

FH Schmalkalden
FB Informatik

Die „Five Forces“ Methode
von

Mark Kießling
Matrikel-Nr.: xxxxxx

erstellt im Rahmen der Veranstaltung:
Prof. Dr. Regina Polster
Ausgewählte Kapitel der Unternehmensführung
Sommersemester 2008

Anschrift des Bearbeiters:

Goetheallee 2
98693 Ilmenau

Abgabe: 27.06.2008

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	2
2	Herkunft und Einordnung der „Five Forces“ Methode	2
2.1	Begründer des Modells	2
2.2	Strukturanalyse und Abgrenzung von Branchen	2
3	Die fünf Wettbewerbskräfte	3
3.1	Verhandlungsmacht der Lieferanten.....	4
3.2	Verhandlungsmacht der Abnehmer	5
3.3	Bedrohung durch Substitute.....	6
3.4	Bedrohung durch neue Wettbewerber	7
3.5	Konkurrenz innerhalb der Branche.....	9
4	Wettbewerbsstrategie	11
4.1	Kostenführerschaft.....	12
4.2	Differenzierung	12
4.3	Schwerpunktkonzentration	13
5	Kritik und Erweiterungen des Modells	13
5.1	Komplementäre Produkte – eine fehlende Kraft	13
5.2	Digitalisierung, Globalisierung und Deregulierung.....	14
5.3	Kooperation, Abschreckung und Selbstverpflichtung	14
6	Zusammenfassung	15
7	Quellenverzeichnis	16

1 Einleitung

Diese Arbeit befasst sich mit einem der wichtigsten Modelle, durch welches eine Unternehmung seine Stellung innerhalb einer Branche analysieren kann – die „Five Forces Methode“ von Micheal E. Porter. Mit Hilfe dieser Methode sollen Unternehmen ihren eigenen Stand, aber auch die Rolle ihrer Konkurrenten besser verstehen. Es soll gezeigt werden, dass das Unternehmensumfeld einen großen Einfluss auf die strategischen Entscheidungen einer Unternehmung hat.

Im zweiten Kapitel erfolgt zunächst eine kurze Vorstellung des Begründers dieses Modells. Zusätzlich wird das Wesentliche der Branchenstrukturanalyse beschrieben. Kapitel drei bildet den Hauptteil der Arbeit. In diesem Kapitel werden die fünf Wettbewerbskräfte einzeln vorgestellt, erläutert und an einigen Praxisbeispielen greifbar gemacht. Der Abschnitt vier stellt die drei wichtigsten Strategien vor, die ein Unternehmen im Wettbewerb verfolgen kann. Anschließend wird das vorgestellte Modell im Kapitel fünf kritisch beleuchtet und einige Erweiterungen aufgeführt. Abschließend erfolgt eine Zusammenfassung des Themas mit einem Blickpunkt auf die Möglichkeiten der Unternehmensberatung hinsichtlich der Branchenstrukturanalyse.

Ziel der Arbeit ist es, wichtige externe Einflussgrößen auf Unternehmen vorzustellen. Weiterhin von Bedeutung ist, zu zeigen, wie wichtig die Branchenstrukturanalyse für das langfristige Bestehen einer Unternehmung ist.

2 Herkunft und Einordnung der „Five Forces“ Methode

2.1 Begründer des Modells

Michael Porter, geb. 1947 in Ann Arbor, Michigan, wurde vor allem durch seine Arbeiten zum Thema „Wettbewerbsstrategie“ und „Wettbewerbsfähigkeit“ bekannt. Seine Modelle beziehen sich vor allem auf Einzelunternehmen, Branchen und Volkswirtschaften. Das Bekannteste seiner Konzepte analysiert die fünf wichtigsten Kräfte auf Unternehmen und die darauf aufgebauten Strategien sich dem Wettbewerb erfolgreich zu stellen. Porters spätere Schriften beziehen sich überwiegend auf volkswirtschaftliche Themen, die Faktoren analysieren, durch die ein Land in der globalisierten Wirtschaft eine wichtige Rolle spielen kann. Auf dem Gebiet der Wirtschaftspolitik ist er eine gefragte Persönlichkeit und war bereits für viele Regierungen als Berater tätig.¹

2.2 Strukturanalyse und Abgrenzung von Branchen

Bei der Branchenanalyse werden Faktoren betrachtet, welche die spezifische Branche betreffen. Als Branche versteht man dabei eine Gruppe von Unternehmen, die ähnliche Produkte oder Dienstleistungen anbieten. Der wichtigste Schritt um eine Branche zu analysieren ist, die Grenzen dieser festzustellen. Wenn Kunden Produkte als vergleichbar oder austauschbar ansehen, ist die Firma, welche diese produziert oder vertreibt ein direkter Konkurrent. Die eigene Position wird von Maßnahmen eines Unternehmens, welches Substitute produziert, stark

¹ Vgl. Jouanne-Diedrich, Online-Dokument

beeinflusst. Welche Produkte als Substitute für die eigenen hergestellten Güter und Dienstleistungen zählen, kann durch verschiedene Methoden herausgefunden werden. Eine Variante wäre die Preiselastizitäten heranzuziehen. Hohe Preiselastizitäten der Nachfrage zeigen zunächst, dass es viele Substitute gibt, da schon bei einer geringen Preiserhöhung die Nachfrage extrem sinkt. Durch eine positive Kreuzpreiselastizität wird deutlich, dass Produkte Substitute sind (steigt der Preis des einen Produkts, steigt die Nachfrage des anderen Produkts). Eine andere Möglichkeit Substitutionsgüter herauszufinden ist die Korrelation. Auf diese soll jedoch hier nicht weiter eingegangen werden.²

3 Die fünf Wettbewerbskräfte

Nach Porters Modell bestimmen fünf Kräfte maßgeblich den Wettbewerb in einer Branche. Es soll Führungskräften dabei helfen zu ermitteln welche Faktoren diese Kräfte beeinflussen, um aus diesen Erkenntnissen heraus bessere Strategien zu entwickeln. In der folgenden Grafik sind diese vorab übersichtlich dargestellt. Jede dieser Kräfte wird in den Unterpunkten dieses Kapitels näher erläutert.

