
Der Weg zur umsetzbaren Strategie

Learnings – Wie Originalprodukt- und Generikahersteller die richtige Strategie finden

Dr. Gerd Wilger – **exeo** Strategic Consulting AG

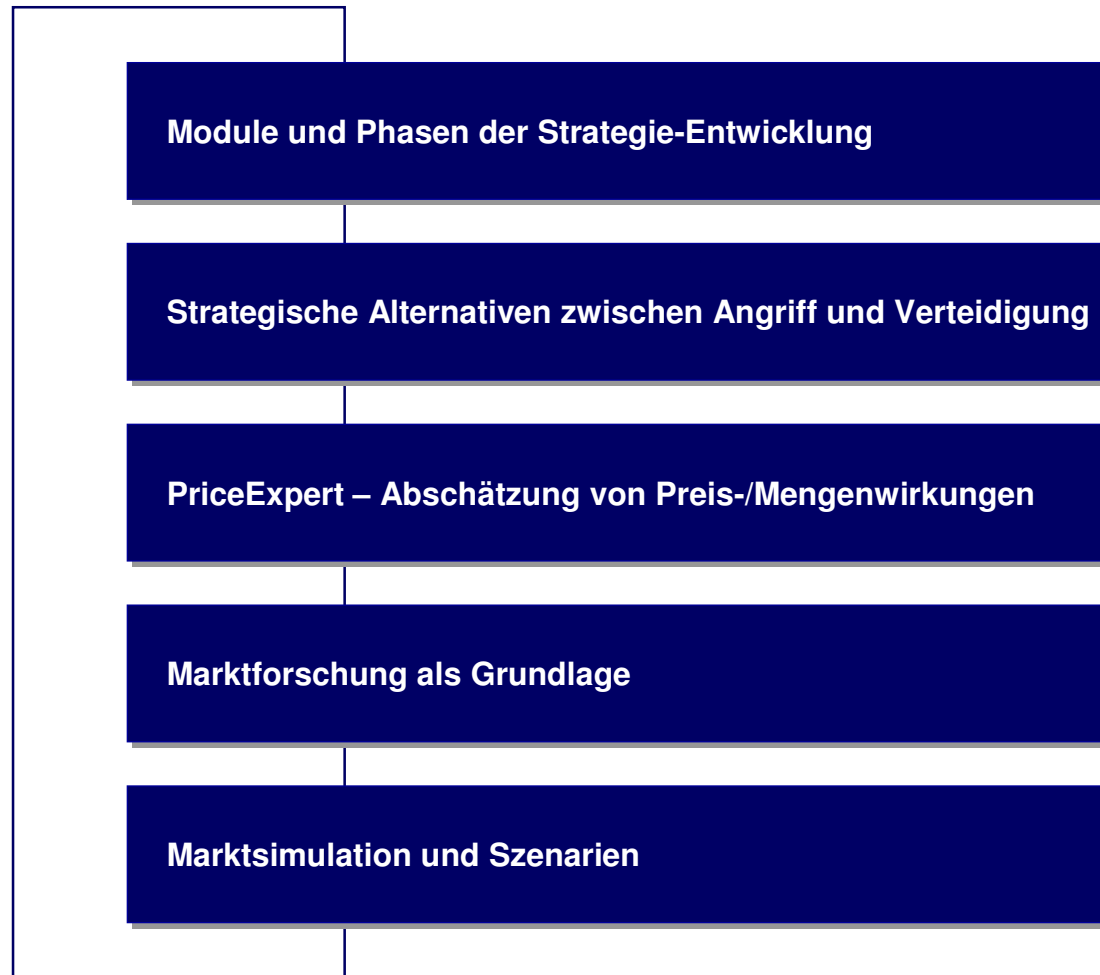
Wien, 12. November 2004

exeo Strategic Consulting AG
Wittelsbacherring 24, D-53115 Bonn
Tel: ++49 (0) 178 49 45 437
Fax: ++49 (0) 228 629 78 51

