

**Michael E. Porter**

# **WETTBEWERBS- STRATEGIEN**

**Methoden zur Analyse von  
Branchen und Konkurrenten**

12., aktualisierte  
und erweiterte Auflage



# Inhalt

Vorwort zur 12. Auflage vom Verleger der deutschen Ausgabe . . . . .	9
Vorwort zur 10. Auflage . . . . .	11
Vorwort zur 1. Auflage . . . . .	21
Einleitung . . . . .	25
<b>Teil I: Allgemeine analytische Methoden . . . . .</b>	<b>35</b>
<b>Kapitel 1: Die Strukturanalyse von Branchen . . . . .</b>	<b>37</b>
Strukturelle Determinanten der Wettbewerbsintensität . . . . .	39
Strukturanalyse und Wettbewerbsstrategie . . . . .	67
Strukturanalyse und Branchendefinition . . . . .	70
<b>Kapitel 2: Typen von Wettbewerbsstrategien . . . . .</b>	<b>73</b>
Drei Strategietypen . . . . .	73
Zwischen den Stühlen . . . . .	81
Risiken der Strategietypen . . . . .	84
<b>Kapitel 3: Ein System zur Konkurrentenanalyse . . . . .</b>	<b>88</b>
Die Elemente der Konkurrentenanalyse . . . . .	90
Die Synthese der vier Elemente – Das Reaktionsprofil des Konkurrenten . . . . .	111
Konkurrentenanalyse und Branchenprognosen . . . . .	116
Die Notwendigkeit eines Nachrichtensystems über Konkurrenten . . . . .	116

Kapitel 4: Marktsignale . . . . .	120
Arten von Marktsignalen . . . . .	121
Hinweise aus der Vergangenheit . . . . .	133
Kann die Aufmerksamkeit für Marktsignale das Unternehmen ablenken? . . . . .	133
 Kapitel 5: Wettbewerbsmaßnahmen . . . . .	 135
Brancheninstabilität: Die Wahrscheinlichkeit von Wettbewerbskriegen . . . . .	 137
Wettbewerbsmaßnahmen . . . . .	139
Verpflichtung . . . . .	149
Orientierungspunkte . . . . .	156
Eine Bemerkung über Information und Geheimhaltung . . . . .	157
 Kapitel 6: Die Strategie gegenüber Abnehmern und Lieferanten . . . . .	 159
Die Auswahl der Abnehmer . . . . .	159
Einkaufsstrategie . . . . .	175
 Kapitel 7: Die brancheninterne Strukturanalyse . . . . .	 180
Die Dimensionen der Wettbewerbsstrategie . . . . .	181
Strategische Gruppen . . . . .	183
Strategische Gruppen und die Rentabilität eines Unternehmens . . . . .	197
Schlussfolgerungen für die Strategieformulierung . . . . .	205
Die Karte der strategischen Gruppen als analytisches Instrument . . . . .	 210
 Kapitel 8: Branchenentwicklung . . . . .	 214
Grundkonzepte der Branchenentwicklung . . . . .	215
Evolutionäre Prozesse . . . . .	222
Schlüsselbeziehungen im Prozess der Branchenentwicklung . . . . .	246

<b>Teil II: Typische Branchensituationen</b> . . . . .	251
<b>Kapitel 9: Wettbewerbsstrategie in zersplitterten Branchen</b> . . .	253
Was führt zur Zersplitterung einer Branche? . . . . .	254
Wie kann die Zersplitterung überwunden werden? . . . . .	259
Mit der Zersplitterung fertig werden . . . . .	266
Strategische Fallen . . . . .	271
Strategieformulierung . . . . .	273
<b>Kapitel 10: Wettbewerbsstrategie in jungen Branchen</b> . . . . .	276
Die Struktur junger Branchen . . . . .	277
Hindernisse für die Branchenentwicklung . . . . .	282
Frühe und späte Märkte . . . . .	287
Strategische Entscheidungen . . . . .	292
Prognosemethoden . . . . .	298
Branchen, in die man eintreten sollte . . . . .	299
<b>Kapitel 11: Der Übergang der Branche zur Reife</b> . . . . .	300
Der Branchenwandel während des Übergangs . . . . .	301
Strategische Konsequenzen des Übergangs . . . . .	304
Strategische Sackgassen der Übergangsphase . . . . .	311
Organisatorische Konsequenzen der Reifephase . . . . .	314
Der Übergang der Branche und der Unternehmensleiter . . . . .	317
<b>Kapitel 12: Wettbewerbsstrategie in schrumpfenden Branchen</b> .	320
Die strukturellen Determinanten des Wettbewerbs in der Niedergangsphase . . . . .	322
Strategische Alternativen in der Niedergangsphase . . . . .	336
Die Auswahl einer Strategie für die schrumpfende Branche . . . .	341
Gefahren im Niedergang . . . . .	343
Vorbereitung auf den Niedergang . . . . .	344

