

# Porter's Five Forces

## Die Attraktivität der Branche beurteilen und Chancen gezielt nutzen



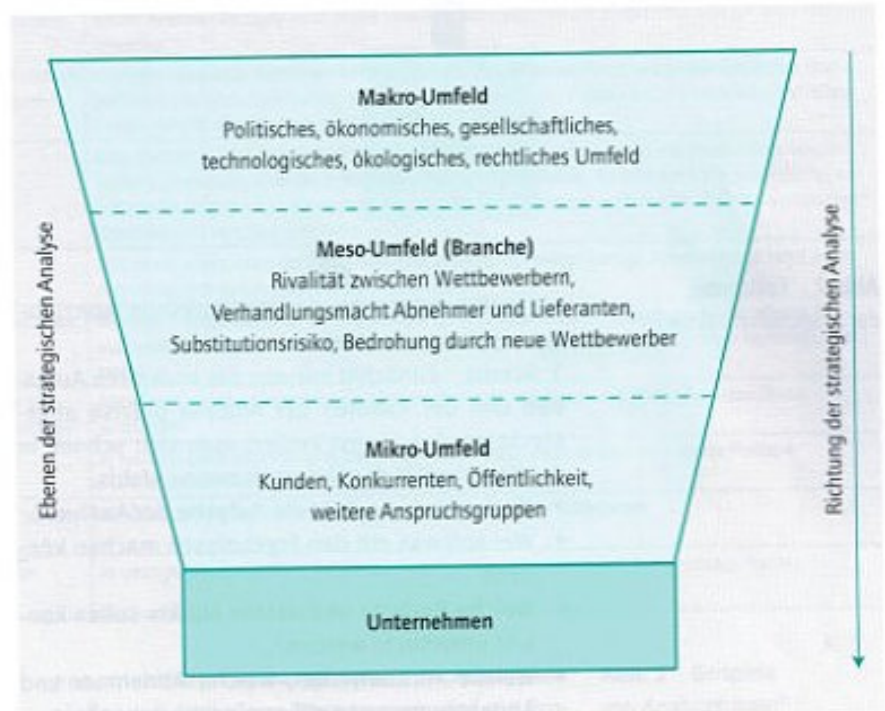
Erfolgreich kann ein Unternehmen nur dann sein, wenn es sich am Markt richtig positioniert. Dazu genügt es nicht, Kunden und Wettbewerber zu kennen. Vielmehr müssen auch die Attraktivität der Branche und deren Entwicklung analysiert werden. Mit dem Five-Forces-Tool von Michael E. Porter gelingt es, wesentliche Analysefragen für die Strategieentwicklung zu formulieren.

### Hintergrund

Es ist gängige Praxis im Rahmen von Strategieentwicklungsprozessen das weitere Umfeld des Unternehmens, also das Makro-Umfeld, zu analysieren (vgl. Abb. 1). Dass man zudem auch eine Konkurrenz- und eine Kundenanalyse macht, also wichtige Aspekte des Mikro-Umfelds analysiert, ist ebenfalls selbstverständlich. In den letzten Jahren kamen auf dieser Ebene zudem ergänzende Analysen weiterer Anspruchsgruppen wie z. B. der Staat, die Öffentlichkeit oder die Mitarbeitenden dazu.

Damit hat man aber seine Hausaufgaben noch nicht erledigt. Laut Porters bekanntem Artikel »What is Strategy?«<sup>1</sup> von 1996 besteht die Hauptaufgabe der Strategie darin, das Unternehmen so am Markt zu positionieren, dass es seinen Kunden im Vergleich zu den Mitbewerbern nachhaltige Vorteile anbieten kann. Um dies bewerkstelligen zu können, braucht es Kenntnisse des relevanten Umfelds, die über die oben erwähnten Analysen hinausgehen. Denn diese blenden die mittlere Ebene des Umfelds, die Meso-Ebene oder die Branche, aus (vgl. Abb. 1).