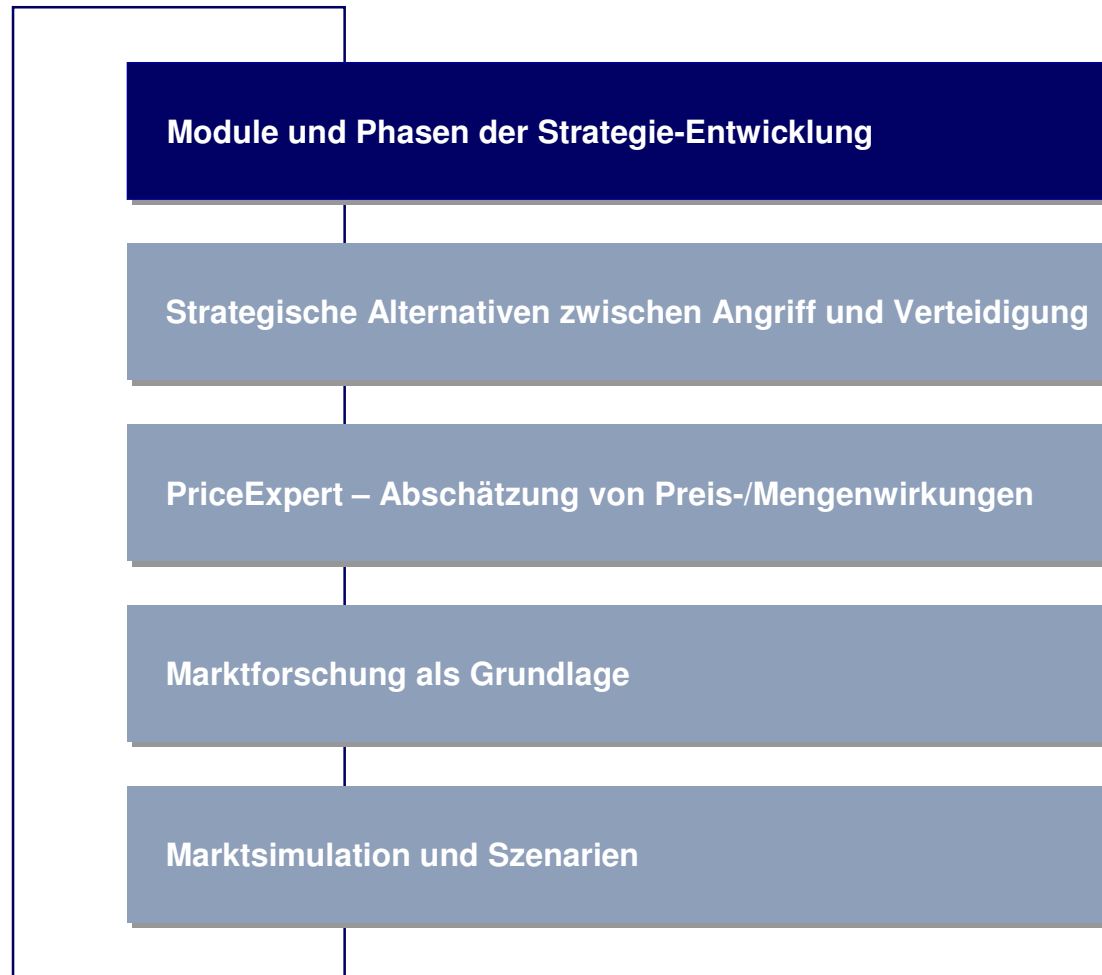
gerd.wilger@exeo-consulting.com

www.exeo-consulting.com

Agenda

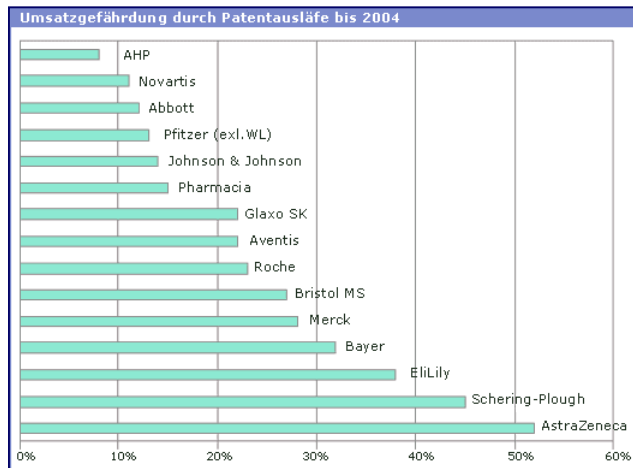


Agenda



Auslaufende Patente bedingen weitreichende Marktänderungen und verlangen eine systematische Strategieentwicklung – für beide Seiten