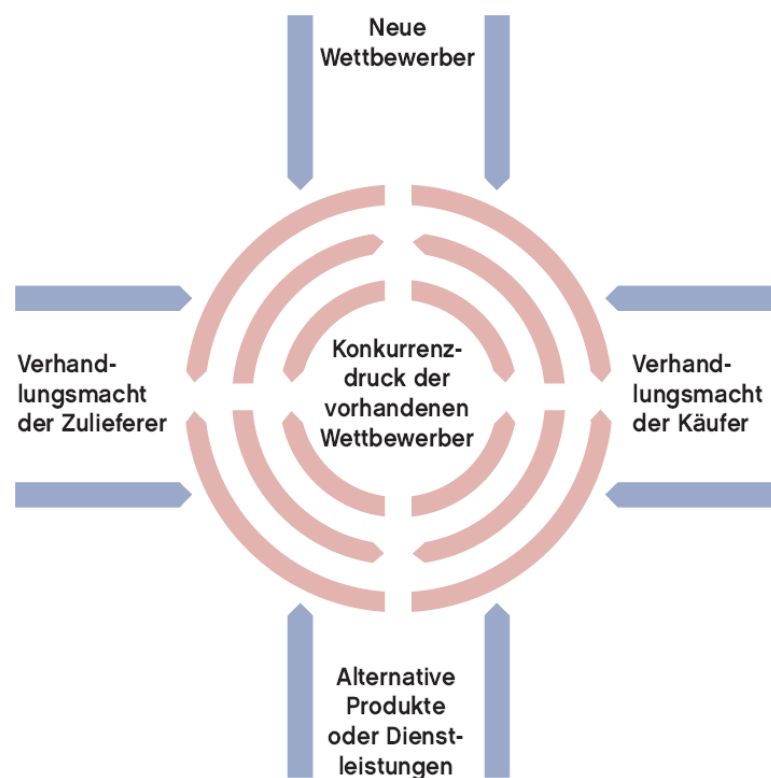


Abbildung 1: Die fünf Wettbewerbskräfte³

² Vgl. Hungenberg, 2000, S. 77-81

³ Quelle: Porter, 2008, S. 3

3.1 Verhandlungsmacht der Lieferanten

Die Verhandlungsmacht der Lieferanten entscheidet darüber, wie schwierig sich ein Lieferantenwechsel für die Abnehmergruppe gestaltet und wie stark sich die Gewinnspanne zwischen den Parteien verschiebt. Je größer die Verhandlungsmacht der Lieferanten ist, desto größer ist ihr Einfluss auf die Preisgestaltung. Dadurch können sie sowohl die Preise erhöhen, als auch die Qualität senken, ohne fürchten zu müssen, dass die Kunden kurz- bis mittelfristig einen neuen Zulieferer finden. Ein gutes Beispiel dafür ist die Firma Microsoft, welche die Gewinne der Computer-Branche schmälert, indem sie die Preise für ihr Betriebssystem erhöht hat. Der hohe Wettbewerb unter den PC-Herstellern lässt es kaum zu, die Mehrkosten auf die Kunden abzuwälzen.⁴ Die Tatsache, dass es in dieser Branche kaum adäquate Ersatzprodukte gibt (siehe Abb. 2)⁵, bindet die Abnehmer an diesen Lieferanten. Desweiteren stellt das Produkt für den Abnehmer einen wichtigen Input dar, der für seine Geschäftsprozesse unerlässlich ist. Ein Computer ohne Betriebssystem lässt sich weitaus schlechter verkaufen, da er direkt nach dem Kauf nicht einsatzfähig ist. Sowohl hohe Umstellungskosten, als auch Produktdifferenzierungen verringern die Möglichkeiten des Abnehmers, den Lieferanten, durch schnellen Wechsel zu Mitbewerbern, unter Druck zu setzen.⁶

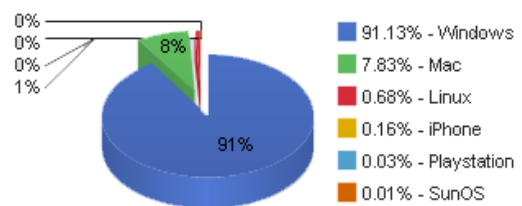


Abb. 2: Marktanteile Betriebssysteme

Es wirkt sich auch ungünstig auf die Verhandlungsmacht der Abnehmerunternehmen aus, wenn sie relativ stark zersplittert und die Lieferanten dagegen stark konzentriert sind. Weiterhin verschlechtert sich die Situation für den Abnehmer, wenn die Lieferanten glaubwürdig mit Vorwärtsintegration⁷ drohen können⁸. Dies wird vor allem dann zur Gefahr, wenn die Abnehmer im Vergleich zum Lieferanten zu viel verdienen. Weitere Faktoren können die Entscheidung zur Vorwärtsintegration noch begünstigen. Zum einen könnte die Abnehmerbranche die Entwicklung des Lieferanten behindern, indem sie die Annahme neuer Produkte verweigert. Zum anderen lassen sich durch die Integration kosteneinsparende Skalen- oder Synergieeffekte erzielen. Auch niedrige Eintrittsbarrieren bieten einen Anreiz für diesen Schritt.

Die Betrachtung der Lieferanten erstreckt sich auch auf Arbeiter und Angestellte des eigenen Unternehmens. Stellen hochqualifizierte Beschäftigte eine Mangelware am Arbeitsmarkt dar und sind dazu noch gewerkschaftlich gut organisiert, so können sie die Gewinne deutlich schmälern. Die Machtausübung erfolgt hierbei über organisierte Tarifverhandlungen, denen notfalls auch durch Arbeitsverweigerung Nachdruck verliehen wird. Dies ist vor allem in der Stahl-, Flugzeug- und Automobilbranche zu beobachten.⁹

⁴ Vgl. Porter, 2008, S. 4

⁵ Quelle: Bildauszug, Datenquelle: marketshare.hitslink.com, Online-Dokument

⁶ Vgl. Porter, 1999, S. 61-62

⁷ **Vorwärtsintegration:** ein Unternehmer übernimmt eine oder mehrere nachfolgende Fertigungsstufen

⁸ Vgl. Simon, 2000, S. 20-21

⁹ Vgl. Grant/Nippa, 2006, S.117

Die Macht der Lieferanten kann sich von Zeit zu Zeit ändern und lässt sich oftmals auch nicht direkt vom betroffenen Unternehmen kontrollieren.

3.2 Verhandlungsmacht der Abnehmer

Die Verhandlungsmacht der Abnehmer beschreibt, wie stark diese durch Druck die Lieferanten zu ihren Gunsten beeinflussen können. Um möglichst hohe Gewinne zu erzielen, versuchen Kunden die Preise runterzuhandeln. Sie verlangen nach besserer Qualität und versuchen konkurrierende Lieferanten gegeneinander auszuspielen. Einen besonders guten Verhandlungsstandpunkt haben Abnehmer, deren Zulieferer hohe Fixkosten tragen müssen. Diese sind dadurch noch stärker auf ausgelastete Produktionskapazitäten angewiesen, wie es beispielsweise bei chemischen Großanlagen der Fall ist.¹⁰ Die relative Verhandlungsmacht ist auch von der Größe der Abnehmer gegenüber dem Lieferanten abhängig. Durch den Zusammenschluss kleiner Abnehmergruppen, die alleine kaum Macht ausüben können, werden so Großabnehmer mit erheblichem Einfluss. Der Konzern „Kraft Foods“ vereint mehrere große deutsche Kaffemarken (z.B. Jakobs, Onko, KaffeeHag, Maxwell House, Tassimo; siehe Abb.3)¹¹ unter sich. Dadurch haben sie den größten Anteil am Kaffeemarkt in Deutschland inne. Da der Rohkaffeeimport zentral für alle Kraft-Marken getätigt wird (weltweit ca. 800.000 t im Jahr 2000) steigt die Verhandlungsmacht enorm. Dies führt teilweise sogar so weit, dass die Kaffeebauern ihre Bohnen



