

Abstract Deutsch:

Wohl kaum eine andere Branche dürfte in den letzten Jahrzehnten ähnlichen Umwälzungen unterlegen haben wie die der Medien. Die digitale Transformation hat hier lang tradiertes auf den Kopf gestellt und völlig neue Formen von Wettbewerb auf den Märkten etabliert. Das stellt das Management vor große Herausforderungen und erhöht den Druck zur Innovation sowie gleichfalls die Relevanz, die „richtige“ Produktstrategie zu finden. Betrachtet man den Kanon der Strategieinstrumente und –theorien in der Betriebswirtschaft, fällt auf, dass sich diese Ansätze auf die der Produktgestaltung vorgelagerten Bereiche – wie die passende Marktwahl konzentrieren. Diesen Umstand wird hier das Konzept des „Geist-Seele-Körper“-Modells entgegengestellt, das sich gezielt der Findung und der späteren Managementevaluation von Produktstrategien, insbesondere im Medienumfeld widmet. Die drei Dimensionen von Körper, Geist und Seele sollen demnach zwar eine plausible Einheit bilden, betonen aber auch gleichzeitig die Optionen der unterschiedlichen Ausprägungen von möglichen Innovationen. Die Fixierung dieser Elemente bietet dabei nicht nur eine Veranschaulichung potenzieller Entwicklungslinien, sondern ermöglicht auch eine nachhaltige Steuerung im späteren Produktmanagement.

Abstract English:

Hardly any other industry has undergone such upheavals in recent decades as the media. The digital transformation disrupted long-standing traditions and established completely new forms of competition. This poses major challenges for management and increases the pressure to innovate as well as the relevance of finding the "right" product strategy. Looking at the canon of strategy tools and theories in business administration, it is noticeable that these approaches focus on the areas upstream of product design - such as the appropriate choice of markets. In contrast, the concept of the "mind-mind-body" model presented here attempts to address specifically the finding and subsequent management evaluation of product strategies, especially on media markets.. According to this model, the three dimensions of body, mind and soul are supposed to form a plausible unity, but at the same time emphasize the options of different manifestations of possible innovations. Documenting these elements not only provides an illustration of potential directions of development, but also enables sustainable control in subsequent product management.

1. Einleitung

Über das Wesen des Strategiebegriffes wurde in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur bereits eingehend diskutiert, das Wort „Strategie“ leitet sich aus dem Griechischen ab und bezeichnet im eigentlichen Sinne die „Kunst der Heeresführung“ (strategos = Heerführer). Übertragen auf die Unternehmung stellt die Strategie einen umfassenden, längerfristigen Handlungsplan dar, der die Handlungen anderer relevanter Akteure im Unternehmensumfeld sowie weitere externe Faktoren, die den Handlungsrahmen einer Unternehmung beeinflussen könnten, berücksichtigt. Jede Unternehmensstrategie beinhaltet Risiken, im Extremfall das Risiko des Scheiterns. Im Umkehrschluss ließe sich Strategie somit als „der geplante Weg zum Erfolg“ definieren, wobei Erfolg in diesem Zusammenhang Gewinn oder Marktanteil, aber auch Prestige oder Imagezuwachs bedeuten kann. „Strategisches Management“ wäre dann gleichzusetzen mit der Entwicklung von Erfolgspotenzialen für die Unternehmung. Während für die vorgelagerten Ebenen der Strategiefindung – bei der Auswahl der relevanten Märkte und Geschäftsfelder – seit langem viel erprobte Modelle und Erklärungsmuster existieren – wie die BCG-Matrix bzw. der McKinsey-Business Screen oder die „5 Forces“ von Porter (Porter 1979) – scheint die nachgelagerte Ebene, die Frage nach der konkreten Produktentwicklung für diese (Teil-)Märkte im einschlägigen Strategiekanon immer noch unterrepräsentiert. Ein Grund dafür mag sein, dass diese Ebene sehr abhängig ist von den jeweiligen Besonderheiten der zu adressierenden Märkte, was vermutlich eine allgemeinverbindliche Modellentwicklung erschweren dürfte. Insofern erscheint es sinnvoll, sich gezielt mit branchenspezifischen Strategiemustern im Kontext von Produktentwicklung und Innovationsprozessen zu beschäftigen.

