

Klaus Hilleke-Daniel
Wettbewerbsdynamik und Marketing
im Pharmamarkt

Klaus Hilleke-Daniel

Wettbewerbsdynamik und Marketing im Pharmamarkt

DUV Deutscher UniversitätsVerlag
GABLER · VIEWEG · WESTDEUTSCHER VERLAG

CIP-Titelaufnahme der Deutschen Bibliothek

Hilleke-Daniel, Klaus:

Wettbewerbsdynamik und Marketing im Pharmamarkt / Klaus

Hilleke-Daniel. – Wiesbaden : Dt. Univ.-Verl., 1989

Zugl.: Bielefeld, Univ., Diss., 1988

ISBN 978-3-8244-0012-6

ISBN 978-3-322-91027-1 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-322-91027-1

Der Deutsche Universitäts-Verlag ist ein Unternehmen der Verlagsgruppe Bertelsmann.

© Deutscher Universitäts-Verlag GmbH, Wiesbaden 1989



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

ISBN 978-3-8244-0012-6

GELEITWORT

Der Pharmamarkt befindet sich seit Jahren in einer Phase anhaltenden Umbruches. Die strategischen Erfolgsfaktoren haben sich im Laufe dieses Prozesses grundlegend verschoben und werden sich weiter verändern. Ansteigende Gesundheitskosten, der Rückgang bahnbrechender Innovationen sowie das Erscheinen und beachtliche Markterfolge von Generika-Anbietern sind die treibenden Faktoren dieser Entwicklung, die den empirischen Hintergrund für die vorliegende Arbeit von Hilleke-Daniel bildet.

Auf der wissenschaftlichen Seite hat es in den letzten Jahren wichtige Beiträge zur Wettbewerbsstrategie gegeben, die insbesondere mit dem Namen Porter verbunden sind. Die Arbeit führt diesen Faden fort. Hilleke-Daniel entwickelt zunächst ein allgemeines System wettbewerbsstrategischer Faktoren, dessen Anwendung auch für andere Märkte großen Nutzen verspricht. Er verdichtet weit in der Literatur verstreute Befunde zum Lebenszykluskonzept, zur Rolle neuer Wettbewerber, zur Kostendynamik etc. und stellt sie in einen strategisch relevanten Zusammenhang.

Das System wird auf den deutschen Pharmamarkt angewandt, wobei sowohl auf subjektive Expertenschätzungen als auch objektive Marktdaten zurückgegriffen wird. Unter strategischen Aspekten erweisen sich die subjektiven Daten als ergiebiger. Einige wichtige Ergebnisse sind:

- Der Pharmamarkt gerät zunehmend in eine Zweiteilung hinein, wobei für den "Innovationswettbewerb" völlig andere Gesetzmäßigkeiten als für den "Imitationswettbewerb" gelten. Es sind folglich sehr differenzierte Strategien bis hin zu einer Trennung der Organisationen, die die Segmente bedienen, ins Auge zu fassen.
- Konkurrenzorientierung und -aufklärung sind in der Pharmaindustrie stark unterentwickelt. Eine Verlagerung vorhandener Ressourcen von klassischer Marktforschung auf konkurrenzbezogene Analysen scheint dringend geboten.
- Dem Faktor Zeit kommt enorme Bedeutung zu. Die forschenden Unternehmen neigen zu verspäteten Reaktionen. Der relative Zeit-

VI

punkt des Markteintrittes hat eine starke Wirkung sowohl auf den Marktanteil als auch auf die Werbewirksamkeit.

Solche und viele weitere empirisch abgesicherte Befunde vermitteln dem Pharmamanager ein wesentlich besseres Verständnis der zu bedienenden Märkte und der neuen Wettbewerber. Darüber hinaus sind die Ergebnisse für jeden, der sich mit wettbewerbsstrategischen Fragen befaßt von hohem Interesse. Denn viele der im Pharmamarkt wirkenden Determinanten haben auch in anderen Märkten - wenn auch mit unterschiedlichem Gewicht - Bedeutung.

