

Michael E. Porter

WETTBEWERBS- VORTEILE

**Spitzenleistungen erreichen
und behaupten**

**8.
durchgesehene
Auflage des
Standardwerks**

»Porters Bücher über Wettbewerbsstrategie sind die grundlegenden Werke auf diesem Gebiet!« Prof. Philip Kotler

Michael E. Porter, Professor für Wirtschaftswissenschaften an der Harvard Business School (HBS), entwickelte dort das Graduiertenprogramm über Branchen- und Wettbewerbsanalyse, das zum meistbelegten Wahlfach in der Geschichte der HBS geworden ist. Porters Ausführungen sind Eckpfeiler jeder strategischen Analyse. Er hält zahlreiche Vorträge und ist Berater führender Unternehmen aus der ganzen Welt.

Michael E. Porter

Wettbewerbsvorteile (Competitive Advantage)

Spitzenleistungen
erreichen und behaupten

Campus Verlag
Frankfurt/New York

© Campus Verlag GmbH

German Translation Copyright © 1986 by Campus Verlag, Frankfurt/Main
Competitive Advantage
Copyright © 1985 by Michael E. Porter
Introduction Copyright © 1998 by Michael E. Porter
All Rights Reserved.
Published by arrangement with the original publisher, Free Press,
a division of Simon & Schuster, Inc.

Aus dem Englischen von Angelika Jaeger und Michael Schickerling (Vorwort)

ISBN 978-3-593-50048-5

8., durchgesehene Auflage 2014

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt
insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen
und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.
Copyright © 2014. Alle deutschsprachigen Rechte bei Campus Verlag GmbH,
Frankfurt am Main.

Umschlaggestaltung: Init GmbH, Bielefeld

Satz: Fotosatz L. Huhn, Linsengericht

Gesetzt aus der Sabon und der Neuen Helvetica

Druck und Bindung: Beltz Bad Langensalza, Bad Langensalza

Printed in Germany

Dieses Buch ist auch als E-Book erschienen.

www.campus.de

*Für
C. Roland Christensen
und Richard E. Caves*

Inhalt

Vorwort zur fünften Auflage	11
Vorwort zur ersten Auflage	17
Kapitel 1: Wettbewerbsstrategie: Die zentralen Begriffe	21
Die Strukturanalyse von Branchen	24
Typen von Wettbewerbsstrategien	33
Überblick über die folgenden Kapitel	53

Teil I: Grundregeln der Wettbewerbsvorteile

Kapitel 2: Wertkette und Wettbewerbsvorteile	61
Die Wertkette	65
Wettbewerbsfeld und Wertkette	85
Die Wertkette und die Organisationsstruktur	92
Kapitel 3: Kostenvorsprung	95
Wertkette und Kostenanalyse	97
Kostenverhalten	104
Kostenvorsprung	139
Schritte einer strategischen Kostenanalyse	165
Kapitel 4: Differenzierung	167
Differenzierungsquellen	168
Die Kosten der Differenzierung	176

Abnehmerwert und Differenzierung	179
Differenzierungsstrategie	204
Schritte zur Differenzierung	219
Kapitel 5: Technologie und Wettbewerbsvorteile	222
Technologie und Wettbewerb	223
Technologiestrategie	237
Technologische Entwicklung	259
Die Formulierung der Technologiestrategie	264
Kapitel 6: Die Auswahl der Konkurrenten	268
Der strategische Nutzen von Konkurrenten	269
Was macht einen »guten« Konkurrenten aus?	282
Die Konkurrentenstruktur beeinflussen	289
Das optimale Marktgefüge	293
Gefahren bei der Konkurrentenauswahl	299

Teil II: Brancheninternes Wettbewerbsfeld

Kapitel 7: Branchensegmentierung und Wettbewerbsvorteile	305
Grundlagen der Branchensegmentierung	307
Die Branchensegmentierungsmatrix.	327
Branchensegmentierung und Wettbewerbsstrategie	334
Branchensegmentierung und Branchendefinition	354
Kapitel 8: Substitution	356
Ersatzprodukte ermitteln	357
Substitutionsökonomie	362
Veränderung der Substitutionsgefahr	378
Der Substitutionspfad	386
Substitution und Wettbewerbsstrategie	397

Teil III: Unternehmensstrategie und Wettbewerbsvorteile

Kapitel 9: Verflechtungen zwischen Unternehmenseinheiten	411
Die wachsende Bedeutung der Horizontalstrategie	414
Verflechtungen zwischen Unternehmenseinheiten	419
Materielle Verflechtungen	422
Immaterielle Verflechtungen	451
Konkurrentenverflechtungen	455
Kapitel 10: Horizontalstrategie	467
Die Notwendigkeit einer expliziten Horizontalstrategie.	469
Verflechtungen und Diversifikationsstrategie	480
Gefahren der Horizontalstrategie	486
Kapitel 11: Verflechtungen herstellen.	490
Widerstände gegen Verflechtungen	492
Verflechtungsfördernde Organisationsmittel	503
Mit der horizontalen Organisation umgehen	523
Kapitel 12: Komplementärprodukte und Wettbewerbsvorteile.	532
Kontrolle von Komplementärprodukten	533
Gekoppelter Verkauf	543
Interne Subventionierung	558
Komplementärprodukte und Wettbewerbsstrategie	564

Teil IV: Implikationen für offensive und defensive Wettbewerbsstrategien

Kapitel 13: Branchenszenarien und Wettbewerbsstrategie bei unsicheren Zukunftsaussichten	567
Branchenszenarien entwerfen	570
Branchenszenarien und Wettbewerbsstrategie.	597
Szenarien und Planungsprozess	607

Kapitel 14: Verteidigungsstrategie	611
Der Prozess des Brancheneintritts oder der Umpositionierung	612
Abwehrtaktiken	617
Abwehrtaktiken bewerten	633
Verteidigungsstrategie	637
Kapitel 15: Einen Branchenführer angreifen	650
Voraussetzungen für den Angriff auf einen Branchenführer	651
Angriffsbahnen	656
Vergeltung durch den Branchenführer verhindern	671
Signale für die Verletzbarkeit eines Branchenführers	675
Der Angriff auf Branchenführer und Branchenstruktur	678
Bibliografie	679
Register	682

Vorwort zur fünften Auflage

Wettbewerbsvorteile wurde 1985 als wesentliche Ergänzung zu *Wettbewerbsstrategie* veröffentlicht. Während sich *Wettbewerbsstrategie* auf die Branchen konzentriert, legt *Wettbewerbsvorteile* den Schwerpunkt auf das Unternehmen. Ich wollte einen Weg finden, Unternehmen begrifflich zu fassen, der die Grundlagen des Wettbewerbsvorteils und seiner Dauerhaftigkeit deutlich machen würde.

Im Mittelpunkt des Buches steht eine aktivitätsbezogene Theorie des Unternehmens. Um in irgendeiner Branche konkurrenzfähig zu sein, müssen Unternehmen eine Reihe verschiedenartigster Aktivitäten, wie die Bearbeitung von Aufträgen, Kundenbesuche, die Herstellung von Produkten und die Weiterbildung von Mitarbeitern, ausführen. Aktivitäten – sie sind enger gefasst als die traditionellen Funktionen wie Marketing oder Forschung und Entwicklung – sind das, was Kosten verursacht und Kundennutzen schafft; sie sind die Grundeinheiten des Wettbewerbsvorteils.¹ Der Unterschied zwischen dem Wert, also dem, was die Kunden für ein Produkt oder eine Dienstleistung zu zahlen bereit sind, und den Kosten, um die dazu notwendigen Aktivitäten auszuführen, bestimmt den Gewinn. Die Wertkette ist ein präzises Mittel, um die Quellen des Kundennutzens, welche die Durchsetzung eines Premiumpreises erlauben, zu verstehen, und das erklärt, warum Produkte oder Dienstleistungen austauschbar sind. Eine Strategie ist eine in sich stimmige Anordnung von Aktivitäten, die ein Unternehmen von seinen Konkurrenten unterscheidet.

