

Michael E. Porter

Wettbewerbsvorteile

(Competitive Advantage)

Spitzenleistungen
erreichen und behaupten

Campus Verlag • Frankfurt



Inhalt

Vorwort 15

Kapitel 1: Wettbewerbsstrategie: Die zentralen Begriffe. 19

Die Strukturanalyse von Branchen 22

Branchenstruktur und Abnehmerbedürfnisse 28 - Branchenstruktur und das Verhältnis von Angebot und Nachfrage 29

Typen von Wettbewerbsstrategien 31

Kostenführerschaft 32 - Differenzierung 34 - Konzentration auf Schwerpunkte 35 - Zwischen den Stühlen 38 - Die Anwendung von mehr als einem Strategietyp 39 - Durchsetzbarkeit 43 - Strategietypen und Branchenentwicklung 45 - Strategietypen und Organisationsstruktur 47- Strategietypen und strategischer Planungsprozeß 49

Überblick der folgenden Kapitel 50

Teil I: Grundregeln der Wettbewerbsvorteile

Kapitel 2: Wertkette und Wettbewerbsvorteile. 59

Die Wertkette 63

Wertaktivitäten ermitteln 66 - Die Wertkette definieren 72 - Verknüpfungen innerhalb der Wertkette 76 - Vertikale Verknüpfungen 79 - Die Wertkette des Abnehmers 81

Wettbewerbsfeld und die Wertkette 82

Segmentfeld 84 - Integrationsgrad 85 - Geographisches Wettbewerbsfeld 86 - Branchenfeld 86 - Koalitionen und Wettbewerbsfeld 87 - Wettbewerbsfeld und die Abgrenzung von Unternehmenseinheiten 88 - Die Wertkette und die Branchenstruktur 89

Die Wertkette und die Organisationsstruktur	90
<i>Kapitel 3: Kostenvorsprung.</i>	93
Wertkette und Kostenanalyse	95
Definition der Wertkette im Zuge der Kostenanalyse 95 - Die Zuordnung von Kosten und Anlagen 97 - Die erste Rohanalyse der Kosten 99	
Kostenverhalten	102
Kostenantriebskräfte 102 - Die Kosten gekaufter Inputs 125 - Das Kostenverhalten der Segmente 131 - Kostendynamik 133	
Kostenvorsprung	137
Die relativen Kosten der Konkurrenten bestimmen 138 - Sich Kostenvorteile verschaffen 139- Dauerhaftigkeit des Kostenvorsprungs 155 - Implementierung und Kostenvorsprung 157 - Gefahren von Kostenführerstrategien 158	
Schritte einer strategischen Kostenanalyse	162
<i>Kapitel 4: Differenzierung.</i>	164
Differenzierungsquellen	165
Differenzierung und die Wertkette 165 - Einflußgrößen der Einmaligkeit 769	
Die Kosten der Differenzierung	174
Abnehmerwert und Differenzierung	177
Abnehmerwert 178 - Wertkette und Abnehmerwert 180 - Abnehmerkosten senken 182 - Die Abnehmerleistung steigern 186 - Die Wertwahrnehmung des Abnehmers 187 - Abnehmerwert und der reale Abnehmer 189 - Kaufkriterien des Abnehmers 191 - Ermittlung von Kaufkriterien 196	
Differenzierungsstrategie	201
Wege zur Differenzierung 205 - Die Dauerhaftigkeit der Differenzierung 211 - Gefahren der Differenzierung 213	
Schritte zur Differenzierung	215
<i>Kapitel 5: Technologie und Wettbewerbsvorteile.</i>	219
Technologie und Wettbewerb	221
Technologie und die Wertkette 227 - Technologie und Wettbewerbsvorteile 225 - Technologie und Branchenstruktur 229	

