



DIGITAL FIVE FORCES

DEN NEUEN WETTBEWERB ANALYSIEREN UND CHANCEN NUTZEN

Kundengewohnheiten, Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsmodelle werden in vielen Branchen durch die Digitalisierung verändert. Vor allem wandelt sich auch die Konkurrenz. Gerade in der heutigen Zeit sollte jedes Unternehmen prüfen, inwieweit sich bisherige Wettbewerbsstrukturen wandeln, wo Chancen und wo Gefahren entstehen. Die Zeiten sind vorbei, in denen über Jahrzehnte immer nur dieselben «Marktbegleiter» gemeinsam unterwegs waren. Digitalisierung ist ein Synonym für Veränderung in den Märkten geworden. Mit den «Digital Five Forces» haben Unternehmen die Möglichkeit, die Wettbewerbsstruktur gezielt zu prüfen und ein Aktionsprogramm für die «Neue Welt» zu entwickeln.

von Prof. (FH) Dr. Roman Stöger

Das Konzept ist die Anwendung der sogenannten Five-Forces von Michael Porter¹⁾. Darin werden diejenigen Wettbewerbskräfte bestimmt, welche die Konkurrenzverhältnisse maßgeblich beeinflussen und in diesem Sinn Chancen bzw. Gefahren darstellen. Die Grundlogik von Porter muss für die Digitalisierung nicht verändert werden. Dies ist insofern ein Vorteil, weil viele Führungskräfte das Modell kennen und daher nicht umlernen müssen. Es geht vielmehr darum, die Five Forces für die «Neue Welt» zu spezifizieren und die richtigen Schlussfolgerungen zu ziehen: für bestehende Wettbewerber, neue Wettbewerber, Substitutionslösungen, Lieferanten und Kunden (vgl. Abb. 1).

Die erste der Five Forces ist die digitale Konkurrenz aus der vorhandenen Branche, d.h. durch bestehende Wettbewerber. Ge-

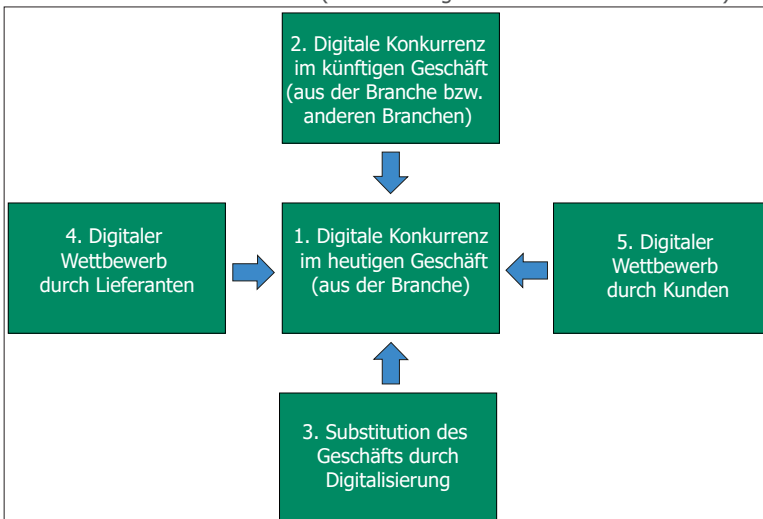
prüft wird, inwieweit die heutige, direkte Konkurrenz durch digitale Lösungen betroffen ist und ob größere Veränderungen zu erwarten sind. Interessant ist in jedem Fall der Punkt, welche Digitalisierungs-Initiativen durch die vorhandenen Wettbewerber gestartet und umgesetzt werden. Das Management sollte Klarheit oder zumindest Hypothesen über Stärken und Schwächen der Konkurrenten hinsichtlich der Digitalisierung haben. Dies betrifft Marktleistungen, Know-How, Personal, Führung...

Digitalisierung bedeutet oftmals die Veränderung der Spielregeln im Wettbewerb.

