Go-to-Market-Strategie

Porters Five Forces: warum die Firma mehr zählt als die Branche

Die Five Forces nach Porter erfassen den Druck auf Branchengewinne. In drei Studien unterscheiden sich Firmen stärker als Branchen, im Mittelfeld kaum.

Autor
Sinan Isoglu, MBA (Quantic)
Führungskraft für Umsatzwachstum, Dozent und Doktorand

Veröffentlicht
1. November 2026

Lesezeit
16 Min.

Wörter
3.391

Management Summary

Das Five-Forces-Modell nach Porter beurteilt eine Branche anhand von fünf Kräften, die auf ihre Gewinne drücken: neue Wettbewerber, Lieferanten, Abnehmer, Ersatzprodukte und Rivalität. Der Beitrag wertet drei begutachtete Studien aus, die die Varianz der Rentabilität zwischen Unternehmen in Branchen- und Unternehmenseffekte zerlegen: Geschäftseinheiten großer US-Industriekonzerne (1974 bis 1977), börsennotierte US-Unternehmen einer Rangliste nach Market Value Added (1987 bis 1996) und spanische Unternehmen (1995 bis 2004). Über alle Unternehmen erklärten dauerhafte Brancheneffekte etwa 3 bis 8 Prozent der Varianz, Unternehmenseffekte etwa 13 bis 47 Prozent. Mit jährlichen Branchenschwankungen zog die Branche im Mittelfeld gleich, bei mittleren spanischen Unternehmen nach einer von zwei Methoden. Keine der drei Studien prüft die Kräfte selbst. Die Empfehlungen des Autors sind ungeprüft.

Inhalt

§ 1 Was ist das Five-Forces-Modell nach Porter? 3
Abbildung 1 Die Five-Forces-Frage in den Daten: Branchen- und Unternehmenseffekte in drei Studien 4
§ 2 Welche Kräfte benennt das Five-Forces-Modell? 5
Abbildung 2 Welche Kräfte benennt das Five-Forces-Modell? 6
§ 3 Was zeigen die Varianzzerlegungen? 7
§ 4 Warum kann die Durchschnittsrendite einer Branche ein Strategieteam täuschen? 8
Abbildung 3 Five-Forces-Analyse und verrauschte Branchendurchschnitte: Wahrscheinlichkeit, dass ein hoher Durchschnitt einen unterdurchschnittlichen dauerhaften Brancheneffekt verdeckt 10

§ 5 Zählt die Branche im Mittelfeld mehr als das Unternehmen? 11
Abbildung 4 Five Forces und das Mittelfeld: Varianzkomponenten ohne die Spitzenreiter und Schlusslichter jeder Branche 12
§ 6 Ändert die Unternehmensgröße, wie viel die Branche erklärt? 13
§ 7 Was können die Varianzstudien einem Strategieteam nicht sagen? 14
Abbildung 5 Five-Forces-Evidenzkarte: was die Varianzstudien zeigen und wo sie enden 15
§ 8 Wie sollte eine Geschäftsleitung das Five-Forces-Modell nutzen? 16
Abbildung 6 Ein Five-Forces-Prüfblatt auf Basis der Varianzbefunde 17
Quellen 18

Was ist das Five-Forces-Modell nach Porter?

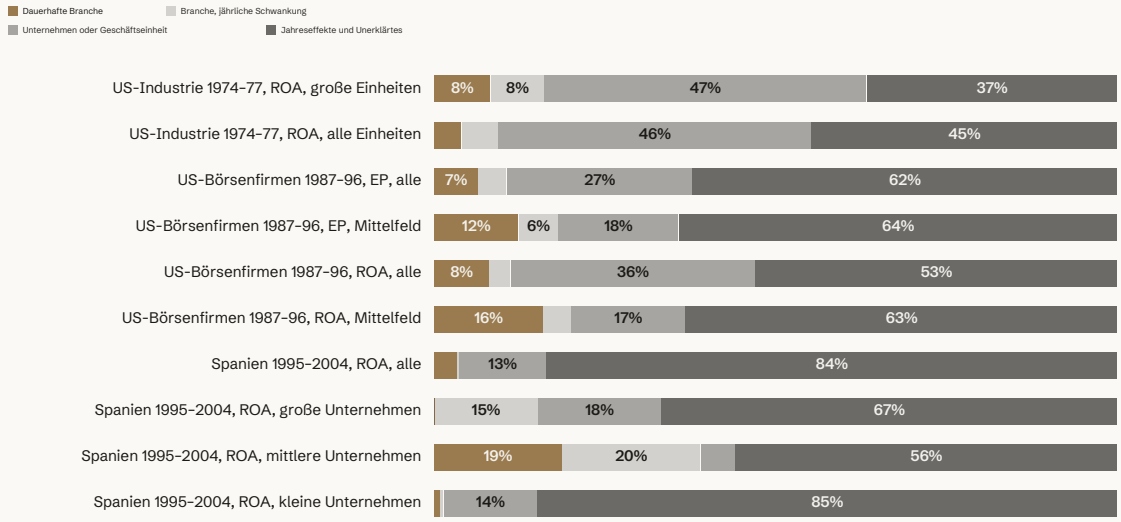
§ 1 von 8

Eine Five-Forces-Folie in der Strategieklausur behauptet stillschweigend etwas: dass die Branche, in der ein Geschäft steht, weitgehend bestimmt, was es verdienen kann. Das Five-Forces-Modell, auf Deutsch auch Modell der fünf Wettbewerbskräfte, beurteilt in einer Branchenstrukturanalyse die Struktur einer Branche anhand von fünf Kräften, die auf ihre Gewinne drücken: die Bedrohung durch neue Wettbewerber, die Verhandlungsmacht der Lieferanten, die Verhandlungsmacht der Abnehmer, die Bedrohung durch Ersatzprodukte und die Rivalität unter den bestehenden Wettbewerbern. In der Logik des Modells gilt: Je stärker diese Kräfte, desto weniger von dem Wert, den eine Branche schafft, bleibt bei ihren Unternehmen; keine der Studien weiter unten prüft diesen Satz. Michael Porter hat das Modell 1979 in der Harvard Business Review vorgestellt; der Aufsatz wird hier nur als Ursprung genannt, keine Aussage dieses Beitrags stützt sich auf ihn.