Technologiestrategie	234
Die Wahl der zu entwickelnden Technologien 235 - Technologische Führung oder Gefolgschaft 239 - Technologielizenzen 257	
Technologische Entwicklung	255
Kontinuierliche versus diskontinuierliche technologische Entwicklung 259 - Prognose technologischer Entwicklung 260	
Die Formulierung der Technologiestrategie.	260
<i>Kapitel 6: Die Auswahl der Konkurrenten.</i>	264
Der strategische Nutzen von Konkurrenten	265
Wettbewerbsvorteile steigern 266 - Die augenblickliche Branchenstruktur verbessern 277 - Beitrag zur Marktentwicklung 274 - Abschreckung neuer Anbieter 275	
Was macht einen »guten« Konkurrenten aus?	278
Kriterien eines guten Konkurrenten 278 - »Gute« Marktführer 283 - Die Diagnose guter Konkurrenten 283	
Die Konkurrentenstruktur beeinflussen.	285
Mit der Bekämpfung schlechter Konkurrenten den guten schaden 287 - Aus schlechten Konkurrenten gute machen 288	
Das optimale Marktgefüge.	289
Das optimale Konkurrentengefüge 290 - Die Lebensfähigkeit der Konkurrenten erhalten 292 - Der Weg zum idealen Konkurrentengefüge 293 - Die Stabilität der Branche wahren 294	
Gefahren bei der Konkurrentenauswahl	295

Teil II: Brancheninternes Wettbewerbsfeld

<i>Kapitel 7: Branchensegmentierung und Wettbewerbsvorteile.</i>	301
Grundlagen der Branchensegmentierung	303
Strukturelle Grundlagen der Segmentierung 304 - Segmentierungsvariablen 309 - Neue Segmente ermitteln 320	
Die Branchensegmentierungsmatrix.	322
Beziehungen zwischen Segmentierungsvariablen 324 - Die Kombination von Segmentierungsmatrizes 325	
Branchensegmentierung und Wettbewerbsstrategie.	330

Die Attraktivität eines Segments 330 - Segmentverflechtungen 333 - Segmentverflechtungen und Strategien mit breit gefächerten Zielen 339 - Die Wahl von Schwerpunkten 340 - Die Eignung neuer Segmente als Schwerpunkt 343 - Die Dauerhaftigkeit einer Konzentrationsstrategie 344 - Gefahren und Chancen für auf einen Schwerpunkt konzentrierte Unternehmen und für Konkurrenten mit breit gefächerten Zielen 348

Branchensegmentierung und Branchendefinition	351
<i>Kapitel 8: Substitution.</i>	352
Ersatzprodukte ermitteln.	353
Substitutionsökonomie.	358
Relativer Wert/Preis 359 - Umstellungskosten 367- Substitutionsneigung des Abnehmers 370 - Segmentierung und Substitution 372	
Veränderungen der Substitutionsgefahr.	374
Substitution und die Gesamtnachfrage der Branche 387 - Substitution und Branchenstruktur 387	
Der Substitutionspfad	382
Segmentierung und der Substitutionspfad 386 - Modelle der Substitutionsprognose 387	
Substitution und Wettbewerbsstrategie.	393
Substitutionsförderung 393 - Abwehr von Ersatzprodukten 397 - Branchen- oder unternehmensbezogene Substitutionsstrategie 399 Gefahren substituitionsabwehrender Strategien 400	

Teil III: Unternehmensstrategie und Wettbewerbsvorteile

<i>Kapitel 9: Verflechtungen zwischen Unternehmenseinheiten.</i>	405
Die wachsende Bedeutung der Horizontalstrategie	408
Verflechtungen zwischen Unternehmenseinheiten.	413
Materielle Verflechtungen	415
Gemeinsame Durchführung und Wettbewerbsvorteile 416 — Die Kosten gemeinsamer Durchführung 422 - Schwierigkeit der Konkurrenten, Entsprechendes entgegenzusetzen 428- Die Ermittlung materieller Verflechtungen 429	
Immaterielle Verflechtungen.	444

