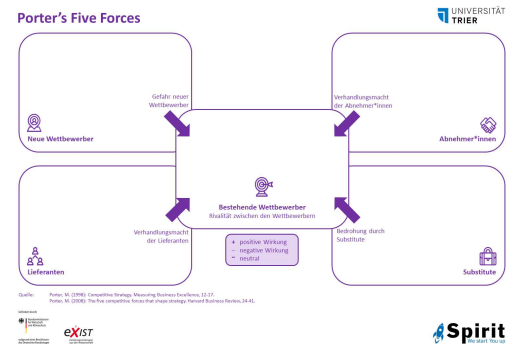


## Porter's Five Forces – Strategieberatung

Mit dem Tool analysiert man vorhandene Branchen, um die eigenen Chancen am Markt besser einschätzen zu können. Ziel ist, die Profitabilität für das eigene Wertangebot möglichst realistisch einzuschätzen. Bei der **Branchenstrukturanalyse nach Porter** werden hierzu **fünf Kräfte** betrachtet: Bedrohung durch potenzielle neue Wettbewerber, Verhandlungsmacht der Lieferanten, Verhandlungsmacht der Abnehmer, Bedrohung von Substituten sowie Rivalität zwischen den Wettbewerbern.



### Bedrohung durch neue Wettbewerber

Ist es wahrscheinlich, dass neue Wettbewerber den Markt betreten, besteht die Gefahr, Kundenschaft mit anderen Unternehmen teilen zu müssen. Hohe **Markteintrittsbarrieren** verhindern die Zahl neuer Unternehmen auf dem Markt – was sich positiv auf den Erfolg des eigenen Unternehmens auswirken kann. Markteintrittsbarrieren können z.B. durch folgende Effekte entstehen:

- Vorhandensein von Skaleneffekten (finanzielle Vorteile bei größeren Produktions- und Absatzmengen)
- Hohe Investitionsanforderungen bei Markteintritt
- Hohe Kosten für Kundenschaft bei Unternehmenswechsel (z.B. bei einem Produkt-/Dienstleistungswechsel)
- Unterschiedlicher Zugang zu Vertriebsmöglichkeiten
- Bestehende Vorteile etablierter Unternehmen, z.B. durch günstigeren Zugang zu Rohstoffen
- (Staatliche) Restriktionen, z.B. Umweltschutzauflagen

Die Zahl der Markteintritte kann ebenfalls durch **Vergeltungsmaßnahmen** etablierter Wettbewerber beeinflusst werden, z.B., wenn diese massiv auf neue Markteintritte reagieren bzw. in der Vergangenheit reagiert haben (Preisminderung usw.).

### Verhandlungsmacht der Lieferanten

Lieferanten können die Erfolgchancen in einer Branche negativ beeinflussen, wenn sie über eine starke Verhandlungsmacht gegenüber den Unternehmen verfügen. Sie können beispielsweise die Preise erhöhen, die Qualität der Produkte senken oder ihre Dienstleistungen einschränken. Die Verhandlungsmacht des Lieferanten hängt z.B. von folgenden Aspekten ab:

- Lieferanten können Leistungen, die vom Abnehmer erbracht wurden, theoretisch selbst erbringen („Vorwärtsintegration“)
- Lieferanten bieten Leistungen an, die für Branche relevant und alternativlos sind
- Branche ist kein wichtiger Kunde für Lieferanten
- Hohe Kosten für Unternehmen bei einem Lieferantenwechsel

### Verhandlungsmacht der Abnehmer

Verfügen Abnehmer (Kundenschaft) ebenfalls über eine starke Verhandlungsmacht, können Sie die Preise drücken oder eine höhere Qualität verlangen, was ebenfalls einen Einfluss auf die Erfolgchancen in einer Branche nimmt. Die Position der Abnehmer hängt z.B. von folgenden Aspekten ab:

Quelle: Porter, M. (1998): Competitive Strategy. Measuring Business Excellence, 12-17.

Porter, M. (2008): The five competitive forces that shape strategy. Harvard Business Review, 24-41.