Kapitel 13: Wettbewerb in weltweiten Branchen . . . . .	346
Ursachen und Hindernisse für den weltweiten Wettbewerb . . . . .	348
Die Entstehung weltweiter Branchen . . . . .	360
Wettbewerb in weltweiten Branchen . . . . .	364
Strategische Alternativen des weltweiten Wettbewerbs . . . . .	367
Trends, die den weltweiten Wettbewerb beeinflussen . . . . .	369
<b>Teil III: Strategische Grundsatzentscheidungen . . . . .</b>	<b>373</b>
Kapitel 14: Die strategische Analyse der vertikalen Integration . . . . .	375
Strategische Nutzen und Kosten der vertikalen Integration . . . . .	377
Spezifische strategische Aspekte der Vorwärtsintegration . . . . .	392
Spezifische strategische Aspekte der Rückwärtsintegration . . . . .	395
Langfristige Verträge und Einsparungen aus der Integration . . . . .	396
Falsche Erwartungen an die vertikale Integration . . . . .	400
Kapitel 15: Kapazitätserweiterung . . . . .	403
Elemente der Entscheidung zur Kapazitätserweiterung . . . . .	404
Ursachen von Überkapazitäten . . . . .	408
Präventivstrategien . . . . .	417
Kapitel 16: Eintritt in neue Märkte . . . . .	421
Eintritt durch interne Entwicklung . . . . .	422
Eintritt durch Akquisition . . . . .	434
Stufenweiser Eintritt . . . . .	440
Anhang A: Portfoliomethoden in der Konkurrentenanalyse . . . . .	445
Anhang B: Die Durchführung einer Branchenanalyse . . . . .	452
Bibliografie . . . . .	469
Register . . . . .	475

Fallbeispiel aus der Automobilindustrie ist bei Abernathy and Wayne, 1974, S. 109, wiedergegeben.) Neue Konkurrenten können die Branchenführer überspringen und auf der neuen Erfahrungskurve landen, die zu erreichen den Anführern schwerer fällt.

- Die Jagd nach niedrigen Kosten kann im Widerspruch zu anderen nützlichen Barrieren stehen, wie zum Beispiel zur Produktdifferenzierung durch Image oder zum technologischen Vorsprung. So hat zum Beispiel Hewlett-Packard für Rechner und Kleincomputer substanzielle, auf technologischem Vorsprung beruhende Barrieren aufgebaut, während andere Anbieter derselben Branche erfahrungs- und größenorientierte Strategien verfolgen.
- Wenn mehrere starke Unternehmen ihre Strategien auf der Erfahrungskurve aufbauen, können die Konsequenzen für eines oder mehrere von ihnen fatal sein. Wenn schließlich nur noch *ein* Wettbewerber diese Strategie verfolgt, ist das Branchenwachstum unter Umständen bereits beendet, und die Möglichkeit, die Vorteile der Erfahrungskurve zu nutzen, längst vorbei.
- Unternehmen, die aggressiv Kostensenkungen durch Erfahrung anstreben, werden möglicherweise von Marktentwicklungen in anderen Bereichen abgelenkt und verstellen sich selbst den Blick für neue Technologien, die alte Erfahrungen obsolet werden lassen.

