

INHALTSVERZEICHNIS

	Seite
Inhaltsverzeichnis.....	III
Abkürzungen der Zeitschriften und Handbücher.....	XIII
Verzeichnis der Abkürzungen.....	XV
Verzeichnis der Abbildungen.....	XVI
Verzeichnis der Tabellen.....	XVII
1. Einleitung.....	1
1.1. Problemstellung.....	1
1.1.1. EG-Binnenmarkt- ein Fitnessprogramm für Europa.....	1
1.1.2. Richtlinien und Regelungen für den europäischen Pharmamarkt.....	2
1.1.3. Situation auf dem europäischen Pharmamarkt.....	3
1.1.4. Konsequenzen und Probleme für Pharmaunternehmen.....	4
1.2. Gang der Untersuchung.....	6
2. Strategisches Management.....	8
2.1. Grundlagen des strategischen Managements.....	8
2.1.1. Begriff des strategischen Managements.....	8
2.1.2. Theoretischer Bezugsrahmen zum strategischen Management.....	10
2.1.2.1. Notwendigkeit und Wege zur Erstellung eines theoretischen Bezugsrahmens.....	10
2.1.2.2. Wettbewerbstheorie als theoretischer Bezugsrahmen.....	10
2.1.2.3. Wettbewerbstheorie und strategisches Management.....	13
2.1.3. Prozeß des strategischen Managements.....	14
2.1.4. Zwischenergebnis.....	16
2.2. Beschreibung der Unternehmenstätigkeit.....	17
2.2.1. Beschreibung der Unternehmenstätigkeit nach dem Bezugschema von Abell.....	17
2.2.2. Zwischenergebnis.....	19
2.3. Situationsanalyse.....	19
2.3.1. Globale Umwelt der Unternehmung.....	20

2.3.1.1. Methoden der Erfassung.....	20
2.3.1.2. Ansätze der Erfassung.....	21
2.3.1.3. Globale Umwelt als Rahmengeber.....	23
2.3.1.4. Zwischenergebnis.....	23
2.3.2. Branche und Markt.....	24
2.3.2.1. Wettbewerb auf dem Markt.....	24
2.3.2.1.1. Einflußfaktoren des Wettbewerbs.....	24
2.3.2.1.2. Rivalität unter den etablierten Anbietern und Triebkräfte des Wettbewerbs.....	27
2.3.2.1.3. Markteintrittsbarrieren und Triebkräfte des Wettbewerbs.....	29
2.3.2.1.4. Bedrohung durch Substitutionsprodukte und Triebkräfte des Wettbewerbs.....	32
2.3.2.1.5. Macht der Konsumenten und Triebkräfte des Wettbewerbs.....	32
2.3.2.1.6. Macht der Lieferanten und Triebkräfte des Wettbewerbs.....	34
2.3.2.2. Strategische Implikationen aus den Erfolgs- faktoren des Marktes.....	35
2.3.2.3. Kritik am Konzept von Porter und der Forschung zur Industrial Organization.....	36
2.3.2.4. Zwischenergebnis.....	38
2.3.3. Strategische Gruppe.....	39
2.3.3.1. Strategische Gruppe und Grundstrategien.....	39
2.3.3.2. Strategische Gruppe und Wettbewerbskräfte.....	39
2.3.3.3. Wettbewerb zwischen den strategischen Gruppen.....	40
2.3.3.4. Wettbewerb innerhalb einer strategischen Gruppe.....	42
2.3.3.5. Strategische Gruppe und unternehmerisches Handeln.....	44
2.3.3.6. Zwischenergebnis.....	46
2.3.4. Strategisches Geschäftsfeld.....	46
2.3.4.1. Begriff.....	46
2.3.4.2. SGF und strategische Erfolgsfaktoren aus dem PIMS-Projekt.....	49
2.3.4.2.1. Beschreibung des Modells.....	49
2.3.4.2.2. Erfolgsfaktoren und Triebkräfte des Wettbewerbs.....	51
2.3.4.2.3. Kritik am PIMS-Modell.....	54
2.3.4.3. Zwischenergebnis.....	56
2.4. Zielformulierung im strategischen Management.....	57
2.4.1. Gewinnerzielung als Ziel der Unternehmung.....	57
2.4.2. Formulierung von Subzielen.....	58
2.4.3. Zwischenergebnis.....	59