Dieser Beitrag widmet sich entsprechend einem in der Praxis bereits erprobten, bisher aber akademisch kaum betrachteten Ansatz zum Management von Produktinnovationen im Medientumfeld – dem sogenannten „Körper-Geist-Seele“-Modell. Mit diesem soll sowohl die Findung von neuen Produktideen als auch das längerfristige strategische Management dieser Innovationen abgedeckt werden.

Zu diesem Zweck gilt es zunächst - im folgenden Abschnitt – die Besonderheiten der Medienmärkte zu skizzieren, bevor dann im anschließenden Kapitel die Verortung des Modells und der Anschluss zum bestehenden Strategieinstrumentarium vorgenommen wird. Der Hauptteil des vorliegenden Beitrages widmet sich der Beschreibung und Vorgehensweise

des Modells. Methodisch liegt dabei ein gewissermaßen „ethnografischer“ Ansatz zu Grunde, da der Verfasser selbst das Modell während jahrelanger Beratertätigkeit im Medienumfeld erprobt hat und dessen Anwendung und Umsetzung bei verschiedenen Unternehmen beobachten konnte. Auf diese Weise soll ein praxisfundierter Beitrag zur bestehenden Strategie- und Innovationsforschung im Bereich der Wirtschaftswissenschaften geleistet werden.

2. Spezifika des Medienmarktes

Ein entscheidender Faktor für die Strategiewahl sind die Eigenheiten des jeweiligen Unternehmensumfeldes, aber auch dessen Wirkungen auf das Unternehmensinnere. Die Medienbranche hebt sich in vielerlei Hinsicht von anderen Wirtschaftszweigen ab, und diese Unterschiede und Sonderfaktoren beeinflussen zweifelsohne die Auswahl der Strategie und auch die Vorgehensweise zur Strategiefindung in erheblichem Maße.

Als eine wesentliche Besonderheit ist sicherlich der „multiple Absatzmarkt“ aufzufassen, der Medienunternehmen für ihre Produkte zur Verfügung steht. In der Vergangenheit wurde oft von einem mindestens „dualen Markt“ (Vgl. u.a. Dreiskämper, 2018) gesprochen, womit einerseits auf den Verkauf der, also des Verkaufs „des Produktes selbst“ (in vordigitalen Zeiten die „Auflage“ eines Titels), zum anderen aber auch auf die Möglichkeit der Werbefinanzierung Bezug genommen wird. Je nach Produktart erfährt die jeweils eine oder andere Refinanzierungsform eine stärkere Betonung, das kostenlos ausliegende Anzeigenblatt steht hier dem anderen „Extrem“, dem belletristischen, werbefreien und ausschließlich über den Stückverkauf finanzierten Buch entgegen. Jedoch sind die Übergänge zwischen beiden Erlösarten inzwischen gleitend. Das gilt insbesondere inzwischen natürlich auch für die digitalen Medienprodukte, Apps und Medienwebsites beinhalten oft auch Bezahllemente (z.B. Paywalls oder kostenpflichtige Premiumleistungen), die parallel zu Werbeplatzierungen zur Monetarisierung herangezogen werden. Neben dieser „traditionellen“ Zweiteilung bestehen jedoch auch weitere Formen der Vermarktung, etwa die Syndikation und Lizenzierung von Inhalten.