Wie viel vom Unterschied in der Rentabilität zwischen Unternehmen hängt an ihrer Branche? Weniger als am Unternehmen selbst, in jeder Gesamtstichprobe, die hier vorliegt. Drei Studien haben diese Varianz in ihre Quellen zerlegt: für Geschäftseinheiten großer US-Industriekonzerne von 1974 bis 1977, für börsennotierte US-Unternehmen aus einer Rangliste von 1.000 nach geschaffenem Marktwert (Market Value Added) von 1987 bis 1996 und für spanische Unternehmen von 1995 bis 2004. Über alle Unternehmen entfallen etwa 3 bis 8 Prozent der Varianz der Rentabilität auf dauerhafte Brancheneffekte (11 Prozent bei einem Marktwertmaß) und etwa 13 bis 47 Prozent auf Unterschiede zwischen Unternehmen oder Geschäftseinheiten. An zwei Stellen schließt sich der Abstand. Im Mittelfeld einer Branche ziehen die Brancheneffekte mit den Unternehmenseffekten gleich, sobald man die jährlichen Schwankungen mitzählt. Bei mittleren spanischen Unternehmen übertreffen sie diese nach einer der beiden Methoden der Autoren.

Abbildung 1 Die Five-Forces-Frage in den Daten: Branchen- und Unternehmenseffekte in drei Studien

Über alle Unternehmen unterscheiden sich Unternehmen oder Geschäftseinheiten stärker als Branchen; im Mittelfeld mit den jährlichen Schwankungen und bei mittleren Unternehmen nach einer Methode erreicht oder übertrifft die Branche das Unternehmen.



Anteile an der Gesamtvarianz (%), ein Balken je Stichprobe und Maß; ROA ist die Gesamtkapitalrentabilität, EP der Economic Profit. „Mittelfeld“ bedeutet: ohne die zwei Spitzenreiter und die zwei Schlusslichter jeder Branche. Die Studien unterscheiden sich in Einheit, Maß und Methode: Vergleichen Sie die Reihenfolge innerhalb eines Balkens, nicht die Anteile zwischen den Balken.

Quelle Rumelt (1991), Strategic Management Journal 12(3): Line-of-Business-Daten der US-Handelsbehörde FTC, 1974 bis 1977, Gesamtkapitalrentabilität; große Einheiten (Stichprobe A) aus Tabelle 4, S. 179, alle Einheiten (Stichprobe B) aus Tabelle 3, S. 178; der Unternehmenseffekt schließt den Konzerneffekt ein. Hawawini u. a. (2003), Strategic Management Journal 24(1): 562 börsennotierte US-Unternehmen, 1987 bis 1996, Tabellen 5 und 8, S. 11 und 13; das Mittelfeld ohne die zwei Spitzenreiter und die zwei Schlusslichter jeder Branche. Fernández u. a. (2019), BRQ Business Research Quarterly 22(1): spanische Unternehmen, 1995 bis 2004, Gesamtkapitalrentabilität, Varianzkomponentenanalyse, Tabellen 2 und 3, S. 29 und 30. Anteile an der Gesamtvarianz; Jahreseffekte sind dem unerklärten Rest zugeschlagen.

Die Lesart dieses Beitrags: Das Five-Forces-Modell spricht am direktesten darüber, was eine Branche ihrem durchschnittlichen Mitglied lässt, also über den Teil, den diese Studien Brancheneffekt nennen; wie gut, prüft keine der drei Studien. Zu Unterschieden zwischen Unternehmen schweigen die Kräfte nicht: Wo ein Unternehmen stärkeren Abnehmern oder näheren Ersatzprodukten

gegenübersteht als sein Nachbar, landet dieser Unterschied im Unternehmenseffekt, den Rumelt als vereinbar mit Teilen der Strategieliteratur liest („consonant with the presumptions in portions of the business strategy literature“), beginnend mit den Mobilitätsbarrieren von Caves und Porter. Zwischen etwa 37 und 85 Prozent der Varianz entfallen auf Jahreseffekte und auf Streuung, die die Modelle keiner Quelle zuordnen.

Welche Kräfte benennt das Five-Forces-Modell?

