

Michael E. Porter

Wettbewerbsvorteile **(Competitive Advantage)**

Spitzenleistungen
erreichen und behaupten

Campus Verlag
Frankfurt/New York

Inhalt

Vorwort zur fünften Auflage	15
Vorwort zur ersten Auflage	21

Kapitel 1: Wettbewerbsstrategie: Die zentralen Begriffe 25

Die Strukturanalyse von Branchen	28
Branchenstruktur und Abnehmerbedürfnisse 34 – Branchenstruktur und das Verhältnis von Angebot und Nachfrage 35	

Typen von Wettbewerbsstrategien	37
Kostenführerschaft 38 – Differenzierung 40 – Konzentration auf Schwerpunkte 41 – Zwischen den Stühlen 44 – Die Anwendung von mehr als einem Strategietyp 45 – Durchsetzbarkeit 49 – Strategietypen und Branchenentwicklung 51 – Strategietypen und Organisationsstruktur 53 – Strategietypen und strategischer Planungsprozeß 54	

Überblick über die folgenden Kapitel	56
--	----

Teil I: Grundregeln der Wettbewerbsvorteile

Kapitel 2: Wertkette und Wettbewerbsvorteile 63

Die Wertkette	67
Wertaktivitäten ermitteln 70 – Die Wertkette definieren 76 – Verknüpfungen innerhalb der Wertkette 80 – Vertikale Verknüpfungen 83 – Die Wertkette des Abnehmers 85	

Wettbewerbsfeld und die Wertkette	86
Segmentfeld 88 – Integrationsgrad 89 – Geographisches Wettbewerbsfeld 89 – Branchenfeld 90 – Koalitionen und Wettbewerbsfeld 91 – Das Wettbewerbsfeld und die Abgrenzung von Unternehmenseinheiten 92 – Die Wertkette und die Branchenstruktur 93	

Die Wertkette und die Organisationsstruktur	93
<i>Kapitel 3: Kostenvorsprung</i>	97
Wertkette und Kostenanalyse	99
Definition der Wertkette im Zuge der Kostenanalyse 99 – Die Zuordnung von Kosten und Anlagen 101 – Die erste Rohanalyse der Kosten 103	
Kostenverhalten	106
Kostenantriebskräfte 106 – Die Kosten gekaufter Inputs 129 – Das Kostenverhalten der Segmente 135 – Kostendynamik 137	
Kostenvorsprung	140
Die relativen Kosten der Konkurrenten bestimmen 142 – Sich einen Kostenvorsprung verschaffen 143 – Dauerhaftigkeit des Kostenvorsprungs 159 – Implementierung und Kostenvorsprung 161 – Gefahren von Kostenführerstrategien 163	
Schritte einer strategischen Kostenanalyse	166
<i>Kapitel 4: Differenzierung</i>	168
Differenzierungsquellen	169
Differenzierung und die Wertkette 169 – Einflußgrößen der Einmaligkeit 173	
Die Kosten der Differenzierung	178
Abnehmerwert und Differenzierung	181
Abnehmerwert 182 – Wertkette und Abnehmerwert 184 – Abnehmerkosten senken 186 – Die Abnehmerleistung steigern 189 – Die Wertwahrnehmung des Abnehmers 190 – Abnehmerwert und der reale Abnehmer 193 – Kaufkriterien des Abnehmers 194 – Ermittlung von Kaufkriterien 200	
Differenzierungsstrategie	205
Wege zur Differenzierung 209 – Die Dauerhaftigkeit der Differenzierung 215 – Gefahren der Differenzierung 217	
Schritte zur Differenzierung	219
<i>Kapitel 5: Technologie und Wettbewerbsvorteile</i>	223
Technologie und Wettbewerb	225
Technologie und die Wertkette 225 – Technologie und Wettbewerbsvorteile 229 – Technologie und Branchenstruktur 233	