Eine überlegene Wettbewerbsstrategie beginnt beim besseren Verständnis der ablaufenden Prozesse. Das Buch von Hilleke-Daniel bringt den Leser in dieser Richtung ein gutes Stück weiter.

Harvard Business School
Boston, im Januar 1989

Hermann Simon

Inhalt

Verzeichnis der Abbildungen	XI
Verzeichnis der Tabellen	XIII
Kapitel 1 Einleitung	1
1.1 Motivation und Zielsetzung	1
1.2 Aufbau der Arbeit	5
Kapitel 2 Erklärungsmodelle und dynamische Komponenten der Wettbewerbsentwicklung	6
2.1 Das Lebenszyklus-Konzept	6
2.1.1 Der Lebenszyklus	6
2.1.2 Wettbewerbsentwicklung im Lebenszyklus	9
2.1.3 Marketing-Normstrategien im Lebenszyklus	12
2.1.4 Zusammenfassende Beurteilung	15
2.2 Neue Wettbewerber	18
2.2.1 Markteintritte	19
2.2.2 Internationalisierung des Wettbewerbs	21
2.2.3 Niedrigpreisstrategie	22
2.2.4 Markteintrittsbarrieren und Defensivstrategien	26
2.3 Nachfragedynamik	37
2.3.1 Strukturelle Faktoren der Nachfragedynamik	38
2.3.2 Wertesysteme und Wertewandel	42
2.3.2.1 Wertesysteme	42
2.3.2.2 Wertewandel in der Gesellschaft	43
2.3.2.3 Implikationen für die Unternehmensstrategie	44

VIII

2.3.3 Lernen der Nachfrager	48
2.3.4 Zusammenfassung	53
2.4 Die Innovationsdynamik	54
2.4.1 Produktinnovation	55
2.4.2 Prozeßinnovation	62
2.4.3 Marketinginnovation	64
2.4.4 Managementinnovation	65
2.5 Kostendynamik	67
2.5.1 Veränderungen der Faktorkosten	70
2.5.2 Economies of Scale	73
2.5.3 Erfahrungskurveneffekte	76
2.5.4 Strategische Implikationen	80
2.6 Staatliche Maßnahmen und Wettbewerbsdynamik	81
2.6.1 Staat als Nachfrager	82
2.6.2 Staatliche Subventionen	83
2.6.3 Steuergesetzgebung	84
2.6.4 Informationspolitische Aktivitäten	85
2.6.5 Protektionistische Maßnahmen	86
2.6.6 Veränderungen wettbewerblicher Rahmenbedingungen	86
2.7 Zusammenfassung	89
Kapitel 3 Wettbewerb und Wettbewerbsdynamik am Beispiel des deutschen Pharmamarktes	96
3.1 Der Markt für pharmazeutische Produkte in der Bundesrepublik Deutschland	97
3.1.1 Arzneimittel	99
3.1.2 Die Struktur der Anbieterseite	102

