

## Porters Five Forces Modell

Fünf-Kräfte-Modell nach Michael Porter

**Stichwörter: Branchenanalyse, Marktanalyse, Markteintritt, Marktmacht, Rivalität, Wettbewerbskräfte, Wettbewerbsstrategie**

1. Überblick
2. Einführung
3. Wettbewerbskräfte
4. Markteintritt potentieller Wettbewerber
5. Grad der Rivalität
6. Bedrohung durch Substitutionsprodukte
7. Verhandlungsstärke der Abnehmer
8. Verhandlungsstärke der Lieferanten
9. Sonderfaktor Staat
10. Wettbewerbsstrategien
11. Kritik am Modell von Porter
12. Fazit
13. Anhang
  - A. 1. Die Person Michael E. Porter
  - A. 2. Ausgewählte Definitionen
  - A. 3. Anwendungen/Szenarien
14. Quellen

### Abkürzungen:

EOS	Economies of Scale
MBA	Master of Business Administration
Ph. D.	Dr. phil.
UAP	Unique Advertising Proposition
USP	Unique Selling Proposition

### 1. Überblick

Porters Thema sind nicht so sehr die ärmsten unter den armen Ländern, sondern jene, die sich um den Eintritt in den Weltmarkt bemühen, die sich in der "dritten Sequenz" von Entwicklung befinden: Bei ihnen spielen Innovationen eine entscheidende Rolle, also selbstgeschaffene Wettbewerbsvorteile.

Bei der Erreichung dieses Stadiums hilft Spezialisierung und Cluster-Bildung, d. h. der Aufbau einer gestaffelten industriellen Produktion in einem oder wenigen Bereichen, der einen kontinuierlichen Erfahrungsaustausch ermöglicht. Genau an dieser Stelle greift das von Porter entwickelte Fünf-Kräfte-Modell.

Porters Modell beruht auf der grundlegenden Erkenntnis, daß sich die Strategie eines Unternehmens an seinem Umfeld orientieren muß. Insbesondere muß „die Wettbewerbsstrategie ... aus einem differenzierten Verständnis der Branchenstruktur und der Art, wie sie sich ändert, hervorgehen.“

Porter hat fünf Wettbewerbskräfte identifiziert, die in jeder Branche und jedem Markt wirken. Die Ausprägung dieser Kräfte bestimmt die Intensität des Wettbewerbes in einer Branche und damit ihre Profitabilität und Attraktivität. Das Ziel der Unternehmensstrategie sollte demnach in der Suche nach Möglichkeiten zur Schwächung dieser Wettbewerbskräfte in Bezug auf das eigene Unternehmen bestehen. Porters Modell dient dabei der Analyse der in der jeweiligen Branche wirkenden Triebkräfte. Auf Grundlage dieser Informationen können die Unternehmen über Aktivitäten zur gezielten Beeinflussung oder Ausnutzung einzelner Aspekte entscheiden.

### 2. Einführung

Das von Porter eingeführte Fünf-Kräfte-Modell ermöglicht im Kern der Analyse der Wettbewerbsposition eines Unternehmens, eines Clusters oder einer Branche.

Die fünf identifizierten und für die Analyse relevanten Kräfte sind :

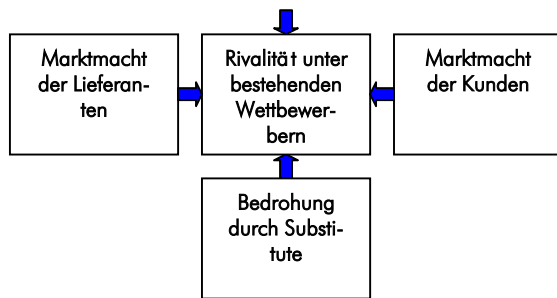
- Rivalität zwischen existierenden Unternehmen
- Verhandlungsmacht der Zulieferer
- Verhandlungsmacht der Kunden
- Drohung des Markteintritts neuer Konkurrenten und
- Bedrohung durch substitutive Produkte oder Dienstleistungen

Mit Hilfe des Modells wird anhand der genannten Kräfte und Ihrem Zusammenspiel ein aussagekräftiges Abbild der Wettbewerbssituation geschaffen. Die folgenden Abschnitte beschreiben dieses Vorgehen ausführlich und hinterfragen es kritisch.