Gefördert durch:

- Wenige Abnehmer kaufen große Mengen
- Geringe Kosten für Kundschaft bei Unternehmenswechsel (z.B. standardisierte Produkten)
- Abnehmer reagieren schnell/stark auf Preisänderungen (z.B. durch Produktwechsel)
- Abnehmer können glaubhaft mit Rückwärtsintegration drohen (d.h. die Abnehmer übernehmen die Leistung selbst)

### **Bedrohung durch Ersatzprodukte (=Substitute)**

Je mehr Substitute existieren, desto geringer sind die Erfolgchancen in einer Branche. Substitute zu erkennen ist nicht leicht, da diese auch aus verschiedenen Branchen stammen können. Zum Beispiel kann ein Lieferservice für Gerichte eine Gefahr für einen Lebensmittelmarkt darstellen, da beide das Bedürfnis „Hunger“ befriedigen. Die Gefahr durch Substitute ist z.B. besonders hoch, wenn:

- Das Substitut ein besseres Preis-Leistungs-Verhältnis bietet
- Die Wechselkosten der Abnehmer zum Substitut gering sind
- Das Substitut gleichzeitig weitere Bedürfnisse bedient (z.B. Lieferservice: fertiges Essen?)

### **Rivalität zwischen den Wettbewerbern**

Die Rivalität zwischen den Wettbewerbern spielt eine wichtige Rolle für die Erfolgchancen in einer Branche. Folgende Aspekte führen zu einer hohen Rivalität zwischen den Wettbewerbern und wirken sich in der Regel negativ auf die Profitabilität aus:

- Zahlreiche Wettbewerber mit gleicher Stärke und ähnlichen Ressourcen
- Unternehmen haben ähnliche Produkte, was zu einem intensiven Preiswettbewerb führt
- Produkte unterscheiden sich wenig voneinander/Kundschaft kann leicht zur Konkurrenz wechseln
- Unternehmen haben hohe Fixkosten und sind auf hohe Absatzmengen angewiesen
- Langsames Wachstum der Branche/Wachstum des eigenen Unternehmens ist nur durch Übernahme von Marktanteilen der Konkurrenten möglich
- Wechsel/Abkehr von der Tätigkeit ist für ein Unternehmen mit größeren Schwierigkeiten verbunden (Austrittsbarrieren sind hoch)

### **Herangehensweise:**

Zunächst muss überlegt werden, welche Branche(n) für das eigene Wertangebot relevant sind. Anschließend untersucht man mit Hilfe der Vorlage „**Porter's Five Forces**“ diese Branche(n) hinsichtlich ihrer Kräfteverhältnisse.

Die oben aufgelisteten Aspekte können als Anhaltspunkte zur Beurteilung der spezifischen Kräfte dienen. Für jeden Aspekt muss entschieden werden, ob er einen **positiven oder negativen Einfluss auf die Profitabilität** darstellt. Dies wird mit Hilfe eines Symbols (Plus = positive Wirkung, Minus = negative Wirkung, Tilde = neutral) auf der Vorlage festgehalten. Abhängig von den Bewertungen der einzelnen Aspekte kann anschließend jede der fünf Kräfte hinsichtlich ihres Einflusses bewertet werden. Dies ergibt ein Gesamtbild der Branchenstruktur, das als Grundlage für strategische Entscheidungen dient.