Als zweites wird die digitale Konkurrenz im künftigen Geschäft aus der Branche bzw. aus anderen Branchen betrachtet. Die Digitalisierung verändert oftmals vorhandene Eintrittsbarrieren und gerade das muss immer geprüft werden. Generell lautet die Frage, wo sich neue Wettbewerber entwickeln – ohne aber die Spielregeln und Logiken des Geschäftes zu revolutionieren; das Geschäftsmodell bleibt also dasselbe.

Als dritte der Digital Five Forces geht es um die Substitution des Geschäftes durch die Digitalisierung. Hier muss geprüft werden, inwieweit digitale Produkte, Dienstleistungen bzw. Geschäftsmodelle die vorhandenen Lösungen bzw. die Branche fundamental angreifen. Die radikale Variante besteht darin, dass bestehende Lösungen und Logiken des Geschäftes überflüssig werden. Dies meint im Kern der Begriff der «Disruption», d.h. eine besonders radikale und rasche Substitution. Insofern werden sich Branchen, Branchengrenzen und Wettbewerbsstrukturen fast zwangsläufig verschieben oder gar auflösen²⁾.

ABB. 1: DIGITAL FIVE FORCES (in Anlehnung an das Modell von M. Porter)





DIGITAL FIVE FORCES

DEN NEUEN WETTBEWERB ANALYSIEREN UND CHANCEN NUTZEN

Die vierte der Digital Five Forces ist der digitale Wettbewerb durch Lieferanten. Zunächst muss geprüft werden, ob die bestehenden Lieferanten mehr oder weniger Bedeutung durch die Digitalisierung gewinnen, d.h. wie sich gegenseitige Leistungsbeziehungen und Abhängigkeiten verändern. Zudem können neue Lieferanten durch digitale Lösungen und damit neue Chancen im Sourcing entstehen. In jedem Fall muss immer am Radar bleiben, ob Lieferanten in der neuen, digitalen Welt zu Konkurrenten werden können bzw. inwieweit sich das Geschäft der Lieferanten selber durch die Digitalisierung verändert.

Die Digitalisierung kann Branchen, Produkte und Dienstleistungen überflüssig machen.

Fünftens ist der digitale Wettbewerb durch Kunden zu prüfen. Auch hier geht es zunächst um die Frage, inwieweit sich Kundenbeziehungen durch die Digitalisierung verändern, d.h. Abhängigkeiten, Wechselbereitschaft usw. Spannend ist immer eine Analyse, ob die Branche des Kunden oder das Kundenverhalten durch die Digitalisierung betroffen sind. Klarerweise ist dann die Frage aufzuwerfen, ob Kunden nicht selber zu Konkurrenten in der neuen, digitalen Welt werden können. Und ebenso wie bei den Lieferanten sind hier Chancen der Digitalisierung zu diskutieren.

Ein Paradebeispiel für die Veränderung von Branchen und Spielregeln im Wettbewerb ist airbnb. Dieses Internetportal hat sich

ABB. 2: SCHLÜSSELFRAGEN FÜR DIE DIGITAL FIVE FORCES		
1	Digitale Konkurrenz im heutigen Geschäft (aus der Branche)	<ul style="list-style-type: none"> Inwieweit ist die heutige, direkte Konkurrenz durch digitale Lösungen betroffen? Welche Digitalisierungs-Initiativen werden durch bestehende Wettbewerber forciert? Wo haben die heutigen Wettbewerber Stärken und Schwächen hinsichtlich der Digitalisierung (Produkte, Dienstleistungen, Know-How, Personal, Führung...)?
2	Digitale Konkurrenz im künftigen Geschäft (aus der Branche bzw. anderen Branchen)	<ul style="list-style-type: none"> Wie gut funktionieren die Eintrittsbarrieren in der digitalen Welt (noch)? Wo entwickeln sich neue Konkurrenten - ohne die Spielregeln des Wettbewerbs zu revolutionieren? Wie können sich die aktuellen Wettbewerber noch gegenüber neuen differenzieren?
3	Substitution des Geschäftes durch Digitalisierung	<ul style="list-style-type: none"> Welche völlig neuen Produkte, Dienstleistungen bzw. Geschäftsmodelle greifen die bestehenden Lösungen an? Wo entsteht echte Substitution durch die Digitalisierung, d.h. dass bestehende Lösungen überflüssig werden («Disruption»)? Wie verschieben sich Branchen und Branchengrenzen durch die Digitalisierung?
4	Digitaler Wettbewerb durch Lieferanten	<ul style="list-style-type: none"> Gewinnen bestehende Lieferanten mehr oder weniger Bedeutung? Entstehen neue Lieferanten durch digitale Lösungen? Inwieweit werden Lieferanten zu Konkurrenten in der digitalen Welt bzw. wie verändert sich das Geschäft der Lieferanten selbst durch Digitalisierung?
5	Digitaler Wettbewerb durch Kunden	<ul style="list-style-type: none"> Wie wandeln sich Kundenbeziehungen durch die Digitalisierung (Abhängigkeiten, Wechselbereitschaft...)? Wie sind die Branche des Kunden bzw. das Kundenverhalten selber von Digitalisierung betroffen? Inwieweit können Kunden zu Konkurrenten in der digitalen Welt werden?