Abb. 3: Kaffemarken von Kraft

für Preise verkaufen müssen, die nicht einmal ihre eigenen Produktions- und Lebenshaltungskosten decken. Da fünf Großabnehmer von Kaffeebohnen den Weltmarkt dominieren, sind die Ausweichmöglichkeiten auf andere Kunden wenig erfolgversprechend.¹² Ein weiterer bestimmender Faktor der Abnehmerverhandlungsmacht ist die Preissensitivität. Diese bestimmt wie stark ein Kunde auf Preisfestsetzungen am Markt reagiert. Sehr preissensible Kunden sind am ehesten bereit ihren Lieferanten zu wechseln und üben dadurch ihre Macht aus. Wenn die Einkaufsgüter oder Dienstleistungen einen hohen Produktkostenanteil ausmachen oder standardisiert sind, verstärken sie die Preissensibilität. Je intensiver sich der Wettbewerb zwischen den Kunden entwickelt, desto mehr wird auch der Preisdruck an die Lieferanten weitergegeben. Die Hersteller Brose und Webasto, die Fahrzeugkomponenten an die Automobilindustrie liefern, wurden im Zuge des steigenden Wettbewerbs innerhalb ihrer Branche zu Preissenkungen gezwungen. Wenn verkaufsentscheidende Faktoren wie Qualität stark von den Produkten der Lieferanten abhängig sind, wirkt dies der Preissensibilität entgegen.¹³ Genaue Kenntnisse über die Einkaufspreise und Herstellungskosten des Lieferanten erhöhen die Verhandlungsmacht des Abnehmers. Deshalb ist es üblich die Kunden in Unkenntnis über die relativen Preise zu belassen. Sie verlieren dadurch an Käufermacht und

¹⁰ Vgl. Porter, 2008, S. 4; Porter, 1999, S. 58

¹¹ Quelle: eigene Darstellung, Datenquelle: Kraftfoods Deutschland GmbH, Online-Dokument

¹² Vgl. Oxfam Deutschland e.V., S. 21-25, Online-Dokument

¹³ Vgl. Grant/ Nippa, 2006, S. 115-116

können schlechter mit Rückwärtsintegration¹⁴ drohen. Der Automobilhersteller Ford produziert seinen Bedarf teilweise selbst und kann so den betreffenden Zulieferern weitere Integration glaubhaft vermitteln. Abnehmer werden auch durch schwach differenzierte Produkte, die leicht durch Substitute ersetzt werden können, in ihrer Entscheidung beeinflusst. Haben sich in einer Branche gewisse Standards durchgesetzt, fallen auch kaum Umstellungskosten an. Dies ist beispielsweise bei CD-Rohlingen und Glühlampen der Fall.

Die Auswahl der Abnehmergruppe ist eine wichtige strategische Entscheidung für die positive Entwicklung des Unternehmens.¹⁵

3.3 Bedrohung durch Substitute

Ein Substitut ist der Ersatz für bestehende Produkte oder Dienstleistungen. Ziel ist dabei die gleiche **Zweckerfüllung** zu einem möglichst geringeren Preis. Auf welche Art und Weise bzw. mit welchen Mitteln diese stattfindet, ist eher zweitrangig. Substitute werden auch als Ersatzprodukte bezeichnet und können leicht übersehen werden, da sie durchaus in völlig verschiedenen Branchen auftreten. Während bei Margarine und Butter der gleiche Nutzen noch einfach zu erschließen ist, kann auch die Videokonferenz als Alternative zu einer Geschäftsreise dienen. Im Bereich der Finanzen bestimmt maßgeblich die momentane Wirtschaftsstabilität, welches Anlagegut (z.B. Immobilien, Versicherungen, Geldmarkttitel) für den Anleger stärker an Bedeutung gewinnt.¹⁶ Die zwei Beispiele sollen auch verdeutlichen, dass gesellschaftliche Trends und Entwicklungen Substitute begünstigen können.

Alle Branchen haben mehr oder weniger mit Ersatzprodukten zu kämpfen, welche die Obergrenze für Gewinnpotenziale und Preise festlegen.¹⁷ Je mehr Anbieter von Alternativprodukten sich einen Markt teilen, desto elastischer wird die Nachfrage im Bezug auf den Preis. Unelastisch hingegen verhält sich die Nachfrage bei Gütern, für die es keine adäquaten Substitute gibt. Unter diese Kategorie fallen u.a. Zigaretten und Benzin. Die Neigung des Kunden zwischen Alternativen abzuwägen, hängt davon ab, wie komplex die Bedürfnisbefriedigung ausfällt. Ist der Aufwand zu groß, die verschiedenen Qualitätsmerkmale zu vergleichen, scheut der Abnehmer den Austausch und vertraut eher auf Markennamen.¹⁸ Hohe Umstellungsaufwendungen und starkes Markenbewusstsein können Kunden wirkungsvoll binden und von einem Wechsel abhalten.

Zu viele Substitute schwächen die Profitabilität und teilweise das Wachstum der gesamten Branche. Selbst in Hochkonjunkturzeiten schmälern sie die Gewinne, da diese Phasen erfahrungsgemäß neue Wettbewerber anlocken. Je nachdem, ob das Ersatzgut aus der eigenen oder einer fremden Branche stammt, ergeben sich verschiedene Lösungsansätze. Kommt es aus einem anderen Markt, so wäre kollektives Handeln der eigenen Branche möglich, um Druck auszuüben. Stammt es dagegen aus der gleichen Branche, sollte vom strategischen Management abgewogen werden, ob es sinnvoll ist, dass Substitut zu bekämpfen. Als Alternative wäre eine Aufnahme in das eigene Portfolio denkbar. Eine ähnliche Möglichkeit wurde von der

¹⁴ **Rückwärtsintegration:** ein Unternehmer übernimmt eine oder mehrere vorgelagerte Fertigungsstufen

¹⁵ Vgl. Porter, 1999, S. 59-60

¹⁶ Vgl. Porter, 2008, S.4-5

¹⁷ Vgl. Porter, 1999, S. 57-58

¹⁸ Vgl. Grant/ Nippa, 2006, S. 107

Margarinen-Marke RAMA gewählt. Sie hat das Produkt „Guten Morgen RAMA“ ins Sortiment aufgenommen, welches sowohl optisch, verpackungstechnisch und geschmacklich einer Butter gleicht.¹⁹

3.4 Bedrohung durch neue Wettbewerber

Wenn neue Wettbewerber in den Markt eintreten, stellt dies für die bereits etablierten Unternehmen eine Bedrohung dar. Neue Unternehmen können Marktanteile für sich gewinnen und somit die Rentabilität der verbleibenden Teilnehmer erheblich senken. Selbst die Gefahr eines Markteintritts übt daher schon Druck aus. Um diesen Druck zu lindern, werden neue Teilnehmer mit Eintrittsbarrieren konfrontiert. Diese Marktzutrittsbeschränkungen existieren mitunter absichtlich, um die Marktstellung der bestehenden Anbieter zu sichern. Auf die sieben wichtigsten Grundlagen für Markteintrittsbarrieren wird in den folgenden Punkten eingegangen.²⁰