Dieser „dritte“ Vermarktungsweg hat mit den technischen Neuerungen des digitalen Zeitalters ohne Zweifel weiter an Bedeutung gewonnen. Die Anpassungsreaktionen auf diesen Sachverhalt mündeten in den letzten Jahren bei vielen Medienunternehmen in einem neuen, geänderten Selbstverständnis als „Content-Produzenten“. Nicht mehr das „Medienprodukt“ –

Buch, Zeitschrift oder Zeitung – steht demnach im Mittelpunkt des Unternehmenszwecks, sondern die Schaffung und Vermarktung der Inhalte. Entsprechend dieser Sichtweise verkörpern die Inhalte gleichzeitig Ressource und Produkt. Der Vertrieb dieser Produkte kann über eine Vielzahl von (digitalen und analogen) Absatzkanälen erfolgen, es besteht die Möglichkeit zur horizontalen und vertikalen „Mehrfachverwertung“. Die damit einhergehende Trennung von Inhalt und Form führt zu einer zeitlichen und produktmäßigen Verteilung der Refinanzierungszuflüsse. „Der Kunde“ ist inzwischen nicht mehr eindimensional „greifbar“. Er „konsumiert“ den verlagseigenen „Content“ nun in unterschiedlicher Art und Weise, er hat verschiedene Möglichkeiten, die angebotenen Inhalte für sich nutzbar zu machen. Prägend für die Verlags- und Medienbranche sind aber nicht nur die vielfachen Absatzwege. Eine wichtige Rolle, gerade auch im Zusammenhang mit der Strategiebestimmung, spielt die Grenzkostenrelevanz in der Produktion. Im herkömmlichen Printbereich wird dieser Umstand klassischerweise an den sogenannten „First-Copy-Costs“ sichtbar: das „erste“ Exemplar verursacht hohe „Vor-“ bzw. (Auflagen-)Fixkosten, sinkende Grenzkosten sind mit wachsender Auflage zu erreichen. Ein ähnlicher Effekt lässt sich aus der digitalen bzw. cross-medialen Perspektive feststellen: die Möglichkeit der Mehrfachverwertung hat nicht nur Auswirkungen auf die Erlösseite. Bei einem vielfach „verkauften“ Inhalt lassen sich Skaleneffekte durch die Degression der Fixkosten für die Inhaltsgenerierung erzielen. Auch hieran wird somit die „Verschiebung“ von Ressource und Produkt deutlich. Neben diesen eher „produktbedingten“ Einflussfaktoren lassen sich noch einige „übergeordnete“ Merkmale des Verlagsmarktes ausmachen. Das generelle Marktumfeld dürfte weitaus weniger vom Phänomen der Globalisierung beeinflusst sein, als dies bei anderen Branchen, insbesondere in den klassischen Industriesparten der Fall ist. Zwar wurde von vielen Verlagen Auslands-Dependancen errichtet und Joint-Ventures in anderen Ländern begründet, vor allem in Osteuropa haben sich nach dem Fall des „Eisernen Vorhanges“ viele deutsche Medien-Unternehmen engagiert. Aber ein vergleichbarer „Ressourcen“-Transfer, wie er aus den klassischen Industriebranchen bekannt ist und in der gesellschaftspolitischen Öffentlichkeit vielfach diskutiert wird, lässt sich für die Medienbranche kaum ausmachen. Anders als bei gewöhnlichen Serienproduktionen steht in der Medienwirtschaft vor allem die „Geistesleistung“ im Vordergrund. Sprache und deren „Verstehen“ spielt eine große Rolle und machen das Medienprodukt „originär“. Entsprechend sind Investitionen deutscher Medienfirmen im Ausland in aller Regel keine Ersatz-, sondern Zusatzinvestitionen, deren Motiv meist nicht in der Kostensenkung besteht, so wie dies in anderen Wirtschaftszweigen der Fall ist. Ein Medium „an sich“ ist eben kein ohne weiteres substituierbares Gut.

Unabhängig davon besteht aber doch ein, wenn auch limitierter Konkurrenzkampf mit ausländischen Medien, der insbesondere durch die Zugangserleichterung via Internet begünstigt wurde. Auch derartige Innovationsdynamiken sind und waren in der Vergangenheit bestimmend für das Umfeld der Medienunternehmen. Die daraus resultierenden Strukturveränderungsprozesse führen regelmäßig dazu, dass eine fundierte strategische Planung grundsätzlich erschwert wird.