DIGITAL FIVE FORCES

DEN NEUEN WETTBEWERB ANALYSIEREN UND CHANCEN NUTZEN

von einem Lieferanten von Buchungsinformationen zum weltweit stärksten Player in der Hotellerie entwickelt. airbnb hat nicht das Schlafen oder den Aufenthalt in anderen Städten substituiert - nach wie vor wird es «analoge» Betten und Badezimmer brauchen. Was substituiert wurde, ist der Schwerpunkt des Geschäftes. Nicht mehr die millionenfach vorhandenen Bettenkapazitäten stehen im Vordergrund, sondern die schnelle und günstige Vermittlung. Neben der Erschütterung der vorhandenen Branche werden gleichzeitig Branchengrenzen geöffnet und das «Auswärts-Schlafen» in allen Bereichen von Gebäuden bzw. Räumen angeboten. Die nächsten Aktivitätsfelder von airbnb werden der Arbeitsmarkt und der Immobilienmarkt sein, wo sich auch Veränderungen im Wettbewerb durch digitale Plattformlösungen ergeben.

Mit den Schlüsselfragen zu den Five-Forces (vgl. Abb. 2) kann ein Digitales Wettbewerbs-Cockpit entwickelt werden. Für jede der Digital Five Forces wird als erstes die Wirkung auf den Wettbewerb beurteilt und somit ein Szenario erstellt. Auf dieser Grundlage werden anschließend Schlussfolgerungen gezogen und Maßnahmen eingeleitet (vgl. Abb. 3). In der Praxis sind nicht alle fünf Forces für jedes Unternehmen und für jede Situation gleich wichtig. Es hängt von der Branche, von der Internationalität, von der Unternehmensgröße und vom Geschäftsmodell ab, welche der Five Forces bedeutsam sind und welche (noch) nicht. Auch wird nicht überall fakten- bzw. zahlenbasiert diskutiert werden können. Im Minimum muss das Management aber Hypothesen entwickeln.

Ziel jeder Konkurrenzbeurteilung sind Erkenntnisse und Maßnahmen.

Die Methodik der Digitalen Five Forces und das Digitale Wettbewerbs-Cockpit³⁾ sind fundamentaler Bestandteil jeder Marktanalyse, jeder Digitalisierungs-Strategie und sollte auch in Benchmarking-Projekte einfließen. Damit das Unternehmen ein «Radar» aufbauen kann, sollte das Digitale Wettbewerbs-Cockpit zwei bis vier Mal jährlich aktualisiert werden. Es geht dabei nicht

um tiefeschürfende Analysen oder «Erbsenzählerei», sondern um die Weiterentwicklung des Szenarios und um Schlussfolgerungen. Damit stellt das Management sicher, dass nicht nur über die Digitalisierung gesprochen wird, sondern Erkenntnisse erarbeitet und Maßnahmen umgesetzt werden.