Umsatzgefährdung bzw. -potenzial durch Patentausläufe bis 2004

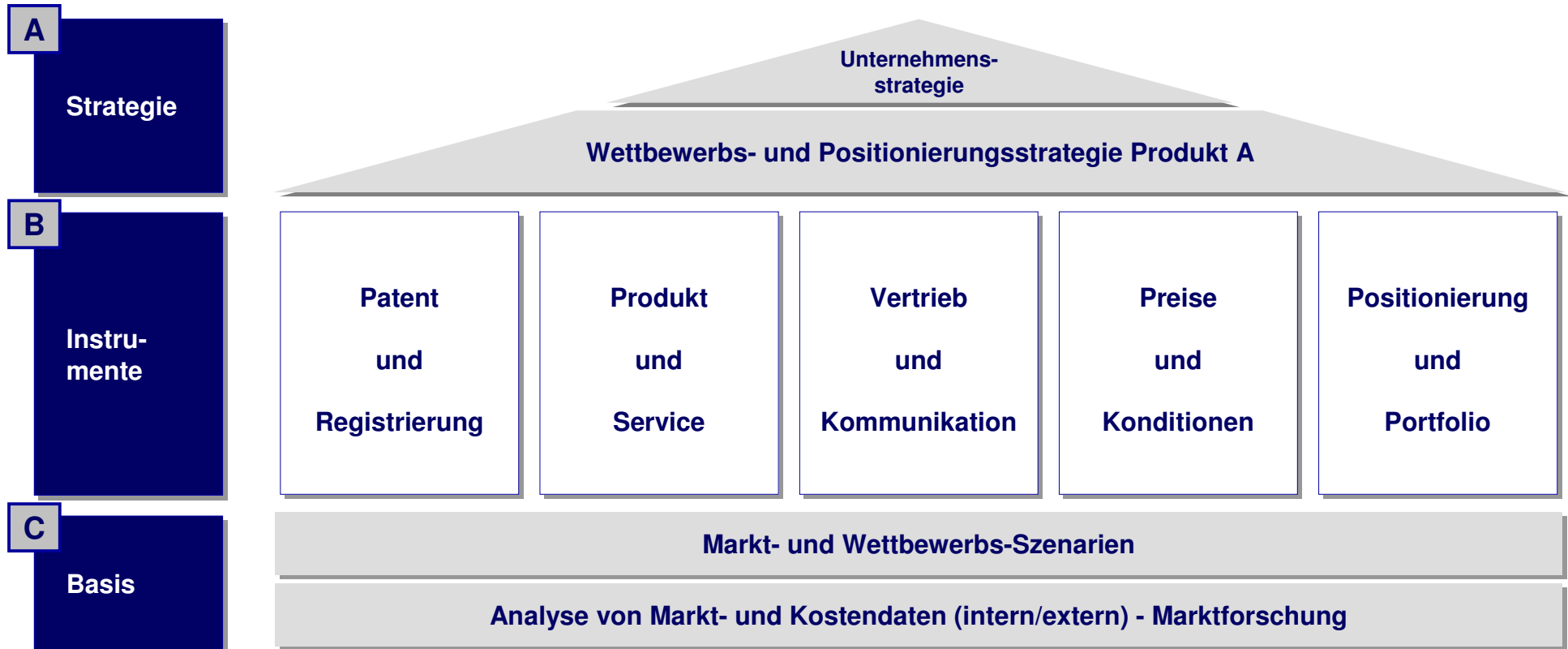


Patents expiring in 2002	Patents expiring in 2003	Patents expiring in 2004
Axid (Eli Lilly Co.) gastrointestinal	Singulair (Merck & Co.) asthma	Diflucan (Pfizer Inc.) yeast infection
Claritin (Schering Plough) allergy	Flovent (Glaxo SmithKline) asthma	Paraplatin (Bristol-Myers Squibb) ovarian cancer
Augmentin (Glaxo SmithKline) infection	Flonase (Glaxo SmithKline) allergy	Xenical (Roche) obesity
Intron A (Schering Plough) hepatitis B and C	Cipro (Bayer) bacterial infections	Lamisil (Novartis) tinea pedis or nail infection
Relafen (Glaxo SmithKline) arthritis	Engerix B (Glaxo SmithKline) hepatitis B	Wellbutrin (Glaxo SmithKline) depression
		Lupron (Abbott Laboratories) cancer
		Lovenox (Rhône-Poulenc Rorer) deep vein thrombosis

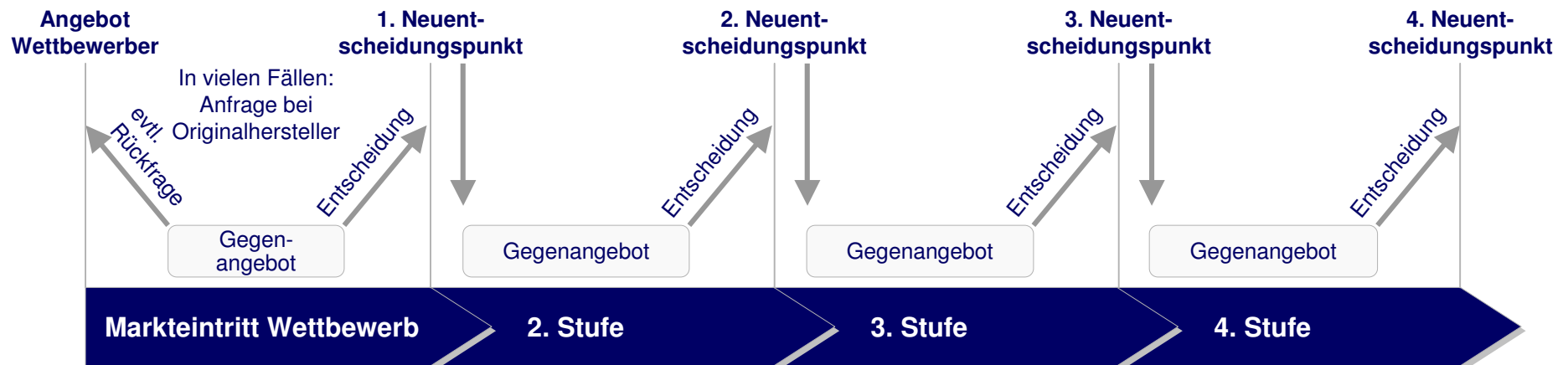
- Auslaufende Patente bewirken starke Veränderungen der Rahmenbedingungen in vielen Märkten
- Patentauslauf mit Chancen und Risiken verbunden
- Herausforderungen bestehen in der verstärkten Kundenbindung durch Originalpräparate-Hersteller einerseits und der Entwicklung von Markteintrittsstrategien für Generika-Hersteller andererseits
- Weitreichenden Marktänderungen muss durch systematische Betrachtung aller relevanten Strategie-Bausteine begegnet werden