§ 2 von 8

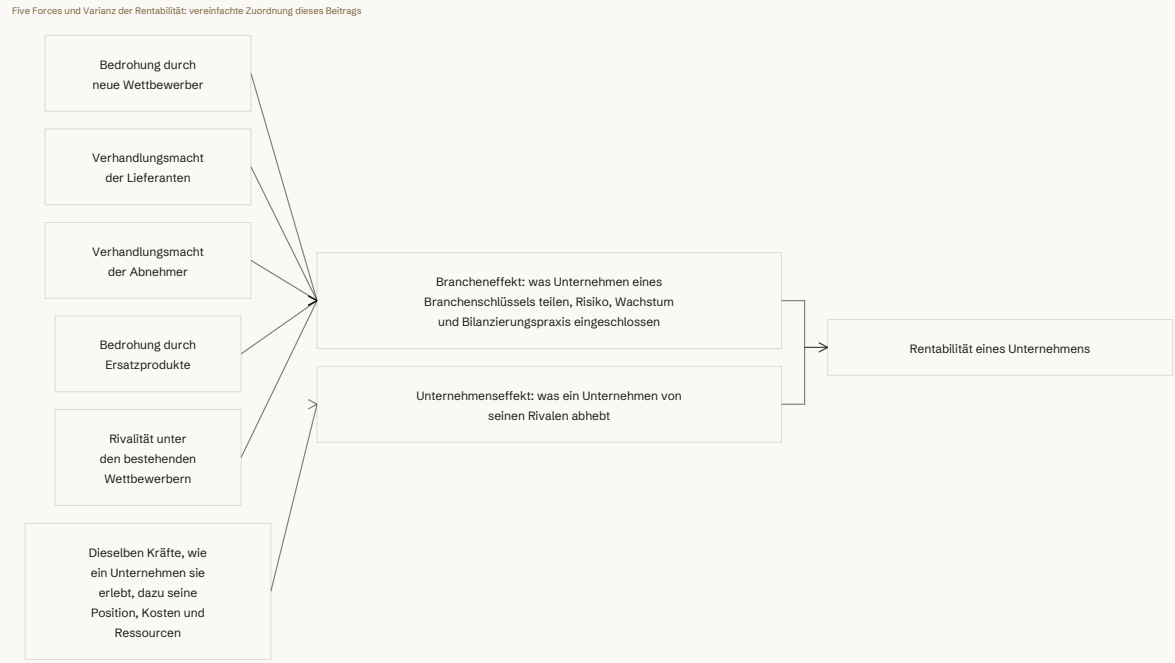
Die fünf Kräfte, in den Worten dieses Beitrags:

1. **Bedrohung durch neue Wettbewerber**: wie leicht ein Neuling eintreten und Kapazität aufbauen kann, was die Preise der etablierten Anbieter begrenzt.
2. **Verhandlungsmacht der Lieferanten**: wie weit Lieferanten oder Anbieter von Arbeitskraft Preise erhöhen oder Kosten abwälzen können.
3. **Verhandlungsmacht der Abnehmer**: wie weit Kunden Preise drücken oder mehr Leistung verlangen können.
4. **Bedrohung durch Ersatzprodukte**: wie leicht ein anderes Angebot denselben Bedarf deckt und so den Preis begrenzt.
5. **Rivalität unter den bestehenden Wettbewerbern**: wie hart die etablierten Anbieter über Preis, Leistungsmerkmale, Service und Kapazität konkurrieren.

Nach der Zusammenfassung von Fernández u. a. (2019)[1] beruht bei Porter die Wahl einer Wettbewerbsstrategie auf zwei Merkmalen: der Attraktivität der Branche, die fünf Wettbewerbskräfte bestimmen, und der Position des Unternehmens in der Branche („the attractiveness of the industry from the perspective of profitability which is determined by five competitive forces“; „the position the firm occupies within the industry“). Die Studien weiter unten messen, wie viel der Varianz der Rentabilität mit der Branche und wie viel mit dem Unternehmen einhergeht. Abbildung 2 ordnet die Kräfte diesen beiden Teilen zu; die Zuordnung stammt aus diesem Beitrag und vereinfacht.

1 Fernández, E., Iglesias-Antelo, S., López-López, V., Rodríguez-Rey, M., & Fernandez-Jardon, C. M. (2019). Firm and industry effects on small, medium-sized and large firms' performance. BRQ Business Research Quarterly, 22(1), 25–35.

Abbildung 2 Welche Kräfte benennt das Five-Forces-Modell?



Quelle Diagramm aus diesem Essay. Quellen und Einordnung stehen im Beitrag.

Ein Vorbehalt gilt für alles Weitere: Eine Varianzzerlegung misst keine der fünf Kräfte. Ihr Brancheneffekt ist alles, was Geschäftseinheiten derselben statistischen Branchenklasse gemeinsam haben, und dazu kann nach Rumelt (1991)[3] vieles gehören: Unterschiede im Wettbewerbsverhalten, in den Eintrittsbedingungen, im Wachstum, in Nachfrage und Kapazität, im Risiko, im Vermögensumschlag und in der Bilanzierungspraxis („competitive behavior, conditions of entry, rates of growth, demand-capacity conditions, differing levels of risk, differing asset utilization rates, differing accounting practices“). Er ist damit eine Obergrenze dessen, was eine Analyse auf Branchenebene erklären kann, für Branchen, wie die Studie sie abgrenzt. Für seine Daten nennt Rumelt die Folge: Erklärungen, die die Branche als Analyseeinheit verwenden, erklären bestenfalls etwa acht Prozent der Streuung der Renditen von Geschäftseinheiten („that use industry as the unit of analysis can, at best, explain only about eight percent of the observed dispersion among business-unit profit rates“).

3 Rumelt, R. P. (1991). How much does industry matter? Strategic Management Journal, 12(3), 167–185.

Was zeigen die Varianzzerlegungen?

Rumelt (1991)[3] nutzte die Line-of-Business-Daten der US-Handelsbehörde FTC zu den inländischen Gewinnen großer Konzerne nach Industriezweigen, 1974 bis 1977: 1.774 Geschäftseinheiten von 457 Konzernen in 242 Branchen in der Hauptstichprobe, 2.810 Einheiten mit den kleineren. Gemessen wurde die Gesamtkapitalrentabilität, also der Gewinn vor Zinsen und Steuern geteilt durch das Gesamtvermögen. Eine frühere Studie mit einem Jahr derselben Daten hatte, wie Rumelt berichtet, den Brancheneffekten 20 Prozent zugeschrieben; mit vier Jahren konnte er den dauerhaften Teil abtrennen, der nur 8 Prozent erklärt („stable industry effects account for only 8 percent of the variance in business-unit returns“).