3. Ebenen der Strategiebestimmung

Unternehmerische Strategien lassen sich je nach der Ebene im Unternehmen, auf der sie zur Anwendung kommen sollen, gliedern. Dabei kann man entsprechend des Diversifizierungsgrades nach *corporate level*, *business level* sowie *product level* unterscheiden (vergl. Abb. 1). Auf dem „corporate level“ werden die generellen unternehmerischen Zielsetzungen, die „Visionen“ formuliert. Dies können klassischerweise Ziele wie „Gewinnmaximierung“, „stetiges, gesundes Wachstum“, bestimmte Marktanteile, aber auch altruistische (Teil)Ziele sein. Mit „business level“ ist die Ebene der Geschäftsfelder bzw. Geschäftseinheiten gemeint. Hier beschäftigt man sich mit den einzelnen Teilmärkten, die zu besetzen sind und den Produktarten oder Gruppen, die dort platziert werden sollen („Produktaußenansicht“). „Product level“ bezeichnet schließlich die „Produktebene“ und widmet sich der „Produktinnenansicht“, den „Produktstrategien“. Hier ist auch gleichzeitig die Schnittstelle zur operativen, also „umsetzenden Ebene“ anzusiedeln. Ab diesem Punkt folgt dann die operative Implementierung der „marktfähig- und produktgewordenen“ Unternehmensideen mit den entsprechenden Konsequenzen für die Gestaltung der Prozesse und Strukturen (Ablauf- und Aufbauorganisation, Marketing, Controlling, etc.). Klassifizieren lassen sich die drei Ebenen auch durch die Frage nach der unternehmerischen Betätigung: nämlich „Wie“ (corporate level), „Wo bzw. auf welchen Märkten / in welchen Marktsegmenten“ (business level) und „Womit“ (product level) man sich unternehmerisch betätigen will.

Ebenen der Strategiebestimmung

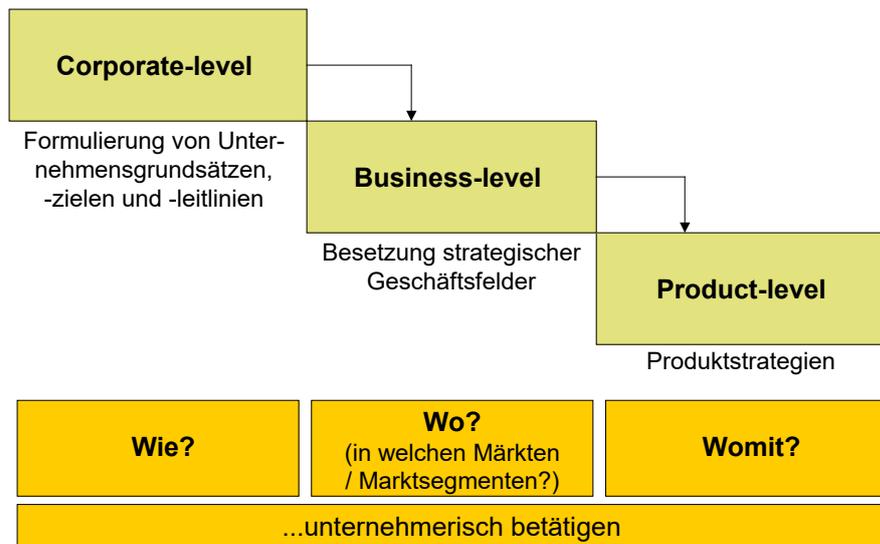


Abb.1 Ebenen der Strategiebestimmung

Auf der obersten Unternehmensebene (corporate level), werden in der Praxis die grundsätzlichen Ziele nicht selten in Form von Grundsätzen und Leitlinien in verbaler Form fixiert. Sie gelten dann als „Richtschnur“ für das unternehmerische Handeln, die vom Top-Management für die Führungsebene oft als verbindlich ausgegeben wird.