Größenvorteil des Unternehmens. Die Größenvorteile eines Unternehmens sind von Branche zu Branche verschieden und können auch jeden Bereich innerhalb des Unternehmens betreffen. Bei vielen Produktionsprozessen mit hohen Stückzahlen ist der Fixkostenanteil am Einzelprodukt entsprechend gering. Dies ermöglicht großen Unternehmen sehr effizient zu wirtschaften. Marktneueinsteiger können nun einerseits mit erheblichem finanziellem Aufwand gleich in die Großserienproduktion einsteigen oder andererseits mit kleinen Stückzahlen beginnen. Die erstere Variante birgt das Risiko, dass die Absatzzahlen anfangs noch zu niedrig sind und daher Produktionskapazitäten nicht ausgelastet werden können. Bei letzterer Variante müssen aufgrund des Fixkostenanteils hohe Stückkosten in Kauf genommen werden. In der Automobilbranche ist der Größenvorteil von erheblicher Bedeutung, da mindestens vier Millionen Fahrzeuge im Jahr abgesetzt werden müssen, um eine wettbewerbsfähige Kostenstruktur zu gewährleisten.²¹

Größenvorteil bei Kunden. Dieser Vorteil kommt vor allem bei Branchen zum tragen, die eine hohe Kundenzahl aufweisen können. Je mehr Nutzer ein Produkt oder eine Dienstleistung beanspruchen, desto interessanter wird es für neue Kunden. Dies kann bei Erreichen der kritischen Masse sogar einen exponentiellen Anstieg der Nutzerzahlen bewirken. Ein Beispiel für diesen sogenannten Netzeffekt ist das 2005 gegründete Studentenportal studiVZ. Innerhalb von 3 Jahren ist die Nutzerzahl der studiVZ Ltd. auf über neun Millionen angestiegen.²² Dadurch ist sie nach eigenen Angaben die meistgeklickte Seite im deutschsprachigen Raum geworden. Ein weiteres Unternehmen, welches dieselbe wirksame Markteintrittsbarriere aufweist, ist eBay. Marktneueinsteiger haben zwangsläufig immer eine kleinere Kundenbasis und sind daher für neue Nutzer oft weniger interessant.²³

¹⁹ Vgl. Porter, 1999, S. 57-58; Porter, 2008, S. 4; edditrex Ltd., S. 4, Online-Dokument; Recklies, Online-Dokument

²⁰ Vgl. edditrex Ltd., S. 2, Online-Dokument

²¹ Vgl. Porter, 1999, S. 37-38; Porter, 2008, S.3-4

²² Vgl. studiVZ Ltd., Online-Dokument

²³ Vgl. Porter, 2008, S.4

Wechselkosten. Die Wechsel- oder Umstellungskosten entstehen den Abnehmern, wenn sie zu einem anderen Anbieter umsteigen. Kosten können dabei durch nötige Mitarbeiterumschulung, externe technische Unterstützung, neue Betriebsmittel und temporären Produktionsausfall entstehen. Sämtliche einmalig auftretende Kosten, die mit der Umstellung in Verbindung stehen, fallen darunter. Damit ein Kunde diese Mehrkosten akzeptiert, muss sich ihm eine bessere Leistung oder ein wesentlich niedrigerer Preis offerieren. Je höher diese Kosten ausfallen, desto geringer die Wechselbereitschaft des Kunden.²⁴ Im Kreditwesen werden oft Wechselkosten fällig, wenn ein zinsgebundener Kredit vor Ablauf zu einer günstigeren Bank übertragen werden soll. In diesem Fall spricht man von Vorfälligkeitsentschädigung, welche das verlassene Kreditinstitut in Rechnung stellt.²⁵

Kapitalausstattung. Kapital ist eine wirksame Eintrittsbarriere für Branchen, in denen hohe Anlageninvestitionen getätigt werden müssen. Oftmals müssen auch hohe Beträge in Forschung, Entwicklung, Schulung und Werbung fließen. Diese werden als so genannte *sunk costs* (Vergangenheitskosten) bezeichnet, weil das Kapital für diese Investitionen nahezu unwiederbringlich verloren ist. Um diese Verluste teilweise aufzufangen, werden auf dem Markt mitunter auch Patente und Marken gehandelt. Durch gezielte Vermittlung von fähigen und erfahrenen Mitarbeitern an andere Unternehmen, können auch diese „versunkenen Kosten“ verringert werden. Neben den bereits genannten kritischen Einstiegskosten wird auch Kapital für Kundenkredite und zur Deckung von vorübergehenden Verlusten benötigt. Gerade bei Firmen, die vorrangig ihre Produkte vermieten, wie es bei Videotheken üblich ist, besteht ein hoher Bedarf an Umlaufkapital. Auch wenn die fehlende Kapitalausstattung eine wirkungsvolle Marktzutrittsbeschränkung darstellt, sollte ihr Wert nicht überschätzt werden. Etablierte Unternehmen mit starkem finanziellem Rückhalt steigen öfters in weitere lukrative Geschäftsfelder ein.²⁶

Andere größenunabhängige Vorteile. Neben den größenabhängigen Vorteilen können Unternehmen auch Qualitäts- oder Kostenvorteile besitzen. Darunter zählen Rohstoffquellen, Exklusivverträge mit Zulieferern oder Abnehmern, Patente, Erfahrungen oder günstige Standorte. Gerade die Erfahrung birgt einen bedeutenden Vorteil, da sich dadurch Stückkosten eines Produkts verringern lassen. Meist ist dieser Vorsprung nur schwer aufzuholen und so müssen langfristig Rentabilitätseinbußen gegenüber dem bestehenden Wettbewerber hingenommen werden. Weitere immanente Vorteile sind abgeschriebene noch funktionsfähige Anlagen, Markentreue der Kundschaft und hochqualifizierte Arbeitskräfte.²⁷

Zugang zu Vertriebskanälen. Um den Absatz der eigenen Produkte sicher zu stellen, sind Vertriebskanäle nötig. Gerade bei begrenzten Kapazitäten wie dem Supermarktregal, müssen

²⁴ Vgl. Simon, 2000, S. 17

²⁵ Vgl. Wiedow, Online-Dokument

²⁶ Vgl. Porter, 1999, S. 40-41; Porter, 2008, S. 4; Simon, 2000, S. 17; Grant/ Nippa, 2006, S. 108; edditrex Ltd., S. 2, Online-Dokument

²⁷ Vgl. Porter, 1999, S. 43; Porter, 2008, S. 4; Recklies, Online-Dokument

dazu erst andere Wettbewerber verdrängt werden. Für Neueinsteiger bedeutet dies viel Überzeugungsarbeit, da etablierte Unternehmen meist auf gewachsene Geschäftsbeziehungen und hohen Service verweisen können. Oftmals ist diese Eintrittsbarriere so hoch, dass es erforderlich ist neue Vertriebskanäle zu schaffen.²⁸ Das Unternehmen bofrost* umgeht die Problematik, indem es seine Waren per Katalog anbietet und die Bestellungen selbst ausliefert. Einen weiteren Vertriebskanal stellt das Internet dar, welches kaum kapazitive Grenzen aufweist und stets an Bedeutung zunimmt.²⁹