Die größere Quelle waren die Geschäftseinheiten. Für die Hauptstichprobe, mit der zweiten in Klammern, lautet seine Aufteilung: 8 (4) Prozent Branche, 1 (2) Prozent Konzern, 46 (44) Prozent Geschäftseinheit, 8 (5) Prozent jährliche Branchenschwankung und 37 (45) Prozent Rest. Geschäftseinheiten unterscheiden sich, so Rumelt, innerhalb einer Branche weit stärker voneinander als Branchen untereinander („business-units differ from one another within industries much more than industries differ from one another“). Weder der Marktanteil, also die relative Größe einer Einheit in ihrer Branche, noch die Bilanzierung erklärt das: Rumelt setzt die Marktanteilskomponente aus der Einjahresstudie mit 1,7 Prozent seiner Komponente der Geschäftseinheiten an, und ein Test auf Kosten- und Vermögensumlagen zwischen den Einheiten eines Konzerns fand nichts.

Hawawini u. a. (2003)[2] prüften, ob das Ergebnis wertorientierte Maße übersteht: den Economic Profit (Residualgewinn) je eingesetztem Kapital, der eine Belastung für die Kapitalkosten abzieht, und den Marktwert je eingesetztem Kapital, dazu zum Vergleich die Gesamtkapitalrentabilität. Ihre Stichprobe umfasste 562 börsennotierte US-Unternehmen in 55 Branchen von 1987 bis 1996 aus einer Rangliste von 1.000 börsennotierten Unternehmen nach geschaffenem Marktwert. Wieder lagen die Unternehmenseffekte vorn: 27,1, 32,5 und 35,8 Prozent der Varianz für Economic Profit, Marktwert und Gesamtkapitalrentabilität, gegenüber dauerhaften Brancheneffekten von 6,5, 11,4 und 8,1 Prozent.

2 Hawawini, G., Subramanian, V., & Verdin, P. (2003). Is performance driven by industry- or firm-specific factors? A new look at the evidence. Strategic Management Journal, 24(1), 1–16.

Fernández u. a. (2019)[1] übertrugen die Frage auf kleinere Unternehmen und nach Europa: 7.843 spanische Industrie- und Dienstleistungsunternehmen mit Abschlüssen für jedes Jahr von 1995 bis 2004, nach Beschäftigten und Umsatz im Jahr 2004 den Größenklassen der EU-Kommission von 2003 zugeordnet, gemessen an der Gesamtkapitalrentabilität. Über alle Unternehmen erklärte der Unternehmenseffekt 12,7 Prozent der Varianz, der dauerhafte Brancheneffekt 3,4 Prozent. Das Modell ließ 83 Prozent unerklärt, was die Autoren selbst festhalten („a significant part of the variance of ROA is not explained by the model“).

Die Niveaus unterscheiden sich auch, weil die Studien Verschiedenes messen: Geschäftseinheiten in Konzernen gegenüber ganzen Unternehmen, was den Brancheneffekt nach Aussage beider späteren Studien unterschätzen kann, dazu andere Maße, Methoden, Länder, Jahrzehnte und Branchenschlüssel. Hawawini und Kollegen[2] berichten außerdem von einer Studie von McGahan und Porter aus dem Jahr 1997, die hier nicht vorliegt; sie ermittelte für Geschäftssegmente von US-Unternehmen einen Brancheneffekt von 18,7 Prozent und einen Unternehmenseffekt von 36,0 Prozent. Über die vorliegenden Stichproben hinweg trägt die Reihenfolge: Über alle Unternehmen unterscheiden sich Unternehmen oder Geschäftseinheiten stärker als Branchen.

Warum kann die Durchschnittsrendite einer Branche ein Strategieteam täuschen?

§ 4 von 8

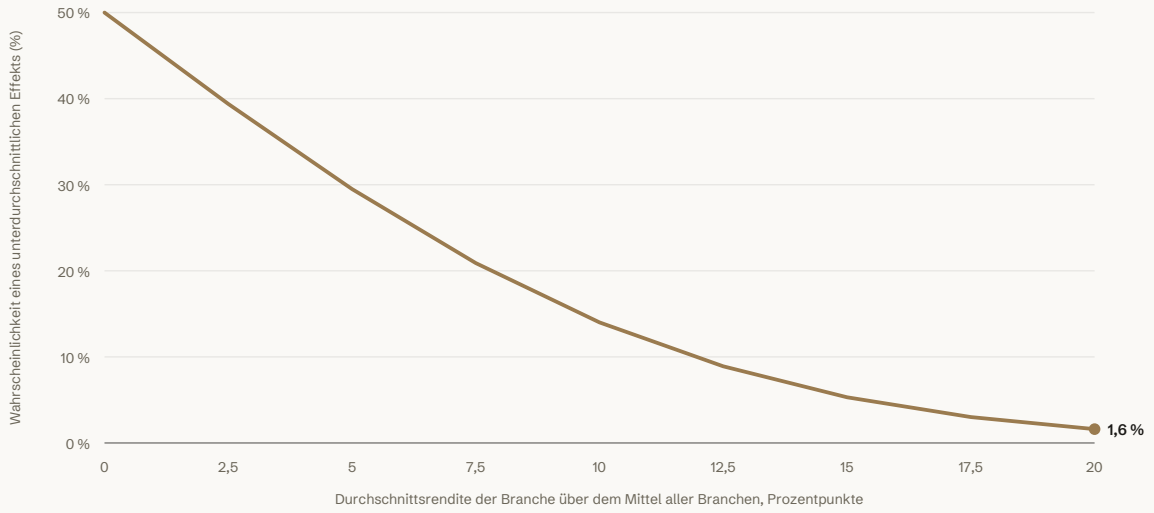
In den Daten von Rumelt gingen nur etwa 40 Prozent der Varianz zwischen den Branchenrenditen auf dauerhafte Brancheneffekte zurück („only about 40 percent of the variance among industry returns is actually due to stable industry effects“). Weitere rund 40 Prozent stammten von Effekten der Geschäftseinheiten, die sich zufällig im Branchendurchschnitt mischen („randomly combine to affect industry averages“), das restliche Fünftel von jährlichen Schwankungen. Branchenrenditen seien verrauschte Schätzungen der wahren Brancheneffekte, folgerte er („industry returns are noisy estimates of the true industry effects“), und er bezifferte das Rauschen.