### 3. Wettbewerbskräfte

Neben der Analyse der Wettbewerbsposition ist das Modell nach der Auffassung Porters darüber hinaus geeignet, Besonderheiten, Kräfteverhältnisse, Triebkräfte ect. übersichtlich zusammenzufassen. Das Modell läßt sich wie veranschaulichen:

Markteintritt  
potentieller  
Wettbewerber



#### 4. Markteintritt potentieller Wettbewerber

Der Markteintritt eines potentiellen Wettbewerbers stellt für bereits existierende Unternehmen eine Gefahr dar. Als besonders relevant sind hier der mögliche „Preisverfall“ und die Gefährdung der Rentabilität, sowie der mögliche Verlust von Marktanteilen hervorzuheben.

Wettbewerber können durch zahlreiche Strategien versuchen ihre Position im Markt zu etablieren und somit Kunden an sich zu binden. Größere Innovationsfähigkeit, Brandsplitting und Markenpolarisation sind nur einige mögliche Beispiele für Maßnahmen auf dem Weg zum etablierten Anbieter auf einem Markt.

Beim Eintritt in einen Markt wird der potentielle Wettbewerber allerdings in der Regel mit Markteintrittsbarrieren konfrontiert. Hier ist zwischen **existierenden Eintrittsbarrieren** und **absehbaren Reaktionen** der etablierten Wettbewerber zu unterscheiden. Die im folgenden Abschnitt aufgezeigten Markteintrittsbarrieren stellen keinesfalls eine vollständige Auflistung aller möglichen Barrieren dar, sondern verstehen sich vielmehr als eine Auswahl besonders wirksamer und häufig vorkommender Möglichkeiten der Marktzutrittsbeschränkung.

##### 4. 1. Eintrittsbarrieren

###### Economies of Scale

- Das sind Größenkostenvorteile, die bei gegebener Produktionstechnik und damit gegebener Produktionsfunktion infolge hoher Fixkosten auftreten können. Da bei wachsender Unternehmensgröße die durchschnittlichen totalen Kosten bis zur sog. mindestoptimalen Unternehmensgröße sinken. Das heißt, daß der Anteil an fixen Kosten pro produzierter Einheit immer kleiner wird.

- Mögliche Ursachen dafür sind z.B. Spezialisierungsvorteile aus der Arbeitsteilung oder Kostenersparnisse, die sich aus einer Vergrößerung von Produktionsmitteln ergeben.

###### Produktdifferenzierung

- Damit ist die deutliche Abgrenzung zu Produkten der Konkurrenz gemeint.
- Unterschieden wird hier zwischen der Differenzierung hinsichtlich der Technik und des verwendeten Materials, Änderungen in Größe, Farbe und Ausstattung und der technischen bzw. modischen Anpassung der Produkte.
- Des weitern können Innovationen bzw. der Innovationsgehalt eines Produktes ausschlaggebend sein.
- In den letzten Jahren wird eine Produktdifferenzierung zunehmend durch den Übergang vom reinen Leistungskern zur Leistungsperipherie erreicht. Darunter verstehen sich Zusatznutzen, wie z.B. angebotene Service- und Dienstleistungen oder Mehrwertdienste.

###### Kapitalbedarf

- Bei der Feststellung des Kapitalbedarfes sind besonders sunk costs, also versunkene Kosten, zu berücksichtigen. Das sind aufgewendete finanzielle Mittel, die bei Marktaustritt nicht wieder liquidiert werden können.
- Um diesem Prozeß zu entkräften bzw. entgegenzuwirken ist man dazu übergegangen z. B. Patente und Marken als Güter auf dem Markt zu handeln und so entstandene Kosten zum Teil oder ganz abzudecken.
- Auch das Potential bzw. spezifische Wissen von Personal stellt einen wesentlichen Bestandteil der sunk costs dar und man versucht dem auf ähnliche Weise entgegenzuwirken. Es sei an dieser Stelle auf das sich zunehmend entwickelnde Geschäft mit der Abwerbung und Vermittlung von Personal verwiesen.
- Des weiteren sind branchenspezifische Besonderheiten zu beachten. Der Kapitalbedarf steigt z.B. wenn es üblich ist, Kunden Produkte zu finanzieren bzw. zu vermieten.

###### Umstellungskosten

- Dies bezieht sich auf die Umstellungskosten beim Abnehmer. Also Kosten, die dem Ab-

nehmer entstehen, wenn er auf ein neues Produkt bzw. ein Produkt eines anderen Anbieters umsteigt.

#### Zugang zu Vertriebskanälen

- Hier ist zwischen dem Akquisitions- und Logistikkanal zu unterscheiden. Zu beiden kann der Zugang erschwert werden, z.B. durch bestehende Verträge mit Lieferanten und damit verbundenen Auflagen.

