

Porters fünf Wettbewerbskräfte (Porters 5 Forces)

1	Einführung	1
2	Beschreibung der fünf Wettbewerbskräfte.....	2
2.1	Verhandlungsmacht der Lieferanten	2
2.2	Verhandlungsmacht der Kunden	3
2.3	Bedrohung durch neue Wettbewerber.....	3
2.4	Bedrohung durch Ersatzprodukte oder –leistungen / Substitute	4
2.5	Konkurrenz zwischen bestehenden Wettbewerbern.....	4
3	Nutzen der Erkenntnisse aus der Analyse der fünf Wettbewerbskräfte	4
4	Beeinflussung der fünf Wettbewerbskräfte	5
4.1	Reduzierung der Verhandlungsstärke der Lieferanten	7
4.2	Reduzierung der Verhandlungsstärke der Kunden.....	7
4.3	Reduzierung der Bedrohung durch neue Wettbewerber.....	7
4.4	Reduzierung der Bedrohung durch Ersatzprodukte / -leistungen.....	7
4.5	Reduzierung des Konkurrenzdrucks durch vorhandene Wettbewerber	7
5	Kritik.....	7

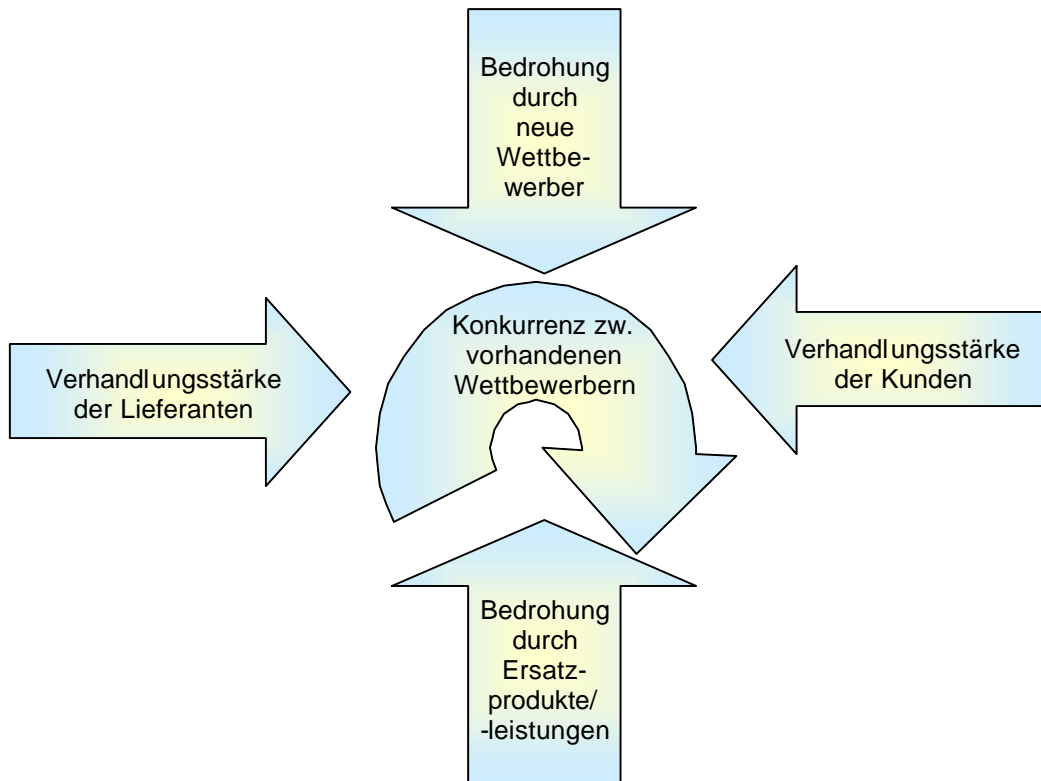
1 Einführung

Das Konzept der fünf Wettbewerbskräfte wurde von Michael E. Porter 1980 in dem Buch „Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors“ ausführlich dargestellt. In der Folgezeit wurde dieses Modell zu einem wichtigen Tool für die Analyse des Unternehmensumfeldes als Bestandteil des strategischen Prozesses.