Um mit 95 Prozent Sicherheit sagen zu können, dass der dauerhafte Effekt einer Branche positiv ist, muss ihr beobachteter Durchschnitt mindestens 15,21 Prozentpunkte über dem Mittel liegen („the observed

industry average must be at least 15.21 percentage points above the mean“). Nach seiner Normalverteilungsannahme würde nur etwa eine von vierzig Branchen, rund sechs von 242, diese Schwelle erreichen. Eine Branche zehn Punkte über dem Mittel hatte nach seinem Modell noch eine Wahrscheinlichkeit von 14 Prozent für einen unterdurchschnittlichen dauerhaften Effekt. Abbildung 3 zeichnet die ganze Kurve aus seinen Parametern, als eigene Rechnung dieses Beitrags. Längere Durchschnitte würden nur den jährlichen Teil des Rauschens beseitigen, nicht die Mischung der Geschäftseinheiten.

Abbildung 3 Five-Forces-Analyse und verrauschte Branchendurchschnitte: Wahrscheinlichkeit, dass ein hoher Durchschnitt einen unterdurchschnittlichen dauerhaften Brancheneffekt verdeckt

Eine Branche zehn Punkte über dem Mittel hatte nach dem Modell von Rumelt noch eine Wahrscheinlichkeit von etwa einem Siebtel (14 Prozent) für einen unterdurchschnittlichen dauerhaften Brancheneffekt; auf 5 Prozent sinkt sie erst bei etwa 15 Punkten.



Annahmen des Modells: normalverteilt, Mittelwert das 0,4-Fache des Abstands, Standardabweichung 3,71 Punkte, Vierjahresdurchschnitte von US-Industriebranchen 1974 bis 1977. Längere Durchschnitte senken die Kurve nur teilweise: Bei beliebig vielen Jahren blieben bei 10 Punkten etwa 8 Prozent.

Quelle Eigene Berechnung nach dem Modell in Rumelt (1991), Strategic Management Journal 12(3), S. 181: Der dauerhafte Brancheneffekt ist bei gegebener Vierjahres-Durchschnittsrendite einer Branche normalverteilt, mit dem 0,4-Fachen des Abstands zum Mittel aller Branchen als Mittelwert und einer Standardabweichung von 3,71 Punkten (Stichprobe A, FTC-Line-of-Business-Daten, 1974 bis 1977). Rumelt nennt 0,14 bei 10 Punkten und 0,05 bei 15,21 Punkten; die übrigen Punkte und der Grenzwert bei beliebig vielen Jahren aus den Komponenten in Tabelle 5, S. 181, sind eigene Berechnungen.

Für ein Strategieteam heißt das: Eine Five-Forces-Analyse, die in der Strategievorlage oder im Antrag an den Investitionsausschuss von der jüngsten Durchschnittsmarge einer Branche ausgeht, bildet womöglich zwei oder drei starke Unternehmen oder ein gutes Jahr ab statt des dauerhaften Brancheneffekts. Nach der Lesart dieses Beitrags ist der Durchschnitt ein Anlass, auf die Streuung zwischen den Unternehmen zu schauen, kein Urteil über die Branche.

Zählt die Branche im Mittelfeld mehr als das Unternehmen?

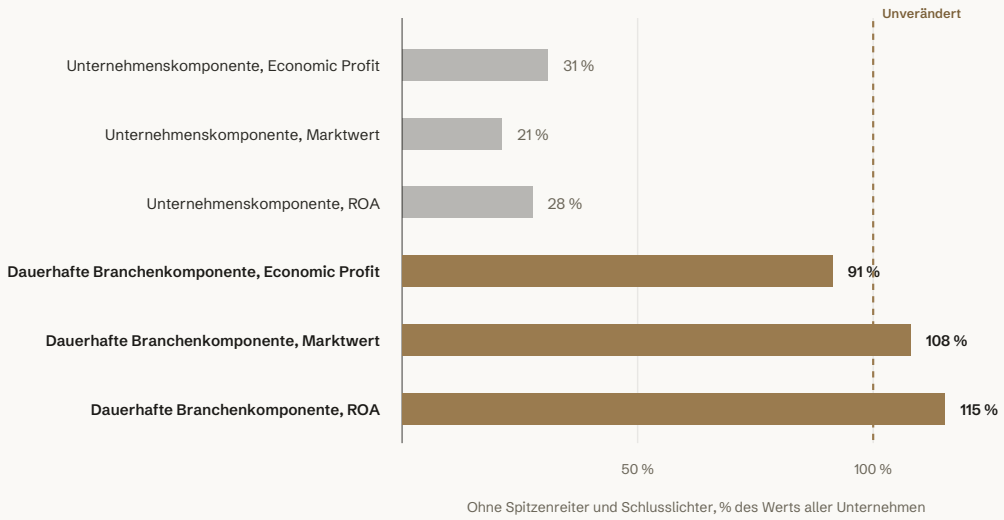
Hawawini und Kollegen[2] nahmen dann in jeder Branche die zwei Unternehmen heraus, die über das Jahrzehnt am häufigsten die besten Ergebnisse hatten, und die zwei, die am häufigsten die schlechtesten hatten, für jedes Maß getrennt bestimmt; übrig blieben 342 Unternehmen. In diesem Mittelfeld erreichten oder übertrafen die Brancheneffekte, mit ihren jährlichen Schwankungen gezählt, bei jedem Maß die Unternehmenseffekte: 18,2 gegenüber 17,6 Prozent beim Economic Profit, 20,1 gegenüber 16,7 bei der Gesamtkapitalrentabilität und 35,2 gegenüber 17,0 beim Marktwert. Nur für wenige herausragende Wertschöpfer und Wertvernichter, schreiben die Autoren, scheinen unternehmensspezifische Ressourcen deutlich mehr zu zählen als Branchenfaktoren („only for a few dominant value creators (leaders) and destroyers (losers) do firm-specific assets seem to matter significantly more than industry factors“).

