus, um eine Branche strukturell attraktiv zu machen. Branchen mit profanen, einfachen Technologien, preisunempfindlichen Käufern, hohen Wechselkosten oder hohen Markteintrittsbarrieren können bei Weitem profitabler sein als „sexy“ Branchen wie Software und Internettechnologien, die zahlreiche Wettbewerber anziehen.

Staatliche Regulierungen: Der Staat sollte nicht wie eine sechste Wettbewerbskraft betrachtet werden, da sein Einfluss per se weder grundsätzlich vorteilhaft noch schlecht sein muss. Am besten sollten Manager untersuchen, wie sich bestimmte Regulierungen auf die fünf einzelnen Wettbewerbskräfte auswirken, da der Staat die Branchenstruktur auf sehr verschiedene Weise beeinflussen kann.

Komplementäre Produkte und Dienstleistungen: Komplementäre Produkte und Services sind solche, die zusammen mit dem Produkt der eigenen Branche verwendet werden, wobei der Kundennutzen in dieser Kombination höher ist als der Nutzen, den jedes Produkt für sich allein bietet. Sie können offensichtlich sehr wichtig sein, um die gesamte Nachfrage nach einem Produkt zu fördern. Dennoch sind auch sie keine eigenständige Wettbewerbskraft, da ihre Existenz nicht per se gut oder schlecht für die Profitabilität einer Branche ist. Komplementärprodukte können die Markt-

eintrittsbarrieren erhöhen oder senken, Substitute fördern oder verhindern. Sie beeinflussen die Profitabilität indirekt durch die Art und Weise, wie sie die fünf Kräfte beeinflussen.

Wandel der Branchenstruktur

Meine Berechnungen haben gezeigt, dass die durchschnittliche Profitabilität in verschiedenen Branchen im Zeitablauf erstaunlich stabil ist. (Die Unterschiede in der Profitabilität *zwischen* den Branchen können dagegen sehr groß sein. Die Spanne liegt zwischen knapp unter null und mehr als plus 50 Prozent, gemessen als Return on Invested Capital, ROIC.) Aber natürlich verändern sich die Branchenstrukturen kontinuierlich und mitunter sogar abrupt. Veränderungen können von außerhalb der Branche kommen oder aus ihr selbst. Sie können die Profite erhöhen oder reduzieren. Sie können durch Änderungen der Technik, der Kundenwünsche oder anderer Ereignisse verursacht werden. Das Fünf-Kräfte-Modell ist unabhängig davon, woher eine Änderung kommt, ein geeigneter Rahmen, um die Auswirkungen auf die Struktur einer Branche zu erkennen und den Einfluss dieser Veränderungen auf deren Attraktivität abzuschätzen. Gerade dadurch hilft es, statische Sichtweisen und Vorurteile aufzubrechen.

So hat der Wettbewerb sicher oft eine natürliche Tendenz, sich mit der Zeit zu verstärken. Wenn eine Branche reifer wird, verlangsamt sich das Wachstum. Die Konkurrenten werden einander immer ähnlicher, wenn sich Branchenstandards etablieren, Techniken diffundieren oder wenn sich der Kundengeschmack angleicht. Die Profitabilität der Branche sinkt, und schwächere Wettbewerber müssen aufgeben. Dieser Prozess hat sich in zahllosen Branchen wiederholt, ob bei Fernsehen, Snowmobilen oder Telekommunikation, um nur ein paar Beispiele zu nennen. Der Trend zu Preiswettbewerb und anderen Formen destruktiver Konkurrenz ist

Worauf es bei der Wettbewerbsanalyse ankommt

Den richtigen Zeithorizont wählen. Eine der wichtigsten Aufgaben der Wettbewerbsanalyse besteht darin, vorübergehende oder zyklische Schwankungen von strukturellen Veränderungen zu unterscheiden. Nur letztere sind die Grundlage für dauerhafte Profitabilität. Der richtige Zeithorizont ist gewöhnlich ein kompletter Geschäftszyklus, in den meisten Branchen umfasst dieser drei bis fünf Jahre. In manchen Branchen kann der Zeithorizont aber auch zehn Jahre oder länger sein. Wichtig ist, die durchschnittliche Profitabilität über diese gesamte Periode hinweg zu betrachten, nicht die eines bestimmten Jahres.