Porter liefert bereits 1979<sup>2</sup> ein Tool, mit dessen Hilfe die Branchenstruktur untersucht werden kann. Die mit diesem Instrument erarbeiteten Erkenntnisse ergänzen jene aus der Kunden- und Konkurrenzanalyse. Im Folgenden soll gezeigt werden, wie dieses Instrument in der Praxis eingesetzt werden kann und wie damit wertvolle Informationen für die Strategieentwicklung gewonnen werden können.



### Verfahren

Porters Five-Forces-Tool hilft, die Attraktivität einer Branche und deren Entwicklung zu beurteilen. Abbildung 2 gibt dazu einen ersten Überblick.

Unternehmen sollten über genügend Branchen- und Marktkenntnisse verfügen, um die Analyse intern durchführen zu können. In der Praxis hat es sich bewährt, diese Untersuchung im Rahmen eines Workshops durchzuführen. Wichtig ist es, die richtigen Wissensträger einzuladen und diese schon im Vorfeld darüber zu informieren, welche Vorbereitungsarbeiten sie machen sollen. Es können auch ergänzend externe Experten hinzugezogen werden. Zudem muss ein erfahrener Moderator

Abb. 1 Strategische Analyse<sup>3</sup>



Wettbewerbskräfte	Beispiele von Analysefragen	Erläuterungen
<b>Rivalität zwischen bestehenden Wettbewerbern</b> Wie ausgeprägt ist die Rivalität zwischen den bestehenden Wettbewerbern?	Gibt es viele relevante Wettbewerber, die mit einem vergleichbaren Angebot um die gleichen Abnehmer buhlen wie wir?	Je mehr Wettbewerber mit einem ähnlichen Angebot auftreten, desto intensiver fällt der Preiskampf aus.
	Wie findet die Differenzierung zwischen den Wettbewerbern statt? Nur über den Preis oder auch über den Kundennutzen?	Findet die aktuelle Positionierung nur über den Preis statt, besteht eventuell die Chance, sich vermehrt über zusätzlichen oder andern Kundennutzen zu differenzieren. Falls nicht, können nur Wettbewerber erfolgreich sein, die dank tieferen Stückkosten trotzdem noch die nötige Marge erwirtschaften können.
	Wie entwickelt sich der Markt? Wie wirkt sich diese Entwicklung auf das Verhalten der Wettbewerber aus?	Stagniert der Markt, geht das Gewinnen von Marktanteilen zulasten der Mitbewerber, was die Rivalität verstärkt. Letztere wird noch ausgeprägter, wenn der Markt schrumpft.
	Wie hoch sind die Austrittsbarrieren?	Sind die Austrittsbarrieren z. B. wegen hoher Kosten für schwer liquidierbare Anlagen oder wegen emotionaler Barrieren beim Management (z. B. Angst vor Gesichtverlust) hoch, heizt das bei stagnierendem oder schrumpfendem Markt die Rivalität zusätzlich an.
<b>Bedrohung durch neue Wettbewerber</b> Wie hoch ist das Risiko, dass neue Wettbewerber auftreten?	Wie attraktiv ist die Branche für neue Wettbewerber?	Ist eine Branche z. B. bekannt für ausgeprägte Rivalität (siehe oben) oder stagniert/schrumpft der Markt, verkleinert sich das Risiko, dass neue Wettbewerber auftreten.