Der Vergleichsmaßstab entscheidet. Der jährliche Teil misst nach den Autoren, wie empfindlich die Rentabilität auf Konjunkturzyklen in der Branche reagiert („measures the sensitivity of profitability to the impact of business cycles on the industry“). Allein mit den dauerhaften Brancheneffekten lag das Unternehmen auch im Mittelfeld bei beiden Gewinnmaßen vorn, 17,6 gegenüber 12,4 Prozent beim Economic Profit und 16,7 gegenüber 16,0 bei der Gesamtkapitalrentabilität; nur beim Marktwert kehrte es sich um, 30,2 gegenüber 17,0.

Die Anteile verbergen auch, woher die Veränderung kommt. Gemessen an den absoluten Komponenten, die der Aufsatz ausweist, fiel die Unternehmenskomponente auf 21 bis 31 Prozent ihres Werts für alle Unternehmen, während sich die dauerhafte Branchenkomponente wenig änderte, auf 91 bis 115 Prozent, bei zwei Maßen steigend, wie die Autoren festhalten (Abbildung 4, eigene Rechnung). Eingebrochen ist die Unternehmenskomponente, wie es das Entfernen der Extreme jeder Branche erwarten lässt; das passt zur Lesart der Autoren, dass wenige Ausreißer die Streuung innerhalb der Branchen und die Unternehmenseffekte beherrschen („dominate intra-industry variance and firm effects“).

Abbildung 4 Five Forces und das Mittelfeld: Varianzkomponenten ohne die Spitzenreiter und Schlusslichter jeder Branche

Ohne die zwei Spitzenreiter und die zwei Schlusslichter jeder Branche schrumpften die Unterschiede zwischen Unternehmen auf ein Fünftel bis ein Drittel; die dauerhafte Branchenkomponente blieb bei 91 bis 115 Prozent ihres Werts.



ROA ist die Gesamtkapitalrentabilität. Spitzenreiter und Schlusslichter wurden nach dem jeweiligen Maß selbst bestimmt, ein Teil der Verengung ist also eingebaut. Es geht darum, wie viel des Unternehmenseffekts vier Unternehmen je Branche trugen.

Quelle Eigene Berechnung nach Hawawini u. a. (2003), Strategic Management Journal 24(1): absolute Varianzkomponenten für 562 börsennotierte US-Unternehmen, 1987 bis 1996 (Tabelle 4, S. 11), und für 342 Unternehmen ohne die zwei Spitzenreiter und die zwei Schlusslichter jeder Branche (Tabelle 7, S. 13). Jeder Balken zeigt die Komponente der Stichprobe ohne Spitzenreiter und Schlusslichter in Prozent der Komponente aller Unternehmen für dasselbe Maß.

Zwei Vorbehalte begrenzen das Ergebnis: Die Auswahl erfolgt nach dem Ergebnis selbst, und die Stichprobe stammt aus 1.000 börsennotierten Unternehmen, geordnet nach geschaffenem Marktwert, die alle das Jahrzehnt überlebten; die Autoren warnen davor, das Ergebnis zu verallgemeinern. Ihre Erklärung, dass gutes oder schlechtes Management die Ergebnisse unabhängig von der Branchenstruktur treibe („irrespective of industry structure“), bieten sie als Möglichkeit an, ohne sie zu prüfen.

Ändert die Unternehmensgröße, wie viel die Branche erklärt?

§ 6 von 8

In der spanischen Stichprobe änderte sich die Reihenfolge mit der Größenklasse. Bei den rund 114 großen Unternehmen, mit 250 oder mehr Beschäftigten und mehr als 50 Millionen Euro Umsatz, erklärte der Unternehmenseffekt 18,0 Prozent und der dauerhafte Brancheneffekt nichts, während die jährlichen Schwankungen nach Branche 15,2 Prozent erklärten. Bei kleinen Unternehmen lag der Unternehmenseffekt bei 13,6 Prozent, die Branche bei 1,5 Prozent, dauerhaft und jährlich zusammen. Bei den rund 860 mittleren Unternehmen kehrte sich das Verhältnis um: Brancheneffekte erklärten etwa 39 Prozent, fast hälftig dauerhaft und jährlich, gegenüber 5,1 Prozent für das Unternehmen.

Die Autoren deuten das als Größenproblem: Mittlere Unternehmen seien nach ihrer Auffassung gegenüber kleinen wie großen im Wettbewerbsnachteil („disadvantaged competitively with respect to both small and large firms“) und könnten sehr profitabel sein, wenn sie in der richtigen Branche antreten („medium-sized firms can be very profitable if they compete in the right sector“). Geprüft ist diese Deutung nicht. Das Zusammenlegen der Größenklassen, folgern sie, könne einen Brancheneffekt verdecken, der in der Literatur womöglich unterschätzt wurde („may have been underestimated in the literature“).

Das Ergebnis für mittlere Unternehmen hängt an der Methode. Mit dem zweiten Verfahren der Autoren, das Jahre als feste Effekte behandelt und keinen Term für jährliche Branchenschwankungen hat, liegen Branche und Unternehmen bei mittleren Unternehmen etwa gleichauf, bei 5,2 und 5,6 Prozent: Die Tabellen sehen das Unternehmen knapp vorn, der Text der Autoren die Branche, und den Unterschied nennen sie nicht signifikant („the difference between effects is not significant“). Die Stichprobe ist zudem rein spanisch, stammt aus einem Jahrzehnt ununterbrochenen Wachstums, umfasst nur Unternehmen mit Abschlüssen für alle zehn Jahre, und ihr Unternehmenseffekt vermischt Geschäftseinheiten und Konzerne, was den Brancheneffekt unterschätzen kann.