Staatliche Regulierungen. Auch die Politik kann sich unterschiedlich auf den Markteintritt auswirken. Bestimmte Branchen brauchen erst die Lizenz einer öffentlichen Behörde um überhaupt auf den Markt eintreten zu dürfen. Dazu zählen unter anderem Fernsehsender, Banken und Taxiunternehmen. Weiterhin sind auch Regulierungen wie Umwelt- und Sicherheitsanforderungen für Neueinsteiger zumeist hinderlich. Jedoch kann der staatliche Einfluss auch positiv sein, wie etwa beim sogenannten Gründungszuschuss oder Forschungsförderung.³⁰

Eine Branche die über geringe Marktzutrittsbeschränkungen verfügt und noch dazu eine relativ hohe Kapitalrentabilität aufweist, wird unweigerlich neue Wettbewerber anziehen.

Beachtenswert ist auch die Reaktion der am Markt befindlichen Unternehmen gegenüber dem neuen Wettbewerber. Fühlen diese sich zu stark von dem Neueinsteiger bedroht, können heftige Vergeltungsmaßnahmen die Folge sein. Denkbar wäre hier ein Preiskampf, der es neuen Unternehmen unmöglich machen soll kostendeckend zu arbeiten oder der Ausschluss von wichtigen Ressourcen. Wie hoch die Wahrscheinlichkeit dafür ist hängt von der Situation des Geschäftszweiges ab. Langsames Branchenwachstum, unausgelastete Produktionskapazitäten sowie überschüssige finanzielle Mittel lassen auf eine erhöhte Vergeltungsbereitschaft schließen. Auch wäre es von Vorteil, die veranlassten Maßnahmen gegenüber früher eingetretenen Wettbewerbern zu ermitteln, um die Situation besser einzuschätzen.³¹

3.5 Konkurrenz innerhalb der Branche

Die fünfte Wettbewerbskraft ist der Konkurrenzkampf der Wettbewerber in der gleichen Branche. Die Rivalität wird anhand von Preisrabatten, Produktneueinführungen, Werbekampagnen und Serviceverbesserungen deutlich. Oftmals wirken sich diese Maßnahmen direkt auf die Konkurrenten aus und führen so fast zwangsläufig zu Vergeltungsmaßnahmen. Bezieht sich der so entstehende Wettbewerb hauptsächlich auf den Preis, kann dies eine Abwärtsspirale auslösen, unter der die ganze Branche leidet. Verträglicher für die Rentabilität der Branche sind Auseinandersetzungen, die sich nicht auf den Preis beziehen, wie Werbung

²⁸ Vgl. Porter, 2008, S. 4; Porter, 1999, S. 42

²⁹ Vgl. E-Commerce-Center Handel, Online-Dokument

³⁰ Vgl. Lutz, Online-Dokument; Porter, 2008, S. 4; Grant/ Nippa, 2006, S. 110

³¹ Vgl. Porter, 1999, S. 45-46; Grant/ Nippa, 2006, S. 107-108; edditrex ltd., S. 3, Online-Dokument

und Produktinnovationen. Zahlreiche Faktoren wirken darauf ein, wie intensiv die Rivalität innerhalb einer Branche ausgelebt wird; auf die wichtigsten wird hier eingegangen:³²

Zahlreiche oder gleich ausgestattete Unternehmen. Mit einer großen Wettbewerberzahl steigt die Wahrscheinlichkeit für absatzsteigernde Maßnahmen. Diese bleiben selten unbeachtet und leiten entsprechende Gegenreaktionen der Mitbewerber ein. Selbst bei relativ wenigen Unternehmen mit ausgeglichenen verfügbaren Mitteln ist der Marktzustand keineswegs stabil. Gerade in dieser Situation ist die Kampfbereitschaft oft besonders hoch, weil das Vermögen für harte und dauerhafte Vergeltungsmaßnahmen vorhanden ist.

Langsames Branchenwachstum. In fortgeschrittenen Marktphasen kann das Branchenwachstum langsam verlaufen oder gar stagnieren. Dies kann zu freien Produktionskapazitäten führen, was häufig mit einem Stückkostenanstieg einhergeht. Im Gegensatz zu schnellem Wachstum, in dem alle Unternehmen ihre Ergebnisse verbessern können, gehen hier erkämpfte Marktanteile direkt zu Lasten eines anderen Wettbewerbers.³³

Hohe Fix- und Lagerkosten. Sind die Fixkosten im Verhältnis zur Wertschöpfung sehr hoch, zwingt dies die Unternehmen ihre Kapazitäten stärker auszulasten. Dieser höhere Produktionsausstoß erfordert aber auch eine entsprechend gesteigerte Absatzmenge. Andernfalls müssen nicht veräußerte Erzeugnisse gelagert werden, was weitere Ausgaben hervorruft. Steigenden Lagerkosten wird durch möglichst unbemerktes Herabsetzen des Preises entgegengewirkt (Preisschattierung).

Fehlende Differenzierung oder Umstellungskosten. Werden Produkte oder Leistungen einer Branche als einfache Gebrauchsartikel angesehen, entscheiden Käufer zumeist nach Preis oder Service. Aufgrund dessen richtet sich der Wettbewerb besonders intensiv auf diese zwei Faktoren. Produktdifferenzierungen können analog zu Umstellungskosten den Kunden dazu bewegen, den Anbieter dauerhaft zu bevorzugen.

Große Kapazitätserweiterung. Das Gleichgewicht von Angebot und Nachfrage wird gestört, wenn Kapazitäten überdurchschnittlich angehoben werden. In einigen Branchen fallen Erweiterungen technologisch bedingt in großem Umfang aus. Dies kann bei zu optimistischer Einschätzung der Marktentwicklung zu chronischen Überkapazitäten führen.

Heterogene Wettbewerber. Unternehmen die sich in Herkunft, Persönlichkeit und Strategie voneinander unterscheiden, zeigen dies in differentem Wettbewerbsverhalten. Die Absichten und Ziele der jeweiligen Konkurrenten sind für sie nur schwer nachzuvollziehen und erhöhen so das Konfliktpotential. In einem solchen Wettbewerberumfeld besteht die Schwierigkeit darin, sich über die „Spielregeln“ der Branche zu einigen. Ausländische Wettbewerber erhöhen

³² Vgl. Porter, 1999, S. 50; Porter, 2008, S. 5; Grant/ Nippa, 2006, S. 111

³³ Vgl. Porter, 1999, S. 50-51; edditrex ltd., S. 3-4, Online-Dokument

zumeist noch die Heterogenität der Branche, indem sie andere Ziele verfolgen, die auf abweichenden Ausgangspositionen beruhen.³⁴

Hohe strategische Einsätze. Hat sich ein Wettbewerber das Ziel gesetzt, um jeden Preis der Erfolgreichste zu sein, erhöht sich dadurch die Rivalität schlagartig. Solche Situationen können sich destabilisierend auswirken, wenn für die Ausweitung der Marktanteile sogar Rentabilität geopfert wird.