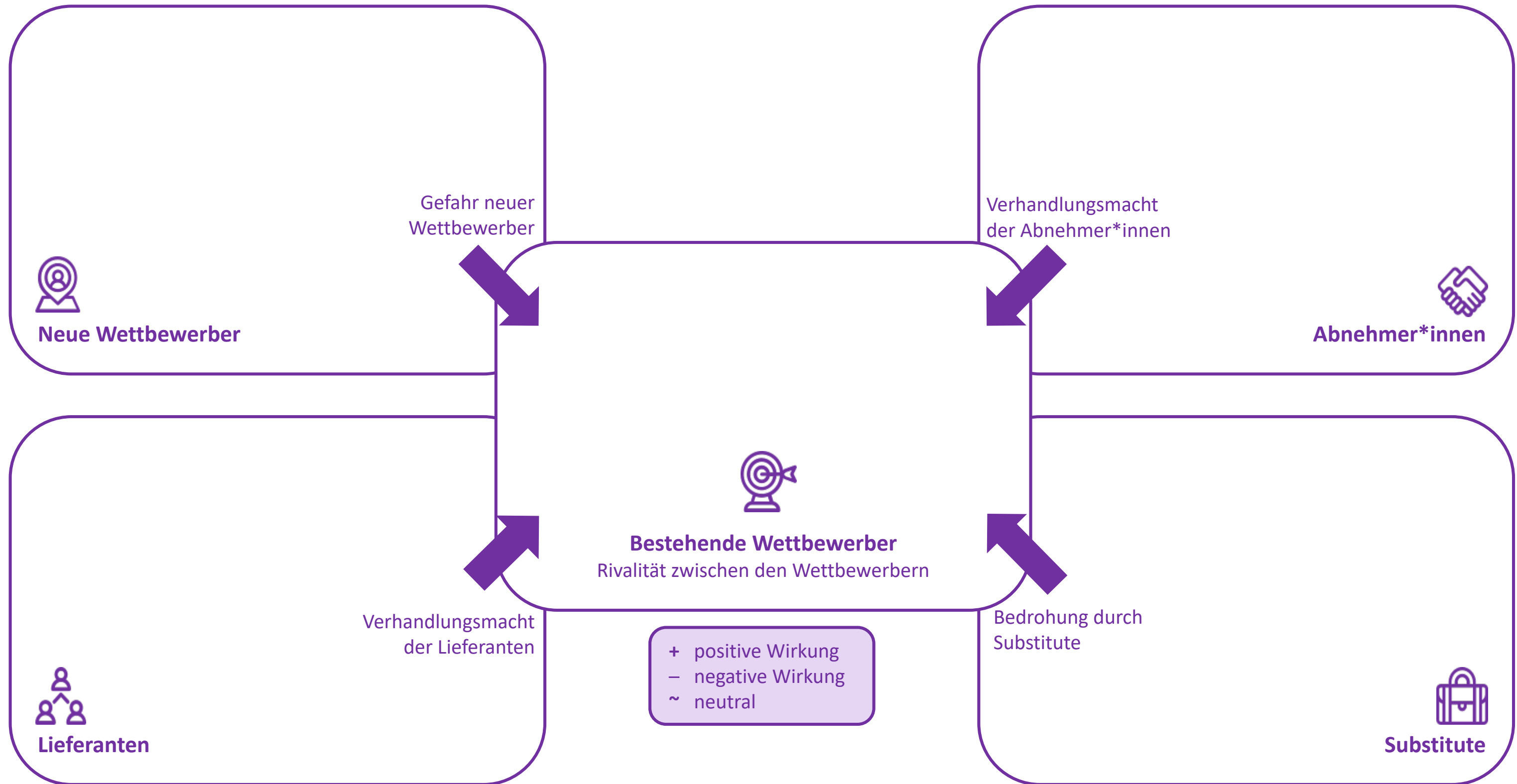
**Tipp:** Der Einfluss der fünf Kräfte kann jeweils mit einer **Ampel** bewertet werden: Grün = positiv, Gelb = neutral, Rot = negativ. Bei der Bewertung des Einflusses kann man sich dann an den Ampeln orientieren. Überwiegen die negativen Einflüsse in einem der Kräftebereiche (zeigt die Ampel rot), lohnt es sich oft, nochmals an der Idee zu feilen. Ein hilfreicher Ansatzpunkt könnte das [Value Proposition Canvas](#) sein. Die Betrachtung der Kundenbedürfnisse kann dabei helfen, das eigene Wertangebot und dessen Alleinstellungsmerkmal besser herauszuarbeiten. Dies ermöglicht es, sich im Wettbewerb besser zu positionieren und möglichen negativen Branchenaspekten vorzubeugen.

Quelle: Porter, M. (1998): Competitive Strategy. Measuring Business Excellence, 12-17.

Porter, M. (2008): The five competitive forces that shape strategy. Harvard Business Review, 24-41.

Gefördert durch:

# Porter's Five Forces



Quelle: Porter, M. (1998): Competitive Strategy. Measuring Business Excellence, 12-17.  
Porter, M. (2008): The five competitive forces that shape strategy. Harvard Business Review, 24-41.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