#### Größenunabhängige Kostenvorteile

- Etablierte Unternehmen sind möglicherweise im Besitz von Produkttechnologien und haben diese durch Patente schützen lassen.
- Denkbar sind auch günstige Zugänge zu Rohstoffen, günstige Standorte und Subventionen.
- Einen weiteren Aspekt stellt die Lernkurve\* (bezogen auf die kumulierte Produktionsmenge) und die Erfahrungskurve\* (bezogen auf technischen Wandel, Vertrieb, Logistik und andere Funktionen) dar.
- Informationen gewinnen zunehmende Bedeutung als wertvoller Rohstoff und unentbehrliches Halbzeug. Auch hier sind deutliche Vorsprünge bzw. Vorteile der Konkurrenz denkbar und nicht zu unterschätzen.

(\* Erläuterung siehe Anhang, A.2)

#### Staatliche Politik

- Auch der Staat kann eine mögliche Markteintrittsbarriere erzeugen. Z.B. durch Lizenzzwang, die Begrenzung des Zugangs zu Rohstoffen oder durch Umwelt-, Gesundheits- und Sicherheitsreglementierungen.

## 4. 2. Reaktionen existierender Wettbewerber

- Da der Eintritt eines neuen Wettbewerbers in den Markt für die bereits im Markt befindliche Unternehmen ein Risiko darstellt, ist durchaus zu erwarten, daß sich diese gegen einen potentiellen Wettbewerber zur Wehr setzen.

- Denkbar ist hier z.B. ein Preiskampf, der es dem neuen Unternehmen nicht ermöglicht kostendeckend zu arbeiten (z.B. Dumpingpreise, Preisabsprachen). Allerdings stellt ein solcher Preiskampf auch ein Risiko für die etablierten Unternehmen dar, da Preisabsprachen – also Kartellierung – verboten und mit empfindlichen Strafen belegt ist.
- Niedrigpreise stellen nicht nur für den potentiellen Wettbewerber ein Risiko dar, sondern auch für die bereits im Markt bestehenden Unternehmen, da diese durch niedrigere Preise ebenfalls Gefahr laufen nicht mehr kostendeckend zu produzieren.
- Eine weitere Möglichkeit ist der Ausschluß von Ressourcen.
- Wenn sich der Markt jedoch nicht gegen potentielle Konkurrenz abgrenzen läßt stellt die möglichst schnelle Integration des Konkurrenten eine mögliche Lösung dar, um eine effiziente Steuerung des Marktes auch weiterhin zu gewährleisten.

## 5. Grad der Rivalität unter bestehenden Wettbewerbern

Intensive Rivalität ist das Ergebnis einer Reihe zusammenwirkender struktureller Faktoren. Das sind z.B.:

#### Zahlreiche oder gleich ausgestattete Unternehmen

- Durch einen hohen Wettbewerberdicht am Markt steigt automatisch der Wettbewerbsdruck.
- Bei relativ wenigen Unternehmen, die bezogen auf ihre Größe und ihre Mittelausstattung ähneln, ergibt sich meist ein instabiler Zustand am Markt. Da sich bereits kleine Änderungen z.B. bei Preisen oder Mengen für alle Anbieter spürbar auswirken, muss die Konkurrenz verstärkt mit ins Gewinnmaximierungskalkül einbezogen werden muß.

#### Langsames Branchenwachstum

- Denkbar sind hier z. B. Märkte in späteren, reiferen Marktphasen. Durch ein zähes oder stagnierendes Wachstum verschärft sich die Konkurrenzsituation ebenfalls.
- Ein mögliches Szenario ist die Produktion der Unternehmen unter der Auslastungsgrenze, was zu Stückkostenanstieg und verstärkten

Kämpfen um bestehende Absatzmärkte führen kann.

#### Hohe Fix- oder Lagerkosten

- Gemeint sind hier die Fixkosten im Verhältnis zur Wertschöpfung, nicht die Gesamtkosten.
- In Deutschland, als besonders lohnkostenintensiver Standort, muß den Lohn- und Lohnnebenkosten an dieser Stelle besondere Beachtung geschenkt werden.
- Ein weiterer Aspekt ist die schwere oder teure Lagerung von Gütern.

#### Fehlende Differenzierung oder Umstellungskosten bei den Abnehmern

- Sogenannte Commodities führen zu Preiskämpfen unter den Wettbewerbern, da eine für den Verbraucher wahrnehmbare Produktdifferenzierung fehlt.
- Der fehlende USP\* muß dann, um die Position am Markt zu sichern oder auszubauen, über die Produktkommunikation durch einen UAP\* ersetzt werden.
- Wenn ein Anbieterwechsel für den Verbraucher mit enormen Umstellungskosten verbunden ist, ist es sehr schwer ihn von einem Wechsel zu überzeugen. Besonders die Informationskosten müssen hier mit ins Kalkül gezogen werden.