Porters Konzept 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 Beschreibung der fünf Wettbewerbskräfte

Die fünf Triebkräfte werden in folgendem Diagramm dargestellt:



2.1 Verhandlungsmacht der Lieferanten

Der Begriff Lieferanten steht hier für alle Bezugsquellen der zur Erbringung der Unternehmensleistungen erforderlichen Inputs. Von einer hohen Verhandlungsmacht der Lieferanten ist auszugehen, wenn

- Der Markt von wenigen großen Lieferanten dominiert wird,
- Keine Substitute für diesen Input existieren,
- Der Abnehmer für den Lieferanten kein wichtiger Kunde ist
- Eine Vorwärtsintegration des Lieferanten möglich ist.

Die Bedrohung durch eine Vorwärtsintegration der Lieferanten besteht insbesondere, wenn

- Die beziehende Branche eine höhere Profitabilität aufweist, als die liefernde Branche,
- Die Vorwärtsintegration für die Lieferanten zu Skaleneffekten oder Synergieeffekten führen würde
- Die beziehende Branche die liefernde Branche in ihrer Entwicklung behindert (z.B. Weigerung der Abnahme neuer Produkte)
- Die beziehende Branche niedrige Eintrittsbarrieren aufweist.

In solchen Situationen sieht sich die abnehmende Branche meist einem hohen Margendruck durch die Lieferanten gegenüber. Die Beziehung zu wichtigen Lieferanten und deren

Verhandlungsmacht kann den strategischen Entscheidungsspielraum eines Unternehmens u.U. erheblich beeinflussen.

2.2 Verhandlungsmacht der Kunden

In ähnlicher Weise bestimmt die Verhandlungsmacht der Kunden, in welchem Maße diese die Unternehmen einer Branche durch Druck auf Margen und Abnahmemengen beeinflussen können. Kunden haben eine hohe Verhandlungsmacht, wenn

- Sie große Volumina beziehen,
-
- Die produzierende Branche hohe Fixkosten hat,
- Das Produkt undifferenziert ist und durch Substitute ersetzt werden kann,
- Der Wechsel zu einem alternativen Produkt relativ einfach und kostengünstig ist,
- Die Margen der Kunden relativ gering sind,
- Die Kunden das Erzeugnis auch selbst herstellen könnten,
- Das Produkt für die Kunden nicht von hoher Bedeutung ist,
- Der Kunde die Herstellungskosten des Produktes kennt
- Für die Kunden eine Rückwärtsintegration möglich und sinnvoll ist.

2.3 Bedrohung durch neue Wettbewerber

Der Wettbewerbsdruck auf die vorhandenen Unternehmen in einer Branche ist umso größer, je einfacher es für andere Unternehmen ist, in diesen Markt einzutreten. In einer solchen Situation können wichtige Elemente des Marktumfeldes (z.B. Marktanteile, Preisniveau, Kundenstamm) jederzeit durch neue Marktteilnehmer erändert werden. Es besteht stets ein latenter Reaktions- und Anpassungsdruck auf die vorhandenen Unternehmen.

Die Bedrohung durch neue Wettbewerber wird insbesondere bestimmt durch branchentypische Markteintrittsbarrieren. Diese bestehen z.B. in

- Skaleneffekten (Größenerfordernissen für eine effektive Tätigkeit),
- Hohen Anfangsinvestitionen und Fixkosten,
- Bestehende Unternehmen haben Kostenvorteile durch Erfahrungskurveneffekte oder die Arbeit mit voll abgeschriebenen, aber noch funktionsfähigen Anlagen
- Markentreue der Kunden,
- Geschütztem Know-How, wie Patente, Lizenzen etc.,
- Knappheit wichtiger Ressourcen, z.B. qualifizierte Arbeitskräfte,
- Kontrolle der Rohmaterialien durch bestehende Unternehmen,
- Kontrolle der Vertriebswege durch bestehende Unternehmen,
- Enge Kundenbindung an bestehende Unternehmen, z.B. durch Service- und Wartungsverträge
- Wechsel der Kunden zu einem neuen Lieferanten wäre mit hohen Umstellungsaufwendungen verbunden