Hohe Austrittsbarrieren. Obwohl ein Unternehmen unbefriedigende Ertragsraten erwirtschaftet, können ökonomische, emotionale oder strategische Faktoren den Branchenausstieg verhindern. Ursachen dafür können hoch spezialisierte Wirtschaftsgüter sein, die sich nur schlecht liquidieren oder umwandeln lassen. Weiterhin entstehen Fixkosten für Sozialpläne, Umsiedlungskosten und laufende Verpflichtungen, die auf Verträgen beruhen. Auch ist es denkbar, dass emotionale Barrieren wie Angst, Stolz oder Loyalität gegenüber Mitarbeitern den Ausstieg unterbinden. Hat ein Austritt hohe ökonomische Auswirkungen auf eine Region, kann der Staat, durch administrative und/oder soziale Restriktionen, diesen verbieten oder verzögern.³⁵

Jedes Unternehmen der Branche kann einen Beitrag leisten, um die eigene Lage durch strategische Schritte zu verbessern. Konzentriert eine Unternehmung beispielsweise ihren Absatz auf schnell wachsende Märkte oder auf Bereiche mit geringen Fixkosten, verringert dies die Rivalität. Eine andere Möglichkeit besteht darin das Produktportfolio weiter zu differenzieren oder Innovationen in der Absatzpolitik zu betreiben.

Zu beachten ist hierbei, dass sich Faktoren, die maßgeblich für die Konkurrenzsituation innerhalb einer Branche sind, jederzeit ändern können.

4 Wettbewerbsstrategie

Um einen Nutzen aus Porters Modell der fünf Wettbewerbskräfte zu erlangen, sollten die Kräfte auf die spezifische Situation des Unternehmens bzw. der Branche bezogen werden. Erst dadurch wird ersichtlich, welche Kräfte einer besonders gründlichen Untersuchung bedürfen.

Mit den neu gewonnen Erkenntnissen aus der Analyse kann im Anschluss eine erfolgsversprechende Strategie abgeleitet werden. Dazu ist es erforderlich, die Kräfte gezielt zu manipulieren, was je nach Handlungsspielraum in der Branche und Ausprägung der Kraft unterschiedlich gut möglich ist. Im Folgenden wird auf die drei erfolgsversprechendsten Strategieziele eingegangen.³⁶

³⁴ Vgl. Porter, 1999, S. 51-53

³⁵ Vgl. edditrex ltd., S. 4, Online-Dokument; Porter, 1999, S. 53-54

³⁶ Vgl. Recklies, Online-Dokument

4.1 Kostenführerschaft

Kernpunkt dieser Strategie ist es, einer Unternehmung einen Kostenvorsprung gegenüber den Wettbewerbern zu erarbeiten. Niedrige Kosten bedeuten dabei jedoch nicht, dass an Qualität oder Service gespart wird. Der Vorteil ergibt sich vielmehr aus Erfahrung, größenbedingter Vorteile, effizienter Produktionskapazitäten, Prozessoptimierung durch Rationalisierung und Automatisierung sowie eine strenge Kostenkontrolle in allen Bereichen. Ein kostenführendes Unternehmen hat den Vorteil, unabhängig von der Stärke der Konkurrenten Erträge zu erzielen, auch wenn die Wettbewerber dies schon lange nicht mehr schaffen. Die Eigenschaft „Kostenführer“ in einer Branche zu sein, führt dazu, vor allen fünf Wettbewerbskräften geschützt zu sein. Der Grund dafür ist, dass Gewinne nur solange sinken, bis der zweiteffizienteste Wettbewerber den Markt verlassen muss. Verhandlungsstarke Käufer und Lieferanten verlieren dadurch ihr Druckmittel, potentielle Neuzugänge werden abgeschreckt und der brancheninterne Wettbewerb erledigt sich von alleine, wenn die Mitbewerber aus dem Markt ausscheiden.

Damit diese Strategie realistisch umsetzbar ist, bedarf es Vorteilen, die man gegenüber den Konkurrenten ausspielen kann. Solche Vorteile können ein großer Marktanteil sein aber auch eine Möglichkeit, wichtige Rohstoffe kostengünstig zu beschaffen. Anfänglich hohe Investitionen und Verluste relativieren sich im Laufe der Zeit. Die Strategie der Kostenführerschaft ist oft auf standardisierten Märkten wie Chemie oder Stahl anzutreffen und findet auch in der Konsumgüterindustrie Verwendung. In dieser verfolgt beispielsweise ALDI diese Strategie. Risiken bei der Kostenführerschaft sind, dass Lernprozesse durch technologische Veränderungen vernichtet werden, dass Konkurrenten sich Möglichkeiten der Kostenminimierung anschauen oder das ein Unternehmen nur die Kosten im Auge hat und dabei veränderte Nachfragebedürfnisse übersieht.³⁷

4.2 Differenzierung

Die Strategie der Differenzierung befasst sich mit der Möglichkeit, gegen den Wettbewerb immun zu werden, indem ein Unternehmen etwas Einzigartiges schafft. Gründe die diese Einzigartigkeit hervorrufen, können unter anderem im Markennamen, im Design, in der Technologie oder im Händlernetz liegen.

Durch Differenzierung festigt das Unternehmen seine Position gegenüber den fünf Wettbewerbskräften. Dies geschieht dadurch, dass Kunden sich an eine Marke binden oder sogar mit ihr identifizieren. Die Preiselastizität der Nachfrage³⁸ sinkt dadurch gewaltig. Da die Differenzierungsstrategie gerade aufgrund ihrer Exklusivität erfolgreich ist, ist ein hoher Marktanteil nicht nötig (sogar eher widersprüchlich). Dies ist besonders bei Marken wie Porsche oder Gucci zu finden, welche den Premiumsektor bedienen. Durch die Kundenloyalität sind Ersatzprodukte wenig interessant, neue Wettbewerber wissen um die Einmaligkeit des Unternehmens und werden so abgeschreckt in den Markt einzudringen. Um einzigartig zu werden, bedarf es hoher Kosten, welche sich zwangsläufig auch auf die Preise niederschlagen.

³⁷ Vgl. Porter, 1999, S. 71-73; Recklies, Online-Dokument

³⁸ Dies bedeutet, dass bei Preissteigerungen die Nachfrage unterproportional zurück geht

Ein nicht unerhebliches Risiko der Strategie ist, dass potentielle Kunden, die den Wert des Produktes schätzen, aber den Preis zu zahlen nicht bereit sind, vom Unternehmen nicht gewonnen werden können. Werden die Kosten demnach zu sehr vernachlässigt, wird auch der loyalste Kunde sich irgendwann eine Alternative suchen. Das Risiko, dass Wettbewerber durch Nachahmung die besondere Stellung des Produkts senken, ist vor allem in älter werdenden Branchen zu beobachten.³⁹

4.3 Schwerpunktkonzentration

Bei der dritten Strategie legt ein Unternehmen seinen Fokus auf Marktnischen. Dies bedeutet, dass die Konzentration einem bestimmten Produkt, einer Kundengruppe oder einem speziellen geographisch abgegrenzten Markt gilt.