Die aktivitätsorientierte Sicht des Unternehmens bietet auch die Grundlage, um über Strategien in mehreren Geschäftsfeldern nachzudenken.

1 Die Literatur über Reengineering benutzt den Begriff *Prozesse*. Manchmal ist er ein Synonym für Aktivitäten. Manchmal bezieht er sich auf Aktivitäten oder ein Bündel von Aktivitäten, die über einzelne Organisationsbereiche übergreifen. In jedem Fall aber ist der wesentliche Gedanke derselbe: Sowohl strategische als auch operative Fragestellungen werden als Aktivitäten begriffen.

Wettbewerbsvorteile untersucht die Rolle von Komplementärprodukten oder -dienstleistungen im Wettbewerb und den Wettbewerbsvorteil in einigen Branchen.² Aktivitäten sind auch das entscheidende Instrument, um die Wettbewerbsvorteile beziehungsweise -nachteile der Diversifikation zu untersuchen. Die Fähigkeit, den Wert durch aktive Marktpräsenz in mehreren Geschäftsfeldern zu erhöhen, kann als gemeinsame Nutzung von Aktivitäten oder der Transfer von speziellem Know-how durch Aktivitäten verstanden werden. Dies ermöglicht es, den schwer zu definierenden Begriff von Synergie konkret und genau darzustellen. *Wettbewerbsvorteile* untersucht diese Fragen ebenso wie die organisatorischen Herausforderungen einer geschäftsübergreifenden Zusammenarbeit.³ Diese Fragestellungen stehen wieder im Mittelpunkt, da eine neue Welle von Unternehmenszusammenschlüssen mit fragwürdigen Wettbewerbsvorteilen auf uns zukommt.

Schließlich bietet die aktivitätsorientierte Sicht des Unternehmens einen umfassenden Rahmen, um internationale Strategien oder, allgemeiner gesagt, Wettbewerb über einzelne Standorte hinaus zu untersuchen. Ein Unternehmen kann, indem es international konkurriert, seine Aktivitäten über viele andere Orte ausbreiten (ich nenne das *Konfiguration*) und dabei potenzielle Wettbewerbsvorteile durch die Koordination von standortübergreifenden Aktivitäten in einem globalen Netzwerk erlangen. Aufgrund des bereits beträchtlichen Umfangs von *Wettbewerbsvorteile* habe ich die internationalen Aspekte in einem eigenen Buch dargestellt.⁴ Dieser Denkansatz führte zwangsläufig zu einem eigenen Interesse an der Rolle des Standorts hinsichtlich des Wettbewerbsvorteils. Das dritte Buch dieser Trilogie, *Nationale Wettbewerbsvorteile*, untersucht diese Fragestellung.⁵

2 Barry Nalebuff und Adam Brandenburger haben mit *Coopetition – kooperativ konkurrieren* (Campus, Frankfurt a. M. 1996) ein faszinierendes Buch geschrieben, das die Rolle von Komplementärprodukten genauer untersucht.

3 Diese Ideen wurden weiterentwickelt in M. E. Porter, »From Competitive Advantage to Corporate Strategy«, *Harvard Business Review*, Mai/Juni 1987.

4 M. E. Porter (Hg.), *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press 1986.

5 M. E. Porter, *Nationale Wettbewerbsvorteile*, München, Ueberreuter 1993. Einige Artikel haben die Rolle des Standorts und die Vorteile eines globalen Netzwerks in einer Gesamtsicht des länder- beziehungsweise ortsübergreifenden Wettbewerbs miteinander verbunden. Siehe M. E. Porter, »Competing Across Locations: Enhancing Competitive Advantage through a Global Strategy«, *Michael Porter on Competition*, Harvard Business School Press.

Wenn ich dreizehn Jahre nach der Veröffentlichung über *Wettbewerbsvorteile* nachdenke, fühle ich mich zuerst und vor allem durch die allgemeine Akzeptanz der wesentlichen Konzepte ermutigt. Die Ausdrücke *Wettbewerbsvorteil* und *nachhaltiger Wettbewerbsvorteil* sind Gemeingut geworden. Das aktivitätsorientierte Konzept spielt nicht nur in Arbeiten über Wettbewerb und Strategie eine große Rolle, sondern auch bei der Untersuchung eher praktischer Aspekte wie Servicemanagement oder der Rolle der Informationstechnologie im Wettbewerb. Die aktivitätsbezogene Kostenrechnung wird zu einer neuen Norm im betrieblichen Rechnungswesen, auch wenn sie ihr volles Potenzial als strategisches Hilfsmittel erst noch entfalten muss.

Im Rückblick ist *Wettbewerbsvorteile* für mich als Wissenschaftler auch eine Quelle besonderer Befriedigung. Während *Wettbewerbsstrategie* sich auf die etablierten Erkenntnisse aus der Industriebetriebslehre stützte, hatte *Wettbewerbsvorteile* keine klar erkennbaren Vorläufer in der Management- oder wirtschaftswissenschaftlichen Literatur. Vielmehr entsprang es meinem Bemühen, ein Rätsel zu lösen: Wie könnten wir einen systematischen Weg finden, die Ursachen des Wettbewerbsvorteils zu untersuchen, die direkt mit den Kosten und der Differenzierung zusammenhängen sowie die wesentlichen Unterschiede zwischen Betrieben erklären, ohne dabei allzu kompliziert zu sein? Mehr denn je bin ich davon überzeugt, dass Aktivitäten das wesentliche Hilfsmittel dafür sind. Im weiteren Verlauf meiner Arbeit erwies sich dieses Konzept als noch überzeugender, als ich zuvor angenommen hatte.

Warum? *Wettbewerbsvorteile* bietet einen Weg, die Grenzen herkömmlicher oder eindimensionaler Beschreibungen des Wettbewerbsvorteils zu überschreiten. Viele frühere Untersuchungen auf diesem Gebiet schrieben den Vorteil der Unternehmensgröße oder dem Marktanteil zu. Dies war aus mehreren Gründen offensichtlich viel zu einfach: Erstens sind Größe und Marktanteil in manchen Geschäftsbereichen weit wichtiger für Kosten oder Differenzierung als in anderen. Außerdem übertreffen in vielen Branchen kleinere und mittlere Betriebe hinsichtlich ihrer Leistung größere Unternehmen. Schließlich sind Größe und Marktanteil sogar dort, wo sie mit der überragenden Unternehmensleistung in Verbindung gebracht werden, häufig Folge anderer Wettbewerbsvorteile, nicht aber deren Ursache.