Quelle: Miami Daily Business Review, May 2002

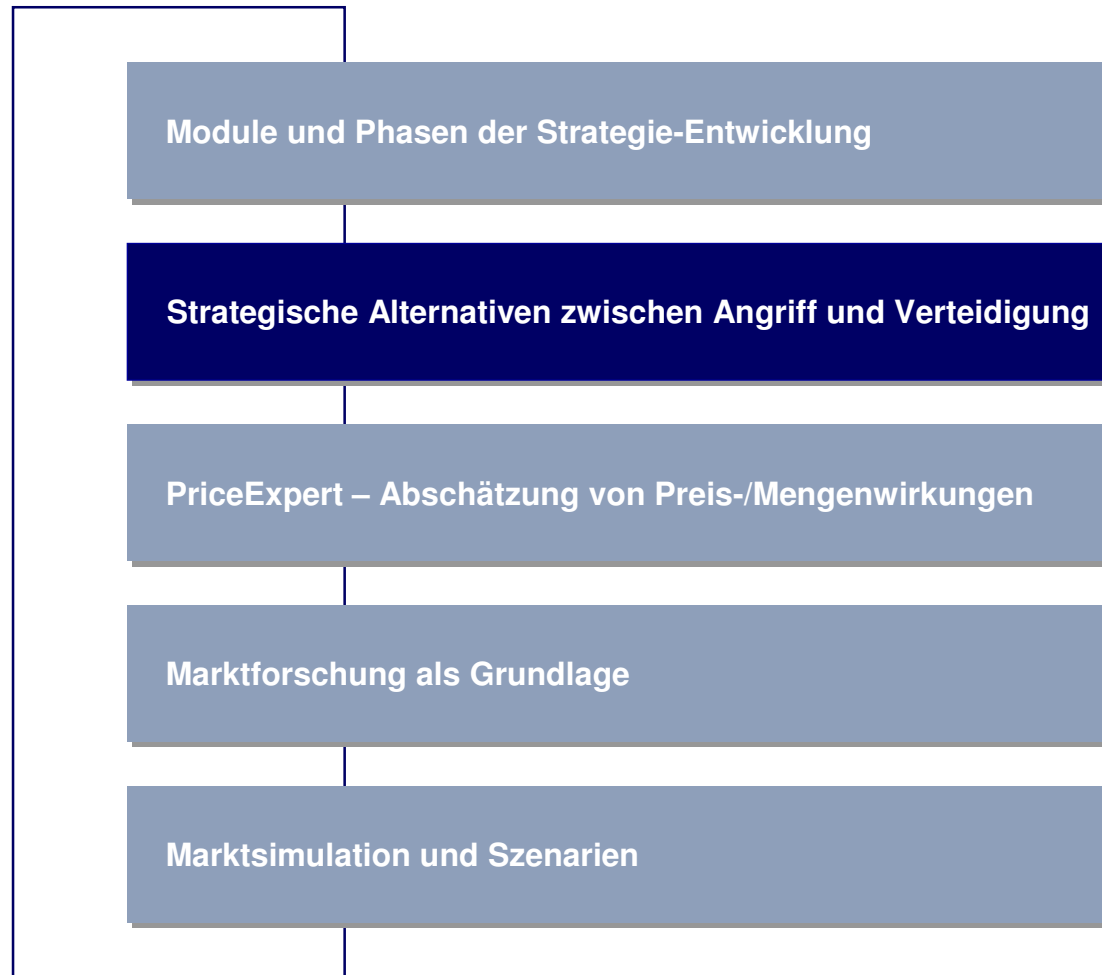
Systematischer Aufbau der Wettbewerbs- und Positionierungsstrategie



Zeitlicher Ablauf des Wettbewerbs – Normalfall: Sehr viel wird sich gleich am Anfang entscheiden! Für beide Seiten!



Agenda



Das spieltheoretische Gefangenen-Dilemma und seine strategische Implikation für die Praxis



Ohne Markttransparenz und Kommunikation bleibt ein Preiskrieg immer die optimale Strategie!

Bsp: Umsatz-Matrix für Strategie „Unterbieten“

Unterschiedliche Preisstrategien können anhand einer Umsatz-Matrix bewertet werden

„Befüllen“ der Umsatz-Matrix auf Basis von Markt-simulationen

Preis-niveau Wettbe-werber

100	47 6	57 8	65 11	71 16	74 23	72 31	68 40
90	46 7	55 10	62 14	67 21	67 29	64 38	58 47
80	45 9	53 12	58 18	60 26	58 35	54 44	49 52
70	43 11	50 16	53 23	52 31	49 39	45 47	41 52
60	40 13	45 19	46 27	43 34	40 41	37 46	35 49
50	36 16	39 22	38 29	35 35	33 39	32 42	32 43
40	31 18	32 23	31 28	29 31	29 34	29 35	30 36
	40	50	60	70	80	90	100



Strategie:
Unterbieten

Indexwerte:

Umsatz ohne Wettbewerber = 100

Preisniveau ohne Reaktion = 100

Bsp: Umsatz-Matrix für Strategie „Preisschirm 10%“

Unterschiedliche Preisstrategien können anhand einer Umsatz-Matrix bewertet werden

„Befüllen“ der Umsatz-Matrix auf Basis von Markt-simulationen

Preis-niveau Wettbe-werber

100	47 6	57 8	65 11	71 16	74 23	72 31	68 40
90	46 7	55 10	62 14	67 21	67 29	64 38	58 47
80	45 9	53 12	58 18	60 26	58 35	54 44	49 52
70	43 11	50 16	53 23	52 31	49 39	45 47	41 52
60	40 13	45 19	46 27	43 34	40 41	37 46	35 49
50	36 16	39 22	38 29	35 35	33 39	32 42	32 43
40	31 18	32 23	31 28	29 31	29 34	29 35	30 36
	40	50	60	70	80	90	100