Die Formen, die diese Nischenstrategien annehmen können, sind hierbei vielfältig. Das Unternehmen greift sich ein spezielles Ziel heraus, um dieses wirkungsvoller zu verfolgen, als Wettbewerber, die breit gestreut sind. Durch diese Spezifizierung erlangt das Unternehmen entweder eine Kostenführerschaft in dem begrenzten Gebiet der Branche oder eine Differenzierung. Es ist auch nicht ausgeschlossen, dass beides parallel erreicht werden kann. Die Kostenführerschaft oder die Differenzierung sind aber nur auf das spezielle Segment beschränkt und nicht, wie bei den zuvor vorgestellten Strategien, branchenweit. Die Segmente, die sich ein Unternehmen mit dieser Strategie wählt, sind solche, in denen die Konkurrenten beispielsweise sehr schwach sind oder Marktbereiche mit Produkten, für welche es kaum Substitute gibt.

Dieser Strategieansatz kann nur dann zum Erfolg führen, wenn sich Konkurrenten nicht noch mehr spezialisieren. Verkleinert sich der Unterschied zwischen den Produkten des breiten Marktes und der Nische, kommt ein weiteres Risiko zum tragen.⁴⁰

5 Kritik und Erweiterungen des Modells

Das Modell der fünf Wettbewerbskräfte gehört mittlerweile zum Standardwerkzeug im Management. Dennoch haben sich wirtschaftliche Rahmenbedingungen in den letzten Jahrzehnten grundlegend geändert. Folglich werden einzelne Bestandteile des Modells oder das Modell selbst immer öfter in Frage gestellt. Im Folgenden werden nur einige Beanstandungen näher beleuchtet:⁴¹

5.1 Komplementäre Produkte – eine fehlende Kraft

Ergänzend zu den bereits erwähnten Auswirkungen von Substitutionsgütern, beeinflussen auch Komplementärprodukte die Branche. Häufig wird in diesem Zusammenhang auch von einer fehlenden sechsten Kraft gesprochen. Die Verfügbarkeit von Tintenpatronen steigert den Wert eines Druckers erheblich, ebenso ist der Kraftstoff für ein Auto essenziell von Bedeutung.

³⁹ Vgl. Porter, 1999, S. 73-74; Recklies, Online-Dokument

⁴⁰ Vgl. Porter, 1999, S. 75-77; Recklies, Online-Dokument

⁴¹ Vgl. edditrex ltd., S. 5, Online-Dokument

Michael E. Porter bezieht im Januar 2008 selbst Stellung zu dieser Kritik. Komplementärprodukte können sich sowohl gut, als auch schlecht auf die Profitabilität der Branche auswirken und bilden daher keine eigenständige Kraft. Allerdings sollte man den Einfluss auf die fünf anderen Kräfte genauer untersuchen, weil diese durch Komplementoren indirekt gelenkt werden.⁴²

5.2 Digitalisierung, Globalisierung und Deregulierung

In einem kritischen Artikel Namens „Beyond Porter“ beleuchtet Larry Downes drei fehlende Kräfte, die neue strategische Herangehensweisen erfordern. Die erste Kraft, die im Modell von Porter keine Berücksichtigung findet, ist die Digitalisierung. Die starke Verbreitung von Informationstechnologien liefern den Marktteilnehmern umfassendere Kenntnisse, durch die völlig neue Geschäftsmodelle entwickelt werden können. Zur Verdeutlichung werden „virtuelle Einkaufsstrassen“ hervorgehoben, die verschiedene Branchen berühren. So bietet beispielsweise die „Otto Gruppe“ neben dem Einzelhandel auch Reisen und Finanzdienstleistungen an.⁴³

Bedingt durch die Verschmelzung verschiedener Geschäftsfelder, ist die traditionelle Branchenanalyse schlecht anwendbar.

Regional orientierte Unternehmen müssen sich allmählich in einem globalen Umfeld integrieren. Fortschritte im Bereich der Logistik und Kommunikation ermöglichen weltweite Kooperationen und Wareneinkäufe. Die gleiche Flexibilität kommt aber auch den Abnehmern zugute, die einfacher und schneller weltweite Preisvergleiche durchführen können. Dies erhöht die strategischen Anforderungen, welche über reine Preis- und Qualitätsbetrachtungen hinausgehen. Das Hauptaugenmerk sollte in diesem Zusammenhang auf Kundenbindung und Partnernetzwerke gerichtet werden.

Die Deregulierung findet vorwiegend statt, weil sich der Staat aus einigen Geschäftsfeldern mehr und mehr zurückzieht. Im Verlauf dieser Privatisierung werden auch Restriktionen aufgelöst und ermöglichen dadurch eine Restrukturierung der betroffenen Bereiche. Dies kann Aufnahme von Geschäftsbeziehungen, Abstoßung oder Outsourcing nach sich ziehen.

Grundlegend richtet sich die Kritik von Downes darauf, dass die Triebkraft der Informationstechnologie im Modell von Porter nur als reines Werkzeug betrachtet wird.⁴⁴

5.3 Kooperation, Abschreckung und Selbstverpflichtung

Im Kräftenmodell von Porter werden ausschließlich negative Kräfte analysiert. Je stärker sie sind, desto mehr verschlechtern sie die eigene Rentabilität. Eine Kooperation, die für beide Seiten Vorteile bringen kann, bleibt unberücksichtigt. So gesehen wirkt ein Mitbewerber, der Komplementärgüter vertreibt, schon indirekt positiv auf die eigenen Absatzmengen ein. Darüber hinaus könnten Kooperationen auch das Ziel verfolgen Preiskämpfe zu verhindern, die allen Beteiligten der Branche schaden. Absolutes Rivalitätsdenken ist eine zu einseitige Betrachtung der Dinge und bietet oft keine effiziente Lösung an. Auf Vertrauen und

⁴² Vgl. Grant/ Nippa, 2006, S. 142; Porter, 2008, S. 5-6

⁴³ Vgl. otto group, Online-Dokument

⁴⁴ Vgl. edditrex ltd., S. 6, Online-Dokument

Kooperation aufgebaute Geschäftsbeziehungen eröffnen für beide Seiten wirtschaftlichere Lösungen. Ein Negativbeispiel dafür wäre das konkurrierende Biet-Verhalten von rivalisierenden Kunstsammlern auf einer Auktion. Eine strategische Kooperation könnte bewirken, dass beide Parteien mit gleichwertigen Gütern zu wesentlich niedrigeren Preisen die Auktion verlassen.