Andere Ansätze, Wettbewerbsvorteile zu erklären – zum Beispiel Stärken und Schwächen, Erfolgsfaktoren oder Kernkompetenzen –, erkennen alle richtigerweise an, dass ein Unternehmen multidimensional ist, bieten jedoch keine Möglichkeit, die Ursachen des Vorteils systematisch oder

gründlich zu erforschen, geschweige denn, sie mit der Rentabilität in Verbindung zu bringen. *Wettbewerbsvorteile* geht von der Voraussetzung aus, dass Wettbewerbsvorteile mehrere Ursachen haben können, und zeigt, wie jeglicher Vorteil mit spezifischen Aktivitäten verbunden werden kann und wie diese Aktivitäten miteinander, mit Lieferantenaktivitäten sowie mit Kundenaktivitäten zusammenhängen. Das Buch widmet sich auch den eigentlichen Ursachen des Vorteils einer Aktivität: warum Unternehmen ihre Kosten verringern und wie Aktivitäten einen handfesten Kundennutzen schaffen. Es betont die Tatsache, dass sich die stabilsten Wettbewerbspositionen oft durch ein Bündel vieler Aktivitäten ergeben. Ein Vorteil, der nur auf wenigen Aktivitäten beruht, ist leichter zu identifizieren und oft leichter zu kopieren. Schließlich stellen Aktivitäten und die Wertkette eine Betrachtung des Unternehmens als ein wechselseitig abhängiges System dar, in dem die einzelnen Teile in sich konsistent sein müssen.

Allgemeiner gesagt, hat *Wettbewerbsvorteile* dazu beigetragen, Strategien konkreter und besser steuerbar zu machen. Aktivitäten sind beobachtbar, greifbar und können gesteuert werden, da sie das sind, was Unternehmen tun. Strategie ist nicht länger nur eine ferne Vision, sondern das spezifische Aktivitätenprofil, das ein Unternehmen im Gegensatz zu seinen Konkurrenten verfolgt. Eine Niedrigkostenstrategie erfordert eine bestimmte Auswahl von Aktivitäten, Differenzierung eine andere.

Aktivitäten bilden die Brücke zwischen der Strategie und deren Umsetzung. Als Strategie als breit angelegtes Positionierungskonzept definiert wurde, war eine klare Trennung zwischen Strategie und Struktur sinnvoll und hilfreich. Das »Was« und das »Wie« waren vergleichsweise deutlich erkennbar. Versehen mit der Erkenntnis, dass ein Unternehmen eine Ansammlung unterschiedlicher Aktivitäten ist, treten jedoch geläufige Unterscheidungen zwischen Strategie, Taktik und Organisation in den Hintergrund. Strategie wird zu einer Gruppe von Aktivitäten, die darauf ausgerichtet ist, einen besonderen Wertmix für eine ausgewählte Gruppe von Kunden zu liefern. Die Struktur jeder Aktivität beinhaltet die Art und Weise, wie diese Aktivität ausgeführt wird, einschließlich des Humankapitals und des Betriebsvermögens sowie der damit verbundenen organisatorischen Regelungen. Kompetenzen werden somit Teil spezifischer Aktivitäten, statt dass sie fern und unabhängig von Kosten und Kundennutzen verstanden werden.

Funktionen, die üblicherweise unter einem organisatorischen Blickwinkel betrachtet werden – beispielsweise Vergütungssysteme, Weiterbildung und sogar die generelle Struktur der Entscheidungsfindung – sind ebenso

Aktivitäten. Ich nenne sie Hilfsaktivitäten, um sie von den Aktivitäten zu unterscheiden, die unmittelbar mit der Produktion, dem Vertrieb oder dem Marketing eines Unternehmenserzeugnisses beziehungsweise den begleitenden Serviceleistungen verbunden sind. Hilfsaktivitäten können eine eigene Quelle des Wettbewerbsvorteils sein. Die Gestaltung von Aktivitäten, um in einer bestimmten Weise am Wettbewerb teilzunehmen, bestimmt auch die entsprechenden Vertragsbeziehungen zu Mitarbeitern und anderen Unternehmen. Aktivitäten stellen außerdem ein Gerüst dar, um die geeigneten organisatorischen Grenzen zu ziehen.

Aktivitäten ermöglichen damit die Umsetzung von Strategien. Um es anders auszudrücken: Indem das Unternehmen als eine Ansammlung von Aktivitäten betrachtet wird, wird deutlich, dass jeder innerhalb dieses Unternehmens Teil dieser Strategie ist. Es wird ebenfalls deutlich, warum möglichst viele Mitarbeiter die Strategie verstehen müssen, damit ihnen der Hintergrund der Organisation ihrer Aktivitäten sowie die Art und Weise, wie diese mit anderen zusammenhängen, klar werden.

Die Grundgedanken aus *Wettbewerbsvorteile* sind vielleicht schwieriger umzusetzen als die aus *Wettbewerbsstrategie*, weil sie eine genaue und strukturierte Betrachtung dessen erfordern, was ein Unternehmen tut. In einer Welt, in der Führungskräfte dazu neigen, nach einfachen Rezepten zu suchen, war und ist eine detaillierte Analyse der Aktivitäten eine Herausforderung. Beispiele zu finden, welche die Wertkette im Alltag illustrieren, stößt an praktische Grenzen. Die Komplexität eines Unternehmens widersetzt sich einfachen Beispielen. Es ist jedoch schwierig, an tiefer gehende Fallstudien zu gelangen, da diese eine überaus große Offenheit seitens der beteiligten Unternehmen erfordern. Die meisten erfolgreichen Unternehmen betrachten die genaue Zusammensetzung ihrer Aktivitäten als ihr Eigentum. Tatsächlich ist die Schwierigkeit, die Zusammensetzung von Aktivitäten von außen zu betrachten, ein bedeutender Grund, warum Wettbewerbsvorteile von Dauer sind.

Auch heute, mehr als ein Jahrzehnt nachdem *Wettbewerbsvorteile* veröffentlicht wurde, sind die Grundgedanken dieses Buches immer noch im Gespräch. Auf dem Gebiet des Wettbewerbs und der Strategie, wo es eine starke Tendenz gab, zwischen externen Faktoren (Branchenstruktur und Positionierung) und internen Faktoren (Kernkompetenzen, entscheidende Ressourcen) zu unterscheiden, gibt es einige Stimmen, welche die internen Faktoren für wichtiger halten. Die Gegenüberstellung von *Wettbewerbsstrategie* und Kernkompetenzen beziehungsweise kritischen Ressourcen verfehlt das Ziel und errichtet eine falsche Trennlinie.

Es ist zu einfach, zu glauben, dass Positionen (Produkt-/Marktwettbewerb) und angeblich dauerhaftere interne Fähigkeiten, Image sowie organisatorische Kompetenzen voneinander getrennt werden können. Tatsächlich verbinden Aktivitäten beides. Ist ein Unternehmen eine Ansammlung von Aktivitäten oder ein Bündel von Ressourcen und Know-how? Ein Unternehmen ist eindeutig beides. Aber Aktivitäten sind das, was Unternehmen tun, und sie bestimmen die relevanten Ressourcen sowie das relevante Know-how. Aktivitäten stellen die Verbindung zwischen den Marktfaktoren und Produkt-/Marktpositionen dar. Aktivitäten sind beobachtbar, anwendbar und direkt mit Kosten und Differenzierung verbunden. Es ist eine ganz besondere Strategie, welche die meisten Ressourcen und Fähigkeiten wertvoll macht, und deren Wert wird durch eine andersartige Strategie verringert. Wenn Ressourcen oder Know-how von den Aktivitäten, Strategien und Branchen getrennt werden, beginnen Unternehmen, sich nach innen zu richten. Es gibt viel von den Überlegungen über die Vermögenswerte eines Unternehmens zu lernen – wenn sie nicht isoliert betrachtet werden.