Konkurrentenverflechtungen.	449
Mehrpunkt Konkurrenten in nicht verwandten Branchen 452 - Mehrpunkt Konkurrenten in verwandten Branchen 455 - Konkurrenten mit anderen Verflechtungsmustern 457 - Potentielle Konkurrenten im voraus erkennen 459	
<i>Kapitel 10: Horizontalstrategie.</i>	461
Die Notwendigkeit einer expliziten Horizontalstrategie	463
Eine Horizontalstrategie formulieren 466	
Verflechtungen und Diversifikationsstrategie.	474
Diversifikation aufgrund materieller Verflechtungen 475 - Diversifikation durch Brückenköpfe 477 - Diversifikation und Unternehmensressourcen 479	
Gefahren der Horizontalstrategie.	480
Gefahren des Nichterkennens von Verflechtungen 480- Gefahren wahlloser Verflechtungen 481	
<i>Kapitel 11: Verflechtungen herstellen.</i>	483
Widerstände gegen Verflechtungen	485
Ursachen der Widerstände 486 -Verflechtungen und Gerechtigkeit 494 - Unterschiedliche Verflechtungsfeindlichkeit von Unternehmen 495	
Verflechtungsfördernde Organisationsmittel.	495
Horizontale Struktur 498 - Horizontale Systeme 507- Horizontale personalpolitische Methoden 577 - Horizontale Konfliktlösungsverfahren 573 - Die Verflechtungen erleichternde Rolle des Gesamtunternehmens 514 - Verflechtungen und Diversifikationsarten 575	
Mit der horizontalen Organisation umgehen.	516
Vielversprechende Beispiele 577-Japanische Unternehmen und Verflechtungen 527 - Eine neue Organisationsform 522	
<i>Kapitel 12: Komplementärprodukte und Wettbewerbsvorteile</i>	524
Kontrolle von Komplementärprodukten.	526
Wettbewerbsvorteile aus der Kontrolle von Komplementärprodukten 527 - Probleme der Kontrolle von Komplementärprodukten 537 - Kontrolle von Komplementärprodukten und Branchenentwicklung 532 Strategisch wichtige Komplementärprodukte ermitteln 533	

Gekoppelter Verkauf 535
 Wettbewerbsvorteile des gekoppelten Verkaufs 536 - Risiken des gekoppelten Verkaufs 540 — Gekoppelte oder entkoppelte Strategien 542 - Gekoppelter Verkauf und Branchenentwicklung 544 - Strategische Implikationen des gekoppelten Verkaufs 548

Interne Subventionierung 549
 Bedingungen, die für interne Subventionierung sprechen 550 - Risiken interner Subventionierung 552 - Interne Subventionierung und Branchenentwicklung 553 - Strategische Implikationen interner Subventionierung 554

Komplementärprodukte und Wettbewerbsstrategie 556

Teil IV: Implikationen für offensive und defensive Wettbewerbsstrategien

Kapitel 13: Branchenszenarien und Wettbewerbsstrategie bei unsicheren Zukunftsaussichten. 559
 Szenarien als Planungsinstrument 560 - Branchenszenarien 567

Branchenszenarien entwerfen 562
 Branchenspezifische Unsicherheiten ermitteln 566 - Unabhängige oder abhängige Unsicherheitsfaktoren 569 - Eine Szenarienreihe ermitteln 573 - Konsistenz der Hypothesen 578 - Szenarien auswerten 580 — Das Konkurrenzverhalten in die Szenarien aufnehmen 583 - Die Anzahl der auszuwertenden Szenarien 585 - Den Szenarien Wahrscheinlichkeiten zuordnen 587 — Zusammenfassende Charakterisierung der Branchenszenarien 588

Branchenszenarien und Wettbewerbsstrategie 589
 Methodische Ansätze zur Strategiewahl im Rahmen von Szenarien 597 - Kombinierte und stufenweise Strategien 594 - Die Strategiewahl im Rahmen von Branchenszenarien 595 - Szenariovariablen und Marktinformationen 597

Szenarien und der Planungsprozeß 598
 Die Rolle des Gesamtunternehmens beim Entwurf von Branchenszenarien 599 - Branchenszenarien und Kreativität 601

Kapitel 14: Verteidigungsstrategie. 603

Der Prozeß des Brancheneintritts oder der Umpositionierung . . . 604

Abwehrtaktiken609
Strukturbedingte Barrieren erhöhen 670-Die Vergeltungserwartung steigern 618 - Weniger Angriffsanreize bieten 623	
Abwehrtaktiken bewerten.624
Verteidigungsstrategie.629
Abschreckung 629- Gegenmaßnahmen 634- Maßnahmen gegen Preisunterbietung 637 -Verteidigen oder desinvestieren 639 - Gefahren bei der Verteidigung 639	
<i>Kapitel 15: Einen Branchenführer angreifen.</i>641
Voraussetzungen für den Angriff auf einen Branchenführer642
Angriffsbahnen647
Neustrukturierung der Wertkette 648 - Neubestimmung des Wettbewerbsfeldes 653 - Reine Ausgaben 659 -Angriffsbündnisse 660	
Vergeltung durch den Branchenführer verhindern.662
Signale für die Verletzbarkeit eines Branchenführers.666
Branchensignale 666 — Branchenführersignale 667	
Der Angriff auf Branchenführer und die Branchenstruktur668
Bibliographie.670
Autorenregister.674
Firmenregister.676
Sachregister.680