	Sind Größenvorteile (Economies of Scale) wichtig, um erfolgreich zu sein?	Je wichtiger Größenvorteile sind, desto mehr muss in Produktionsanlagen, Marketing etc. investiert werden. Die dafür nötigen Anfangsinvestitionen erhöhen die Eintrittsbarriere erheblich, weil diese in einem für den eintretenden Wettbewerber neuen Markt zu erfolgen hätten, was oft mit erheblichen Risiken verbunden ist.
	Hätten die Abnehmer bei der Umstellung auf die Produkte neuer Anbieter hohe Kosten zu tragen?	Hohe Umstellkosten können z. B. dann anfallen, wenn ein komplexes Software-Produkt von einem neuen Anbieter bezogen wird. Hohe Umstellkosten erhöhen die Eintrittsbarriere für neue Wettbewerber.
	Gibt es bei den bereits etablierten Wettbewerbern Vorteile, die nicht oder kaum zu kompensieren sind?	Verfügen etablierte Wettbewerber z. B. über wichtige Patente, nicht zu egalisierende oder über-treffende Produktionsverfahren oder Zugänge zu wichtigen Rohstoffen, die anderen nicht offenstehen, erhöht dies die Eintrittsbarriere für neue Wettbewerber.
<b>Substitutionsgefahr</b> Wie hoch ist das Risiko, dass unser Produkt durch ein Ersatzprodukt abgelöst wird?	Gibt es heute oder in Zukunft attraktive Ersatzprodukte?	Ersatzprodukte sind dann attraktiv, wenn sie mehr Zusatznutzen und/oder Preisvorteile bieten. Wichtig ist es auch, über die eigene Branche hinauszuschauen. So kam etwa die Substitution von Sofortbildkameras nicht nur aus der eigenen Branche, sondern auch aus der Telekommunikation (Erstellen und Verteilen von Fotos mittels Handy).
<b>Verhandlungsmacht der Abnehmer</b> Wie viel Einfluss können Abnehmer auf den Preis und andere Verkaufsbedingungen nehmen?	Besteht eine hohe Marktmacht auf Seiten der Abnehmer?	Das ist vor allem dann der Fall, wenn eine Branche nur einige wenige Abnehmer hat oder wenn Abnehmer sich zu Gruppen zusammenschließen.
	Wie einfach ist es für die Abnehmer, die Produkte bei alternativen Anbietern zu beziehen?	Wenn es – wiederum unter Berücksichtigung der Umstellkosten – einfach für die Abnehmer ist, auf einen anderen Lieferanten auszuweichen, verfügen sie grundsätzlich über mehr Verhandlungsmacht.
	Haben die Abnehmer Margenprobleme, die sie (teilweise) auf ihre Lieferanten abwälzen möchten?	Abnehmer mit Margenproblemen werden eher dazu tendieren, auf ihre Lieferanten Druck auszuüben.
<b>Verhandlungsstärke der Lieferanten</b> Wie viel Einfluss können unsere Lieferanten auf den Preis und andere Lieferbedingungen nehmen?	Wie viele potenzielle Lieferanten gibt es?	Je weniger Lieferanten es gibt, desto höher das Risiko, dass sie über eine starke Position in Verkaufsverhandlungen verfügen.
	Entstehen für uns hohe Umstellkosten bei einem Lieferantenwechsel?	Je höher die Umstellkosten, desto stärker die Position des Lieferanten.
	Hat unser Unternehmen für den Lieferanten nur wenig Bedeutung?	Je geringer die Bedeutung für den Lieferanten, desto höher dessen Verhandlungsmacht.

meinsames Verständnis des für ihre tägliche Arbeit wesentlichen Kontextes des Unternehmens.

Wie immer ist es wichtig, auch die Nachteile, Grenzen und mögliche Stolpersteine des Verfahrens zu kennen:

- Die Erkenntnisse, die mit der Analyse gewonnen werden können, hängen unter anderem vom im ersten Schritt definierten Rahmen ab. Wird der Rahmen zu eng gesteckt, riskiert man, dass wichtige Entwicklungen übersehen werden. Auf der anderen Seite darf dieser Rahmen nicht zu weit gesteckt werden, weil sonst die Komplexität der Analyse so weit ansteigen kann, dass sie kaum mehr handhabbar ist.
- In Porters Modell kommen Drittunternehmen, die die eigenen Produkte oder Dienstleistungen für die eigenen Kunden attraktiver machen kön-

nen, nicht vor. Ein Beispiel wäre McAfee, Hersteller von Anti-Viren-Programmen, der die Produkte von Microsoft sicherer und damit attraktiver macht. Solche Unternehmen sind weder Wettbewerber, noch Abnehmer, noch Lieferanten, sondern stellen eine eigene Kategorie dar. Je nach der zu analysierenden Branche sollte daher das Modell von Porter um eine sechste Kraft ergänzt werden.<sup>8</sup>

- Natürlich ist auch die solideste Analyse der Branche nicht frei von Ungewissheit. Wie sich die Wettbewerber in Zukunft tatsächlich verhalten oder welche Substitute mittel- bis langfristig die eigenen Produkte bedrängen werden, wird sich nie zweifelsfrei vorhersagen lassen. Diese Herausforderung kann mit der oben erwähnten Szenariotechnik zwar nicht aus der Welt geschafft, aber immerhin verringert werden. Dazu

Abb. 3 Beispiele von Analysefragen<sup>6</sup>



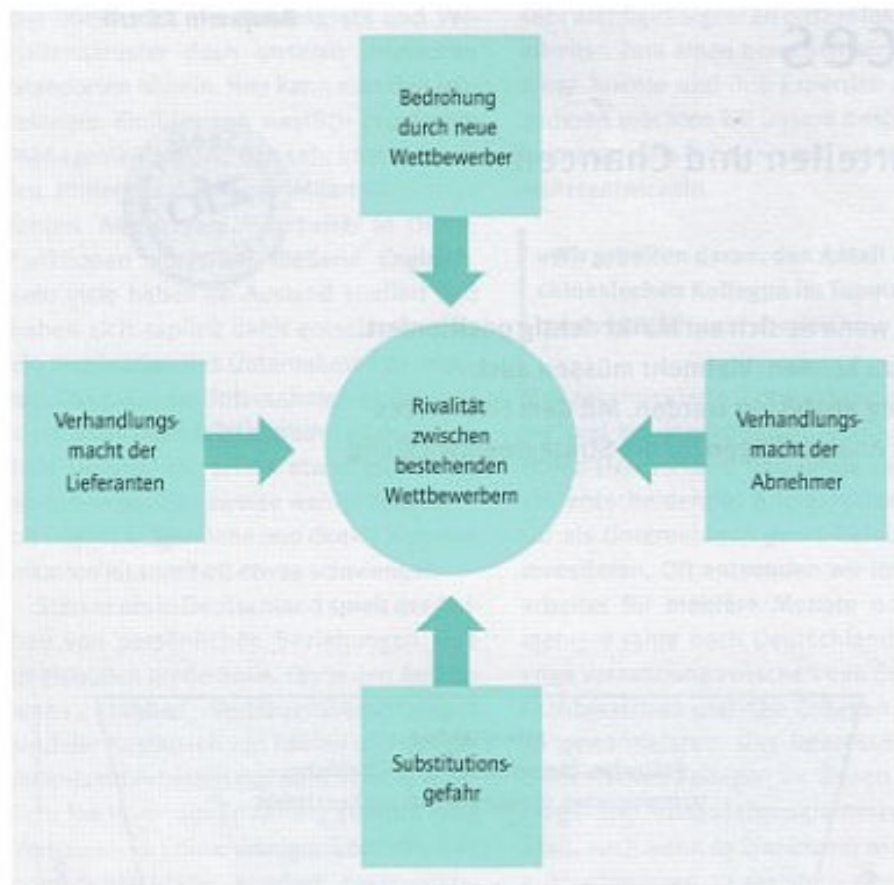


Abb. 2 Faktoren der Branchenattraktivität<sup>4</sup>

zur Verfügung stehen, der den Workshop<sup>5</sup> konzipieren und kompetent leiten kann.