## Der Grad der Rivalität unter den bestehenden Wettbewerbern

Rivalität unter den bestehenden Wettbewerbern begegnet uns in der vertrauten Form der Positionskämpfe – also in Form von Taktiken wie Preiswettbewerb, Werbeschlachten, Einführung neuer Produkte und verbesserten Service- oder Garantieleistungen. Die Rivalität entsteht, weil einer oder mehrere der Konkurrenten sich entweder dazu gedrängt fühlen oder die Möglichkeit sehen, ihre Position zu verbessern. In den meisten Branchen wirken sich die Maßnahmen eines Unternehmens spürbar auf seine Konkurrenten aus und führen deshalb häufig zu Vergeltungs- oder Gegenmaßnahmen; die Unternehmen sind *wechselseitig abhängig*. Eine Eskalation von Maßnahmen und Gegenmaßnahmen führt möglicherweise dazu, dass alle Wettbewerber darunter leiden und am Ende schlechter dastehen als zuvor.

Bestimmte Konkurrenzformen, namentlich Preiswettbewerb, sind hoch-

gradig instabil und bergen die Wahrscheinlichkeit in sich, dass sich die Rentabilität der gesamten Branche verschlechtert. Preissenkungen werden schnell und ohne Mühe von den Rivalen gekontert und führen anschließend zu geringeren Erträgen für alle (es sei denn, die Preiselastizität der Nachfrage nach dem Branchenprodukt ist ausreichend hoch). Hingegen können Werbeschlachten durchaus die Nachfrage ausweiten oder die Produktdifferenzierung in der Branche vertiefen, zum Vorteil aller Unternehmen.

Die Rivalität in manchen Branchen wird mit Ausdrücken wie »kriegerisch«, »erbittert« oder »mörderisch« charakterisiert, während sie in anderen Branchen »höflich« oder »vornehm« genannt wird. Intensive Rivalität ist das Ergebnis einer Reihe zusammenwirkender struktureller Faktoren:

*Zahlreiche oder gleich ausgestattete Wettbewerber.* Wenn es viele Wettbewerber gibt, ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass einige Unternehmen glauben, sie könnten Maßnahmen ergreifen, ohne dass die anderen davon Notiz nehmen. Selbst wenn es relativ wenige Unternehmen gibt, die aber im Hinblick auf ihre Größe und ihre erkennbaren Mittel relativ ausgeglichen sind, wird ein instabiler Zustand geschaffen, weil nämlich die Kampfbereitschaft in diesem Fall besonders hoch sein kann und die Mittel für dauerhafte und harte Vergeltungsmaßnahmen vorhanden sind. Ist die Branche hingegen hoch konzentriert oder wird sie durch ein oder wenige Unternehmen dominiert, so wird die relative Stärke selten falsch eingeschätzt; der oder die Branchenführer können sowohl disziplinierend als auch kooperativ (zum Beispiel als Vorreiter bei den Preisen) eingreifen.

Im Wettbewerb vieler Branchen spielen ausländische Unternehmen eine wichtige Rolle, indem sie durch Experten oder Direktinvestitionen unmittelbar teilnehmen. Wenngleich ausländische Wettbewerber einige (später zu erläuternde) Besonderheiten aufweisen, sollten sie für die Zwecke der Strukturanalyse wie inländische Konkurrenten behandelt werden.

*Langsames Branchenwachstum.* Bei langsamem Branchenwachstum bedeutet Wettbewerb für Unternehmen, die expandieren wollen, in erster Linie Kampf um die Höhe des Marktanteils. Die Konkurrenz um Marktanteile ist hier wesentlich intensiver als bei schnellem Wachstum, wo alle Unternehmen ihre Ergebnisse verbessern, wenn sie nur mit der Branche mithalten, und wo ihre finanziellen und personellen Ressourcen durch die Branchenexpansion vollständig gebunden sein können.



