

Beyond Porter – Strategie in der Internet-Ökonomie

Die Werke des amerikanischen Wirtschaftswissenschaftlers und Harvard-Professors 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 Siegszug 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.

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 vergangen 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.

Kritik – 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, sind 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.

| Porters Fünf Triebkräfte | Teilgebiete der Mikroökonomie |
|---|--|
| Verhandlungsstärke der Lieferanten | Angebots- und Nachfragetheorie, Produktions- und Kostentheorie, Preiselastizität |
| Verhandlungsstärke der Kunden | Angebots- und Nachfragetheorie, Konsumverhalten, Preiselastizität |
| Konkurrenz zwischen vorhandenen Wettbewerbern | Marktstrukturen, Anzahl der Marktteilnehmer, Marktgröße und –wachstumsraten |
| Bedrohung durch Substitute | Substitutionsgesetz, Substitutionseffekte |
| Bedrohung durch neue Wettbewerber | Markteintrittsbarrieren |

Die Gültigkeit dieser wirtschaftlichen Gesetzmäßigkeiten ist kaum in Frage zu stellen.

Illustration am Rande:

In einer Vorlesung, an der die Autorin teilnahm, gab der Professor seine ganz persönliche Beurteilung zu Porters Modellen zum Besten:
„Porters Fünf Kräfte Modell ist banal. Das ist nichts als Mikroökonomie. Der Mann hat sich ein paar Jahre in einer Bibliothek eingeschlossen und ein paar Unternehmen analysiert und hat es dann geschafft, die ganze Mikroökonomie in einem einzigen völlig simplen Modell zusammenzufassen. Deshalb sind nun alle anderen Wirtschaftswissenschaftler sauer auf ihn – weil sie sich ärgern, dass ihnen selbst so etwas offensichtliches nicht eingefallen ist.“
... auch eine Begründung, warum Porter so häufig kritisiert wird.

Daher können 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 Werbepläätzen. Damit agieren alle Unternehmen unverändert in dem Gefüge der von Porter beschriebenen fünf Kräfte.

Neu ist lediglich, dass dieses Gefüge durch die von Downes beschriebenen Triebkräfte instabiler, dynamischer und umfangreicher geworden ist. Unterstützt durch neue Technologien können praktisch über Nacht neue Wettbewerber oder Substitute in einen Markt eindringen, die auch bei sorgfältiger Beobachtung nicht vorhersehbar waren. Die Unternehmen müssen ihre Strukturen, Prozesse, Geschäftsmodelle und Strategien dieser veränderten Dynamik anpassen. Deshalb ist es jedoch nicht weniger wichtig, auch weiterhin z.B. die eigene Verhandlungsposition gegenüber Lieferanten und Kunden zu analysieren und ggf. positiv zu beeinflussen. Daran ändert auch die Tatsache nichts, dass die Einflussmöglichkeiten heute weit über die traditionellen Maßnahmen hinausgehen. In Gegensatz zu den auf dem Wettbewerbsgedanken basierenden Abwehrmaßnahmen gewinnen nunmehr Kooperationen zum beiderseitigen Vorteil an Bedeutung. Diese können von losen Netzwerken über Partnerschaften zur Etablierung gemeinsamer Standards bis zu strategischen Allianzen eine breite Palette umfassen.

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.

Downes Kritik an Porter enthält implizit den Vorwurf, dass Porters Modelle zu stark auf die wirtschaftlichen Verhältnisse ihrer Entstehungszeit zugeschnitten sind. Sie sind demnach bei einem veränderten Umfeld nicht oder nur noch begrenzt aussagefähig.

Hier ist zu ergänzen, dass auch die von Downes beschriebenen drei neuen Triebkräfte aus den aktuellen Verhältnissen unserer Zeit abgeleitet sind. In einigen Jahren oder Jahrzehnten werden diese Triebkräfte an Bedeutung verloren haben, während andere – heute noch nicht absehbare – Entwicklungen die treibende Rolle übernehmen.

Als die nachhaltigste von Downes' Triebkräften ist die Digitalisierung anzusehen. Das Gut „Information“ nimmt eine immer stärkere Bedeutung im Wirtschaftskreislauf ein. Es wird immer wieder bahnbrechende technologische Neuerungen geben, die ganze Wirtschaftszweige transformieren können.

Moore's Gesetz:

Alle 18 Monate verdoppelt sich die technisch mögliche Prozessorleistungsfähigkeit, ohne dass sich die Herstellungskosten der Prozessoren erhöhen.

Metcalfe's Gesetz:

Der Nutzwert eines Netzwerkes steigt im Quadrat zur Anzahl seiner Nutzer.

Die Globalisierung und Deregulierung sind jedoch typische Triebkräfte der Gegenwart. In einigen Jahren (ganz bewusst: keine Prognose, wann) werden die Regierungen soweit dies objektiv überhaupt sinnvoll ist, die Regulierungen des Wirtschaftsgeschehens abgebaut haben. Danach ist dann (fast) nichts mehr zu deregulieren. Die mit dieser Entwicklung verbundenen Transformationsprozesse werden irgendwann einmal abgeschlossen sein. Ähnlich ist die Globalisierung zu beurteilen. Es ist zu erwarten dass sich irgendwann einmal – gefördert durch leistungsfähigere Informationstechnologien und gezwungen durch das Wirtschaftsgeschehen – auf ein Agieren im globalen Umfeld eingestellt haben. Diejenigen, die das nicht tun, werden nicht am Markt bestehen können. Wenn dieser Punkt erreicht ist, wird globales Denken für die Unternehmer so selbstverständlich sein wie heute schon die Kostenkontrolle. Entscheidende wirtschaftliche Veränderungen durch Globalisierung sind dann nicht mehr zu erwarten.

Zusammenfassend 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 Denkansätzen ergänzt werden. Ein solches Vorgehen wiederum, ist für die Benutzung jedes Modells – Porter oder nicht und brandneu oder nicht – in jedem wirtschaftlichen Umfeld anzuraten.

Literaturhinweise:

Larry Downes: Beyond Porter. In Context Magazine. Verfügbar unter <http://www.contextmag.com/setFrameRedirect.asp?src=/archives/199712/technosynthesis.asp>

Ohne Titel: <http://www.rit.edu/~gdc9977/docs/CLARKE873-1.html>

Dagmar Recklies: Managementmodelle – was sie können und was nicht. Verfügbar unter <http://www.themanagement.de/Ressources/Managementmodelle.htm>

Dagmar Recklies: Porters fünf Wettbewerbskräfte. Verfügbar unter <http://www.themanagement.de/Ressources/P5F.htm>

Shapiro, C. & Varian, H.: Online zum Erfolg. Strategie für das Internet-Business. (Original: Information Rules)

Porter, M.: Wettbewerbsstrategie. (Original: Competitive Strategy)