2.5. Bestimmung von Wettbewerbsstrategien im strategischen Management.....	60
2.5.1. Portfolio-Ansätze.....	60
2.5.2. Grundsätzliche Strategietypen nach Porter.....	61
2.5.3. Kritik am Ansatz von Porter.....	62
2.5.3.1. Inhaltliche Kritik am Ansatz.....	62
2.5.3.2. Kritik an der Operationalisierung des Ansatzes ..	64
2.5.3.3. Kritik an den Ergebnissen.....	64
2.5.3.4. Eigenes Vorgehen.....	64
2.5.4. Auswahl der Strategie.....	66
2.5.4.1. Beschreibung des Marktlebenszyklus.....	66
2.5.4.2. Marktlebenszyklus und Strategie.....	67
2.5.5. Anwendung der Strategien.....	69
2.5.6. Zwischenergebnis.....	69
2.6. Strategien im internationalen Wettbewerb.....	69
2.6.1. Begriff der internationalen Unternehmung und Unternehmenstätigkeit.....	69
2.6.2. Theorie der internationalen Unternehmenstätigkeit.....	70
2.6.3. Strategisches Management international tätiger Unternehmen.....	72
2.6.3.1. Festlegung von Länderschwerpunkten.....	73
2.6.3.2. Verteilung und Abstimmung von Unternehmensaktivitäten.....	75
2.6.3.3. Auswahl von Kooperationsfeldern und -Partnern....	79
2.6.4. Strategisches Management im EG-Binnenmarkt 1992.....	80
2.6.4.1. Von den römischen Verträgen zum Binnenmarkt '92.....	80
2.6.4.2. Wettbewerbsvorteile im EG-Binnenmarkt.....	85
2.6.5. Zwischenergebnis.....	87
3. Umwelt der Pharmazeutischen Industrie im EG-Binnenmarkt....	88
3.1. Bestimmung der Unternehmenstätigkeit.....	88
3.1.1. Bezugsschema von Abell.....	88
3.1.2. Zwischenergebnis.....	90
3.2. Globale Umwelt.....	91
3.2.1. Technologische Umwelt.....	91
3.2.2. Demographische und soziokulturelle Umwelt.....	95
3.2.2.1. Bevölkerungsentwicklung als Indikator des Marktpotentials.....	95
3.2.2.2. Geographische Lage und Altersschichten als Indikatoren des Arzneimittelbedarfs.....	97

3.2.2.3. Wertewandel.....	99
3.2.3. Gesamtwirtschaftliche Umwelt.....	100
3.2.3.1. Kosten und Finanzierung der Leistungen im Gesundheitswesen.....	100
3.2.3.2. Wechselkurse als Bestimmungsfaktor des Handels ..	103
3.2.4. Rechtliche Umwelt.....	105
3.2.4.1. Harmonisierte Regelungen für die pharma- zeutische Industrie.....	105
3.2.4.2. Instrumente der Harmonisierung.....	106
3.2.4.3. Regelungen zur Zulassung von Arzneimitteln.....	111
3.2.4.3.1. Derzeitige Regelungen.....	111
3.2.4.3.2. Unterschiede bei der Zulassung von Arznei- mitteln in den EG-Staaten.....	117
3.2.4.3.3. Weitere Entwicklung der Regelungen zur Arzneimittelzulassung.....	119
3.2.4.4. Regelungen zum Wettbewerbsschutz des zu- gelassenen Arzneimittels.....	123
3.2.4.4.1. Patentschutz.....	124
3.2.4.4.2. Schutz gegen bezugnehmende Zulassung.....	126
3.2.4.4.3. Schutz des Warenzeichens.....	127
3.2.4.5. Preis- und Mengenregulierung in den Staaten der EG.....	128
3.2.4.5.1. Allgemeiner Überblick.....	128
3.2.4.5.2. Konsequenzen der Preisregulierungen.....	129
3.2.4.5.3. Aktivitäten der EG-Kommission.....	130
3.2.4.5.4. Weitere Entwicklung.....	131
3.2.4.6. Regelungen zur Distribution von Arznei- mitteln in der EG.....	135
3.2.4.6.1. Derzeitige Regelungen zur Distributions- politik.....	135
3.2.4.6.2. Weitere Entwicklung.....	135
3.2.4.7. Regelungen zur Werbung und Information.....	139
3.2.4.7.1. Derzeitige Regelungen.....	139
3.2.4.7.2. Weitere Entwicklung.....	140
3.2.5. Zwischenergebnis.....	141
3.3. Branche, strategische Gruppe und SGF bei restrikti- ven Zulassungsbedingungen und generell niedrigen Preisen für Arzneimittel.....	145
3.3.1. Situation in der Branche.....	145
3.3.1.1. Markteintrittsbarrieren.....	145
3.3.1.2. Gefahr von Substitutionsprodukten.....	151