(\* Erläuterung siehe Anhang, A.2)

#### Große Kapazitätserweiterungen

- Gemeint sind hier sprungfixe Kosten durch EOS und technologisch bedingte Mindestgrößen.

#### Heterogene Wettbewerber

- Darunter verstehen sich Märkte mit sachlich ungleichartigen Gütern, die miteinander konkurrieren, da sie in gewisser Weise substituierbar sind. (z.B. verschiedene Automarken, Motorräder)
- Auch Besitz- und Beteiligungsverhältnisse der Unternehmen sind an dieser Stelle zu berücksichtigen

#### Hohe strategische Einsätze

#### Hohe Austrittsbarrieren

- Möglich sind hier spezialisierte Aktiva oder hohe Fixkosten des Austritts z.B. durch Sozialpläne, Umsiedlungskosten, Aufrechterhaltung von Ersatzteillagern, strategische Wechselbeziehungen, emotionelle Barrieren, administrative und soziale Restriktionen (z.B. der Staat verbietet den Austritt aufgrund der steigenden Arbeitslosenrate).

### 5.1. Exkurs: Eintritts- und Austrittsbarrieren

#### Austrittsbarrieren

	niedrig	hoch
Eintrittsbarrieren	niedrig	niedrige, stabile Erträge
	hoch	hohe, stabile Erträge
		niedrige, unsichere Erträge
		hohe, unsichere Erträge

### 6. Bedrohung durch Substitutionsprodukte

Diese Art der Bedrohung kommt durch die Preiselastizität der Nachfrage nach Branchenprodukten zum Ausdruck. Also dem Verhältnis der relativen Nachfrageänderung und der sie auslösenden relativen Veränderung des Preises.

Ist es dem Abnehmer möglich ein Produkt durch ein gleichwertiges Substitut zu ersetzen, ist die Preiselastizität der Nachfrage bei den Branchenprodukten größer eins. Das bedeutet, daß bei einer Preissteigerung der Umsatz in der Branche sinkt, da der Abnehmer auf das Substitut ausweicht.

Ein möglicher Lösungsansatz kann hier das kollektive Handeln der Branche gegenüber Substituten sein, z.B. das Erwirken von Interventionen beim Großhandel und den betreffenden Handelsketten.

Hohe Gewinne der Substituthersteller stellen eine zusätzliche Gefahr für eine Branche dar, da das Preis-/Leistungsverhältnis des Substituts dann erheblich gesteigert werden kann und für den Abnehmer eine attraktive Alternative darstellt.

### 7. Verhandlungsstärke der Abnehmer

Die Abnehmer können eine Branche beeinflussen indem sie z.B. die Preise drücken, höhere Qualität und/oder bessere Leistungen verlangen oder Wettbewerber gegeneinander ausspielen. Ausschlaggebend für den Durchsatz der Abnehmer ist ihre Ausgangsposition.

Generell läßt sich feststellen, je unwichtiger die Branche für die Abnehmer bzw. je wichtiger die Abnehmer für die Branche desto größer ist die Macht der Abnehmer.

Detaillierte Ausführungen dazu siehe Anhang, Absatz A. 3.

## 8. Verhandlungsstärke der Lieferanten

Prinzipiell wird eine Lieferantengruppe von wenigen Unternehmen beherrscht und ist stärker konzentriert als die Branche, an die sie verkauft. Auch hier lassen sich, ähnlich wie bei der Macht der Abnehmer verschiedene Szenarien konstruieren, diese befinden sich im Anhang, Absatz A. 3.

Allgemein kann man sagen, je unwichtiger die Branche für den Lieferanten bzw. je wichtiger der Lieferant für die Branche desto größer ist die Macht des Lieferanten; diese wird verstärkt, wenn Produkt des Lieferanten nicht lagerfähig ist.

## 9. Sonderfaktor: Staat

Der Staat kann als Abnehmer und/oder Lieferant auftreten. Seine Motive sind im allgemeinen eher politisch als ökonomisch, er beeinflusst die Branche als Gesetzgeber. Der Staat kann Einfluß auf die Attraktivität von Ersatzprodukten nehmen. Auch die Rivalitätsstrukturen können durch staatliche Eingriffe verändert werden – z.B. durch Vorschriften, die das Branchenwachstum und die Kostenstruktur betreffen. Der Staat wirkt durch die 5 Kräfte auf den Wettbewerb ein - er ist keine 6. Kraft!