Wettbewerbsvorteile bietet ein Gerüst, um Strategien zu beschreiben und zu bewerten, sie mit dem Unternehmensverhalten zu verbinden und die Quellen des Wettbewerbsvorteils zu verstehen. Das Buch liefert die Grundlage, die notwendig ist, um weiter in die Tiefe zu gehen. In der Rückschau ist es klar, dass *Wettbewerbsvorteile* mich zur nächsten Stufe von Fragestellungen geführt hat, die Gegenstand meiner gegenwärtigen Forschungen sind: Warum entstehen Aktivitätsunterschiede, die zu unterschiedlichen Wettbewerbspositionen führen? Wann entsteht ein Ausgleich zwischen diesen Positionen? Was macht es so schwierig, Aktivitäten zu kopieren? Wie passen Aktivitäten zusammen? Wie sind herausragende Positionen im Laufe der Zeit entstanden?⁶

Eines ist sicher: Es gibt noch viel darüber zu lernen, warum Unternehmen sich in ihrer Leistung gegenseitig übertreffen. Es gibt sogar noch mehr über die Prozesse zu lernen, durch die Unternehmen einzigartige Strategien entdecken, umsetzen und anpassen, wenn sich die Verhältnisse ändern. Die Antworten werden kompliziert sein, und gute Antworten werden einen ganzheitlichen Denkansatz erfordern.

Michael E. Porter

Brookline, Massachusetts, im Januar 1998

6 Die Ideen wurden zuerst beschrieben in M. E. Porter, »What is Strategy?«, *Harvard Business Review*, November/Dezember 1996.

Vorwort zur ersten Auflage

Auf Konkurrenzmärkten sind Wettbewerbsvorteile der eigentliche Kern der Unternehmensleistung. Aber nach mehreren Jahrzehnten des Wohlstands haben viele Unternehmen bei der Jagd nach Wachstum und weiterer Diversifikation die Wettbewerbsvorteile aus den Augen verloren. Heutzutage könnten Wettbewerbsvorteile kaum wichtiger sein. Auf der ganzen Welt haben Unternehmen sich mit vermindertem Wachstum sowie mit inländischen und weltweit tätigen Konkurrenten auseinanderzusetzen, die sich nicht mehr so verhalten, als ob der größer werdende Kuchen noch für alle groß genug wäre.

Dieses Buch beschäftigt sich mit der Frage, wie ein Unternehmen sich Wettbewerbsvorteile verschaffen und sie behaupten kann. Es ist aus meiner wissenschaftlichen und praktischen Arbeit über Wettbewerbsstrategie im Verlauf der letzten zehn Jahre erwachsen. Wie dieses Buch zeigt, glaube ich immer mehr, dass viele Unternehmen mit ihren Strategien gescheitert sind, weil sie ihre umfassende Wettbewerbsstrategie nicht in einzelne, für Wettbewerbsvorteile erforderliche Maßnahmen umsetzen konnten. Die Begriffe dieses Buches versuchen, zwischen Strategieformulierung und Implementierung eine Brücke zu schlagen, anstatt die beiden Bereiche getrennt zu behandeln, wie das für den größten Teil der Literatur zu diesen Themen typisch ist.

Mein früheres Buch *Wettbewerbsstrategie* entwickelte einen Rahmen für die Analyse von Branchen und Konkurrenten. Es erläuterte auch drei Strategietypen, die zu Wettbewerbsvorteilen führen: Kostenführerschaft, Differenzierung und Konzentration auf Schwerpunkte. *Wettbewerbsvorteile* befasst sich mit der Frage, wie ein Unternehmen Strategietypen eigentlich in die Praxis umsetzen kann. Wie verschafft sich ein Unternehmen einen dauerhaften Kostenvorsprung? Wie kann es sich gegenüber Konkurrenten differenzieren? Wie wählt ein Unternehmen ein Segment, sodass sich aus einer Schwerpunktstrategie Wettbewerbsvorteile ergeben?

Wann und wie kann ein Unternehmen sich Wettbewerbsvorteile verschaffen, indem es in verwandten Branchen mit einer koordinierten Strategie tätig ist? Wie lassen sich im Streben nach Wettbewerbsvorteilen Unsicherheitsfaktoren bewältigen? Wie kann ein Unternehmen seine Wettbewerbsposition verteidigen? Das sind unter anderem die Fragen, mit denen sich dieses Buch befasst.

Im Grunde genommen entstehen Wettbewerbsvorteile aus dem Wert, den ein Unternehmen für seine Abnehmer zu schaffen vermag. Das kann in der Form von Preisen geschehen, die bei gleichem Nutzen unter denen der Konkurrenten liegen, oder dadurch, dass ein Unternehmen einen einmaligen Nutzen bietet, der höhere Preise voll aufwiegt. Dieses Buch verwendet ein Konzept, das ich Wertkette nenne und das Abnehmer, Lieferanten und das Unternehmen in einzelne, aber miteinander verflochtene Aktivitäten gliedert, aus denen Wert entsteht. Die Wertkette ist ein Thema, auf das ich in diesem Buch immer wieder zurückkomme, Gleiches gilt für die speziellen Quellen von Wettbewerbsvorteilen und deren Beziehung zum Abnehmerwert.

Wettbewerbsvorteile sind eigentlich kein neues Thema. Irgendwie behandeln es viele betriebswirtschaftliche Bücher direkt oder indirekt. Mit der Kontrolle der Kosten hat man sich schon lange befasst, ebenso mit der Differenzierung und Segmentierung. Dieses Buch schneidet viele Bereiche an, weil Absatz und Vertrieb, Fertigung, Steuerung, Finanzierung und viele andere Aktivitäten in einem Unternehmen für dessen Wettbewerbsvorteile eine Rolle spielen. Ähnlich ist eine lange Tradition wissenschaftlicher Arbeiten über Unternehmenspolitik und *Industrial Economics* für dieses Thema von Belang. Aber Wettbewerbsvorteile lassen sich nicht wirklich verstehen, wenn nicht alle diese Disziplinen in eine ganzheitliche Sicht des Unternehmens einfließen. Indem ich alle Quellen von Wettbewerbsvorteilen umfassend und verknüpfend untersuche, hoffe ich, eine neue Perspektive zu eröffnen, die auf bisherigen Forschungsarbeiten eher aufbaut, als dass sie sie ersetzt. Alle Beiträge aus den verschiedenen Disziplinen zu nennen, welche die hier entwickelten Gedanken irgendwie beeinflusst haben, ist unmöglich. Aber dieses Buch wäre ohne sie nicht möglich gewesen.

Dieses Buch wurde für Praktiker geschrieben, die für die Strategie eines Unternehmens verantwortlich sind und zu entscheiden haben, wie es sich Wettbewerbsvorteile verschaffen soll, und die auch versuchen, Unternehmen und ihre Leistungen besser zu verstehen. Wettbewerbsvorteile kön-

nen überall in einem Unternehmen ihren Ursprung haben. Jede Abteilung, jede Einrichtung, jede Zweigstelle und jede andere Organisationseinheit hat eine Aufgabe, die zu definieren und zu verstehen ist. Alle Mitarbeiter, wie wenig auch immer sie am Prozess der Strategieformulierung beteiligt sein mögen, müssen erkennen, in welcher Weise sie dazu beitragen, die Wettbewerbsvorteile eines Unternehmens zu erreichen und zu behaupten. Auch Wissenschaftler, die sich mit dem Thema Wettbewerb außerhalb des Strategiebereichs befassen, müssen ihre Arbeit in ein umfassendes Konzept der Wettbewerbsvorteile einordnen können. Ich hoffe, dass Leser aus allen diesen Bereichen dieses Buch wertvoll finden.