ZUSAMMENFASSUNG: DIGITAL FIVE FORCES - ANWENDUNG UND NUTZEN

1. Gemeinsames Verständnis zur digitalen Konkurrenz
2. Klarheit über die Wirkung der Digitalisierung auf den Wettbewerb
3. Identifikation von Gefahren und Nutzung von Chancen der Digitalisierung
4. Beurteilung der eigenen Position und gezielte Aktionspläne

Anmerkungen

1. Porter, M., The five competitive forces that shape strategy, in: HBR 10 Must Reads, On Strategy, Harvard 2011, S. 39 ff.
2. Vgl. Porter, M. / Heppelmann, J., Wie smarte Produkte Unternehmen verändern, in: Harvard Business Manager 12/2015.
3. Stöger, R., Digitalisierung umsetzen, Stuttgart 2019, S. 64 ff.

PORTRAIT AUTOR

- > Prof. (FH) Dr. Roman Stöger
- > Professor für Strategische Unternehmensführung
- > Programm Management Business School
- > E-Mail: Roman.Stoeger@fh-kufstein.ac.at



DIGITAL FIVE FORCES

DEN NEUEN WETTBEWERB ANALYSIEREN UND CHANCEN NUTZEN

Im Rahmen einer Digitalisierungs-Strategie entwickelt ein Wellness-Hotel ein Wettbewerbs-Cockpit. Dieses ist Grundlage für die künftige Positionierung.

ABB. 3: DIGITALES WETTBEWERBS-COCKPIT – WERKZEUG UND BEISPIEL (HOTEL)

Digital Five Forces	Wirkung der Digitalisierung auf den Wettbewerb	Schlussfolgerungen bzw. Maßnahmen für das eigene Unternehmen
1. Digitale Konkurrenz im heutigen Geschäft (aus der Branche)	<ul style="list-style-type: none"> • Zunehmende Digitalisierung in den Standardprozessen (Buchung, Programmplanung...) • Relativ wenig Kooperation mit digitalen Portalen (Gesundheits- / Selfness- / Wellness-Dienstleister) • Konzentration und Steigerung digitaler Kompetenz 	<ul style="list-style-type: none"> • Dringendes Nachholen bei der Prozess-Digitalisierung (Planung, ERP...) • Prüfung und Entscheidungsvorlage bzgl. Kooperation mit digitalen Wellness-Portalen • ...
2. Digitale Konkurrenz im künftigen Geschäft (aus der Branche bzw. anderen Branchen)	<ul style="list-style-type: none"> • Spaltung des Marktes in Premium- und Commodity-Segment mit eigenen digitalen Anforderungen • Einstieg von Dienstleistern in das stationäre Wellness-Geschäft • Stärkere Vernetzung mit Zuweisern (Kassen...) 	<ul style="list-style-type: none"> • Mittelfristige Positionierung im Premium-Bereich mit adäquaten Dienstleistungen • Positionierung als „stationärer und digitaler Partner“ für Zuweiser, Kunden • ...
3. Substitution des Geschäftes durch Digitalisierung	<ul style="list-style-type: none"> • Substitution der stationären Wellness-Konzepte durch digitale Formate (Online-Check, Apps...) • Zunahme von integrierten Angeboten von Gesundheit, Wellness und Selfness • Digitalisierung als „Wellness-Beschleuniger“ 	<ul style="list-style-type: none"> • Noch stärkere Entwicklung und Vermarktung von integrierten Angeboten • Intensivierung der Vernetzung mit allen Vermarktungs- und Zuweisungskanälen • ...
4. Digitaler Wettbewerb durch Lieferanten	<ul style="list-style-type: none"> • Kein Wettbewerb durch Großhandel und klassische Hotellieferanten • Alternativ-Geschäftsmodelle durch Zuweiser, v.a. bei kurzen Aufenthalten („App statt Kur“) 	<ul style="list-style-type: none"> • Laufende Beobachtung des Versicherungs- und Zuweisungs-Modells bzgl. digitaler Lösungen • ...
5. Digitaler Wettbewerb durch Kunden	<ul style="list-style-type: none"> • Keine Rückwärtsintegration bei Privatkunden • Teilweise Wettbewerb bei Geschäftskunden, v.a. bzgl. Fitness- und Wellness-Lösungen im Büro (mit digitalen Lösungen kombiniert) 	<ul style="list-style-type: none"> • Laufende Beobachtung des Geschäftskunden-Segments hinsichtlich neuer Fitness- und Wellness-Lösungen • Entwicklung einer neuen Geschäftskunden-Strategie • ...