Abschreckungen beruht auf der Ankündigung, unerwünschte Aktionen des Gegenspielers mit Kosten zu rügen. Solche Maßnahmen funktionieren nur, wenn die Glaubwürdigkeit angemessen hoch ist. Mit aggressiven Preissenkungen zu drohen, muss Neueinsteiger nicht zwangsläufig abschrecken, da diese erkennen, dass ein langatmiger Preiskrieg ineffizient für alle ist. Glaubwürdiger dagegen ist ein Versprechen, wie es der Baumarkt Hornbach, unter dem Stichwort Preisgarantie⁴⁵, an die Kunden vergibt. Der Kunde bekommt den Differenzbetrag ausgezahlt, wenn er den Nachweis erbringt, dass ein Wettbewerber das äquivalente Produkt preiswerter anbietet. Dieser Service am Kunden soll in Wirklichkeit der Konkurrenz suggerieren, dass eine Preissenkung zwecklos ist.

Um die Glaubwürdigkeit einer Abschreckung noch weiter zu verstärken, kann ein Wettbewerber seine Ziele zu einer Selbstverpflichtung umwandeln. Mit dieser Strategie entzieht sich das Unternehmen die Möglichkeit eines imageneutralen Rückzuges. Die Firma Airbus wendete diese Vorgehensweise an und investierte in Werbung, Forschung und Zulieferverträge für ihren Superjumbo A380. Der unbedingte Wille dieses Flugzeug zu bauen wurde verdeutlicht und sollte den Konkurrenten Boing davon abhalten selbst ein vergleichbares Modell zu bauen.⁴⁶

6 Zusammenfassung

Alle Unternehmen agieren in einem komplexen Netzwerk. Wie wichtig Lieferanten, Abnehmer, Substitute, neue Wettbewerber und bestehende Wettbewerber für die eigene Position innerhalb der Branche sind, wurde umfassend vorgestellt. Faktoren, die all diese verschiedenen Kräfte tangieren, sind vielschichtig und müssen von einem Unternehmen, wenn es auf Dauer den Wettbewerb einer Branche bestehen will, beobachtet und analysiert werden. Als eine Dienstleistung in den Produktpaletten der Unternehmensberatergesellschaften, ist die Branchenstrukturanalyse auf Grundlage des „Five Forces“ Modells ein Bestandteil strategischer Unternehmensplanung. Dabei können die Beratungsgesellschaften auf Primär- und Sekundärdaten der Branchen zugreifen. Sie arbeiten mit Researchteams auf nationaler und internationaler Ebene zusammen, die Konkurrenten oder Substitute analysieren.⁴⁷ Die Unternehmensberatungsgesellschaft PERICON führt hinsichtlich der Branchenanalyse an „Kenne dich und deine Gegner, und du wirst 100 Kriege gewinnen.“⁴⁸ Auch sie setzen auf die Branchenstrukturanalyse als ein wichtiges externes Analyseinstrument und einen wesentlichen Punkt im strategischen Management. Das wesentliche Ziel im Modell von Porter ist, dass eine Unternehmung es schafft, sich so in der Branche zu positionieren, dass sie sich gut gegen die Wettbewerbskräfte schützen kann oder diese zu ihrem eigenen Vorteil sogar beeinflussen kann.

⁴⁵ Vgl. Hornbach, Online-Dokument

⁴⁶ Vgl. Grant/ Nippa, 2006, S. 146-150

⁴⁷ Vgl. BuseKrieger, Online-Dokument

⁴⁸ Vgl. Pericon, S. 13, Online-Dokument

7 Quellenverzeichnis

Buse Krieger Management Consulting Marktanalysen [Online] // BuseKrieger - Management Consulting. - 22. 06 2008. - <http://www.busekrieger.de/marktanalysen.html>.

E-Commerce-Center Handel Internet im Handel 2006 [Online] // E-Commerce-Center Handel. - 10. 06 2008. - http://www.ecc-handel.de/download/3313201/Pressemitteilung_Internet_im_Handel_2006.pdf.

edditrex ltd. Porters Five Forces Modell [Online] // edditrex. - 03. 06 2008. - http://www.edditrex.de/scripts/consulting/porter_five_forces_modell.pdf.

Grant Robert M. und Nippa Michael Strategisches Management [Buch]. - München : Pearson Education Deutschland GmbH, 2006.

HORNBACH-Baumarkt-Aktiengesellschaft Hornbach - Immer auf dem Laufenden [Online] // Hornbach. - 15. 06 2008. - <http://www.hornbach.de/internet/inhalte/de/d431ad4b3150d5e741256e24005575cd.html>.

Hungenberg Harald Strategisches Management in Unternehmen. Ziele-Prozesse-Verfahren [Buch]. - Wiesbaden : Gabler Verlag, 2000.

Jouanne-Diedrich Holger von Michael Porter: Biographie [Online] // ephorie.de - Das Management-Portal. - 02. Juni 2008. - http://www.ephorie.de/porter_biographie.htm.

Kraft Foods Deutschland GmbH Getränke [Online] // kraftfoods.de. - 15. 06 2008. - <http://www.kraftfoods.de/kraft/page?siteid=kraft-prd&locale=dede1&PageRef=537&Mid=537>.

Lutz Andreas Klartext zum Thema Gründungszuschuss und Einstiegsgeld [Online] // gruendungszuschuss.de. - 15. 06 2008. - <http://www.gruendungszuschuss.de/gruendungsfoerderung.html>.

marketshare.hitslink.com Operating System Market Share [Online] // Market Share. - 13. 06 2008. - <http://marketshare.hitslink.com/report.aspx?qprid=8>.

Otto GmbH & Co KG Die Otto Gruppe [Online] // otto group. - 16. 06 2008. - http://www.ottogroup.com/the_otto_group.html?&L=1.

Oxfam Deutschland e.V. Kaffeestudie [Online] // Oxfam Deutschland. - 16. 06 2008. - <http://www.oxfam.de/download/Kaffeestudie.pdf>.

PERICON Unternehmensberatung GmbH Pericon - Unternehmensberatung [Online] // Pericon. - 22. 06 2008. - <http://www.pericon.de/downloads/de/Pericon-GoP.PDF>.

Porter E.Micheal Die Wettbewerbskräfte - neu betrachtet [Journal] // Harvard Business manager. - Mai 2008.

Porter Michael E. Wettbewerbsstrategie [Buch]. - Frankfurt/Main : Campus Verlag, 1999.

Recklies Dagmar Porters fünf Wettbewerbskräfte [Online] // Themagement.de. - Februar 2001. - 02. Juni 2008. - <http://www.themagement.de/Ressources/P5F.htm>.

Steiniger Henny Porters Five Forces Modell [Online] // edditrex ®. - 25. Dezember 2003. - 02. Juni 2008. - http://www.edditrex.de/scripts/consulting/porter_five_forces_modell.pdf.

studiVZ Ltd. Über uns [Online] // studiVZ. - 05. 06 2008. - http://www.studivz.net/1/about_us/1/.

Wiedow Brigitte Vorfälligkeitsentschädigung [Online] // Baufinanzierung. - 15. 06 2008. - <http://www.baufinanzierung-base.de/vorfaelligkeitsentschaedigung/>.