2.4 Bedrohung durch Ersatzprodukte oder –leistungen / Substitute

Die Bedrohung durch Substitute besteht insbesondere darin, dass kostengünstigere oder leistungsfähigere Ersatzprodukte einen wesentlichen Teil des Absatzvolumens auf sich ziehen können und damit das Absatzpotenzial bestehender Unternehmen erheblich einschränken.

In dieser Kategorie sind weiterhin Komplementärprodukte zu betrachten, die mit dem Absatz der eigenen Erzeugnisse gekoppelt sind und diesen beeinflussen können.

Ähnlich wie bei der Bedrohung durch neue Wettbewerber hängt auch die Bedrohung durch Substitute ab von Faktoren wie:

- Markentreue der Kunden,
- Intensität der Kundenbindung,
- Für den Kunden entstehende Umstellungsaufwendungen.

2.5 Konkurrenz zwischen bestehenden Wettbewerbern

Diese Triebkraft beschreibt die Intensität des Wettbewerbes zwischen vorhandenen Marktteilnehmern. Ein hoher Wettbewerbsdruck führt zu einem hohen Druck auf Gewinnmargen und die Profitabilität jedes einzelnen Unternehmens.

Der Wettbewerb zwischen den in einer Branche vorhandenen Unternehmen ist besonders hoch wenn

- Es viele Unternehmen von etwa gleicher Größe gibt,
- Die Unternehmen sehr ähnliche Strategien aufweisen,
- Die Branche ein geringes Wachstum aufweist (Umsatzsteigerungen sind nur auf Kosten von Wettbewerbern möglich),
- Die Erzeugnisse der einzelnen Unternehmen kaum differenziert sind und der Wettbewerb somit hauptsächlich über den Preis ausgetragen wird,
- Die Barrieren für den Ausstieg aus der Branche bzw. Wechsel in ein anderes Geschäftsfeld sehr hoch sind (z.B. hochspezialisierten Anlagen oder Personal).

3 Nutzen der Erkenntnisse aus der Analyse der fünf Wettbewerbskräfte

Die Analyse der Wettbewerbskräfte kann für drei Themenkomplexe im Bereich der Unternehmensplanung eingesetzt werden.

Statische Analyse:

Mit Hilfe des Modells kann die Attraktivität einer Branche bestimmt werden. Es gibt Aufschluss über das allgemeine Profitniveau einer Branche. Damit unterstützt es Entscheidungen über den Eintritt oder den Verbleib in einem bestimmten Marktsegment. Das Modell kann auch verwendet werden, um den Einfluss der Wettbewerbskräfte in einer Branche auf das eigene Unternehmen mit dem Einfluss dieser Kräfte auf einzelne Wettbewerber zu vergleichen. Durch eine unterschiedliche Ausstattung mit Ressourcen und

Kompetenzen haben Wettbewerber u.U. unterschiedliche Handlungsmöglichkeiten, die sich wiederum auf die Wettbewerbsstruktur der ganzen Branche auswirken können.

Dynamische Analyse:

In Verbindung mit einer PEST-Analyse, die Triebkräfte für Veränderungen in einer Branche aufzeigt, können Erwartungen zur künftigen Attraktivität einer Branche dargestellt werden. Die zu erwartenden politischen, ökonomischen, soziodemografischen und technologischen Veränderungen werden einzelne der fünf Wettbewerbskräfte beeinflussen und damit das Kräfteverhältnis in einer Branche ändern.

Zur Bestimmung möglicher Veränderungen der Wettbewerbskräfte in einer Branche können auch Szenarien verwendet werden.