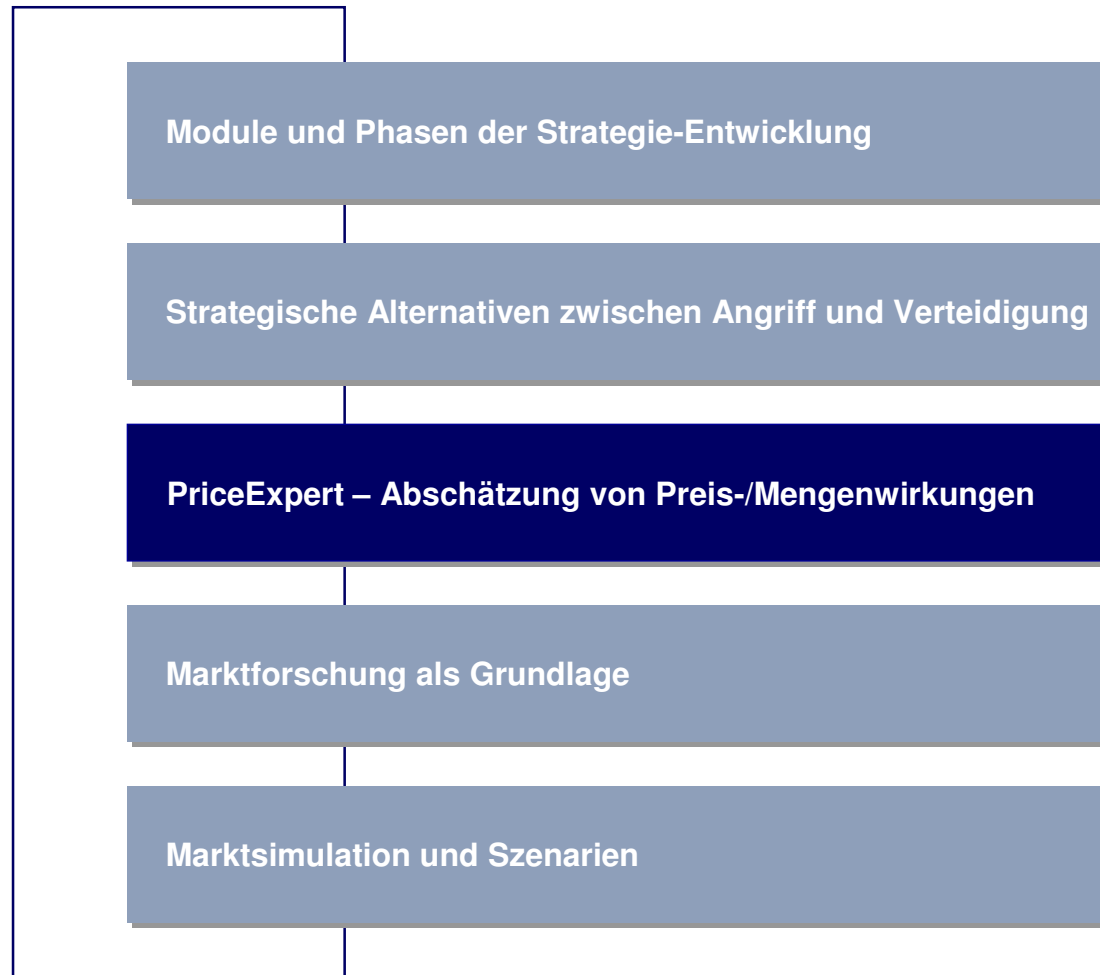


**Strategie:
Preisschirm
von 10%**

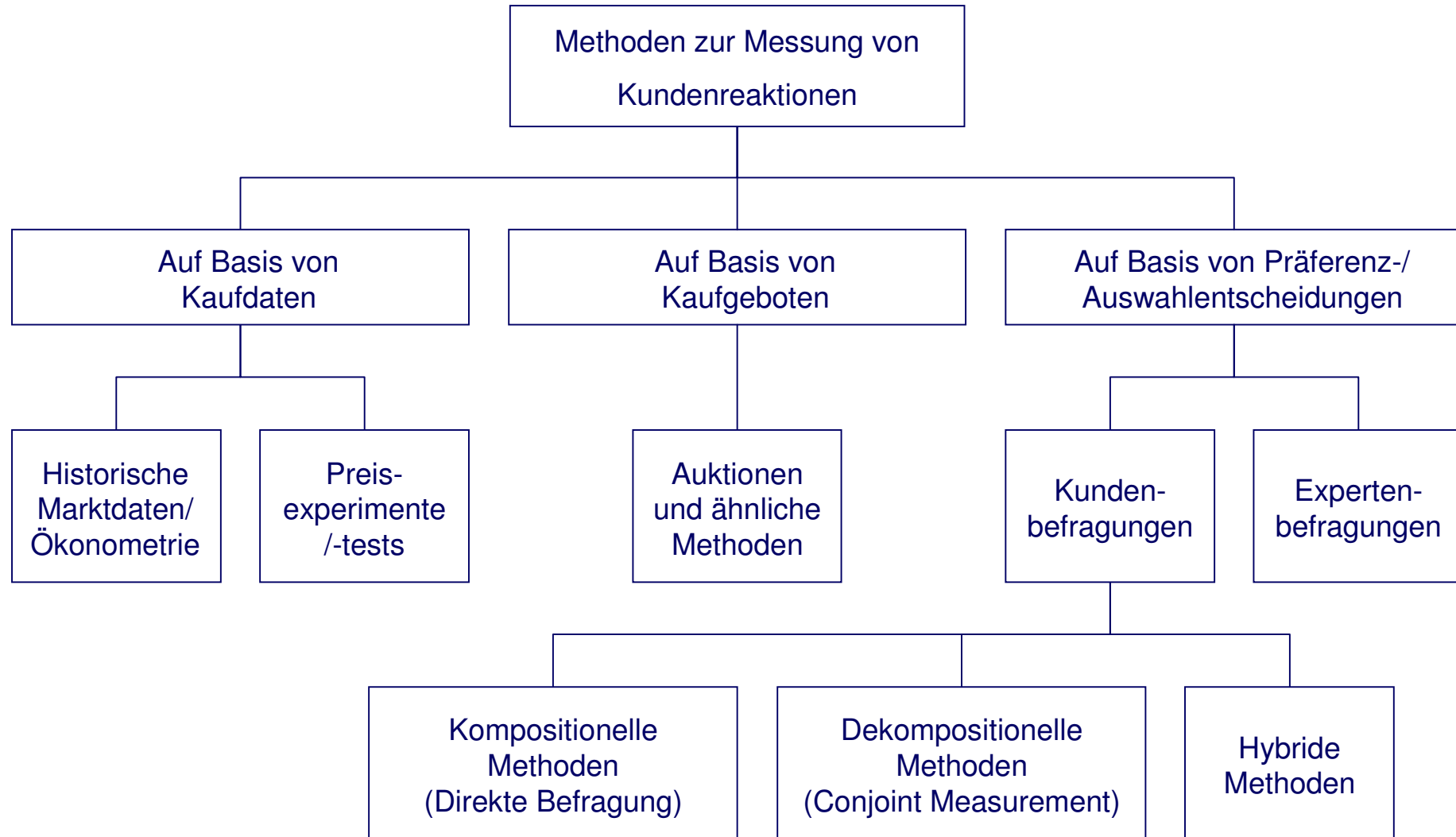
Indexwerte:
Umsatz ohne Wettbewerber = 100
Preisniveau ohne Reaktion = 100

