

**Markus Ebner**

# Eignung von Branchenstrukturanalysen in schnell wachsenden Märkten am Beispiel der HIV-Medikamentenproduktion

**Diplomarbeit**

## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 2002 Diplomica Verlag GmbH  
ISBN: 9783832462840

**Markus Ebner**

# **Eignung von Branchenstrukturanalysen in schnell wachsenden Märkten am Beispiel der HIV-Medikamentenproduktion**



---

Markus Ebner

# **Eignung von Branchenstrukturanalysen in schnell wachsenden Märkten am Beispiel der HIV-Medikamentenproduktion**

**Diplomarbeit  
an der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg  
Fachbereich BWL  
4 Monate Bearbeitungsdauer  
Oktober 2002 Abgabe**



Diplomica GmbH \_\_\_\_\_  
Hermannstal 119k \_\_\_\_\_  
22119 Hamburg \_\_\_\_\_

Fon: 040 / 655 99 20 \_\_\_\_\_  
Fax: 040 / 655 99 222 \_\_\_\_\_

agentur@diplom.de \_\_\_\_\_  
www.diplom.de \_\_\_\_\_

ID 6284

Ebner, Markus: Eignung von Branchenstrukturanalysen in schnell wachsenden Märkten  
am Beispiel der HIV-Medikamentenproduktion

Hamburg: Diplomatic GmbH, 2003

Zugl.: Heidelberg, Universität, Diplomarbeit, 2002

---

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomatic Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Diplomatic GmbH

<http://www.diplom.de>, Hamburg 2003

Printed in Germany

# Inhaltsverzeichnis

<b>1. <u>Einleitung</u></b> .....	S. 1
<b>2. <u>Die Branchenstrukturanalyse</u></b> .....	S. 3
<b>2.1 Definition und Aufgabe</b> .....	S. 3
<b>2.2 Die Branchenstrukturanalyse von Porter</b> .....	S. 4
2.2.1 Grundkonzept .....	S. 4
2.2.2 Die Rivalität unter den bestehenden Wettbewerbern .....	S. 4
2.2.3 Die Bedrohung durch neue Konkurrenten .....	S. 6
2.2.4 Die Bedrohung durch Ersatzprodukte oder -dienste .....	S. 8
2.2.5 Die Verhandlungsmacht der Abnehmer .....	S. 9
2.2.6 Die Verhandlungsmacht der Lieferanten .....	S. 10
2.2.7 Der Staat als Faktor im Branchenwettbewerb .....	S. 10
2.2.8 Austritts- und Eintrittsbarrieren .....	S. 11
<b>2.3 Das Coopetition – Modell von Nalebuff/Brandenburger</b> .....	S. 12
2.3.1 Das Wertnetz .....	S. 12
2.3.2 Komplementoren und Konkurrenten .....	S. 13
2.3.3 Die Lieferanten .....	S. 14
<b>2.4 Die strategische Branchenanalyse durch Mustererkennung von Scholz</b> .....	S. 15
2.4.1 Zielstellung und Grundlagen .....	S. 15
2.4.2 Methodik .....	S. 16
<b>2.5 Strategische Planungsinstrumente</b> .....	S. 21
2.5.1 Der Branchenlebenszyklus .....	S. 21
2.5.2 Die Technologie-S-Kurve .....	S. 23
2.5.3 Die Revenue-Stream-Analyse .....	S. 24
<b>3. <u>Das Human Immunodeficiency Virus</u></b> .....	S. 26
<b>3.1 Allgemeines</b> .....	S. 26
<b>3.2 Die HIV-Infektion</b> .....	S. 27
<b>3.3 Der Vermehrungszyklus von HIV</b> .....	S. 27
<b>3.4 Die Entwicklung von HIV-Medikamenten</b> .....	S. 28
<b>3.5 Der Patentschutz</b> .....	S. 30

<b>4. <u>Durchführung der Branchenstrukturanalysen für die Branche „HIV-Medikamente“</u></b> .....	S. 31
<b>4.1 Die Branchenstrukturanalyse von Porter</b> .....	S. 31
4.1.1 Allgemeines .....	S. 31
4.1.2 Die Rivalität unter den bestehenden Wettbewerbern .....	S. 31
4.1.3 Die Bedrohung durch neue Konkurrenten .....	S. 35
4.1.4 Die Bedrohung durch Ersatzprodukte oder –dienste .....	S. 39
4.1.5 Die Verhandlungsmacht der Abnehmer .....	S. 39
4.1.6 Die Verhandlungsmacht der Lieferanten .....	S. 43
4.1.7 Der Staat als Faktor im Branchenwettbewerb .....	S. 47
4.1.8 Austritts- und Eintrittsbarrieren .....	S. 50
4.1.9 Schlußfolgerungen .....	S. 51
<b>4.2 Das Coopetition – Modell von Nalebuff/Brandenburger</b> .....	S. 53
4.2.1 Das Wertennetz .....	S. 53
4.2.2 Komplementoren und Konkurrenten bezüglich der Kunden .....	S. 54
4.2.3 Komplementoren und Konkurrenten bezüglich der Lieferanten .....	S. 56
4.2.4 Der Staat .....	S. 58
4.2.5 Schlußfolgerungen .....	S. 58
<b>4.3 Die strategische Branchenanalyse durch Mustererkennung von Scholz</b> .....	S. 59
4.3.1 Definition der Datenbasis .....	S. 59
4.3.2 Aufbereitung der zu analysierenden Profile .....	S. 59
4.3.3 Formation der Cluster .....	S. 60
4.3.4 Schlußfolgerungen .....	S. 63
<b>4.4 Strategische Planungsinstrumente</b> .....	S. 63
4.4.1 Der Branchenlebenszyklus .....	S. 63
4.4.2 Die Technologie-S-Kurve .....	S. 64
4.4.3 Die Revenue-Stream-Analyse .....	S. 69
<b>5. <u>Beurteilung der Analysen und Instrumente</u></b> .....	S. 71
<b>5.1 Die Branchenstrukturanalyse von Porter</b> .....	S. 71
<b>5.2 Das Coopetition – Modell von Nalebuff/Brandenburger</b> .....	S. 73
<b>5.3 Die strategische Branchenanalyse durch Mustererkennung von Scholz</b> .....	S. 74
<b>5.4 Strategische Planungsinstrumente</b> .....	S. 76
<b>5.5 Schlußbemerkg</b> .....	S. 78