Analyse der Handlungsmöglichkeiten:

Ausgehend von Erkenntnissen über die Intensität der einzelnen Wettbewerbskräfte kann ein Unternehmen nach Möglichkeiten suchen, diese zu beeinflussen, für sich selbst günstiger zu gestalten oder gezielt auszunutzen. Im Ergebnis kann eine strategische Neuausrichtung stehen, die z.B. auf die Veränderung der eigenen Marktpositionierung, die gezielte Differenzierung der eigenen Erzeugnisse oder das Eingehen strategischer Partnerschaften abzielt. (Vgl. Kapitel 4)

Damit ermöglicht Porters Modell der fünf Wettbewerbskräfte eine systematische und strukturierte Analyse der Wettbewerbssituation. Das Modell kann problemlos auf die spezifische Situation einzelner Unternehmen, auf bestimmte Segmente einer Branche oder auf einzelne Regionen bezogen werden. Dabei ist es in einem ersten Schritt nötig, die für den konkreten Fall relevanten Einzelfaktoren zu identifizieren. Diese werden dann detailliert untersucht. Es ist also nicht erforderlich, jede Wettbewerbskraft in der gleichen Tiefe zu untersuchen.

Das Fünf-Kräfte-Modell basiert auf den Gesetzen der Mikroökonomie. Es berücksichtigt den Einfluss von Angebot und Nachfrage sowie von Komplementär- und Substitut-Produkten auf den Preis, die Relation zwischen Produktionsmenge und Produktionskosten und die verschiedenen Marktstrukturen von vollständigem Wettbewerb bis zu Monopolen.

4 Beeinflussung der fünf Wettbewerbskräfte

Nach Bestimmung der gegenwärtigen und künftig erwarteten Ausprägung der fünf Wettbewerbskräfte kann nach Möglichkeiten gesucht werden, gezielt einzelne oder alle Kräfte zu beeinflussen. Obwohl den Handlungsmöglichkeiten der Unternehmen durch die in den Branchen vorherrschenden Geschäftsmodelle Grenzen gesetzt sein dürften, kann dem Einfluss der Wettbewerbskräfte auf das eigene Unternehmen durch eine entsprechende Ausrichtung der Strategie begegnet werden. Das Ziel besteht im wesentlichen in der Abschwächung der Wettbewerbskräfte.

Die folgende Aufstellung gibt Beispiele und Anregungen. Diese sind jedoch weitgehend allgemeiner Natur und müssen genau auf die konkrete Situation eines jeden Unternehmens abgestimmt werden. Die Handlungsmöglichkeiten eines Marktteilnehmers ergeben sich nicht nur aus dem externen Marktumfeld, sondern auch aus unternehmensinternen Faktoren wie Ressourcen, Fähigkeiten und Unternehmenszielen.

4.1 Reduzierung der Verhandlungsstärke der Lieferanten	4.2 Reduzierung der Verhandlungsstärke der Kunden
<ul style="list-style-type: none"> • Partnerschaften • Supply Chain Management • Abhängigkeit der Lieferanten erhöhen • Kenntnisse über die Kosten und Methoden der Lieferanten gewinnen und einsetzen • Rückwärtsintegration; Lieferanten übernehmen 	<ul style="list-style-type: none"> • Partnerschaften • Supply Chain Management • Erhöhung der Kundenloyalität • Anreize und Zusatznutzen für Kunden bieten • Kaufentscheidungen auf andere Einflussfaktoren als den Preis verlagern • Einflussreiche Zwischenhändler übergehen und direkte Beziehungen mit Endkunden aufbauen
4.3 Reduzierung der Bedrohung durch neue Wettbewerber	4.4 Reduzierung der Bedrohung durch Ersatzprodukte / -leistungen
<ul style="list-style-type: none"> • Markenimage und Kundenloyalität erhöhen • Patente und Schutzrechte • Markteintrittsbarrieren erhöhen • Allianzen mit komplementären Produkten und Dienstleistungen anbieten • Allianzen mit Lieferanten und Distributionskanälen eingehen • Effizienzsteigerung der eigenen Leistungserstellung 	<ul style="list-style-type: none"> • Umstellungskosten für Kunden erhöhen • Branchenstandards kreieren • Allianzen eingehen • Marktforschung, Analyse der Kundenpräferenzen • Unterschiede zum Substitut hervorheben (echte oder wahrgenommene) • Ggf. rechtliche Schritte • Selbst in den Markt für das Substitut eintreten
4.5 Reduzierung des Konkurrenzdrucks durch vorhandene Wettbewerber	
<ul style="list-style-type: none"> • Preiswettbewerb vermeiden • Eigene Erzeugnisse differenzieren • Wettbewerber übernehmen • Überkapazitäten in der Branche reduzieren • Auf bestimmte Marktsegmente konzentrieren (Nischenstrategie) • Kommunikation mit Wettbewerbern 	