Keine vorliegende Studie zerlegt die Gewinne deutscher, österreichischer oder Schweizer Unternehmen. Die Größenklassen folgen der Empfehlung der EU-Kommission vom 6. Mai 2003 (2003/361/EG); die Studie ordnet jedes Unternehmen nach Beschäftigten und Umsatz im letzten Stichprobenjahr 2004 zu. Wer Zahlen nach dieser Abgrenzung hat, etwa in Deutschland oder

Österreich, kann Unternehmen denselben Klassen zuordnen; die Zerlegung selbst zu wiederholen, braucht zehn Jahre Abschlüsse vieler Unternehmen aus vielen Branchen. Wer Zahlen zum Mittelstand heranzieht, sollte zuerst prüfen, ob sie dieselbe Abgrenzung verwenden. Ob das Ergebnis für mittlere Unternehmen außerhalb Spaniens gilt, ist offen, und die Autoren nennen andere Länder als nächsten Test.

Was können die Varianzstudien einem Strategieteam nicht sagen?

§ 7 von 8

Abbildung 5 stellt jede Antwort neben ihre Evidenz und die Stelle, an der diese endet. Drei Grenzen ziehen sich durch alles:

1. **Keine dieser Studien prüft die fünf Kräfte.** Sie messen auf Branchenschlüsseln, die nach Rumelt womöglich zu grob sind, um die wahre Stärke der Brancheneffekte zu zeigen („too broad to reveal the true strength of industry effects“), und Hawawini und Kollegen[2] schreiben, dass die US-Branchenklassifikation SIC strategisch relevante Branchen nicht immer erfasst („the SIC system in some cases does not identify strategically relevant industries“).
2. **Der Unternehmenseffekt ist keine Strategie.** Die Modelle beschreiben nur: Das Modell von Rumelt liefert keine kausale oder strukturelle Erklärung („offers no causal or structural explanation“), und das Zusammenspiel von Unternehmen und Branche lässt sich darin nicht schätzen, weil der Unternehmensfaktor in der Branche geschachtelt ist („the firm factor is nested within the industry“).
3. **Die Evidenz ist alt und schmal.** Die Stichproben enden 2004, und ein großer Teil der Varianz geht nach Hawawini und Kollegen auf bislang völlig unerklärte Faktoren zurück („as yet completely unexplained factors“).

Abbildung 5 Five-Forces-Evidenzkarte: was die Varianzstudien zeigen und wo sie enden

Jeder Befund zur Five-Forces-Frage stammt aus einer statistischen Zerlegung auf Branchenschlüsseln; keine der drei Studien misst eine der Kräfte.

Frage	Was die vorliegenden Studien zeigen	Wo die Evidenz endet
Wie viel erklärt die dauerhafte Branchenzugehörigkeit über alle Unternehmen?	Etwa 3 bis 8 % der Varianz der Rentabilität (11 % beim Marktwert); Unternehmenseffekte etwa 13 bis 47 % (Rumelt, 1991; Hawawini u. a., 2003; Fernández u. a., 2019)	Branchenschlüssel statt Wettbewerbsfelder; USA 1974 bis 1996 und Spanien 1995 bis 2004
Zeigt die Durchschnittsrendite einer Branche ihren dauerhaften Effekt?	Nur etwa 40 % der Varianz der Vierjahres-Branchendurchschnitte sind dauerhafter Brancheneffekt; 15,21 Punkte über dem Mittel für 95 % Sicherheit (Rumelt, 1991)	Ein Datensatz, US-Industrie 1974 bis 1977; ein Normalverteilungsmodell; mehr Jahre beseitigen nur den jährlichen Teil des Rauschens
Zählt die Branche im Mittelfeld mehr?	Ohne die zwei Spitzenreiter und die zwei Schlusslichter jeder Branche erreichen oder übertreffen Brancheneffekte mit jährlichen Schwankungen die Unternehmenseffekte bei allen drei Maßen (Hawawini u. a., 2003)	Allein mit den dauerhaften Effekten liegt das Unternehmen bei beiden Gewinnmaßen vorn; Auswahl nach dem Ergebnis; nur Überlebende
Ändert die Größe die Antwort?	Mittlere spanische Unternehmen: Branche mit jährlichen Schwankungen etwa 39 %, Unternehmen 5,1 %, nach der Varianzkomponentenanalyse (Fernández u. a., 2019)	Mit dem zweiten Verfahren gleichauf, Unternehmen knapp vorn, Unterschied nicht signifikant; nur Spanien; ein Wachstumsjahrzehnt
Misst der Unternehmenseffekt Strategie?	Nicht gezeigt: Er enthält alles, was ein Unternehmen abhebt (Rumelt, 1991)	Beschreibende Modelle; das Zusammenspiel von Unternehmen und Branche lässt sich darin nicht schätzen (Hawawini u. a., 2003)

Frage	Was die vorliegenden Studien zeigen	Wo die Evidenz endet
Erklären die fünf Kräfte den Brancheneffekt?	In diesen drei Studien nicht geprüft	Der Brancheneffekt enthält auch Risiko, Wachstum und Bilanzierungspraxis (Rumelt, 1991)

Die linke Spalte enthält die Fragen dieses Beitrags; die beiden anderen geben die vorliegenden Studien und ihre selbst genannten Grenzen wieder.

Quelle Evidenzkarte des Autors. Rumelt (1991), Strategic Management Journal 12(3), S. 168, 171, 173, 179 bis 182; Hawawini u. a. (2003), Strategic Management Journal 24(1), S. 1, 6, 7, 11 bis 15; Fernández u. a. (2019), BRQ Business Research Quarterly 22(1), S. 28 bis 30, 32 und 33. Die Fragen und ihre Gliederung stammen aus diesem Beitrag.