3.1.3 Die Struktur der Handelsstufen	108
3.1.3.1 Der pharmazeutische Großhandel	108
3.1.3.2 Die Öffentlichen Apotheken	110
3.1.4 Arzneimittelnachfrage	114
3.1.4.1 Der Bereich der Selbstmedikation	114
3.1.4.2 Der von den Krankenkassen finanzierte Arzneimittelbereich	115
3.2 Der Wettbewerb in der pharmazeutischen Industrie	122
3.2.1 Struktur des Wettbewerbs	124
3.2.2 Wirkstoffwettbewerb	126
3.2.2.1 Struktur der Wettbewerbsdynamik	126
3.2.2.2 Innovationsdynamik	130
3.2.2.3 Forschung und Entwicklung in der Bundesrepublik Deutschland	134
3.2.2.4 Innovationserfolg und Marketing	139
3.2.2.5 Zusammenfassung	146
3.2.3 Imitationswettbewerb	149
3.2.3.1 Parallelimporte	150
3.2.3.2 Wettbewerb mit Nachahmern	152
3.3 Wettbewerbsdynamik im Pharmamarkt bei Ablauf von Wirkstoffpatenten	169
3.3.1 Faktoren der Wettbewerbsdynamik	169
3.3.2 Die Datenbasis	173
3.3.2.1 Die Expertenbefragung	174
3.3.2.2 Die Daten für die fünf Teilmärkte	176
3.3.3 Ergebnisse der Expertenbefragung	184
3.3.3.1 Allgemeine Charakteristika und derzeitige Situation	184
3.3.3.2 Erwartungen bezüglich zukünftiger Entwicklungen	187
3.3.3.3 Generelle Wettbewerbssituation	189

3.3.3.4	Erfahrungen mit Nachahmerwettbewerb	214
3.3.4	Empirische Ergebnisse aus den fünf Teilmärkten	216
3.3.4.1	Erfolgsfaktoren der Originalanbieter	216
3.3.4.2	Erfolgsfaktoren der Nachahmer	230
3.4	Zusammenfassung	239
Kapitel 4	Implikationen für das Marketing forschender Unternehmen im deutschen Pharmamarkt	242
4.1	Strategische Grundausrichtung	242
4.2	Konkurrenzanalyse	244
4.3	Preisstrategie	246
4.4	Kommunikationsstrategie	251
4.5	Das Timing von Marketingentscheidungen	253
Kapitel 5	Zusammenfassung und Ausblick	256
5.1	Zusammenfassung	256
5.2	Ausblick	259
Literatur		261

Verzeichnis der Abbildungen

1.1	Das strategische Dreieck	1
2.1	Der Produktlebenszyklus	7
2.2	Die Diffusion von Innovationen nach Rogers	8
2.3	Entwicklung von Inter- und Intra-Produktformen- -Wettbewerb	10
2.4	Antriebskräfte des Wettbewerbs nach Porter	16
2.5	Dynamische Komponenten der Wettbewerbsentwicklung	17
2.6	Wahrnehmungsraum im Defender-Modell	30
2.7	Präferenz und Markenwahl	31
2.8	Beispiel einer möglichen Präferenzverteilung	31
2.9	Modell des Konsumentenverhaltens	37
2.10	Altersstruktur der deutschen Bevölkerung	39
2.11	Bedürfnispyramide von Maslow	40
2.12	Entscheidungsverhalten der Konsumenten	48
2.13	Innovationsklassifizierung nach Bierich	56
2.14	Zusammenhang von Neuigkeitsgrad und Ergebnis	58
2.15	S-Kurve der technologischen Entwicklung	59
2.16	Überlagerte S-Kurven	60
2.17	Das Innovationsmodell von Abernathy und Utterback	62
2.18	Erfahrungskurve in exponentieller und logarithmischer Form	77
2.19	Empirisch gemessene Lernraten	78
2.20	Ein Modell der Wettbewerbsdynamik	90
2.21	Konkurrenzanalyse in der deutschen Industrie	91
3.1	Struktur der Arzneimittelversorgung in der Bundesrepublik Deutschland	97
3.2	Vertriebsstruktur pharmazeutischer Produkte in der Bundesrepublik Deutschland	98
3.3	Kostenstruktur forschender pharmazeutischer Unternehmen	101
3.4	Rangwechsel führender Unternehmen von 1968 bis 1986	104
3.5	Entstehungsprozeß der Gesundheitsnachfrage	123
3.6	Marktanteilsentwicklung bei Antihypertonika auf Basis der Verordnungen	128
3.7	Marktanteilsentwicklung bei oralen Antidiabetika auf Basis der Umsätze	128
3.8	Neue Wirkstoffe auf Basis der Benzodiazepine	131