Auf der nachgelagerten Ebene (business level) stehen dann die Märkte und Geschäftsfelder im Zentrum der Strategiefindung. Die praktische Betriebswirtschaftslehre hat hier einige Methoden hervorgebracht, die eine systematische Erfassung und Darstellung der strategischen Handlungsoptionen für die unterschiedlichen Entscheidungssituationen ermöglichen. Die BCG-Matrix (Henderson 1970) oder der diesem folgenden und empirisch begründeten McKinsey-Business-Screen (McKinsey 2008) können hilfreich sein, um Antworten auf die Fragen zu finden „Welche (Produkt-)Märkte stehen zur Verfügung?“. Dazu wird in der Regel auf das Marktwachstum und der relative Marktanteil bestehender Produkte zurückgegriffen. Das berühmte „Fünf-Kräfte-Modell“ (5 Forces“, Porter 1979), die „Branchenstrukturanalyse“, beschreibt die wesentlichen Wettbewerbskräfte in einer Branche und soll ebenso dabei helfen, die Entscheidungen über ein entsprechendes Engagement in diesen somit umschriebenen Märkten zu treffen.

„Welche Produktgruppen bzw. -arten sind adäquat für welche Märkte bzw.

Marktentwicklungsstufen?“ ist die Frage, die mit Hilfe der Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff beantwortet werden soll (Ansoff 1966). Und in der nachgelagerten Abfolge dient die

Beschäftigung mit den generischen Wettbewerbsstrategien (nach Porter 1980) der Lösung des Problems: „Wie gelingt es, die Produkte des Unternehmens in den Märkten erfolgreich zu platzieren?“

Methoden der Strategiebestimmung

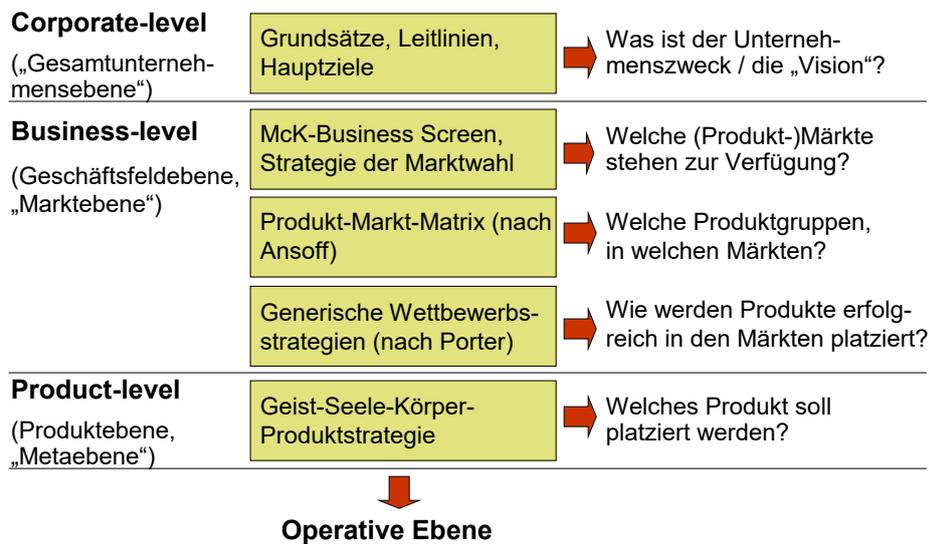


Abb. 2

Abb.2 Methoden der Strategiebestimmung

Wenn damit die Strategie auf „Marktebene“ definiert ist, kann auf der Metaebene, der „Produktebene“ (product level), die konkrete Produktstrategie bestimmt, also die Frage beantwortet werden, welches Produkt es letztlich zu platzieren gilt.

4. Product-Level-Strategiebestimmung: „Geist-Körper-Seele“ eines Medienproduktes

Nachdem sich die „Geschäftsfeldebene“ (business level) mit der Umgebung der Unternehmung und ihrer Produkte beschäftigt hat, ist nun das zu platzierende Produkt selbst zu bestimmen und einer strategischen Ausrichtung „zu unterziehen“.