Als ich dieses Buch schrieb, wurde mir viel Hilfe zuteil. Bei der Erforschung dieses Themas war die Harvard Business School eine einmalig befruchtende Umgebung. Die interdisziplinäre Tradition dieses Hauses sowie die enge Verbindung zwischen Wissenschaft und Praxis, die dort gegeben ist, haben mir sehr geholfen. Dekan John McArthur war mir viele Jahre lang nicht nur ein Freund und eine Quelle der Ermutigung, sondern hat auch äußerst großzügig für Mittel und die Möglichkeit gesorgt, meine Forschungsarbeit eng mit meinen Lehraufgaben zu verbinden. Raymond Corey, der Leiter der Forschungsabteilung, war ebenso ein zuverlässiger und geschätzter Verbündeter. Meine Sicht des Themas wurde durch das Erbe der Gruppe Unternehmenspolitik in Harvard geprägt, und ich danke insbesondere C. Roland Christensen sowie Kenneth Andrews für ihre Unterstützung und dafür, dass sie ihr Wissen mit mir geteilt haben. Auch meine Arbeit über *Industrial Economics* und die ständigen intellektuellen Anregungen durch Richard Caves sind hier von großer Bedeutung.

Ohne die kreativen Beiträge vieler Kollegen und Freunde, die in den letzten Jahren direkt mit mir zusammengearbeitet haben, wäre dieses Buch nicht möglich gewesen. John R. Wells, Assistenzprofessor in Harvard, hat nicht nur mit mir zusammen gelehrt, sondern auch Wesentliches zu den Gedanken in den Kapiteln 3 und 9 beigetragen. Johns eigene Forschungsarbeit zur Wettbewerbsstrategie verspricht Wichtiges zu diesem Bereich beizutragen. Pankaj Ghemawat, Assistenzprofessor in Harvard, hat den Kurs zur Strategieformulierung mit mir zusammen durchgeführt sowie viele wichtige Hinweise geliefert. Auch er arbeitet an wichtigen Forschungen auf diesem Gebiet. Mark B. Fuller, früher Assistenzprofessor in Harvard und jetzt bei Monitor Company, hat viele Jahre lang mit mir zusammen gelehrt und gearbeitet. Seine Ideen haben Kapitel 12 wesentlich beeinflusst und zu den Gedanken des ganzen Buches beigetragen. Cathe-

rine Hayden, auch bei Monitor, war eine ständige Quelle der Ermutigung und lieferte wichtige Kommentare. Ihre Ideen waren für Kapitel 4 von besonderem Nutzen.

Joseph B. Fuller hat wissenschaftlich und bei der Entwicklung von Kursen sowie praktisch im Bereich Unternehmensstrategie mit mir gearbeitet. Bei der Niederschrift des Manuskripts war er eine wirklich unschätzbare Quelle intelligenter Kritik und konzeptioneller Erkenntnisse. Richard Rawlinson, außerordentliches Mitglied in Harvard, hat in der Forschung mit mir zusammengearbeitet und das ganze Buch verständnisvoll kritisiert. Weiterhin haben Mark Albion, Robert Eccles, Douglas Anderson, Elon Kohlberg und Richard Meyer, allesamt Harvard-Kollegen, großzügig ihre Zeit geopfert, um ihre Kritik und Ideen zu diesem Buch beizutragen. Michael Bell, Thomas Craig, Mary Kearney und Mark Thomas haben ganz vortrefflich mit mir daran gearbeitet, diese Ideen in die Praxis umzusetzen, und dabei meine Gedanken wesentlich beeinflusst. Jane Kenney Austin, Eric Evans und Paul Rosetti haben wertvolle Hilfe geleistet, indem sie wichtige Themenbereiche kritisierten oder erforschten. Schließlich habe ich von der Kritik von Kollegen aus anderen Universitäten profitiert, unter anderem von Richard Schmalensee und John Stengrevics.

Ohne meine Assistentin Kathleen Svensson hätte ich die Anforderungen bei der Vorbereitung dieses Buches nicht bestehen können. Sie hat nicht nur meine Tätigkeit organisiert, sondern auch die Vorbereitung des Manuskripts in der Hand gehabt. Auch Robert Wallace, meinem Verleger, sowie den anderen bei Free Press bin ich für ihre Geduld und Hilfe im Umgang mit einem manchmal widerspenstigen Autor dankbar. Ich muss auch meinen vielen MBA-Studenten und Doktoranden in Harvard danken, die mich zum Denken angeregt haben und bei der Anwendung dieser Gedanken eine Quelle der Freude waren. Sehr viel verdanke ich schließlich einer Reihe nachdenklicher Praktiker, die ihre Sorgen und Probleme mit mir geteilt haben.

Kapitel 1

Wettbewerbsstrategie: Die zentralen Begriffe

Der Wettbewerb stellt die Weichen zwischen Erfolg und Misserfolg eines Unternehmens. Er bestimmt, welche leistungssteigernden Maßnahmen, z. B. Innovationen, eine in sich stimmige Unternehmenskultur oder zügige Implementierung der Strategie, für ein Unternehmen richtig sind. Wettbewerbsstrategie ist das Streben, sich innerhalb der Branche, dem eigentlichen Schauplatz des Wettbewerbs, günstig zu platzieren. Ziel der Wettbewerbsstrategie ist eine gewinnbringende Position, die sich gegenüber den wettbewerbsbestimmenden Kräften innerhalb der Branche behaupten lässt.

Bei der Wahl der Wettbewerbsstrategie stellen sich zwei entscheidende Fragen. Die erste betrifft die an langfristiger Rentabilität zu messende Attraktivität der Branchen und deren Bestimmungsfaktoren. Nicht alle Branchen bieten gleiche Gewinnmöglichkeiten, und die durchschnittliche Rentabilität einer Branche ist für die Rentabilität des einzelnen Unternehmens eine wesentliche Einflussgröße. Die zweite entscheidende Frage bezieht sich auf die Faktoren, welche die relative Wettbewerbsposition innerhalb einer Branche bestimmen. In den meisten Branchen erwirtschaften einige Unternehmen, ungeachtet der durchschnittlichen Rentabilität des jeweiligen Wirtschaftszweiges, sehr viel höhere Gewinne als andere.

Keine dieser Fragen kann für sich genommen die Wahl der Wettbewerbsstrategie hinreichend begründen. Ein Unternehmen, das in einer attraktiven Branche tätig ist, wird keine entsprechend attraktiven Gewinne erwirtschaften, wenn es sich in einer schlechten Wettbewerbsposition befindet. Umgekehrt wird ein Unternehmen, das sich zwar in einer ausgezeichneten Wettbewerbsposition innerhalb seiner Branche befindet, trotzdem kaum Gewinne erwirtschaften, wenn die Gewinnmöglichkeiten in dieser Branche sehr schlecht sind. Alle weiteren Bemühungen um den Ausbau seiner Position werden dann wenig

fruchten.¹ Beide Aspekte, Branchenattraktivität und Veränderung der Wettbewerbsposition, sind dynamisch zu verstehen. Im Laufe der Zeit gewinnen oder verlieren Branchen an Attraktivität, und um die Wettbewerbsposition wird ein nicht endender Kampf zwischen den Konkurrenten geführt. Selbst lange Perioden der Stabilität können durch Wettbewerbsmaßnahmen ein abruptes Ende finden.

Sowohl auf die Attraktivität der Branche als auch auf die Wettbewerbsposition kann ein Unternehmen gestaltend einwirken; eben dies verleiht der Wahl der Wettbewerbsstrategie ihren Reiz und macht sie zur Herausforderung. Die Branchenattraktivität beruht zwar zum Teil auf Faktoren, die ein Unternehmen kaum beeinflussen kann, doch kann die Wettbewerbsstrategie die Anziehungskraft einer Branche in erheblichem Maß steigern oder verringern. Gleichzeitig ist ein Unternehmen durch die Wahl der Strategie imstande, seine Position innerhalb der Branche eindeutig zu verbessern oder zu beeinträchtigen. Die Wettbewerbsstrategie ist also keine bloße Reaktion auf die Umwelt, sondern auch der Versuch, diese Umwelt zugunsten des Unternehmens zu gestalten.