Wie sollte eine Geschäftsleitung das Five-Forces-Modell nutzen?

§ 8 von 8

Was folgt, ist die Synthese dieses Beitrags, keine geprüfte Methode. Die Evidenz schafft das Five-Forces-Modell nicht ab; sie zeigt, welche Frage es am direktesten beantwortet. Vier Einsatzweisen:

1. **Nutzen Sie die Kräfte, wo die Entscheidung die Branche betrifft.** Markteintritt, Zukauf, Ausstieg und Portfolioentscheidungen setzen darauf, was eine Branche ihrem durchschnittlichen Mitglied lässt; die Beiträge zur Markteintrittsstrategie und zur Growth-Share-Matrix führen weiter.
2. **Beurteilen Sie die Struktur über mehrere Jahre und über die Unternehmen hinweg.** Der Durchschnitt eines Jahres kann ein gutes Jahr oder zwei starke Unternehmen sein, und mehr Jahre beseitigen nur das Erste davon.
3. **Verorten Sie das Geschäft, bevor Sie die Antwort gewichten.** Im Mittelfeld einer Branche findet die eine Studie, die das untersucht, dass die Branche die Unterschiede zwischen solchen Unternehmen ebenso stark erklärt wie das Unternehmen, sobald man die jährlichen Schwankungen mitzählt; für einen Spitzenreiter oder ein Schlusslicht liegt die Arbeit bei dem, was es abhebt, dem Gebiet der dynamischen Fähigkeiten.
4. **Benennen Sie die begrenzende Kraft.** Bei Entscheidungen darüber, wie ein Geschäft konkurriert, ist das nützliche Ergebnis keine Punktzahl je Kraft, sondern die eine Kraft, die, so wie das Geschäft ihr begegnet, seinen Preis oder seine Kosten begrenzt, und was sie abschwächen würde.

Abbildung 6 Ein Five-Forces-Prüfblatt auf Basis der Varianzbefunde

Eine Zeile je Geschäftseinheit: die Entscheidung, die Abgrenzung der Branche, die Streuung über mehrere Jahre, die eigene Stellung und die begrenzende Kraft.

Entscheidung	Branchenabgrenzung	Streuung über Jahre	Unsere Stellung	Begrenzende Kraft
Wo antreten oder wie? Auf welchen Jahren beruht die Begründung?	Welche Rivalen und Ersatzprodukte zählen? Welchen Branchenschlüssel würde eine Studie verwenden?	Margen über fünf oder mehr Jahre, und wie weit die Unternehmen auseinanderliegen	Spitzenreiter, Mittelfeld oder Schlusslicht? Welche Größenklasse?	Welche Kraft, wie wir sie erleben, begrenzt Preis oder Kosten? Was würde sie abschwächen?

Eine Zeile ohne Angabe zur Streuung stützt sich auf einen einzigen Durchschnitt; eine Zeile ohne begrenzende Kraft ist eine ausgefüllte Schablone, keine Analyse.

Arbeitsblatt des Autors, ungeprüft. Füllen Sie es aus, bevor die Branchenfolie entsteht, nicht danach.

Quelle Arbeitsblatt des Autors. Die Spalten folgen Rumelt (1991), S. 180 bis 182, zu verrauschten Branchendurchschnitten; Hawawini u. a. (2003), S. 12 bis 14, zu Spitzenreitern, Schlusslichtern und Mittelfeld; und Fernández u. a. (2019), S. 29, 30 und 32, zur Unternehmensgröße. Ihre Verbindung zu einem Prüfschritt stammt aus diesem Beitrag und ist ungeprüft. Nur Eingaben der Leser; keine Daten vorgegeben.

Ein Team kann das Blatt vor der nächsten jährlichen Strategieklausur einsetzen, eine Zeile je Geschäftseinheit. Eine leere Streuungsspalte heißt, dass die Begründung auf einem einzigen Durchschnitt ruht; eine leere letzte Spalte heißt, dass die fünf Kräfte schematisch ausgefüllt wurden. Ob das Blatt Entscheidungen verbessert, ist nicht geprüft.

Das Five-Forces-Modell spricht am direktesten darüber, was eine Branche ihrem durchschnittlichen Mitglied lässt. Wie weit das eigene Unternehmen von diesem Durchschnitt entfernt ist, ist eine eigene Frage, und über alle Unternehmen hinweg trägt sie mehr von der Varianz.

Ende des Beitrags

Quellen

Zitate stehen in der Sprache des Originals; die deutschen Wiedergaben im Fließtext sind sinngemäß und stammen vom Autor.

1 Fernández, E., Iglesias-Antelo, S., López-López, V., Rodríguez-Rey, M., & Fernandez-Jardon, C. M. (2019). Firm and industry effects on small, medium-sized and large firms' performance. BRQ Business Research Quarterly, 22(1), 25–35. https://doi.org/10.1016/j.brq.2018.06.005

2 Hawawini, G., Subramanian, V., & Verdin, P. (2003). Is performance driven by industry- or firm-specific factors? A new look at the evidence. Strategic Management Journal, 24(1), 1–16. https://doi.org/10.1002/smj.278

3 Rumelt, R. P. (1991). How much does industry matter? Strategic Management Journal, 12(3), 167–185. https://doi.org/10.1002/smj.4250120302

Zitierweise

Isoglu, S. (2026, 1. November). Porters Five Forces: warum die Firma mehr zählt als die Branche. Sinan Isoglu. https://isoglu.com/de/insights/journal/porters-five-forces-modell/

Online-Fassung: https://isoglu.com/de/insights/journal/porters-five-forces-modell/

Sinan Isoglu, MBA (Quantic)
Führungskraft für Umsatzwachstum, Dozent und Doktorand
© 2026 Sinan Isoglu · isoglu.com · Alle Rechte vorbehalten