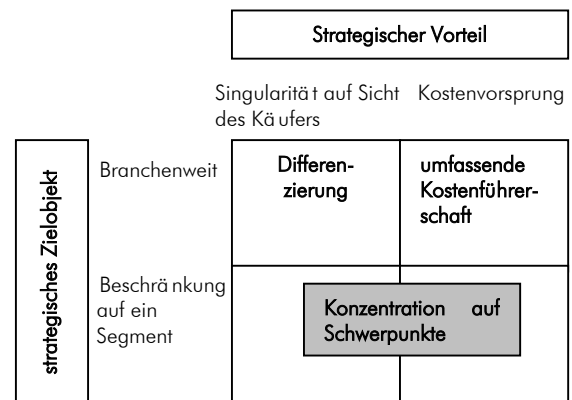
## 10. Wettbewerbsstrategien

Anhand des beschriebenen 5 Kräfte-Modells läßt sich eine Branchen-Strukturanalyse erstellen. In diesem Zusammenhang kann auch die Attraktivität einer Branche beurteilt werden. Mit den gewonnenen Erkenntnissen ist es möglich eine effektive Wettbewerbsstrategie aufzustellen. Dazu bedarf es Überlegungen auf zwei Ebenen. Zum einen sollte das Unternehmen versuchen einen strategischer Vorteil zu erreichen und zum anderen muß es sich für den Käufer spürbar von der Konkurrenz abzeichnen.

Für die Unternehmung ist zu unterscheiden zwischen Preis- und Qualitätsführerschaft (+ Technologieführerschaft). Also entweder möglichst geringe Produktionskosten, die in Form von niedrigen Preisen an die Käufer weitergereicht werden können,

oder die Konzentration auf hochwertige Produkte, mit ausgezeichneter Qualität bzw. Einzigartigkeit der Leistung/Technologie. Denkbar sind natürlich auch Kombinationen, wie z.B. eine Qualitätsführerschaft bei möglichst niedrigen Produktionskosten, wodurch sich die Gewinnspanne erheblich vergrößern läßt.. Des weitem muß das Ausmaß der Marktbearbeitung in diesem Zusammenhang festgelegt werden.

Laut Porter haben große, marktanteilsstarke und kleinere, spezialisiertere Unternehmen die größten Chancen auf eine attraktive Rentabilität. Porter identifizierte verschiedene Wettbewerbsstrategien in der sog. Wettbewerbsmatrix:



Weiterführend sei an dieser Stelle auf das Werk Michael E. Porters „Wettbewerbsvorteile – Spitzenleistung erreichen und behaupten“ verwiesen, erschienen im Campus Verlag.

## 11. Kritik am Modell von Porter

### Strategie in der Internet-Ökonomie

Die Werke Michael E. Porter gehören zu den einflussreichsten ihres Faches – und zugleich zu den meistdiskutierten. Mit seinen Büchern über Wettbewerbsvorteile auf Branchen- und globaler Ebene, die in den 80er Jahren entstanden, hat er das strategische Management bis in die heutige Zeit hinein beeinflusst. Die auf Porter zurückgehenden Modelle der Fünf Wettbewerbskräfte, der Wertekette und Porters Diamant gehören zum Standard der Managementwerkzeuge.

Innerhalb des letzten Jahrzehnts und beeinflusst durch die sich entwickelnde Internet-Ökonomie wurden Porters Ideen zunehmend in Frage gestellt. Die Kritik führt dabei an, daß sich die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen inzwischen grundlegend geändert haben. Der Siegeszug des Internet und der vielfältigen E-Business-Anwendungen haben die Dynamik nahezu aller Branchen stark beeinflusst.

Tatsächlich stellen Porters Theorien auf die in den 80ern vorherrschende wirtschaftliche Situation ab. Diese war gekennzeichnet durch starken Wettbewerb, zyklische Konjunktorentwicklungen und ein relativ stabiles Marktumfeld. Porters Modelle stellen hauptsächlich auf eine Betrachtung der aktuellen Situation (Kunden, Lieferanten, Wettbewerber etc.) sowie auf vorhersehbare Entwicklungen (neue Marktteilnehmer, Substitute) ab. Wettbewerbsvorteile ergeben sich danach aus einer dauerhaften Stärkung der eigenen Position innerhalb des Fünf-Kräfte-Systems. Damit können die Modelle nicht auf extrem dynamische Entwicklungen oder Transformationsprozesse ganzer Branchen eingehen.

### 11. 1. Downes Drei Neue Triebkräfte

Larry Downes, Co-Autor von "Unleashing the Killer App: Digital Strategies for Market Dominance" geht in seinem viel beachteten Artikel "Beyond Porter" davon aus, daß diese Annahmen nicht mehr gültig sind. Downes identifiziert drei neue Triebkräfte, die eine völlig neue strategische Herangehensweise erfordern: Digitalisierung, Globalisierung und Deregulierung.