Diese beiden zentralen Fragen der Wettbewerbsstrategie bildeten das Kernstück meiner Forschungstätigkeit. In meinem Buch *Wettbewerbsstrategie. Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten* habe ich einen analytischen Bezugsrahmen zum Verständnis von Branchen und Konkurrenten und zur Formulierung einer umfassenden Wettbewerbsstrategie entwickelt. Es beschreibt die fünf Wettbewerbskräfte, welche die Attraktivität einer Branche und deren eigentliche Gründe bestimmen; und es beschreibt, wie diese Kräfte sich mit der Zeit verändern und durch Strategie beeinflusst werden können. Drei allgemeine Strategietypen zur Erreichung von Wettbewerbsvorteilen werden vorgestellt. Auch zeigt das Buch, wie Konkurrenten zu analysieren sind und wie ihr Verhalten sich

1 In vielen strategischen Planungskonzepten wird die Branchenattraktivität außer Acht gelassen und dem Streben nach Marktanteilen mehr Stellenwert eingeräumt, was häufig nahezu unvermeidlich zu Pyrrhussiegen führt. Der Gewinner im Kampf um die Marktanteile in einer wenig attraktiven Branche arbeitet unter Umständen unrentabel, und der Kampf selbst verschlechtert womöglich die Branchenstruktur oder untergräbt die Ertragsfähigkeit des Gewinners. Andere Planungskonzepte assoziieren Patt-Situationen oder die Unfähigkeit, gegenüber den Konkurrenten einen Vorsprung zu gewinnen, mit unattraktiven Gewinnen. In Wirklichkeit können Patt-Situationen in attraktiven Branchen recht gewinnbringend sein.

voraussehen und beeinflussen lässt, wie sich Konkurrenten in strategische Gruppen einordnen lassen und wie die innerhalb einer Branche attraktivsten Positionen zu bewerten sind. Dann wird dieser analytische Rahmen auf mehrere typische Branchensituationen angewandt, die ich *strukturelles Umfeld* nenne, wozu zersplitterte Branchen, junge Branchen, Branchen im Übergang zur Reife, schrumpfende und weltweite Branchen gehören. Schließlich werden in dem Buch noch wichtige strategische Grundsatzentscheidungen untersucht, die im Rahmen einer Branche fallen, wozu die vertikale Integration, die Kapazitätserweiterung und der Eintritt in neue Märkte gehören.

Der analytische Rahmen von *Wettbewerbsstrategie* ist der Ausgangspunkt für die Behandlung des Themas dieses Buches, nämlich der Frage, wie sich ein Unternehmen in seiner Branche Wettbewerbsvorteile schaffen und sie behaupten kann – wie sich die allgemeinen Strategietypen implementieren lassen. Mein Ziel ist eher, eine Brücke zwischen Strategie und Implementierung zu schlagen, als diese beiden Themen unabhängig voneinander abzuhandeln oder die Implementierung fast ganz außer Acht zu lassen, wie das für die bisherige Forschungsarbeit in diesem Bereich weitgehend typisch ist.

Wettbewerbsvorteile entstehen im Wesentlichen aus dem Wert, den ein Unternehmen für seine Abnehmer schaffen kann, soweit dieser die Kosten der Wertschöpfung für das Unternehmen übersteigt. Wert ist das, was Abnehmer zu zahlen bereit sind, und ein höherer Wert resultiert aus dem Angebot zu Preisen, die für gleichwertige Leistungen unter denen der Konkurrenten liegen, oder ergibt sich aus einzigartigen Leistungen, die den höheren Preis mehr als wettmachen. Es gibt zwei Grundtypen von Wettbewerbsvorteilen: Kostenführerschaft und Differenzierung. In diesem Buch wird erläutert, wie sich ein Unternehmen einen Kostenvorsprung verschaffen oder sich differenzieren kann. Es wird beschrieben, welche entscheidende Rolle die Wahl des Wettbewerbsfeldes oder die Bandbreite der Unternehmenstätigkeiten für die Wettbewerbsvorteile spielen kann. Schließlich werden diese Begriffe, zusammen mit denen aus meinem früheren Buch, in allgemeine Implikationen für eine offensive und defensive Wettbewerbsstrategie, einschließlich des Einflusses der Unsicherheit auf die Strategiewahl, übersetzt. In diesem Buch soll nicht nur die Wettbewerbsstrategie für eine einzelne Branche, sondern auch die Gesamtunternehmensstrategie eines diversifizierten Konzerns untersucht werden. Wettbewerbsvorteile in einer Branche lassen sich durch funktionierende

Verflechtungen mit Unternehmenseinheiten in verwandten Branchen erheblich steigern. Verflechtungen zwischen Unternehmenseinheiten sind das wichtigste Wertschöpfungsinstrument eines diversifizierten Konzerns, sie bilden daher das Fundament der Gesamtunternehmensstrategie. Ich werde sowohl erläutern, wie sich Verflechtungen zwischen Unternehmenseinheiten ermitteln und in eine Gesamtunternehmensstrategie übersetzen lassen, als auch, wie Verflechtungen trotz organisationsbedingter Widerstände, wie sie in vielen diversifizierten Unternehmen gegeben sind, in der Praxis erreicht werden können.

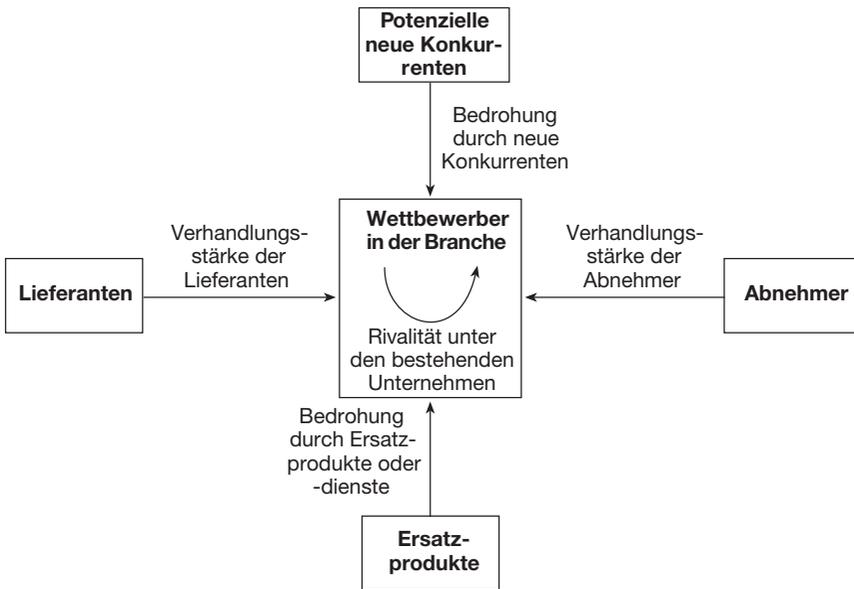
Meine beiden Bücher haben zwar unterschiedliche Schwerpunkte, doch im Wesentlichen ergänzen sie sich. Der Schwerpunkt von *Wettbewerbsstrategie* liegt bei der Branchensruktur und Konkurrentenanalyse in einer Vielzahl von Branchentypen, auch wenn darin bereits viele Implikationen für Wettbewerbsvorteile enthalten sind. Dieses Buch setzt die Kenntnis von Branchenstruktur und Konkurrentenverhalten voraus, es befasst sich in erster Linie mit der Frage, wie sich diese Kenntnisse in Wettbewerbsvorteile umsetzen lassen. Maßnahmen zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen haben aber oft erhebliche Auswirkungen auf Branchenstruktur und Wettbewerbsreaktionen, sodass ich häufig auf diese Themen zurückkommen werde.

