

Inhaltsübersicht

Inhaltsübersicht	9
Inhaltsverzeichnis	11
Abbildungsverzeichnis.....	15
Abkürzungsverzeichnis.....	17
1. Einleitung.....	19
1.1. Problemstellung, Untersuchungsgegenstand und Methodik.....	19
1.2. Aufbau und Zielsetzung.....	21
2. Die veränderte Wettbewerbsdynamik im Markt für Körperpflegemittel.....	25
2.1. Theoretischer Bezugsrahmen.....	25
2.2. Definitorische Abgrenzung und Schätzung des Marktes	28
2.3. Rahmenbedingungen des Marktes.....	33
2.4. Marktentwicklung und -struktur.....	58
2.5. Wettbewerbskräfte der Branche	70
2.6. Marktergebnis.....	82
2.7. Zwischenergebnis: Konsequenzen für die Anbieter	88
3. Strategieformulierung für den Cosmeceuticalmarkt	91
3.1. Theoretischer Bezugsrahmen.....	91
3.2. Möglichkeiten der strategischen Positionierung.....	116
3.3. Identifizierung der Erfolgsfaktoren.....	123
3.4. Ableitung von Wettbewerbsvorteilen	131
3.5. Zwischenergebnis: Konsequenzen für die Anbieter	139
4. Organisatorische Umsetzung der Strategie	147
4.1. Theoretischer Bezugsrahmen.....	147
4.2. Phase I: Produktentdeckung, -entwicklung und Innovationsführerschaft	174
4.3. Phase II: Zulassungsverfahren und Innovationsführerschaft.....	187
4.4. Phase III: Markteinführung, Marktführerschaft und globales Marketing.....	195
4.5. Ergebnis: Wahl des Organisationsdesigns	203
5. Schlußbemerkungen.....	219
Literaturverzeichnis	223
Anhang.....	259

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsübersicht	9
Inhaltsverzeichnis	11
Abbildungsverzeichnis	15
Abkürzungsverzeichnis	17
1. Einleitung	19
1.1. Problemstellung, Untersuchungsgegenstand und Methodik	19
1.2. Aufbau und Zielsetzung	21
2. Die veränderte Wettbewerbsdynamik im Markt für Körperpflegemittel	25
2.1. Theoretischer Bezugsrahmen	25
2.2. Definitorische Abgrenzung und Schätzung des Marktes	28
2.2.1. Marktdefinition	28
2.2.2. Marktschätzung	30
2.3. Rahmenbedingungen des Marktes	33
2.3.1. Wirtschaftliche Rahmenbedingungen	36
2.3.2. Gesellschaftliche und soziale Rahmenbedingungen	37
2.3.2.1. Konvergenzhypothese	37
2.3.2.2. Demographische Veränderungen	38
2.3.2.3. Zunehmendes ökologisches Bewußtsein	40
2.3.2.4. Wertewandel in der Gesellschaft	43
2.3.3. Technische Rahmenbedingungen	47
2.3.3.1. Einsatz der Biotechnologie	47
2.3.3.2. Fortschritte in der Wirkstoffträgerforschung	48
2.3.3.3. Organisationsdefizite in der Technikfolgenabschätzung	53
2.3.4. Politische und rechtliche Rahmenbedingungen	54
2.4. Marktentwicklung und -struktur	58
2.4.1. Marktentwicklung: Cosmeceuticals	58
2.4.1.1. Treibende Kraft: Neue Erkenntnisse in der Wirkstoffforschung	62
2.4.1.2. Folge: Veränderung der Marktorganisation	64