## Tabellenverzeichnis

<b>Tabelle 1</b> : Weltweite Umsätze existierender HIV-Präparate unterteilt nach Unternehmen .....	S. V
<b>Tabelle 2</b> : HIV-Medikamente .....	S. VI
<b>Tabelle 3</b> : Tagestherapiekosten .....	S. VII
<b>Tabelle 4</b> : Umsätze der HIV-Branche 2001 .....	S. VIII
<b>Tabelle 5</b> : HIV-Medikamente in der Entwicklung .....	S. IX
<b>Tabelle 6</b> : HIV-Impfstoffe in der Entwicklung .....	S. X
<b>Tabelle 7</b> : Entwicklung von Medikamenten zur Stimulation der Immunantwort .....	S. X
<b>Tabelle 8</b> : Kennzahlen der Branchenunternehmen 1997-2001 .....	S. XI- XIII
<b>Tabelle 9</b> : Durchschnittliche Bilanzsummen .....	S. XIV
<b>Tabelle 10</b> : Lineare Transformation .....	S. XIV

## **1. Einleitung**

Die Branchenstrukturanalyse ist ein bedeutender Bestandteil der strategischen Unternehmensplanung da gerade die Branche, in der ein Unternehmen operiert, von dem Unternehmen selbst stark beeinflussbar ist. Umgekehrt wirkt die Branchenstruktur auch in großem Maße auf die Spielregeln des Wettbewerbs und damit auf die möglichen Strategien, die den Unternehmen zur Verfügung stehen, ein. Das wohl bekannteste Analyseverfahren ist das Porter'sche, das zwar schon 1980 veröffentlicht wurde, sich aber bis heute noch immer großer Beliebtheit erfreut. Dieses Verfahren weist jedoch eine entscheidende Schwäche auf:

Es betrachtet die Branche aus einem statischen Blickwinkel und verweist nur in Teilbereichen auf die Bedeutung ihrer bisherigen Entwicklung, sowie dem bisherigen Verhalten der beteiligten Unternehmen. Diese Schwäche kann jedoch unter Zuhilfenahme anderer Verfahren und Instrumente behoben werden, um ein noch deutlicheres Bild der Branche zu erzeugen und dadurch eine verbesserte Entscheidungsgrundlage für die strategische Planung zu schaffen. Die HIV-Branche dient dabei als Beispiel für die Anwendbarkeit und Eignung der verschiedenen Analyseverfahren. Gerade durch ihre Dynamik stellt sie an diese besonders große Anforderungen:

15 Jahre nach der Entdeckung des HI-Virus ist AIDS immer noch eine lebensbedrohliche Krankheit und von großem gesellschaftlichen Interesse. Das Virus hat sich auf der gesamten Welt ausgebreitet und nimmt insbesondere in der Dritten Welt erschreckende Ausmaße an. Bisher ist die Krankheit zwar noch nicht heilbar, jedoch geben die kontinuierliche Einführung neuer Wirkstoffe, sowie deren Verbesserungen Anlaß zur Hoffnung. Doch wie steht es um die Branche HIV-Medikamente, welchen Kräften sind deren Unternehmen ausgesetzt, welche Strategien verfolgen sie und wie haben sie sich im Laufe der letzten Jahre entwickelt? Diese Fragen sollen insbesondere im vierten Kapitel beantwortet werden.

Die Untersuchung der Eignung der Verfahren und Instrumente wird folgendermaßen vorgenommen:

Im anschließenden Kapitel werden die verschiedenen Branchenanalyseverfahren und strategischen Planungsinstrumente kurz vorgestellt. Kapitel 3 geht näher auf den medizinischen Aspekt der Krankheit und auf die rechtlichen und pharmakologischen

Besonderheiten der HIV-Branche ein. Im vierten Kapitel werden die vorgestellten Verfahren und Instrumente auf die Branche HIV-Medikamente angewendet, um schließlich im letzten Kapitel eine Aussage über deren Eignung ableiten zu können.