Technologiestrategie	238
Die Wahl der zu entwickelnden Technologien 239 – Technologische Führung oder Gefolgschaft 243 – Technologielizenzen 255	
Technologische Entwicklung	259
Kontinuierliche versus diskontinuierliche technologische Entwicklung 263 – Prognose technologischer Entwicklung 263	
Die Formulierung der Technologiestrategie	264
 <i>Kapitel 6: Die Auswahl der Konkurrenten</i>	 268
Der strategische Nutzen von Konkurrenten	269
Wettbewerbsvorteile steigern 270 – Die augenblickliche Branchenstruktur verbessern 275 – Beitrag zur Marktentwicklung 277 – Abschreckung neuer Anbieter 279	
Was macht einen »guten« Konkurrenten aus?	281
Kriterien eines guten Konkurrenten 282 – »Gute« Marktführer 286 – Die Diagnose guter Konkurrenten 287	
Die Konkurrentenstruktur beeinflussen	289
Mit der Bekämpfung schlechter Konkurrenten den guten schaden 291 – Aus schlechten Konkurrenten gute machen 291	
Das optimale Marktgefüge	292
Das optimale Konkurrentengefüge 293 – Die Lebensfähigkeit der Konkurrenten erhalten 295 – Der Weg zum idealen Konkurrentengefüge 296 – Die Stabilität der Branche wahren 298	
Gefahren bei der Konkurrentenauswahl	298

Teil II: Brancheninternes Wettbewerbsfeld

<i>Kapitel 7: Branchensegmentierung und Wettbewerbsvorteile</i> . . .	305
Grundlagen der Branchensegmentierung	307
Strukturelle Grundlagen der Segmentierung 308 – Segmentierungsvariablen 313 – Neue Segmente ermitteln 323	
Die Branchensegmentierungsmatrix	325
Beziehungen zwischen Segmentierungsvariablen 327 – Die Kombination von Segmentierungsmatrizes 328	
Branchensegmentierung und Wettbewerbsstrategie	333
Die Attraktivität eines Segments 334 – Segmentverflechtungen 336 –	

Segmentverflechtungen und Strategien mit breitgefächerten Zielen 342 – Die Wahl von Schwerpunkten 343 – Die Eignung neuer Segmente als Schwerpunkt 346 – Die Dauerhaftigkeit einer Konzentrationsstrategie 347 – Gefahren und Chancen für auf einen Schwerpunkt konzentrierte Unternehmen und für Konkurrenten mit breitgefächerten Zielen 351	
Branchensegmentierung und Branchendefinition	354
<i>Kapitel 8: Substitution</i>	355
Ersatzprodukte ermitteln	356
Substitutionsökonomie	361
Relativer Wert/Preis 362 – Umstellungskosten 370 – Substitutionsneigung des Abnehmers 373 – Segmentierung und Substitution 375	
Veränderungen der Substitutionsgefahr	377
Substitution und die Gesamtnachfrage der Branche 384 – Substitution und Branchenstruktur 384	
Der Substitutionspfad	385
Segmentierung und der Substitutionspfad 389 – Modelle der Substitutionsprognose 390	
Substitution und Wettbewerbsstrategie	395
Substitutionsförderung 396 – Abwehr von Ersatzprodukten 400 – Branchen- oder unternehmensbezogene Substitutionsstrategie 402 – Gefahren substituitionsabwehrender Strategien 403	

Teil III: Unternehmensstrategie und Wettbewerbsvorteile

<i>Kapitel 9: Verflechtungen zwischen Unternehmenseinheiten</i>	409
Die wachsende Bedeutung der Horizontalstrategie	412
Verflechtungen zwischen Unternehmenseinheiten	416
Materielle Verflechtungen	419
Gemeinsame Durchführung und Wettbewerbsvorteile 420 – Die Kosten gemeinsamer Durchführung 426 – Schwierigkeit der Konkurrenten, Entsprechendes entgegengesetzt 432 – Die Ermittlung materieller Verflechtungen 433	
Immaterielle Verflechtungen	448
Konkurrentenverflechtungen	452
Mehrpunkt Konkurrenten in nicht verwandten Branchen 454 – Mehr-	

punktkonkurrenten in verwandten Branchen 458 – Konkurrenten mit anderen Verflechtungsmustern 460 – Potentielle Konkurrenten im voraus erkennen 462

Kapitel 10: Horizontalstrategie 464

Die Notwendigkeit einer expliziten Horizontalstrategie 466
Eine Horizontalstrategie formulieren 469

Verflechtungen und Diversifikationsstrategie 477
Diversifikation aufgrund materieller Verflechtungen 478 – Diversifikation durch Brückenköpfe 480 – Diversifikation und Unternehmensressourcen 482

Gefahren der Horizontalstrategie 483
Gefahren des Nichterkennens von Verflechtungen 483 – Gefahren wahlloser Verflechtungen 484

Kapitel 11: Verflechtungen herstellen 486

Widerstände gegen Verflechtungen 488
Ursachen der Widerstände 489 – Verflechtungen und Gerechtigkeit 497 – Unterschiedliche Verflechtungsfeindlichkeit von Unternehmen 498