Die Branche ganzheitlich betrachten. Bei der Wettbewerbsanalyse kommt es nicht darauf an, die Attraktivität einer Branche zu bewerten. Es geht auch nicht ein-

fach darum, Vor- und Nachteile aufzulisten. Es kommt vielmehr auf ein ganzheitliches, dynamisches Verständnis an. Welche Faktoren fördern oder beschränken die Profitabilität? Wie wirken sich Verschiebungen hinsichtlich eines Faktors auf die anderen Wettbewerbskräfte aus? Da sich die Wettbewerbskräfte unmittelbar in der Bilanz niederschlagen, sollten die Manager versuchen, ihre Wirkungen möglichst genau zu beziffern. Viele Elemente lassen sich sehr gut quantifizieren. Die Markteintrittsbarrieren etwa können als Prozentsatz des Branchenumsatzes berechnet werden, der notwendig ist, um eine Fabrik oder ein Logistiknetz effizient zu betreiben. Mit den Wechselkosten der Kunden lässt sich der Anreiz quantifizieren, der nötig ist, um Kunden zu erobern oder zu halten.

gleichwohl keinesfalls unausweichlich. So gab es etwa in den vergangenen Jahrzehnten einen heftigen Wettbewerb unter US-Kasinos, doch gewannen dabei letztlich alle, da er neue Nischen und geografische Segmente erschloss, und ein Kopf-an-Kopf-Rennen vermieden werden konnte.

Oder: Fusionen und Akquisitionen werden häufig als Strategie genutzt, um die Intensität des Wettbewerbs zu verringern. Das Fünf-Kräfte-Modell zeigt nun, warum dies langfristig gesehen keine sehr wirksame Strategie ist. Die Windfall-Profits durch das Beseitigen einiger Wettbewerber locken häufig neue Marktteilnehmer an und können aufseiten der Kunden und Zulieferer Gegenreaktionen auslösen. So gab es zum Beispiel in den 80er und 90er Jahren in den USA eine starke Konsolidierung von Geschäftsbanken und Sparkassen. Heute ist die Bran-

chenlandschaft im Privatkundengeschäft aber so bunt wie eh und je, weil neue Wettbewerber auf den Plan traten.

Konsequenzen für die Strategie

Branchenveränderungen eröffnen nur dann eine Chance, vielversprechende neue strategische Positionen zu besetzen, wenn der Stratege ein sehr tiefgehendes Verständnis der Wettbewerbskräfte einer Branche besitzt. Denken Sie etwa an die Entwicklung der Musikindustrie in den vergangenen Jahren. Einige Experten sagten voraus, dass mit dem Aufkommen des Internets und der digitalen Distribution einige Tausend neue Musiklabels entstehen würden. Die neue Technik würde die seit der Erfindung von Edisons Phonograph herrschenden Marktstrukturen aufbrechen, bei de-

nen zwei bis drei große Schallplattenfirmen die Branche dominierten. Eine sorgfältige Analyse hätte indessen ans Licht gebracht, dass der Vertrieb nicht die entscheidende Eintrittsbarriere war. Die großen Musiklabels profitierten vor allem von anderen Vorteilen: Sie konnten die Risiken, neue Künstler zu entwickeln, poolen und so unvermeidliche Flops abpuffern und hatten genügen Ressourcen, um die Medienflut zu durchdringen und dafür zu sorgen, dass ihre Künstler gespielt wurden. Im Ergebnis konnten sie ihre Vormachtstellung behaupten.

Natürlich ist die Musikbranche von der digitalen Revolution nicht unberührt geblieben. Raubkopien waren illegale, aber mächtige Substitute. Die Major Labels versuchten jahrelang, selbst technische Plattformen für den Vertrieb ihrer Musik zu entwickeln, aber jede Musikfirma zögerte, ihre Produkte durch einen Rivalen vermarkten zu lassen. In dieses Vakuum trat Apple mit seiner iTunes-Musikplattform. Dadurch, dass die großen Labels das Entstehen eines wichtigen neuen Gatekeepers zugelassen hatten, veränderte sich die Branchenstruktur im Zuge der digitalen Revolution zu ihren Ungunsten.