Preisniveau Anbieter A

Agenda



Die richtige Taktik - Methoden zur Messung und Bewertung von Kunden- und Wettbewerbsverhalten



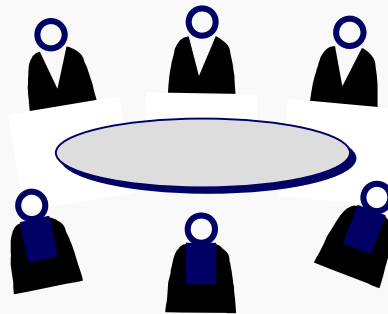
Expertenschätzung

Definition

- Ca. 5-10 Experten
- Experten aus unterschiedlichen Hierarchieebenen und Funktionen
- Keine reine Durchschnittsbildung, sondern Konsensfindung auf Basis gemeinsamer Diskussion
- Mehrfache Durchführung für unterschiedliche Szenarien

Eigenschaften

- + Einfache Durchführung
- + Geringe Investitionen
- + Gute Qualität der Ergebnisse
- Nur interne Bewertung



Mögliche Fragestellungen:

- *Wie hoch ist der Anteil, der uns als Unternehmen am Gesamtmarkt zugänglich ist?*
- *Was sind realistische Wachstumsgrößen?*
- *Wie groß ist der realistische Marktanteil den wir erzielen können?*
- *Mit welchen Aktionen der Wettbewerber ist zu rechnen?*
- *Wie sensitiv reagiert der eigene Absatz, Umsatz und Deckungsbeitrag auf Änderungen der eigenen Preise, bzw. der Wettbewerberpreise?*

