# Porter's Five Forces – Ein strategisches Analyseinstrument

Das Modell der **„Five Forces“** (deutsch: Fünf Wettbewerbskräfte) wurde vom US-amerikanischen Ökonom **Michael E. Porter** in seinem 1979 erschienenen Buch *"Competitive Strategy"* vorgestellt. Es dient der systematischen Analyse der Wettbewerbsintensität und Attraktivität einer Branche. Unternehmen nutzen dieses Instrument, um ihre strategische Position im Markt zu bewerten und potenzielle Chancen oder Risiken zu identifizieren.

**1. Wettbewerbsintensität innerhalb der Branche (Rivalität unter bestehenden Wettbewerbern)**

Diese Kraft beschreibt, wie intensiv der Wettbewerb unter den bereits existierenden Marktteilnehmern ist. Hohe Wettbewerbsintensität kann zu Preiskämpfen, erhöhtem Werbeaufwand, Innovationsdruck oder reduzierten Gewinnmargen führen. Einflussfaktoren sind unter anderem:

* Anzahl und Größe der Wettbewerber
* Branchenwachstum (bei stagnierenden Märkten nimmt der Verdrängungswettbewerb zu)
* Differenzierung der Produkte
* Fixkostenstruktur
* Marktaustrittsbarrieren

Je intensiver die Rivalität, desto schwieriger ist es für ein Unternehmen, dauerhaft hohe Gewinne zu erzielen.

**2. Bedrohung durch neue Anbieter (Markteintrittsbarrieren)**

Neue Marktteilnehmer können bestehende Marktanteile angreifen und den Wettbewerb verstärken. Die Wahrscheinlichkeit eines Markteintritts hängt von den sogenannten **Eintrittsbarrieren** ab. Dazu zählen:

* Skaleneffekte (Economies of Scale)
* Kapitalbedarf
* Zugang zu Vertriebskanälen
* Markentreue der Kunden
* Staatliche Regulierungen oder Lizenzanforderungen
* Technologievorsprung etablierter Unternehmen

Hohe Eintrittsbarrieren schützen etablierte Unternehmen, während niedrige Barrieren die Branche anfällig für neue Konkurrenten machen.

**3. Bedrohung durch Ersatzprodukte (Substitute)**

Substitute sind Produkte oder Dienstleistungen, die dieselben oder ähnliche Bedürfnisse der Kunden auf alternative Weise befriedigen können. Die Bedrohung durch Substitutionsprodukte ist hoch, wenn:

* Das Ersatzprodukt ein besseres Preis-Leistungs-Verhältnis bietet
* Die Umstellungskosten für Kunden gering sind
* Technologische Innovationen Substitutionsmöglichkeiten fördern

Ein klassisches Beispiel ist die Substitution von traditionellen Taxis durch Fahrdienst-Apps wie Uber.

**4. Verhandlungsmacht der Lieferanten**

Lieferanten können Einfluss auf die Branche nehmen, indem sie Preise erhöhen, Qualität reduzieren oder Lieferbedingungen verschlechtern. Die Verhandlungsmacht steigt, wenn:

* Es nur wenige Lieferanten gibt (hohe Konzentration)
* Das Produkt des Lieferanten einzigartig oder stark differenziert ist
* Die Umstellung auf alternative Lieferanten teuer oder schwierig ist
* Lieferanten vorwärts integrieren könnten (also selbst in den Markt des Kunden eintreten)

Starke Lieferanten können die Margen der Unternehmen erheblich schmälern.

**5. Verhandlungsmacht der Kunden (Abnehmer)**

Kunden üben Macht aus, indem sie bessere Preise, höhere Qualität oder besseren Service fordern. Ihre Verhandlungsmacht ist hoch, wenn:

* Es wenige Kunden, aber viele Anbieter gibt
* Produkte wenig differenziert sind (Austauschbarkeit)
* Die Umstellungskosten gering sind
* Kunden rückwärts integrieren könnten (z. B. Eigenproduktion)

Mächtige Kunden zwingen Unternehmen oft zu Preissenkungen oder Sonderleistungen, was wiederum den Gewinn schmälert.

**Anwendungsbeispiele und strategische Relevanz**

Porter’s Five Forces bieten wertvolle Einblicke für strategische Entscheidungen. Ein Start-up kann anhand des Modells analysieren, ob sich der Eintritt in eine bestimmte Branche lohnt. Ein etabliertes Unternehmen wiederum kann daraus Maßnahmen zur Verbesserung seiner Position ableiten, z. B. durch:

* Aufbau von Markteintrittsbarrieren
* Produktdifferenzierung zur Reduktion der Austauschbarkeit
* Stärkung der Lieferkette zur Minderung der Lieferantenmacht

**Kritik am Modell**

Obwohl das Modell weit verbreitet ist, gibt es auch Kritik:

* Es ist statisch und berücksichtigt technologische Disruptionen oder dynamische Branchenveränderungen nur unzureichend.
* Kooperationen oder Netzwerkeffekte (z. B. bei Plattformen wie Amazon oder Airbnb) werden nicht explizit behandelt.
* Globale Einflüsse wie politische Instabilität oder Umweltaspekte bleiben außen vor.

Trotzdem bleibt Porter's Five Forces ein zentrales Werkzeug in der strategischen Analyse, besonders als Ausgangspunkt für weiterführende Überlegungen.