**1. Schritt** Zunächst müssen die konkreten Aufgaben und der Rahmen der Analyse präzise abgesteckt werden. Sonst verliert man sich schnell in der Komplexität des Unternehmensumfelds.

- Worin genau besteht die Aufgabe der Analyse?
- Wer soll was mit den Ergebnissen machen können?
- Welche Branche und welche Märkte sollen konkret untersucht werden?
- Welche Wettbewerber, welche Abnehmer und Abnehmergruppen gilt es einzubeziehen?
- Wie sollen die geografischen Grenzen definiert werden?
- Welcher Zeitraum soll berücksichtigt werden?

In der Praxis hat es sich bewährt, diesen Schritt noch vor dem eigentlichen Workshop durchzuführen, weil dann vorgängig allenfalls noch benötigte Informationen beschafft werden können.

**2. Schritt** Mit der Analyse der Branchenstruktur beginnt der oben erwähnte Workshop. Dazu werden die fünf relevanten Kräfte (vgl. Abb. 2) näher untersucht. Das geschieht anhand von Fragen, wie sie beispielhaft in Abbildung 3 aufgeführt sind. In der Regel wird es dabei sinnvoll sein, nicht nur die Gegenwart, sondern auch mögliche künftige Ent-

wicklungen zu untersuchen. Falls der Blick in die mögliche Zukunft – aufgrund der im ersten Schritt definierten Aufgaben – wichtig ist, kann dafür auch die Szenariotechnik<sup>7</sup> verwendet werden. In Kombination mit Porters Five Forces können dann verschiedene Szenarien zur möglichen Entwicklung der Branche erarbeitet werden.

**3. Schritt** Es wird ein Fazit aus der Branchenanalyse gezogen:

- Wie beurteilen wir die heutige Attraktivität der von uns analysierten Branche?
- Wie wird sich deren Attraktivität entwickeln?
- Welche Spielregeln prägen unsere Branche heute und in Zukunft?
- Wann gewinnt man? Wann verliert man?
- Gibt es Wettbewerber, die das Potenzial haben, diese Spielregeln neu zu definieren?
- Welche Chancen und Risiken erwachsen aus all dem für unser Unternehmen?

**4. Schritt** Dieser Schritt geht über die eigentliche Analyse hinaus. Es hat sich in der Praxis gezeigt, dass bei der Durchführung der Analyse immer wieder Ideen auftauchen, wie man auf Chancen und Risiken der Branche strategisch reagieren könnte. Es empfiehlt sich daher, diese strategischen Optionen zu sammeln und sicherzustellen, dass sie nicht verloren gehen. Im Verlaufe des Strategieentwicklungsprozesses werden später mit anderen Methoden weitere Optionen entwickelt. Schließlich werden alle strategischen Möglichkeiten einer vergleichenden Bewertung unterzogen und die überzeugendsten ausgewählt und weiterverfolgt.

### Vor- und Nachteile

Richtig angewendet, bietet das hier vorgestellte Verfahren eine ganze Reihe von Vorteilen:

- Es weitet den Fokus der strategischen Analyse auf die Branche und auf Themen aus, die auch heute noch oft vernachlässigt werden. (Was wäre wohl aus Kodak geworden, wenn man rechtzeitig erkannt hätte, dass traditionelles Filmmaterial durch Chips in Digitalkameras substituiert werden würde?)
- Dank dem besseren Verständnis des relevanten Umfelds kann das Unternehmen nachhaltiger positioniert werden.
- Aus den vertieften Kenntnissen der Spielregeln der Branche und deren möglichen Entwicklung können sich neue strategische Optionen ergeben.
- Die Workshop-Teilnehmer vernetzen ihr Wissen, profitieren voneinander und erarbeiten ein ge-



wird man die zu erarbeitenden strategischen Optionen im Licht der verschiedenen Szenarien bewerten.