*Hohe Fix- oder Lagerkosten.* Hohe Fixkosten üben auf alle Unternehmen den Druck aus, ihre Kapazitäten möglichst stark auszulasten, was bei zunächst vorhandenen Überschusskapazitäten oft zu schnell eskalierenden Preissenkungen führt. Viele Grundstoffindustrien wie zum Beispiel Papier und Aluminium leiden unter diesem Problem. Entscheidend ist das Verhältnis der Fixkosten zum hinzugefügten Mehrwert (der Wertschöpfung), und nicht der Anteil der Fixkosten an den Gesamtkosten. Unternehmen, bei denen ein großer Teil der Kosten auf den Kauf von externen Inputs entfällt (geringe Wertschöpfung), können gewaltig unter Druck stehen, eine bestimmte Mindestauslastung zu erreichen, auch wenn der Anteil der Fixkosten an den Gesamtkosten gering ist.

Eine den hohen Fixkosten verwandte Situation liegt vor, wenn das Produkt nur schwer oder teuer zu lagern ist. Hier sind die Unternehmen leicht versucht, ihre Preise möglichst unbemerkt allmählich herabzusetzen (Preisschattierung), um ihre Verkäufe zu sichern. Dieser Druck hält die Gewinne in bestimmten Branchen niedrig, wie etwa beim Hummerfang, bei der Herstellung gewisser gefährlicher Chemikalien und bei bestimmten Dienstleistungen.

*Fehlende Differenzierung oder Umstellungskosten.* Wo das Produkt oder die Leistung einer Branche als einfacher Gebrauchsartikel angesehen wird, beruht die Käuferentscheidung hauptsächlich auf Preis und Service, wodurch der Wettbewerb bei Preis und Service besonders intensiv wird. Die Produktdifferenzierung schafft hingegen »Isolierschichten« gegen den Wettbewerbskrieg, weil die Kunden dann bestimmte Anbieter dauerhaft bevorzugen. Die bereits beschriebenen Umstellungskosten haben die gleiche Wirkung.

*Große Kapazitätserweiterungen.* Wo Betriebsgrößenersparnisse und technologisch bedingte Mindestgrößen Kapazitätserweiterungen nur in großem Umfang erlauben, können diese das Gleichgewicht von Angebot und Nachfrage auf dem Markt ständig stören, besonders wo sie gehäuft aufzutreten drohen. Die Branche kann sich wiederholt Phasen von Überkapazität und Preissenkungen gegenübersehen, wie wir sie beispielsweise bei der Produktion von Chlor, Vinylchlorid und Ammoniumdünger beobachten können. Die Bedingungen, die zu chronischen Überkapazitäten führen, werden in Kapitel 15 diskutiert.

*Heterogene Wettbewerber.* Wettbewerber, die sich in bezug auf Strategie, Herkunft, Persönlichkeiten und Beziehungen zu ihren Konzernen unterscheiden, haben verschiedene Ziele und Strategien für ihr Wettbewerbsverhalten und können dadurch kontinuierlich in Konflikt zueinander geraten. Es fällt ihnen oft schwer, die Absichten der jeweils anderen zu verstehen und sich über die »Spielregeln« der Branche zu einigen. Strategische Entscheidungen, die für den einen Wettbewerber richtig sind, werden für den anderen falsch sein.

Ausländische Wettbewerber erhöhen oft die Heterogenität der Branche, weil sie von anderen Bedingungen ausgehen und häufig abweichende Ziele haben. Das Gleiche kann für Eigentümer-Unternehmer der Fall sein, die sich möglicherweise mit unterdurchschnittlichen Ertragsraten auf ihr investiertes Kapital zufriedengeben, um die Unabhängigkeit des eigenen Betriebes aufrechtzuerhalten, während solche Ertragsdaten für eine große Publikumsgesellschaft inakzeptabel sind und irrational erscheinen können. In einer solchen Branche kann die Haltung der kleinen Unternehmen die Rentabilität des größeren Konzerns begrenzen. Auf vergleichbare Weise werden Unternehmen, die einen Markt als Ventil für Überschusskapazitäten betrachten (zum Beispiel bei Dumping) andere Strategien verfolgen als jene, für die der betreffende Markt Priorität besitzt. Zu guter Letzt sind Unterschiede im Verhältnis der konkurrierenden Geschäftseinheiten zu ihren Konzernen ein weiteres Element der Heterogenität in einer Branche. Eine Geschäftseinheit etwa, die Teil einer vertikalen Unternehmenskette innerhalb ihres Gesamtunternehmens ist, kann gegenüber einem unabhängigen Unternehmen in derselben Branche andersartige, ja sogar gegensätzliche Ziele verfolgen. Genauso wird eine Geschäftseinheit, die im Portfolio ihres Konzerns die Rolle der »Cash-Kuh« spielt, sich anders verhalten als eine, die zum Zweck langfristigen Wachstums angesichts eines Mangels an Alternativen im Gesamtunternehmen aufgebaut wird. (Einige Methoden, mit denen die Vielfalt bei Wettbewerbern zu erfassen ist, werden in Kapitel 3 entwickelt.)