2.4.2. Marktstruktur	65
2.4.2.1. Konzept der Strategischen Gruppen	65
2.4.2.2. Identifizierung der Abgrenzungskriterien	67
2.5. Wettbewerbskräfte der Branche	70
2.5.1. Verhandlungsmacht der Abnehmer	72
2.5.2. Verhandlungsstärke der Lieferanten.....	75
2.5.3. Bedrohung durch neue Marktteilnehmer.....	76
2.5.4. Gefahr durch Substitute.....	79
2.5.5. Wettbewerbsintensität zwischen den traditionellen Marktteilnehmern	80
2.6. Marktergebnis.....	82
2.7. Zwischenergebnis: Konsequenzen für die Anbieter	88
3. Strategieformulierung für den Cosmeceuticalmarkt	91
3.1. Theoretischer Bezugsrahmen.....	91
3.1.1. Von der Finanzplanung zur strategischen Führung	91
3.1.2. Traditionelle Wettbewerbstheorie und strategische Unternehmensführung.....	95
3.1.2.1. Die Zweitanmelderproblematik	98
3.1.2.2. Die Problematik des unfreiwilligen „Innovationsmeldesystems“	99
3.1.2.3. Konsequenzen für die strategische Unternehmensführung.....	101
3.1.3. Strategische Unternehmensführung und „sunk costs“	103
3.1.3.1. Rentabilitätsunterschiede durch „sunk costs“	112
3.1.3.2. „Sunk costs“ und die Errichtung dauerhafter strategischer Positionen.....	107
3.1.4. Weitere Vorgehensweise	109
3.1.4.1. Strategische Planung als Ansatz.....	109
3.1.4.2. Die Teilprozesse der Strategieformulierung	112
3.2. Möglichkeiten der strategischen Positionierung.....	116
3.2.1. Geschäftsfeldbreite.....	116
3.2.2. Generische Ausrichtung.....	117
3.2.3. Internationalisierungsgrad.....	120
3.3. Identifizierung der Erfolgsfaktoren.....	123
3.3.1. Produktwirksamkeit.....	123
3.3.2. Produktqualität.....	125
3.3.3. Produktpositionierung	128

3.4. Ableitung von Wettbewerbsvorteilen	131
3.4.1. Innovationsführerschaft	132
3.4.2. Marktführerschaft.....	134
3.4.3. Globales Marketing.....	135
3.5. Zwischenergebnis: Konsequenzen für die Anbieter	139
3.5.1. Der optimale strategische Pfad.....	139
3.5.2. Der Erfolgskreislauf der führenden Wettbewerber	144
4. Organisatorische Umsetzung der Strategie	147
4.1. Theoretischer Bezugsrahmen.....	147
4.1.1. Neue Wettbewerbsparameter	148
4.1.1.1. Innovationen.....	148
4.1.1.2. Informationen	149
4.1.1.3. Investitionen	152
4.1.1.4. Zeit	155
4.1.2. Theorie des dynamischen Wettbewerbs	158
4.1.3. Implikationen: Die Unternehmensorganisation	161
4.1.3.1. ... als Knotenpunkt in einem strategischen Netzwerk	162
4.1.3.2. ... als Bündel von Prozessen.....	162
4.1.3.3. ... zwischen Flexibilität und Kontinuität.....	164
4.1.3.4. ... als Spiegelbild zur Dynamik des Wettbewerbs.....	166
4.1.4. Weitere Vorgehensweise.....	171
4.2. Phase I: Produktentdeckung, -entwicklung und Innovationsführerschaft	174
4.2.1. Bestandsaufnahme der Technologiestrategie des Unternehmens	176
4.2.2. Analyse der unternehmensexternen Abstimmungserfordernisse.....	177
4.2.3. Entwicklung einer unterstützenden Informationsstrategie.....	183
4.2.3.1. Informationsbroker	184
4.2.3.2. Informationsverwerter.....	185
4.3. Phase II: Zulassungsverfahren und Innovationsführerschaft.....	187
4.3.1. Phasen der Entwicklung eines neuen Medikamentes.....	189
4.3.2. Modifikation des Entwicklungsprozesses für Cosmeceuticals.....	192
4.3.3. Organisatorische Engpässe und ihre Beseitigung	193
4.3.3.1. Klinische Phase.....	193
4.3.3.2. Behördliche Zulassungsphase	194
4.4. Phase III: Markteinführung, Marktführerschaft und globales Marketing.....	195
4.4.1. Gestaltung des Marketing-Mix	197
4.4.1.1. Standardisierung vs. Differenzierung	197
4.4.1.2. Kernelemente des Marketing-Mix.....	198