3.3.1.3. Nachfrage.....	152
3.3.1.4. Verhalten der Lieferanten.....	153
3.3.1.5. Wettbewerb zwischen den Unternehmen.....	155
3.3.1.6. Zwischenergebnis und Konsequenzen für den Aufbau von Wettbewerbsvorteilen.....	164
3.3.2. Situation in den strategischen Gruppen.....	165
3.3.2.1. Bildung strategischer Gruppen.....	165
3.3.2.1.1. Untersuchung von Walther.....	165
3.3.2.1.2. Aktivitäten in der F&E als Kriterium zur Bildung strategischer Gruppen.....	166
3.3.2.2. Situation für forschende Unternehmen.....	169
3.3.2.3. Situation für Generikahersteller.....	173
3.3.2.4. Zwischenergebnis und Konsequenzen zum Aufbau von Wettbewerbsvorteilen.....	175
3.3.3. Strategische Geschäftsfelder im europäischen Pharmamarkt.....	176
3.3.3.1. Abgrenzung strategischer Geschäftsfelder im europäischen Pharmamarkt.....	176
3.3.3.2. Situation der SGF.....	177
3.3.3.2.1. Apothekenmarkt.....	177
3.3.3.2.2. Krankenhausmarkt.....	180
3.3.3.2.3. OTC-Markt.....	182
3.3.3.3. Zwischenergebnis und Konsequenzen für den Aufbau von Wettbewerbsvorteilen.....	184
3.4. Branche, strategische Gruppe und SGF bei moderaten Zulassungsbedingungen und generell niedrigen Preisen für Arzneimittel.....	185
3.4.1. Situation in der Branche.....	185
3.4.1.1. Markteintrittsbarrieren.....	185
3.4.1.2. Gefahr von Substitutionsprodukten.....	188
3.4.1.3. Nachfrage.....	188
3.4.1.4. Verhalten der Lieferanten.....	188
3.4.1.5. Wettbewerb zwischen den Unternehmen.....	189
3.4.1.6. Zwischenergebnis und Konsequenzen zum Aufbau von Wettbewerbsvorteilen.....	194
3.4.2. Situation in den strategischen Gruppen.....	195
3.4.2.1. Situation für Pionierunternehmen.....	195
3.4.2.2. Situation für Me-too-Anbieter.....	195
3.4.2.3. Situation für Generikahersteller.....	197
3.4.2.4. Zwischenergebnis und Konsequenzen zum Aufbau von Wettbewerbsvorteilen.....	197
3.4.3. Situation in den strategischen Geschäftsfeldern.....	198

3.4.3.1. Apothekenmarkt.....	198
3.4.3.2. Krankenhausmarkt.....	199
3.4.3.3. Zwischenergebnis und Konsequenzen zum Aufbau von Wettbewerbsvorteilen.....	200
3.5. Branche, strategische Gruppe und SGF bei restriktiven Zulassungsbedingungen und hohen Preisen für innovative Arzneimittel.....	201
3.5.1. Situation in der Branche.....	201
3.5.1.1. Markteintrittsbarrieren.....	201
3.5.1.2. Gefahr von Substitutionsprodukten.....	205
3.5.1.3. Nachfrage.....	206
3.5.1.4. Verhalten der Lieferanten.....	207
3.5.1.5. Wettbewerb zwischen den Unternehmen.....	208
3.5.1.6. Zwischenergebnis und Konsequenzen zum Aufbau von Wettbewerbsvorteilen.....	213
3.5.2. Situation in den strategischen Gruppen.....	214
3.5.2.1. Situation für Pionierunternehmen.....	214
3.5.2.2. Situation für Me-too-Anbieter.....	217
3.5.2.3. Situation für Imitatoren.....	217
3.5.2.4. Zwischenergebnis und Konsequenzen für den Aufbau von Wettbewerbsvorteilen.....	218
3.5.3. Situation in den strategischen Geschäftsfeldern.....	219
3.5.3.1. Apothekenmarkt.....	219
3.5.3.2. Krankenhausmarkt.....	221
3.5.3.3. OTC-Markt.....	222
3.5.3.4. Zwischenergebnis und Konsequenzen für den Aufbau von Wettbewerbsstrategien.....	223
3.6. Branche, strategische Gruppe und SGF bei moderaten Zulassungsbedingungen und hohen Preisen für innovative Arzneimittel.....	224
3.6.1. Situation in der Branche.....	224
3.6.1.1. Markteintrittsbarrieren.....	224
3.6.1.2. Gefahr von Substitutionsprodukten.....	227
3.6.1.3. Nachfrage.....	228
3.6.1.4. Verhalten der Lieferanten.....	228
3.6.1.5. Wettbewerb zwischen den Unternehmen.....	229
3.6.1.6. Zwischenergebnis und Konsequenzen zum Aufbau von Wettbewerbsvorteilen.....	233
3.6.2. Situation in den strategischen Gruppen.....	234
3.6.2.1. Strategische Gruppe der Pionierunternehmen.....	234
3.6.2.2. Strategische Gruppe der Me-too-Anbieter.....	235
3.6.2.3. Strategische Gruppe der Generikahersteller.....	236