Dabei soll es an dieser Stelle nicht um die oft angeführten „Innovationsmethoden“, wie Brainstorming, Synektik o.ä., gehen, sondern um eine strukturierende Methodik, die eine exakte Implementierung einer Produktstrategie erlaubt. Das an dieser Stelle vorgestellte Modell wird zum Teil auch als „Geist-Körper-Seele“-Produktstrategie bezeichnet und kommt

in der Medien-Praxis vor allem bei größeren Publikumszeitschriftenverlagen zur Anwendung, gewinnt aber auch im Special-Interest-Sachbuchbereich zunehmend an Bedeutung.

Es geht von der auf den ersten Blick „esoterisch“ anmutenden Prämisse aus, dass jedes (Medien-)Produkt einen Geist, einen Körper und eine Seele besitzt und diese gemeinsam eine Einheit bilden. Der „Geist“ ist diesem Verständnis nach identisch mit der „Grundidee“ des Produktes und lässt sich am besten strukturiert durch den jeweiligen Nutzen für die relevanten „Beteiligten“ beschreiben. So besteht der unternehmerische Nutzen meist in den Erfolgsbegriffen „Gewinn“ oder „hoher Marktanteil“, er kann aber auch im Prestige oder Imagegewinn bestehen. Der Nutzen für den „Konsumenten“ eines Medienproduktes, also das Zielpublikum, lässt sich meist durch den Informations- und/oder Unterhaltungsgehalt eines Medienproduktes beschreiben. Schließlich ist der Nutzen auch aus der Sicht von Dritten zu erfassen. Darunter sind insbesondere Werbetreibende zu verstehen, wenn das Medienprodukt vollständig oder teilweise durch Anzeigenerlöse refinanziert werden soll, in diesem Fall bestünde der Nutzen etwa in einer hohen Kontaktgenauigkeit bzw. einer hohen Reichweite. „Dritte“ in diesem Sinne können aber auch Kooperationspartner, wie Vertriebsintermediäre sein, beispielsweise muss ein Produkt unter Umständen, erst einmal dem entsprechenden Grossisten und Plattformen „schmackhaft“ gemacht werden, oder es kann sich dabei um andere strategische Partner handeln, für die ein „Gefälligkeitsprodukt“ entwickelt werden muss.

Als „Körper“ in diesem Modell ist die Erscheinungsform des Medienproduktes zu verstehen, also die Art des Medienträgers (Website, App, Buch, Zeitschrift, Zeitung, ...) sowie die Ausstattung (bildlastig/textlastig, Papierqualität, Aufmachung, etc.).

„Seele“ hingegen umschreibt die „kommunikative Zielsetzung“ – die „Message“ – also die Art und Weise, wie mit redaktionellen und stilistischen Mitteln die Zielgruppe angesprochen und die Kernbotschaft des Medienproduktes transportiert werden soll.