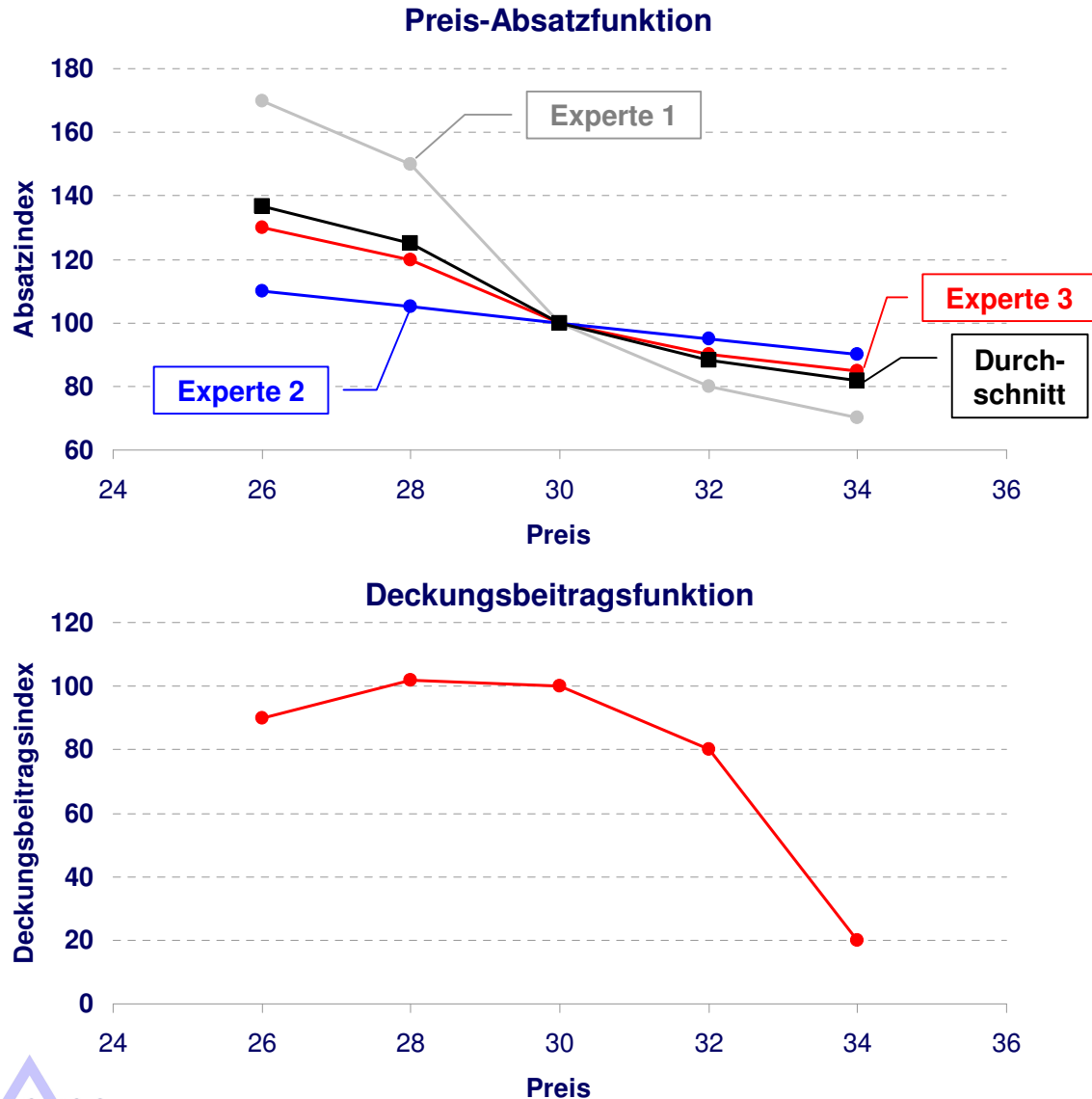
Expertenschätzung - PriceExpert

Produkt: A

Preis-Absatz-Schätzung					
Preis	Heutiger Preis				
	8	9	10	11	12
Geschätzte Absatzmenge	130	110	100	85	70

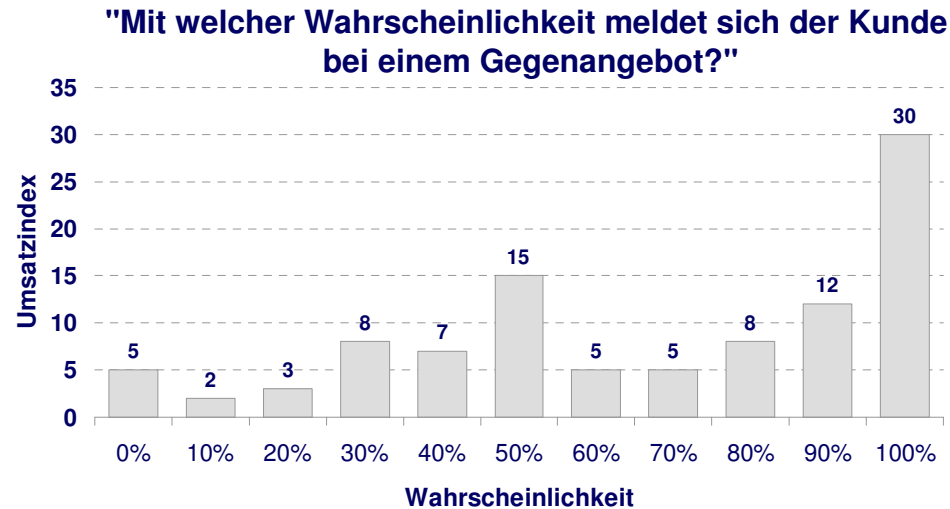
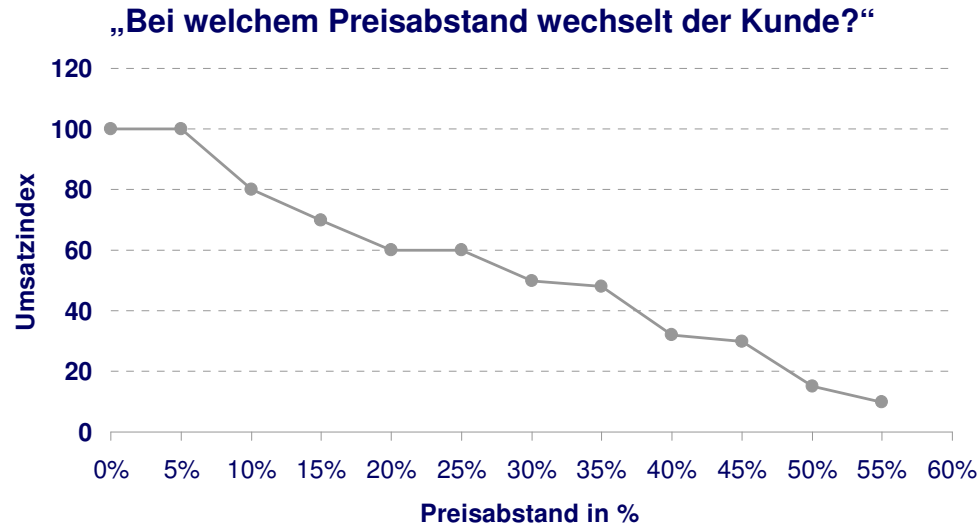
Preis-Reaktions-Schätzung							
Wettbewerber		Aktueller Preis	Absatzmenge im Vorjahr	Erwartete Preisreaktion bei obiger eigener Preissetzung			
1	Wettbewerber X	14	30			14	
2	Wettbewerber Y	10	60	8	9	10	10
3	Wettbewerber Z	8	80			8	
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							