Unternehmen können die Branchenstruktur verändern, indem sie die Wettbewerbskräfte beeinflussen. Hierbei gibt es zwei Möglichkeiten:

Den Kuchen neu aufteilen: Unternehmen können versuchen, ihren Anteil an den Profiten zu erhöhen, die an Zulieferer, Käufer und Substitute fließen. Um der Macht von Lieferanten zu begegnen, können Unternehmen etwa Spezifikationen standardisieren, um einfacher wechseln zu können, oder eine andere Technik einsetzen. Um der Kundenmacht zu begegnen, können sie die Services ausweiten und so die Wechselkosten erhöhen, versuchen, mächtige Vertriebskanäle zu umgehen, oder investieren, um Produkte mit Alleinstellungsmerkmal zu entwickeln.

Strategien, die darauf abzielen, anderen Teile des Kuchens wegzunehmen, bergen jedoch das Risiko, die

Branchenstruktur insgesamt zu verschlechtern. Manager sollten daher sehr genau darüber nachdenken, ob dies die Sache wert ist. So versuchte etwa IBM, seinen verspäteten Markteintritt bei PC durch eine offene Architektur wettzumachen, um den Industriestandard zu setzen und komplementäre Anbieter von Software und Peripheriegeräten anzulocken. IBM überließ wichtige Techniken oder Komponenten anderen, das Betriebssystem zum Beispiel Microsoft oder die Chipherstellung Intel. Durch die Standardisierung des PCs setzte ein Preiswettbewerb ein, und die Macht ging auf die Lieferanten über. IBM wurde schließlich vorübergehend Marktführer, verblieb aber in einer dauerhaft unattraktiven Branchenstruktur.

Den Kuchen größer machen: Die bessere Strategie ist daher häufig, die allgemeine Nachfrage und die Qualität der angebotenen Güter zu steigern und so den gemeinsam erzeugten Wert in einer Branche zu vergrößern. Wenn Unternehmen neue Kunden erschließen oder mit ihren Lieferanten zusammenarbeiten, um die Koordination oder die inhärente Kostenstruktur der Branche zu verbessern, schaffen sie eine Win-win-Situation für viele Branchenteilnehmer. Aber auch bei einem wachsenden Kuchen entscheiden letztlich ausschließlich die fünf Wettbewerbskräfte, wie dieser verteilt wird. Die erfolgreichsten Unternehmen sind jene, die dazu beitragen, den Kuchen zu vergrößern, und die es schaffen, überproportional von dem Wachstum zu profitieren.

Vom Wettbewerb zur Wertschöpfung

Die fünf Kräfte sind die Triebfedern im Wettbewerb. Strategen, die dies verstehen, werden Bedrohungen jenseits ihrer unmittelbaren Wettbewerber erkennen und besser gerüstet sein, ihnen zu begegnen. Die Branchenstruktur zu verstehen wäre ebenso wichtig für Investoren und für den Anlageerfolg wesentlich effektiver als Finanzprognosen oder Trendextrapolationen.

Das Modell könnte ihnen helfen zu verstehen, ob eine Branche wirklich attraktiv ist, Verschiebungen zu antizipieren, kurzfristige Schwankungen von langfristigen strukturellen Veränderungen zu unterscheiden und übertriebenen Optimismus oder Pessimismus zu vermeiden. Wenn Manager als auch Investoren den Wettbewerb so betrachten würden, könnten die Kapitalmärkte wesentlich effektiver darin sein, unternehmerischen Erfolg und das Gedeihen der Wirtschaft insgesamt zu fördern. Unternehmen müssten nicht mehr so viel Energie darauf verwenden, der Börse zu gefallen, sondern könnten sich stattdessen darauf konzentrieren, wahre wirtschaftliche Werte zu erzeugen. ■

SERVICE

HBM ONLINE

(zu beziehen über:

www.harvardbusinessmanager.de)

PORTER, M. E.: *Wie die Kräfte des Wettbewerbs Strategien beeinflussen*, in: *Harvard Businessmanager*, Oktober 2004, Seite 48, Produktnummer 200410048

(Porters „Five Forces“-Originaltext aus dem Jahr 1979 auf Deutsch).

EDITION 1/2006: *Die besten Ideen von Michael E. Porter*.

PORTER, M. E.: *Was ist Strategie*, in: *Harvard Businessmanager* 4/2008, Seite 104, Produktnummer 200804104.

INTERNET

Michael E. Porters Homepage

<http://www.isc.hbs.edu/>

Ein Video mit einem Interview, das die „Harvard Business Review“ mit Michael Porter geführt hat, finden Sie unter: porter.multimedia.hbr.org

Weiterführende Informationen finden Sie auf Seite 118.

© 2008 Harvard Business School Publishing
Produktnummer 200805020, siehe Seite 120