Man kann dieses Buch unabhängig von der *Wettbewerbsstrategie* lesen, doch sein Potenzial, Praktikern bei der Strategieformulierung Hilfe zu leisten, wird erheblich geringer sein, wenn der Leser mit den in der früheren Schrift entwickelten zentralen Begriffen nicht vertraut ist. In diesem Kapitel werde ich einige dieser Begriffe erläutern und weiterentwickeln. Die Diskussion der zentralen Begriffe bietet auch Gelegenheit, Begriffssapparat und Methoden dieses Buches vorzustellen. Dabei werde ich einige der wichtigsten Fragen aufgreifen, die sich aus der praktischen Anwendung der Begriffe ergeben. Deshalb dürften auch Leser, die mein früheres Buch kennen, Interesse an der Übersicht finden.

Die Strukturanalyse von Branchen

Die erste wesentliche Bestimmungsgröße für die Rentabilität eines Unternehmens ist die Branchenattraktivität. Die Wettbewerbsstrategie muss aus der genauen Kenntnis der Wettbewerbsregeln erwachsen, die die Attrakti-

Abbildung 1–1: Die fünf die Branchenrentabilität bestimmenden Wettbewerbskräfte



rität einer Branche bestimmen. Oberstes Ziel der Wettbewerbsstrategie ist es, diese Regeln erfolgreich zu beherrschen und sie im Idealfall zugunsten des Unternehmens zu verändern. In jeder Branche, ob sie am Binnenmarkt oder international orientiert ist, ob sie Produkte oder Dienstleistungen erzeugt,² bestimmen sich die Regeln des Wettbewerbs nach folgenden fünf Wettbewerbskräften: dem Markteintritt neuer Konkurrenten, der Gefahr von Ersatzprodukten, der Verhandlungsstärke der Abnehmer, der Verhandlungsstärke der Lieferanten und der Rivalität unter den vorhandenen Wettbewerbern (vgl. Abbildung 1–1).

Die Gesamtstärke dieser fünf Wettbewerbskräfte entscheidet darüber, ob die Unternehmen einer Branche im Durchschnitt Ertragsraten des investierten Kapitals erwirtschaften können, die über den Kapitalkosten liegen. Die Stärke dieser fünf Kräfte ist in jeder Branche unterschiedlich und kann sich mit ihrer Entwicklung verändern. Folglich ist die durch-

² Diese Begriffe gelten gleichermaßen für Produkte und Dienstleistungen. Im ganzen Buch verwende ich den Begriff »Produkt« in seiner allgemeinen Bedeutung, in der er sich sowohl auf das produzierende als auch auf das Dienstleistungsge-
werbe bezieht.

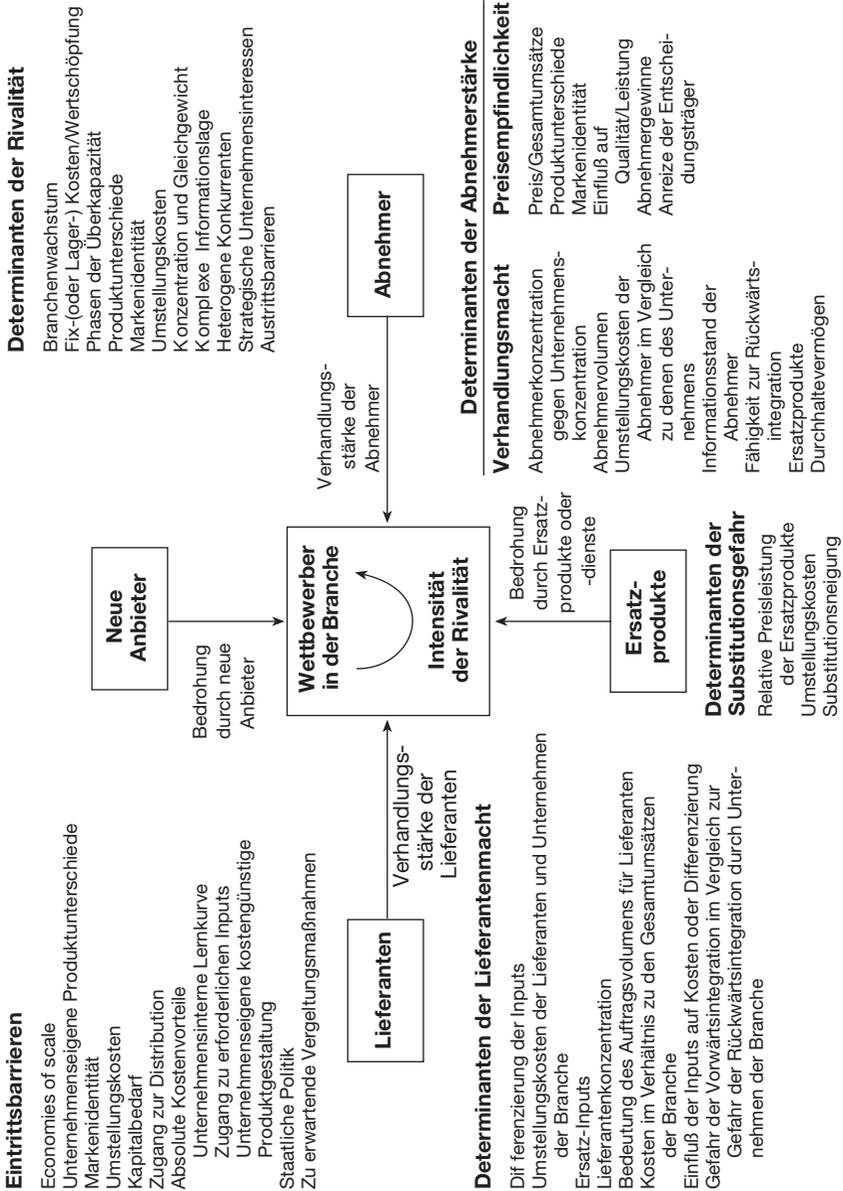
schnittliche Rentabilität nicht in allen Wirtschaftszweigen gleich. In Wirtschaftsbereichen, in denen in Bezug auf die fünf Kräfte günstige Bedingungen für die Unternehmen herrschen, wie bei pharmazeutischen Erzeugnissen, Erfrischungsgetränken und Datenbanken, erwirtschaften viele Wettbewerber attraktive Gewinne. Aber in Wirtschaftsbereichen, in denen, wie bei Gummi, Stahl und Videospiele, eine oder mehrere dieser Kräfte stark zuungunsten der Einzelunternehmen wirken, erreichen trotz intensiver Bemühungen des Managements nur wenige Firmen attraktive Gewinne. Branchenrentabilität ist keine Funktion der äußeren Gestaltung oder technischen Komplexität der Produkte, sondern eine Funktion der Branchenstruktur. Einige recht einfache Branchen, wie die Produktion von Frankiermaschinen oder der Getreidehandel, sind äußerst ertragreich, während andere, mehr Glanz ausstrahlende Branchen der Spitzentechnologie, wie Kleincomputer und Kabelfernsehen, für viele Beteiligte kaum Gewinn abwerfen.