3.6.2.4. Zwischenergebnis und Konsequenzen für den Aufbau von Wettbewerbsvorteilen.....	237
3.6.3. Situation in den strategischen Geschäftsfeldern.....	237
3.6.3.1. Apothekenmarkt.....	238
3.6.3.2. Krankenhausmarkt.....	238
3.6.3.3. OTC-Markt.....	239
3.6.3.4. Zwischenergebnis und Konsequenzen zum Aufbau von Wettbewerbsvorteilen.....	239
4. Strategische Maßnahmen der pharmazeutischen Industrie im EG-Binnenmarkt.....	240
4.1. Forschungs- und Entwicklungsstrategien.....	240
4.1.1. Alternative Forschungs- und Entwicklungsstrategien.....	240
4.1.2. Forschungsstrategien im EG-Binnenmarkt bei restriktiven Zulassungsbedingungen.....	240
4.1.2.1. Forschungs- und Entwicklungsstrategien bei restriktiven Zulassungsbedingungen und generell niedrigen Arzneimittelpreisen.....	241
4.1.2.2. Forschungs- und Entwicklungsstrategien bei restriktiven Zulassungsbedingungen und hohen Preisen für innovative Arzneimittel.....	242
4.1.3. Forschungs und Entwicklungsstrategien bei moderaten Zulassungsbedingungen.....	244
4.1.3.1. Forschungs und Entwicklungsstrategien bei moderaten Zulassungsbedingungen und generell niedrigen Arzneimittelpreisen.....	244
4.1.3.2. Forschungs- und Entwicklungsstrategien bei moderaten Zulassungsbedingungen und hohen Preisen für innovative Arzneimittel.....	245
4.1.4. Zwischenergebnis.....	248
4.2. Produktstrategien.....	248
4.2.1. Beschreibung alternativer Produktstrategien.....	248
4.2.2. Produktinnovation.....	250
4.2.2.1. Produktinnovation bei generell niedrigen Arzneimittelpreisen.....	250
4.2.2.1.1. Produktinnovation bei restriktiven Zulassungsbedingungen und generell niedrigen Arzneimittelpreisen.....	250
4.2.2.1.2. Produktinnovation bei moderaten Zulassungsbedingungen und generell niedrigen Arzneimittelpreisen.....	252
4.2.2.2. Produktinnovation bei restriktiven Zulassungsbedingungen und hohen Preisen für innovative Arzneimittel.....	254

4.2.2.3. Produktinnovation bei moderaten Zulassungsbedingungen und hohen Preisen für innovative Arzneimittel.....	256
4.2.2.4. Zwischenergebnis.....	258
4.2.3. Produktveränderung.....	258
4.2.3.1. Produktveränderungen bei restriktiven Zulassungsbedingungen und generell niedrigen Arzneimittelpreisen.....	258
4.2.3.2. Produktveränderung bei moderaten Zulassungsbedingungen und generell niedrigen Arzneimittelpreisen.....	259
4.2.3.3. Produktveränderung bei restriktiven Zulassungsbedingungen und hohen Preisen für innovative Arzneimittel.....	259
4.2.3.4. Produktveränderung bei moderaten Zulassungsbedingungen und hohen Preisen für innovative Arzneimittel.....	260
4.2.3.5. Zwischenergebnis.....	261
4.2.4. Produktelimination.....	261
4.2.4.1. Produktelimination bei generell niedrigen Arzneimittelpreisen.....	261
4.2.4.2. Produktelimination bei hohen Preisen für innovative Arzneimittel.....	262
4.2.4.3. Zwischenergebnis.....	263
4.3. Preisstrategien.....	263
4.3.1. Entscheidungstatbestände preispolitischer Strategien.....	263
4.3.2. Preisstrategien auf dem Apothekenmarkt der EG.....	263
4.3.2.1. Preisstrategien bei restriktiven Zulassungsbedingungen und generell niedrigen Arzneimittelpreisen.....	264
4.3.2.1.1. Preisstrategien bei Monopolstellung des Arzneimittels.....	264
4.3.2.1.2. Preisfestsetzung beim Markteintritt von Generika.....	266
4.3.2.2. Preisstrategien bei moderaten Zulassungsbedingungen und generell niedrigen Arzneimittelpreisen.....	267
4.3.2.3. Preisstrategien bei restriktiven Zulassungsbedingungen und hohen Preisen für innovative Arzneimittel.....	268
4.3.2.3.1. Preisstrategien bei Monopolstellung des Arzneimittels.....	269
4.3.2.3.2. Preisfestsetzung beim Markteintritt von Generika.....	270
4.3.2.4. Preisstrategien bei moderaten Zulassungsbedingungen und hohen Preisen für innovative Arzneimittel.....	271