### Perspektiven

Die Analyse der Attraktivität und der Dynamik der Branche mittels des hier vorgestellten Modells ergänzt und vertieft traditionelle Konkurrenz- und Kundenanalysen. Werden die mit Hilfe dieser Tools gewonnenen Daten in ein sinnvolles Gesamtbild integriert, stehen die Chancen gut, dass strategische Optionen erkannt werden, die über das Nachahmen oder Abwehren von Initiativen der Wettbewerber hinausgehen, und dass auf diese Weise die eigene Position am Markt und in der Branche nachhaltig gestärkt wird.

### Anmerkungen

- 1 Vgl. Porter, M.: What Is Strategy? In: Harvard Business Review, 2008, S. 4–21 (Reprint des Artikels von 1996).
- 2 Vgl. Porter, M.: How Competitive Forces Shape Strategy. In: Harvard Business Review, 2008, S. 27–41 (Reprint des Artikels von 1979).
- 3 Vgl. Johnson, G. et al.: Exploring Strategy, 10. Aufl., Harlow 2014, S. 33.
- 4 Vgl. Porter, M.: a. a. O., S. 27; Übersetzung vom Autor.
- 5 Der hier dargestellte Workshop baut auf Vorschlägen von Porter, M., a. a. O., Nagel, R./Wimmer, R.: Systemische Strategieentwicklung. Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider, 5. Aufl., Stuttgart 2009, S. 125 ff. sowie Nagel, R.: Lust auf Strategie. Workbook zur systemischen Strategieentwicklung, 2. Aufl., Stuttgart 2009, S. 41 ff. auf. Zudem sind eigene Erfahrungen eingeflossen.
- 6 Eigene Darstellung auf der Basis von Nagel, R./Wimmer, R.: a. a. O., S. 137 ff.
- 7 Vgl. Künzli, B.: Szenariotechnik. Zukunftsbilder entwickeln und für strategische Vorhaben nutzen. In: Zeitschrift Führung + Organisation 82. Jg., 2013, H. 1, S. 46–48.
- 8 Vgl. Johnson, G. et al.: a. a. O., S. 49.



**Dr. Benjamin Künzli**

Inhaber und Geschäftsführer, CLC Consulting AG, Unternehmensentwicklung, Zürich und Mitglied der Beratergruppe B5 Consulting & Advisory, Zürich  
benjamin.kuenzli@clc-consulting.ch

# zfo

**HGV Hanseatische Gesellschaft  
für Verlagsservice mbH  
Servicecenter Fachverlage  
Holzwiesenstraße 2  
72127 Kusterdingen  
Tel. 07071 / 9353-16 | Fax: -66  
e-mail: journals@hgv-online.de**

Ich abonniere die  
Fachzeitschrift zfo

ab Heft \_\_\_\_ / 20 \_\_\_\_

- Normalabonnement: Euro 89,-  
 Vorzugsabonnement für  
Studenten/Assistenten  
(Bescheinigung liegt bei):  
Euro 49,-

Hiermit bestelle ich

- Einzelheft Euro 15,-  
(Heft Nr. \_\_\_\_ Jg. \_\_\_\_)  
 Probeexemplar (kostenlos)

Jeweils zzgl. Versandkosten (Deutschland  
Euro 7,-; europäisches Ausland Euro 11,-)

Name, Vorname \_\_\_\_\_

Firma, Funktion \_\_\_\_\_

Straße, Hausnummer \_\_\_\_\_

PLZ, Ort \_\_\_\_\_

Telefon, e-mail \_\_\_\_\_

Datum, Unterschrift \_\_\_\_\_

**Garantie:** Mein Abonnement kann ich ohne  
Begründung innerhalb von 14 Tagen schrift-  
lich bei der Hanseatischen Gesellschaft für  
Verlagsservice mbH widerrufen. Rechtzeitige  
Absendung genügt zur Fristwahrung.

**SCHÄFFER  
POESCHEL**