Die fünf Kräfte bestimmen die Branchenrentabilität, weil sie die Preise, Unkosten und den Investitionsbedarf der Unternehmen in der Branche – die die Ertragsraten des investierten Kapitals bestimmenden Faktoren – beeinflussen. Die Abnehmermacht beispielsweise wirkt sich auf die Preise aus, die Unternehmen verlangen können. Ebenso ist es, wenn die Abnehmer leicht auf Ersatzprodukte umsteigen können. Die Abnehmermacht kann auch Kosten und Investitionen beeinflussen, da mächtige Kunden einen kostspieligen Kundendienst verlangen. Die Verhandlungsstärke der Lieferanten bestimmt die Kosten der Rohstoffe und anderer Inputs. In Bereichen wie Werksanlagen, Produktentwicklung, Werbung und Außendienst beeinflusst der Rivalitätsgrad sowohl die Preise als auch die Unkosten des Wettbewerbs. Die Gefahr des Markteintritts neuer Anbieter setzt den Preisen Grenzen und erhöht die zu deren Abwehr erforderlichen Investitionen.

Die Stärke jeder dieser fünf Wettbewerbskräfte ist eine Funktion der *Branchenstruktur* oder der zugrundeliegenden wirtschaftlichen und technischen Merkmale einer Branche. Deren wichtigste Elemente sind in Abbildung 1–2 enthalten.³ Die Branchenstruktur ist verhältnismäßig stabil, kann sich aber entsprechend der Branchenentwicklung im Lauf der Zeit verändern. Strukturveränderungen verschieben die absolute und die re-

3 Die Branchenstruktur wird in Wettbewerbsstrategie, Kapitel 1, eingehend erörtert.

Abbildung 1-2: Elemente der Branchenstruktur



lative Stärke der Wettbewerbskräfte und können sich daher positiv oder negativ auf die Branchenrentabilität auswirken. Die für die Wettbewerbsstrategie wichtigsten Branchenentwicklungen sind diejenigen, welche die Branchenstruktur betreffen.

Wenn die fünf Wettbewerbskräfte und ihre strukturellen Determinanten lediglich eine Funktion branchenspezifischer Merkmale wären, würde Wettbewerbsstrategie im Wesentlichen darin bestehen, sich die richtige Branche auszusuchen und die fünf Kräfte besser zu kennen als die Konkurrenz. Dies sind zwar für jedes Unternehmen sicherlich wichtige Aufgaben, und in einigen Branchen machen sie auch das Wesen der Wettbewerbsstrategie aus, doch sind Unternehmen in der Regel keine Gefangenen ihrer Branchenstruktur. Durch ihre Strategie können sie die fünf Kräfte beeinflussen. Wenn ein Unternehmen imstande ist, die Struktur zu gestalten, kann das die Attraktivität einer Branche grundlegend zum Besseren oder Schlechteren verändern. Viele erfolgreiche Strategien haben die Wettbewerbsregeln auf diese Weise verschoben.

In Abbildung 1–2 sind alle Elemente der Branchenstruktur aufgezeigt, die den Wettbewerb in einer Branche in Gang halten. In den einzelnen Branchen sind nicht alle fünf Kräfte gleich bedeutsam, und es sind jeweils andere spezielle Strukturfaktoren, die Gewicht besitzen. Jede Branche ist ein einmaliges Gebilde und hat ihre eigene unverwechselbare Struktur. Der aus den fünf Wettbewerbskräften entwickelte analytische Rahmen ermöglicht es einem Unternehmen, sowohl komplexe Erscheinungen zu durchschauen und die für den Wettbewerb in der eigenen Branche entscheidenden Faktoren herauszufinden als auch diejenigen strategischen Innovationen zu entdecken, welche die Rentabilität der Branche – und die des eigenen Unternehmens – am meisten verbessern würden. Dieser analytische Rahmen macht Kreativität bei der Suche nach neuen Wegen im Wettbewerb einer Branche keineswegs überflüssig. Er lenkt vielmehr die kreativen Energien der Führungskräfte auf diejenigen Aspekte der Branchenstruktur, die für die langfristige Rentabilität am wichtigsten sind. Der analytische Rahmen soll dabei die Chancen, eine erstrebenswerte strategische Innovation ausfindig zu machen, verbessern.

Strategien, welche die Branchenstruktur verändern, können sich als zweischneidiges Schwert erweisen, da ein Unternehmen Struktur und Rentabilität einer Branche genauso leicht zerstören wie verbessern kann. Eine neue Produktgestaltung, die Eintrittsbarrieren hinfällig werden lässt oder die Rivalität intensiviert, kann beispielsweise die langfristige Rentabilität

einer Branche untergraben, auch wenn sich der Initiator vorübergehend höherer Gewinne erfreuen mag. Oder anhaltendes Preisdumping kann die Differenzierung untergraben. In der Tabakindustrie z. B. bedeuten markenlose Zigaretten womöglich eine ernsthafte Bedrohung der Branchenstruktur. Markenlose Erzeugnisse können die Preisempfindlichkeit der Abnehmer erhöhen, einen Preiswettbewerb auslösen und die infolge des Werbeaufwands hohen Barrieren untergraben, die neue Anbieter vom Markt ferngehalten haben.⁴ *Joint Ventures*, die die wichtigsten Aluminiumhersteller zum Zweck der Risikostreuung und Senkung des Kapitalaufwandes eingegangen sind, dürften in gleicher Weise die Branchenstruktur untergraben haben. Die größeren Unternehmen lockten eine Reihe potenziell gefährlicher neuer Konkurrenten in die Branche und erleichterten es ihnen, die erheblichen Eintrittsbarrieren zu überwinden. Durch *Joint Ventures* können sich auch Austrittsbarrieren erhöhen, da vor einer Betriebsstilllegung alle an dem Werk Beteiligten ihre Zustimmung geben müssen.

Häufig treffen Unternehmen Strategieentscheidungen, ohne deren langfristige Auswirkungen auf die Branchenstruktur zu bedenken. Sie sehen den Vorteil für ihre Wettbewerbsposition, falls die Maßnahme erfolgreich ist, versäumen aber die Folgen möglicher Reaktionen ihrer Konkurrenten vorwegzunehmen. Wenn die Nachahmung einer Maßnahme durch größere Mitwettbewerber darauf hinausläuft, die Branchenstruktur zu ruinieren, schadet das jedem. Bei solchen Branchen-»Zerstörern« handelt es sich in der Regel um zweitrangige Firmen, die nach Wegen zur Überwindung erheblicher Wettbewerbsnachteile suchen; um Firmen, die mit ernststen Problemen zu kämpfen haben und sich verzweifelt um Lösungen bemühen; oder um »stumme« Konkurrenten, die über ihre Kosten nicht informiert sind oder die unrealistische Erwartungen an die Zukunft hegen. In der Tabakindustrie z. B. hat die Liggett-Gruppe (ein unbedeutender Mitläufer) den Trend zu markenlosen Erzeugnissen in Gang gesetzt.

Weil Unternehmen eine Branchenstruktur umformen können, tragen die führenden Firmen einer Branche eine besondere Verantwortung. Die Maßnahmen der Branchenführer können, wegen deren Größe und Einfluss auf Käufer, Lieferanten und andere Konkurrenten, überproportionale Auswirkungen auf die Branchenstruktur haben. Gleichzeitig sorgen die großen Marktanteile der Branchenführer dafür, dass sich jede

4 In vielen Konsumgüterbranchen bergen markenfreie Produkte die gleichen Risiken.