Verflechtungsfördernde Organisationsmittel 498
Horizontale Struktur 501 – Horizontale Systeme 510 – Horizontale personalpolitische Methoden 513 – Horizontale Konfliktlösungsverfahren 515 – Die Verflechtungen erleichternde Rolle des Gesamtunternehmens 516 – Verflechtungen und Diversifikationsarten 517

Mit der horizontalen Organisation umgehen 519
Vielversprechende Beispiele 519 – Japanische Unternehmen und Verflechtungen 524 – Eine neue Organisationsform 525

Kapitel 12: Komplementärprodukte und Wettbewerbsvorteile 527

Kontrolle von Komplementärprodukten 528
Wettbewerbsvorteile aus der Kontrolle von Komplementärprodukten 529 – Probleme der Kontrolle von Komplementärprodukten 534 – Kontrolle von Komplementärprodukten und Branchenentwicklung 535 – Strategisch wichtige Komplementärprodukte ermitteln 536

Gekoppelter Verkauf 538
Wettbewerbsvorteile des gekoppelten Verkaufs 539 – Risiken des gekoppelten Verkaufs 542 – Gekoppelte oder entkoppelte Strategien 544 – Gekoppelter Verkauf und Branchenentwicklung 546 – Strategische Implikationen des gekoppelten Verkaufs 551

Interne Subventionierung 552
 Bedingungen, die für interne Subventionierung sprechen 553 – Risiken
 interner Subventionierung 554 – Interne Subventionierung und Branchen-
 entwicklung 555 – Strategische Implikationen interner Subventionierung
 556

Komplementärprodukte und Wettbewerbsstrategie 558

Teil IV: Implikationen für offensive und defensive Wettbewerbsstrategien

*Kapitel 13: Branchenszenarien und Wettbewerbsstrategie bei
 unsicheren Zukunftsaussichten* 561
 Szenarien als Planungsinstrument 562 – Branchenszenarien 563

Branchenszenarien entwerfen 564
 Branchenspezifische Unsicherheiten ermitteln 568 – Unabhängige oder
 abhängige Unsicherheitsfaktoren 571 – Eine Szenarienreihe ermitteln
 574 – Konsistenz der Hypothesen 580 – Szenarien auswerten 582 – Das
 Konkurrentenverhalten in die Szenarien aufnehmen 585 – Die Anzahl
 der auszuwertenden Szenarien 587 – Den Szenarien Wahrscheinlichkeit
 zuordnen 588 – Zusammenfassende Charakterisierung der Branchen-
 szenarien 590

Branchenszenarien und Wettbewerbsstrategie 591
 Methodische Ansätze zur Strategiewahl im Rahmen von Szenarien 593 –
 Kombinierte und stufenweise Strategien 596 – Die Strategiewahl im
 Rahmen von Branchenszenarien 597 – Szenariovariablen und Markt-
 informationen 599

Szenarien und der Planungsprozeß 600
 Die Rolle des Gesamtunternehmens beim Entwurf von Branchenszenari-
 en 602 – Branchenszenarien und Kreativität 603

Kapitel 14: Verteidigungsstrategie 605

Der Prozeß des Brancheneintritts oder der Umpositionierung . . . 606

Abwehrtaktiken 611
 Strukturbedingte Barrieren erhöhen 612 – Die Vergeltungserwartung
 steigern 620 – Weniger Angriffsanreize bieten 624

Abwehrtaktiken bewerten 626

Verteidigungsstrategie 631
Abschreckung 631 – Gegenmaßnahmen 636 – Maßnahmen gegen Preisunterbietung 639 – Verteidigen oder desinvestieren 640 – Gefahren bei der Verteidigung 641

Kapitel 15: Einen Branchenführer angreifen 643

Voraussetzungen für den Angriff auf einen Branchenführer 644

Angriffsbahnen 648
Neustrukturierung der Wertkette 650 – Neubestimmung des Wettbewerbsfeldes 655 – Reine Ausgaben 661 – Angriffsbündnisse 662

Vergeltung durch den Branchenführer verhindern 663

Signale für die Verletzbarkeit eines Branchenführers 667
Branchensignale 667 – Branchenführersignale 669

Der Angriff auf Branchenführer und die Branchenstruktur 670

Bibliographie 672

Autorenregister 675

Firmenregister 677

Sachregister 681