*Hohe strategische Einsätze.* Die Rivalität in einer Branche wird noch explosiver, wenn einige Unternehmen den Erfolg um jeden Preis suchen. So kann etwa ein diversifiziertes Unternehmen dem Erfolg in einer bestimmten Branche große Bedeutung beimessen, um seine übergreifende Konzernstrategie zu stützen. Unternehmen wie Bosch, Sony oder Philips sehen sich vielleicht gedrängt, eine solide Position auf dem US-Markt zu

erreichen. Die Ziele dieser Unternehmen können in solchen Situationen nicht nur abweichen, sondern sogar destabilisierend wirken, weil sie expansiv ausgerichtet sind und die Bereitschaft beinhalten, im Notfall die Rentabilität zu opfern. (Methoden zur Bestimmung strategischer Einsätze werden in Kapitel 3 entwickelt.)

*Hohe Austrittsbarrieren.* Austrittsbarrieren sind ökonomische, strategische und emotionale Faktoren, die Unternehmen zum Verbleib in ihrer Branche veranlassen, selbst wenn sie niedrige oder sogar negative Ertragsraten erwirtschaften. Die Hauptursachen von Austrittsbarrieren sind die folgenden:

- **Spezialisierte Aktiva:** Aktiva, die auf bestimmte Branchen oder Standorte spezialisiert sind, weisen niedrige Liquidationswerte oder hohe Transfer- und Umwandlungskosten auf.
- **Fixkosten des Austritts:** Darunter fallen Sozialpläne, Umsiedlungskosten, die Aufrechterhaltung von Ersatzteillagern und so weiter.
- **Strategische Wechselbeziehungen:** Wechselbeziehungen zwischen der betreffenden Geschäftseinheit und anderen Konzernteilen im Hinblick auf Image, Marketingfähigkeit, Zugang zu Finanzmärkten, gemeinsam betriebene Anlagen und Ähnliches veranlassen den Konzern, der Präsenz in der Branche eine hohe strategische Bedeutung beizumessen.
- **Emotionale Barrieren:** Die Weigerung des Managements, ökonomisch gerechtfertigte Austrittsentscheidungen zu fällen, entsteht aus Faktoren wie der Identifikation mit der Branche, Loyalität gegenüber den Mitarbeitern, Angst um die eigene Karriere, Stolz und so weiter.
- **Administrative und soziale Restriktionen:** Aus Sorge um Arbeitsplatzverluste und Angst vor regionalen ökonomischen Auswirkungen kommt es vor, dass staatliche Stellen den Austritt verbieten oder behindern; solche Praktiken sind in den USA weniger verbreitet. (Eine ausführliche Darstellung von Austrittsbarrieren erfolgt in Kapitel 12, in dem außerdem gezeigt wird, welches Gewicht der Diagnose von Austrittsbarrieren in schrumpfenden Branchen zukommt.)

Wenn die Austrittsbarrieren hoch sind, unterbleibt der Abbau von Überschusskapazitäten, und Unternehmen, die im Wettbewerb versagt haben, geben nicht auf. Statt dessen halten sie grimmig durch und sind aufgrund ihrer Schwäche gezwungen, zu extremen Taktiken Zuflucht zu nehmen. Das kann die Rentabilität der gesamten Branche dauerhaft niedrig halten.