4.4.2. Organisatorische Implikationen.....	202
4.5. Ergebnis: Wahl des Organisationsdesigns	203
4.5.1. Beurteilungskriterien	204
4.5.1.1. Minimierung der Transaktionskosten.....	208
4.5.1.2. Maximierung der Effektivitätsvariablen.....	209
4.5.2. Organisationskriterien: Integration und Spezialisierung.....	212
5. Schlußbemerkungen.....	219
Literaturverzeichnis	223
Anhang.....	259

Abbildungsverzeichnis

Seite

Abb. 1:	Gliederung der Arbeit: Dynamisierung des kontingenz-theoretischen Organisationsansatzes	24
Abb. 2:	Das dynamisierte SCP-Paradigma	27
Abb. 3:	Der Körperpflegemarkt in der Triade, 1992	32
Abb. 4:	Determinanten der Elemente im Industriestrukturmodell	34
Abb. 5:	Die Rahmenbedingungen des Körperpflegemittelmarktes	35
Abb. 6:	Querschnitt und Aufbau eines Liposoms	49
Abb. 7:	Einwirkungsmöglichkeiten von Liposomen auf das Stratum Corneum	51
Abb. 8:	Übersicht Marktentwicklung	59
Abb. 9:	Definition OTC-Produkte nach Triaderegionen	61
Abb. 10:	Die Strategischen Gruppen im Markt für Cosmeceuticals	71
Abb. 11:	Das Rahmenkonzept zur Analyse der Wettbewerbskräfte	73
Abb. 12:	Neue und traditionelle Teilnehmer im Markt für Cosmeceuticals	78
Abb. 13:	Die Marktanteilsentwicklung in der Triade	83
Abb. 14:	Übersicht der durchschnittlichen Kapitalrenditen auf das investierte Kapital (1992)	85
Abb. 15:	Gegenüberstellung der durchschnittlichen Kapitalrendite und des durchschnittlichen Umsatzwachstums, 1988-1992	87
Abb. 16:	Entwicklungsstufen zur strategischen Führung	92
Abb. 17:	Das Zulassungsverfahren für Positiv-Listen-Stoffe in Europa - Oder: Das Innovationsmeldesystem	100
Abb. 18:	Asymmetrische Information im Innovationsprozeß	102
Abb. 19:	Ausschöpfungsmöglichkeiten für die erwarteten Innovationen	104
Abb. 20:	Das modifizierte Produktkosten-/Kundennutzendiagramm	110
Abb. 21:	Das strategische Dreieck	114
Abb. 22:	Der Nutzen von Körperpflegemitteln	118
Abb. 23:	Das Globalisierungsvorteils-/Barrierenportfolio	121
Abb. 24:	Der Erfolgsfaktor Produktqualität nach PIMS	126
Abb. 25:	Durchschnittliche Gesamtkapitalrendite im Vergleich zur Marktposition - Körperpflegeunternehmen USA	136
Abb. 26:	Praxisbeispiele erfolgreichen globalen Marketings	138
Abb. 27:	Ein morphologischer Kasten - Das strategische Spielbrett	140
Abb. 28:	Der optimale strategische Pfad	142
Abb. 29:	Der Erfolgskreislauf aus Innovationsführerschaft, Markt-führerschaft und globalem Marketing	145
Abb. 30:	Pragmatische Information	150
Abb. 31:	Zusammenhang zwischen Zeit- und Kostenmanagement	157
Abb. 32:	Die dynamische Organisation als kybernetisches Modell	169
Abb. 33:	Das Prozeß-System im Cosmeceuticalmarkt	173
Abb. 34:	Kopplungsmatrix zur Festlegung der F+E-Strategie	178
Abb. 35:	Dynamisches Informationsnetzwerk (Ausschnitt eines Unternehmens)	181
Abb. 36:	Opportunitätskosten bei verspäteter Markteinführung	188
Abb. 37:	Phasen der Entwicklung eines neuen Medikamentes	190

Abb. 38: Organisatorische Engpässe in der Entwicklungsphase und deren Beseitigung.....	196
Abb. 39: Internationale Standardisierung des Marketing-Mix bei führenden Konsumgüterherstellern	201
Abb. 40: Dekomposition des Innovationsprozesses (nach Williamson).....	207
Abb. 41: Kernfähigkeiten einer neuen Organisation: Integration und Spezialisierung.....	213
Abb. 42: ROCE-Berechnung mit Disclosure-Daten	260