**Digitalisierung:** Mit zunehmender Leistungsfähigkeit der Informationstechnologie haben alle Marktteilnehmer Zugang zu ungleich umfangreicheren Informationen. Auf dieser Basis können zudem völlig neue Geschäftsmodelle konzipiert werden, durch die auch branchenfremde Marktteilnehmer die Grundlagen des Wettbewerbs in der Old Economy nachhaltig verändern.

Downes führt beispielsweise auf, dass die Errichtung virtueller Shopping Malls, z.B. durch Telekommunikations- oder Kreditkartenunternehmen, von einer traditionellen Wettbewerbsanalyse nach Porter mit ihrem Focus auf die bestehenden Branchenstrukturen nicht erfasst werden kann.

**Globalisierung:** Der technologische Fortschritt in den Bereichen Logistik/Distribution und Kommunikation ermöglicht es heute nahezu jedem Unternehmen, auf globaler Ebene einzukaufen, zu verkaufen und mit Partnern zu kooperieren. In gleichem Maße haben auch die Endverbraucher die Möglichkeit, weltweite Preisvergleiche anzustellen und günstige Produkte zu erwerben. Dadurch müssen sich auch bisher regional orientierte mittelständische Unternehmen in einem globalen Umfeld einordnen, auch wenn sie selbst nicht exportieren oder importieren.

Dieser Darlegung Downes' ist hinzuzufügen, dass das globalisierte und vernetzte Marktgeschehen

auch veränderte Anforderungen an die strategische Ausrichtung der Unternehmen stellt. Es genügt nicht mehr, sich nach Porter als Preis- oder Qualitätsführer zu positionieren (Generische Strategien); vielmehr ergeben sich Wettbewerbsvorteile und stabile Marktpositionen nun aus der Fähigkeit, die mobiler gewordenen Kunden zu binden und weitreichende Partner-Netzwerke zum gegenseitigen Vorteil zu gestalten und zu managen.

**Deregulierung:** In der vergangenen Dekade unterlagen insbesondere in den USA und Europa viele Branchen wie Luftfahrt, Telekommunikation, Energieversorgung und Finanzwesen einem Rückgang des Einflusses staatlicher Regulierungen. Dadurch und gefördert durch die neuen Möglichkeiten der Informationstechnologie konnten in diesen Sektoren traditionelle und neue Unternehmen ihre Tätigkeiten neu ausrichten.

Diese Entwicklung führte zu einer weitreichenden Restrukturierung traditioneller Unternehmen durch Outsourcing, Abstoßung und Aufnahme von Geschäftsbereichen, Neuordnung von Geschäftsbeziehungen und Allianzen etc.

Downes fasst zusammen, daß der wesentliche Unterschied zwischen Strategien im Porter'schen Sinne und in der von den neuen Triebkräften geprägten Welt in der Beurteilung der Rolle der Informationstechnologie steht. In der Old Economy wurde Technologie hauptsächlich als ein Werkzeug zur Umsetzung von Strategien und Veränderungen betrachtet. Heute dagegen ist die Technologie selbst die wesentliche Triebkraft für Veränderungen.

### 11. 2. Ist Porter noch gültig?

Downes argumentiert überzeugend. Tatsächlich sind in den letzten Jahren mit der Digitalisierung, Globalisierung und Deregulierung neue Triebkräfte zur Wirkung gekommen, die von Porters Theorien nur unzureichend einbezogen werden. In dem heutigen Marktgeschehen, das sehr stark von dem rasanten Fortschritt der Informationstechnologie geprägt ist, kann eine erfolgreiche Strategie nicht mehr allein auf Basis von Porters Modellen entwickelt werden.

Wie von Shapiro und Varian in „Information rules“ ausführlich dargestellt, können die bekannten Gesetzmäßigkeiten, die für Produkte und Dienstleistungen gelten, nicht uneingeschränkt auf die nunmehr so wichtige Kategorie Informationsgüter übertragen werden. Ebenso wie sich die Erzeugungsprozesse, Marketingbesonderheiten etc. für Produkte und Dienstleistungen in einigen Ausprägungen unterscheiden, hat auch das Gut Information eigene Charakteristika, die eine eigene Herangehensweise erfordern.

Wenn man aus alledem jedoch schlußfolgert, daß Porters Modelle heute zur Strategiefindung nicht mehr geeignet sind, muß man auch bedenken, daß eine Strategie nie nur auf einigen ausgewählten Managementmodellen basieren sollte. Strategieentwicklung muß stets auf einer sorgfältigen Analyse aller internen und externen Faktoren sowie ihrer möglichen Veränderungen aufbauen. Dies ist keine neue Erkenntnis.