Geist-Seele-Körper eines Medienproduktes

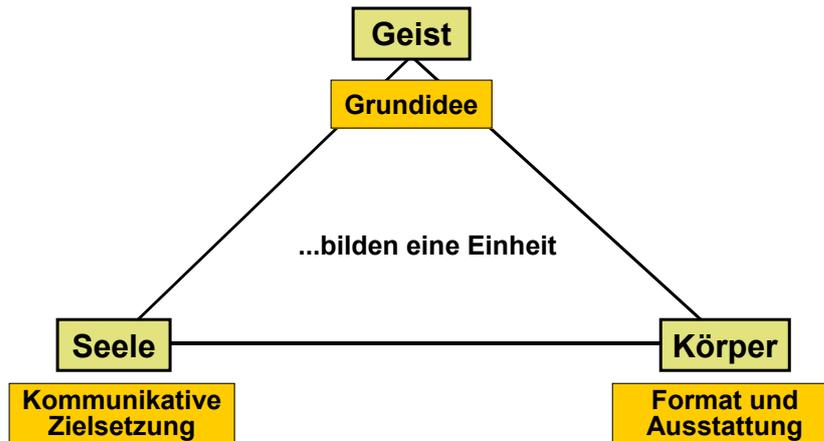


Abb.3 Geist-Seele-Körper eines Medienproduktes I

Eine Einheit bilden diese drei Bestandteile jedoch nur dann, wenn sie im Detail aufeinander abgestimmt sind. Eine Lifestyle-Zeitschrift für ein exklusives Publikum wird nur dann Erfolg haben, wenn die Ansprache in Stil und Form auch auf diese Zielgruppe ausgerichtet ist. Gleiches gilt für ihre Ausstattung: Es liegt auf der Hand, dass für ein solches Premiumprodukt eher Hochglanz als zweifach recyceltes Papier angemessen ist.

Methodisch erfolgt die Anwendung dieses Konzeptes in Form einer kategorienweisen Beschreibung von Produktmerkmalen als „Statements“ oder „Produktleitlinien“ („Das XY-Medienprodukt soll... sein“, „macht Lust auf...“, „betont den Informationscharakter...“, „bindet den Leser mittels...“, etc.). Daraus abgeleitet wird die „Differenzierung“ gegenüber (potentiellen) Konkurrenzprodukten (mittels abgrenzender Produktmerkmale). Dies mündet schließlich in der Formulierung eines Exposés bzw. Redaktionskonzeptes sowie in der Festlegung der Kalkulationsparameter für die Produktentwicklung und -einführung.

Geist-Seele-Körper eines Medienproduktes

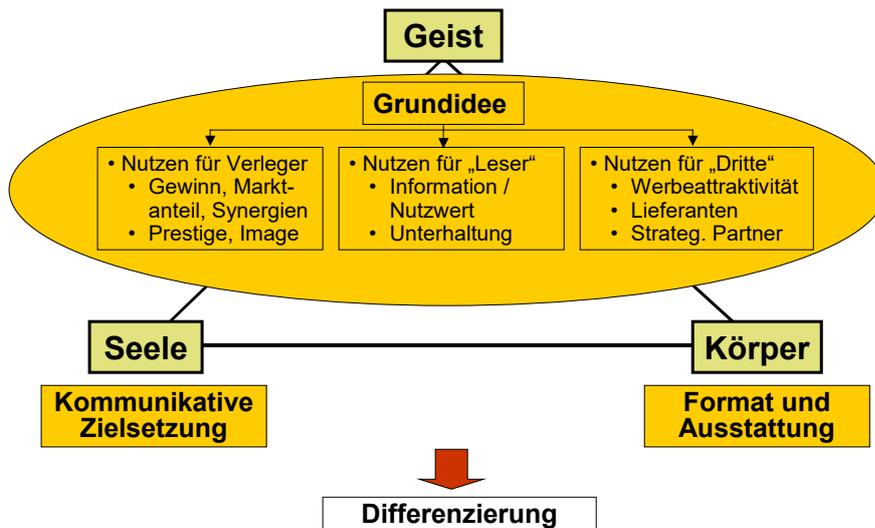


Abb.4 Geist-Seele-Körper eines Medienproduktes II

Auch wenn das „Geist-Körper-Seele“-Modell auf den ersten Blick eher „weich“ wirkt, kann es in der Praxis als ein sehr „hartes“ Kontroll- und Steuerungsinstrument verwendet werden. Dem Medienunternehmer steht so ein wirkungsvolles Mittel zur Überwachung der Umsetzung auf operativer Ebene (Programmbereich, Redaktion, Herausgeber) zur Verfügung. Es ist damit auch durchaus als ein erstes Werkzeug des „strategischen Controllings“ aufzufassen, welches darüber hinaus zur Wahrung der strategischen Kontinuität herangezogen werden kann, z.B. ist es auf diese Weise möglich, bei einem Personalwechsel in der Chefredaktion einer Zeitschrift oder im Lektorat einer Buchreihe, den neuen Stelleninhaber ohne „Reibungsverluste“ detailliert zu „briefen“ und somit die Fortsetzung der bisherigen inhaltlichen Linie zu gewährleisten.