4.3.2.5. Zwischenergebnis.....	273
4.3.3. Preisstrategien auf dem Krankenhausmarkt der EG.....	273
4.3.3.1. Preisstrategien bei generell niedrigen Arznei- mittelpreisen (auf dem Apothekenmarkt).....	274
4.3.3.2. Preisstrategien bei restriktiven Zulassungs- bedingungen und hohen Preisen für innova- tive Arzneimittel (auf dem Apotheken- markt).....	275
4.3.3.3. Preisstrategien bei moderaten Zulassungs- bedingungen und hohen Preisen für innova- tive Arzneimittel (auf dem Apothekenmarkt).....	276
4.3.3.4. Zwischenergebnis.....	276
4.3.4. Preisstrategien für den OTC-Bereich der EG.....	277
4.3.4.1. Preisstrategien bei generell niedrigen Arznei- mittelpreisen (auf dem Apothekenmarkt).....	279
4.3.4.2. Preisstrategien bei hohen Preisen für innova- tive Arzneimittel (auf dem Apothekenmarkt).....	280
4.3.4.3. Zwischenergebnis.....	280
4.4. Kommunikationsstrategien.....	281
4.4.1. Allgemeine Betrachtungen.....	281
4.4.2. Kommunikationsstrategien für den Apotheken- und Krankenhausmarkt in der EG.....	282
4.4.2.1. Kommunikationsstrategien bei generell nied- rigen Arzneimittelpreisen.....	283
4.4.2.1.1. Kommunikationsstrategien bei generell niedrigen Arzneimittelpreisen und re- striktiven Zulassungsbedingungen.....	284
4.4.2.1.1. Kommunikationsstrategien bei generell niedrigen Arzneimittelpreisen und moderaten Zulassungsbedingungen.....	285
4.4.2.2. Kommunikationsstrategien bei hohen Preisen für innovative Arzneimittel.....	287
4.4.2.2.1. Kommunikationsstrategien bei hohen Preisen für innovative Arzneimittel und restri- ktiven Zulassungsbedingungen.....	287
4.4.2.2.2. Kommunikationsstrategien bei hohen Preisen für innovative Arzneimittel und mode- raten Zulassungsbedingungen.....	289
4.4.2.3. Zwischenergebnis.....	290
4.4.3. Kommunikationsstrategien auf dem OTC-Markt der EG.....	291
4.4.3.1. Darstellung adäquater Strategien.....	291
4.4.3.2. Zwischenergebnis.....	293

4.5. Distributionsstrategien.....	293
4.5.1. Lieferserviceniveau und die Verfügbarkeit von Arzneimitteln.....	293
4.5.2. Wahl der Vertriebskanäle.....	294
4.5.3. Distributionsstrategien für den Apotheken- und Krankenhausmarkt.....	296
4.5.3.1. Spezifika der Distributionsstrategien bei restriktiven Zulassungsbedingungen.....	296
4.5.3.2. Spezifika der Distributionsstrategien bei moderaten Zulassungsbedingungen.....	297
4.5.4. Distributionsstrategien für den OTC-Markt.....	298
4.5.5. Zwischenergebnis.....	298
4.6. Zusammenfassender Überblick.....	299
5. Schlußbetrachtung.....	301
5.1. Strategisches Management im EG-Binnenmarkt '92.....	301
5.2. Strategisches Management der pharmazeutischen Industrie im EG-Binnenmarkt.....	302
Literaturverzeichnis.....	310