Unabhängig von der Transformation zur Informationsökonomie mit den von Downes beschriebenen neuen Triebkräften wäre es in jedem wirtschaftlichen Umfeld ein Fehler, eine Strategie nur auf Basis der Fünf Kräfte Analyse zu entwickeln.

Außerdem hat das jüngste Umschlagen der Dot-com-Euphorie in zahlreiche Crashes schmerzhaft gezeigt, daß die wirtschaftlichen Grundgesetze auch für die New Economy bzw. die Informations-Ökonomie gelten. Genau darin liegt die dauerhafte Bedeutung von Porters Modellen.

Porter ist Wirtschaftswissenschaftler. Sein Modell der Fünf Kräfte basiert letztlich auf den Gesetzen der Mikroökonomie, die es anschaulicher und allgemeiner darstellt: Porter spricht von der Attraktivität einer Branche, die durch die fünf Triebkräfte beeinflusst wird; in der Mikroökonomie beeinflusst die Konstellation bzw. Ausprägung der Faktoren die Gewinnmaximierung bzw. Monopolgewinne. Die Gültigkeit dieser wirtschaftlichen Gesetzmäßigkeiten ist kaum in Frage zu stellen.

## 12. Fazit

Zusammenfassend läßt sich sagen, daß Porters Modelle trotz aller stattgefundenen und immer noch stattfindenden Umwälzungen in den Branchenstrukturen und Geschäftsmodellen nicht gänzlich als veraltet verworfen werden.

Die Grundaussage, daß jedes Unternehmen in einem Gefüge aus Lieferanten, Abnehmern, Substituten, Wettbewerbern und neuen Marktteilnehmern agiert, ist für jede wettbewerbsbasierte Wirtschaftsordnung gültig. Auch heute muß jedes Unternehmen, ob in Sektoren der New oder Old Economy, seine Produkte bzw. Leistungen erzeugen und mittels eines herausragenden Paketes aus Preis, Leistung und ergänzenden Serviceleistungen an den Kunden bringen. Auch ein Online-Portal muß Content erzeugen oder einkaufen, diesen so aufbereiten, daß er die Nutzer anspricht und Abnehmer für dieses Produkt finden – seien dies nun Visitors oder Käufer von Werbeplätzen. Damit

agieren alle Unternehmen unverändert in dem Gefüge der von Porter beschriebenen fünf Kräfte.

Mehr als in den vergangenen Jahren sind Porters Theorien damit ein „Gerät“ aus dem Werkzeugkasten des strategischen Managements, das nicht einzeln benutzt werden sollte. Im Zusammenspiel mit anderen traditionellen und neuen Managementtechniken können diese Modelle jedoch nicht pauschal als veraltet verworfen werden.

Es ist festzustellen, daß Porters Modelle in der heutigen Informationsökonomie nicht mehr die Bedeutung haben, wie zu ihrer Entstehungszeit. Es sind neue Gesetzmäßigkeiten aufgetreten und die Märkte werden heute von anderen Triebkräften beeinflusst als damals. Das bedeutet jedoch nicht, daß Porters Theorien ungültig geworden sind. Sie müssen heute lediglich mit dem Wissen um ihre Grenzen benutzt werden und sollten durch ein möglichst breites Gerüst aus anderen Modellen, Techniken und Denksätzen ergänzt werden. Ein solches Vorgehen wiederum, ist für die Benutzung jedes Modells – Porter oder nicht und brandneu oder nicht – in jedem wirtschaftlichen Umfeld anzuraten.

## 13. Anhang

### A.1 Die Person Michael E. Porter



Michael Eugene Porter, geboren 1947, ist "C. Roland Christensen Professor of Business Administration" an der Harvard Business School (HBS) in Boston (MA), wo sich auch der größte Teil seines Berufslebens abgespielt hat. Nachdem er 1969 eine Ausbildung zum Flugzeugbauingenieur an der Universität Princeton mit dem Bachelor abgeschlossen hatte, wechselte er in den MBA-Studiengang der HBS, den er 1971 abschloss; 1973 folgte dort der Ph.D. Anschließend wurde er in den Lehrkörper der HBS übernommen. Sein Hauptarbeitsgebiet wurde strategisches Management.

Sein erster Bestseller war *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, erstmals veröffentlicht 1980 und mittlerweile in der 53. Auflage erschienen. 1985 folgte *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Porter hat in diesen Arbeiten u. a. den Begriff der "Wertschöpfungskette" geprägt, um zu betonen, daß die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens nicht von der Optimierung der Teilfunktionen, sondern dem effizienten Ineinandergreifen der Glieder der Kette abhängt.