3.9	Neuproduktentwicklung weltweit und in Deutschland	132
3.10	Aufgliederung der Forschungsaufwendungen der sieben MPS-Mitgliedsfirmen 1981	135
3.11	Dynamische Komponenten im Wirkstoffwettbewerb	149
3.12	Preisspektrum deutscher Generika	153
3.13	Marktanteile 1986 der Nachahmer nach Umsatz und Verordnungen bei den 30 umsatzstärksten Wirkstoffen	158
3.14	Komponenten der Wettbewerbsdynamik beim Nachahmerwettbewerb	172
3.15	Markt A: Absatzentwicklung	177
3.16	Markt A: Marktanteilsentwicklung	177
3.17	Markt B: Absatzentwicklung	179
3.18	Markt B: Marktanteilsentwicklung	179
3.19	Markt C: Absatzentwicklung	180
3.20	Markt C: Marktanteilsentwicklung	180
3.21	Markt D: Absatzentwicklung	182
3.22	Markt D: Marktanteilsentwicklung	182
3.23	Markt E: Absatzentwicklung	183
3.24	Markt E: Marktanteilsentwicklung	183
3.25	Nachahmer-Marktanteil an rezeptpflichtigen Präparaten in der Bundesrepublik Deutschland	189
3.26	Abfrageschema für AHP	191
3.27	Wichtigkeit von Wettbewerbsparametern bei Wirkstoff- und Nachahmerwettbewerb	193
3.28	Notwendiger Mehrabsatz bei Preissenkungen	201
3.29	Wichtigkeit der Konkurrenzinformation für Nachahmer und forschende Unternehmen	210
3.30	Konkurrenzinformation forschender Unternehmen: Soll - Ist Vergleich	212
3.31	Konkurrenzinformation Nachahmer: Soll - Ist Vergleich	213
3.32	Marktanteilsentwicklung der Originalpräparate	217
3.33	Entwicklung der Preise der Originalanbieter im Verhältnis zu den durchschnittlichen gewichteten und ungewichteten Preisen der Nachahmer	222
3.34	Werbeaufwendungen im Markt B	228
3.35	Marktanteile der Nachahmer geordnet nach Markteintritt	236
3.36	Umsatz-Werbe-Relation der Nachahmer im Markt C	237

Verzeichnis der Tabellen

2.1	Strategische Maßnahmen über den Lebenszyklus	13
2.2	Umsatzanteile der Handels- und Gattungsmarken bei ausgewählten Warengruppen in der BRD	23
2.3	Marketing-Mix-Reaktionen auf den Eintritt neuer Wettbewerber	34
3.1	Umsatzanteile der führenden Unternehmen bzw. Konzerne am Markt der Öffentlichen Apotheken 1976-1986	103
3.2	Marktanteile des Marktführers sowie der 5 führenden Unternehmen auf verschiedenen Teilmärkten 1985	105
3.3	Struktur des Großhandels in der Bundesrepublik Deutschland	109
3.4	Wirkstoffe mit mehr als einer Indikation	133
3.5	Markteinführung neuer Wirkstoffe aus 7 Erfindeländern in 10 Zielmärkte	138
3.6	Markennamen im Nachahmerwettbewerb	154
3.7	Hierarchische Stellung der Interviewpartner	175
3.8	Diversifikationsstrategien der forschenden Unternehmen	186
3.9	Wichtigkeiten der Wettbewerbsparameter	192
3.10	Notwendiger Mehrabsatz bei Preissenkungsstrategien	200
3.11	Wettbewerbsvorteile der forschenden Unternehmen	203
3.12	Wettbewerbsvorteile der Nachahmer	204
3.13	Konkurrenzinformation: Soll - Ist Vergleich	208
3.14	Standardisierte Werte zur Konkurrenzinformation	209
3.15	Schätzergebnisse	225
3.16	Relative Preise und Marktanteile der Nachahmer in den Märkten B und E	232