Durch diese Ausführungen wird deutlich, dass das Modell gleichzeitig auch die Schnittstelle zwischen operativer und strategischer Ebene markiert. Es folgen sämtliche prozessualen Arbeiten, wie die Ausarbeitung eines Redaktionskonzeptes (im engeren Sinne, also Rubriken, inhaltliche Gliederung, etc.), laufende (Vor-)Kalkulationen und paralleles Controlling sowie organisatorische Einbindung in die bestehenden Abläufe. Damit wäre letztlich der Übergang von der „strategischen Planung“ zur Umsetzung vollzogen.

5. Schlussbetrachtung

Das hier vorgestellte Modell mag auf den ersten Blick „abgehoben“ esoterisch erscheinen, es kann aber aufgrund der erfolgenden Abstraktion dazu beitragen, die Entscheidungsfindung im Medienunternehmen ganz erheblich zu vereinfachen und – im Sinne des Transparenzgebotes – auch zu dokumentieren und langfristig nachvollziehbar zu machen. Denn damit gelingt es, den grundsätzlich eher „weichen“ Kreativprozesse einen nachvollziehbaren und operationalisierbaren Rahmen zu geben - ohne dabei das Innovationsgeschehen im Unternehmen zu hemmen. Nachdem die Marktwahl und die Strategien der Marktbearbeitung auf dem „market level“ abgeschlossen sind, gilt es auf der Produktebene schließlich, eine „Feinabstimmung“ der Produktmerkmale auf die zuvor auf Marktebene bestimmten Strategien zu erreichen. Dazu ist das Produkt in allen seinen Bestandteilen und Eigenheiten auf seine Zielkonformität hin zu überprüfen, in jeder Entwicklungsphase muss eine exakte Überprüfung der strategischen „Passgenauigkeit“ vorgenommen werden. Damit markiert die Produktebene den letzten strategischen Entwicklungsabschnitt bevor, hier direkt anschließend, die operative Umsetzung beginnt. Oft scheitern aber die Nutzbarmachung von identifizierten Trends für das eigene Geschäftsmodell und die Umsetzung von generierten Ideen in konkrete Produkte genau am Fehlen einer strukturierten, transparenten und damit innerhalb des Unternehmens kommunizierbaren Vorgehensweisen.

Der Erfolg vieler Unternehmen, die auf dem sehr spezifischen, komplexen Medienmarkt aktiv sind, hängt entscheidend von einem „geschmeidigen“ Übergang von der Unternehmensidee zu ihrer Markt- und Produktfähigkeit ab. Da es, angesichts der in Zukunft eher noch zunehmenden Komplexität des Mediengeschäftes, immer schwieriger werden dürfte, alle relevanten Facetten des Entscheidungsprozesses zu erfassen, kann eine strategische Systematik, wie das hier vorgestellte „Geist-Seele-Körper“-Modell einen wichtigen Beitrag für die Handlungsfähigkeit eines (Medien-)Unternehmens liefern.

Literatur

Ansoff, Harry I. (1966). Management Strategie, München

Barney, Jay (1991). Firm Resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management No. 17/1*, S. 99 – 120

Dreiskämper, T. (2018). Grundfragen der Medienbetriebslehre: BWL für Medien- und Kommunikationsmanager. Deutschland: De Gruyter.

Henderson, Bruce (1970). The Product Portfolio,
<https://www.bcg.com/publications/1970/strategy-the-product-portfolio>

McKinsey (2008). Enduring Ideas: The GE–McKinsey nine-box matrix. *In: McKinsey Quarterly.*, Sept 1., 2008 <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-ge-and-mckinsey-nine-box-matrix>

Porter, Michael (1979). How Competitive Forces Shape Strategy, *Harvard Business Review*, May 1979 (Vol. 57, No. 2), pp. 137–145.

Porter, Michael (1980). Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction, The Free Press/New York, 1980