Bei standardisierten oder nicht differenzierten Produkten einer Branche ist ebenfalls ein hoher Einfluß der Abnehmergruppe zu verzeichnen.

Ein weiterer Faktor sind die Umstellungskosten der Abnehmer. Sind sie entsprechend gering, ergibt sich ein Abhängigkeitsverhältnis, da ein Produktwechsel für den Abnehmer keine finanzielle Belastung darstellt. Zu beachten ist hier allerdings, daß die Macht im Bezug auf die Umstellungskosten wechselseitig funktioniert.

Gelingt es dem Abnehmer glaubwürdig mit Rückwärtsintegration zu drohen, also mit der Übernahme einzelner oder mehrere Fertigungsstufen, die bisher vom Zulieferer ausgeführt wurden, kann er seine Verhandlungsposition entscheidend verbessern. Wichtig ist an dieser Stelle eine partielle Integration, da eine Integrationsdrohung glaubwürdiger ist und die Kostenstruktur der Branche den Abnehmern bekannt ist. Integrationsdrohungen funktionieren wiederum wechselseitig.

Eine wichtiger Aspekt und gleichzeitig Voraussetzung für die genannten Szenarien ist die vollständige Information des Abnehmers im Bezug auf die Nachfrage, die aktuellen Marktpreise und evtl. die Kosten der Branche. Generell läßt sich feststellen, je unwichtiger die Branche für die Abnehmer bzw. je wichtiger die Abnehmer für die Branche desto größer ist die Macht der Abnehmer.

### **Verhandlungsstärke der Lieferanten**

Eine Lieferantengruppe ist stark, wenn am Markt nur eine geringe Anzahl von Lieferanten existieren oder wenn es keine oder kaum Ersatzprodukte gibt. Also, wenn sich ein Abhängigkeitsverhältnis abzeichnet, in dem der Abnehmer auf den Lieferanten angewiesen ist.

Falls die Branche für die Lieferantengruppe relativ unwichtig ist oder das Produkt des Lieferanten ein wichtiger Input für den Abnehmer ist stärkt das ebenfalls die Position des Lieferanten.

Bei einer differenzierten Leistungsaufstellung des Lieferanten oder bei möglichen Umstellungskosten auf der Abnehmerseite wächst seine Macht entsprechend. Zu beachten ist allerdings, daß auch hier die Machtverteilung im Bezug auf die Umstellungskosten wechselseitig funktioniert.

Wenn es der Lieferantengruppe gelingt glaubwürdig mit Vorwärtsintegration zu drohen, hat dies, ähnlich wie bei den Abnehmern, einen Machtzuwachs zur Folge. Vorwärtsintegration bedeutet hier

nur ganz allgemein ein Einsteigen in die nachgelagerte Wertschöpfungskette, nicht unbedingt ein Aufkaufen des Verhandlungspartners. Auch Integrationsdrohungen funktionieren wie bereits erwähnt wechselseitig.

Wichtig ist noch anzumerken, daß auch Arbeitskräfte eine Gruppe von Lieferanten darstellen. Knappe, hochqualifizierte und/oder gewerkschaftlich gut organisierte Arbeitskräfte haben große Macht.

Allgemein läßt sich feststellen, je unwichtiger die Branche für den Lieferanten bzw. je wichtiger der Lieferant für die Branche desto größer ist die Macht des Lieferanten; diese wird verstärkt, wenn Produkt des Lieferanten nicht lagerfähig ist.

## **14. Quellen**

### **Internet:**

- [www.cio.com](http://www.cio.com)
- [www.dse.de](http://www.dse.de), Deutsche Stiftung für internationale Entwicklung
- [www.ephorie.de](http://www.ephorie.de), Das Management-Portal
- [www.fdt.de](http://www.fdt.de), Financial Times Deutschland
- [www.marketing-plan.de](http://www.marketing-plan.de)
- [www.qmarketing.de](http://www.qmarketing.de)
- [www.reckliesmp.de](http://www.reckliesmp.de), Recklies Management Projekt GmbH
- [www.themanagement.de](http://www.themanagement.de)
- [www.uni-marburg.de](http://www.uni-marburg.de)
- [www.zfu.ch](http://www.zfu.ch), Zentrum für Unternehmensführung AG, Schweiz
- [www.4managers.de](http://www.4managers.de)

### **Literatur:**

- Dietrich v. d. Oelsnitz: Markteintrittsmanagement: Probleme Strategien, Erfahrungen
- Gabler: Wirtschaftslexikon
- Meyer, H.; Illmann, T.: Markt- und Werbepsychologie

- SevenOne Media: Media ABC
- Varian, H.: Mikroökonomie
- Varian, H.: Grundzüge der Mikroökonomie