5 Kritik

Porters Modell der fünf Wettbewerbskräfte war stets auch Gegenstand der Kritik. Der wesentliche Schwachpunkt resultiert aus dem historischen Kontext, in dem es entwickelt wurde. Anfang der 80er Jahre war die Weltwirtschaft von starkem Wettbewerbsdruck und zyklischem Wachstum geprägt. Daher bestanden die primären Unternehmensziele in der Existenzsicherung und Profitabilität. Eine wesentliche Voraussetzung dafür war die Optimierung der Strategie in Bezug auf das Wettbewerbsumfeld. Im Vergleich zur heutigen Dynamik in vielen Branchen war die Entwicklung zu jener Zeit eher stabil und relativ vorhersehbar. Aus dieser Situation ergeben sich die Einschränkungen in der Aussagefähigkeit:

- Das Modell basiert im ökonomischen Sinne auf der Annahme eines klassischen freien Marktes. Je stärker eine Branche reguliert ist, umso weniger kann das Modell sinnvolle Erkenntnisse und Handlungsmöglichkeiten aufzeigen
- Das Modell ist am besten zur Analyse einfacher Marktstrukturen geeignet. In komplexen Branchen mit vielfältigen Verflechtungen, Produktgruppen und Nebenprodukten sowie Absatz- und Bezugsmöglichkeiten ist eine umfassende Darstellung der fünf Wettbewerbskräfte kaum noch möglich. Eine Beschränkung auf ganz konkrete Teilsegmente birgt dagegen die Gefahr, wesentliche Aspekte der Branche zu vernachlässigen.
- Das Modell unterstellt eine relativ statische und stabile Marktstruktur. Gerade diese Eigenschaft macht eine Anwendung auf die heutigen dynamischen Märkte äußerst schwierig. Durch technologische Veränderungen und aggressive Markteintritte von neuen oder branchenfremden Unternehmen können Eintrittsbarrieren, Geschäftsmodelle und Beziehungen entlang der Supply Chain heute sehr kurzfristig stark verändert werden. Das Wettbewerbskräfte-Modell kann hier allenfalls nachträglich zur Beurteilung der neuen Situation eingesetzt werden, wird aber kaum noch sinnvolle Handlungsmöglichkeiten aufzeigen.
- Das Modell basiert wesentlich auf dem stark wettbewerbsorientierten Gedanken, nach dem die Unternehmen nach Wettbewerbsvorteilen gegenüber anderen Marktteilnehmern, aber auch gegenüber Lieferanten und Kunden streben. Damit sind aktuelle Entwicklungen wie strategische Allianzen, elektronische Verknüpfung der Informationssysteme aller Unternehmen entlang einer Wertekette, virtuelle Unternehmensnetzwerke und ähnliches nicht darstellbar.

Im Ergebnis ist Porters Modell der fünf Wettbewerbskräfte heute nur noch eingeschränkt anwendbar. Neue Geschäftsmodelle und die Dynamik der Marktentwicklung können nicht berücksichtigt werden. Der Nutzen des Modells liegt heute eher darin, das auf eine strukturierte und verständliche Weise ein erster Überblick über die Situation in einer Branche gewonnen werden kann.