Expertenschätzung liefert Preis-Absatz- sowie Deckungsbeitragsfunktionen in Abhängigkeit von Wettbewerbsreaktionen



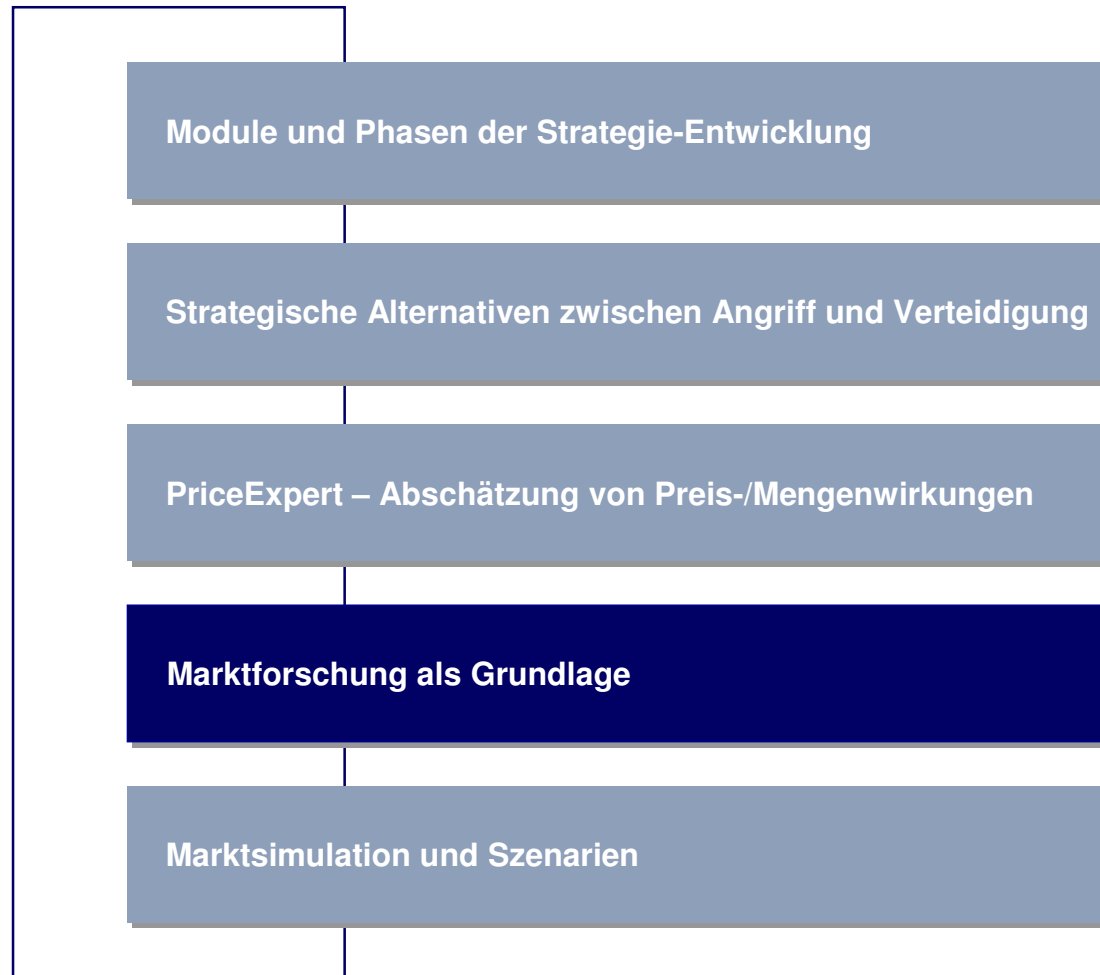
- Zunächst Durchschnittsbildung über die Preis-Absatzfunktionen einzelner Experten
- Anschließend Diskussion der Durchschnittsfunktion zur Konsensbildung
- Dient zur Bestimmung des abgestimmten internen Verständnisses bezüglich Marktvolumen und -reaktionen
- Durchführung mehrerer Runden, zur Abbildung unterschiedlicher Szenarien
- Deckungsbeitragsfunktion liefert gewinnoptimalen Preis

Befragung des eigenen Vertriebs liefert Preisreaktionsfunktion sowie Sicherheit bei Gegenangeboten – Quervergleich mit Marktforschung möglich



- Interne Befragung der eigenen Ansprechpartner (z.B. im Vertrieb) liefert erste Anhaltspunkte über mögliche Kundenreaktionen
- Ableitung von Reaktionsfunktion möglich
- Später Abgleich der internen Aussagen mit extern (z.B. über Marktforschung oder im Rahmen von Marktsimulationen) ermittelten Reaktionsfunktionen möglich
- Ebenfalls Vergleich mit Benchmarks aus ähnlichen Fragestellungen oder Branchen möglich

Agenda



Struktur einer möglichen Befragung / Marktforschung – Qualität der Marktforschung ist von entscheidender Bedeutung



- Im Gegensatz zu Endkundenbefragungen (B-to-C) gibt es im B-to-B-Bereich oft nur EINE Chance für ein Gespräch mit den entscheidenden Ansprechpartnern – jedes Gespräch muss „funktionieren“!
- Die Erfahrung und Qualität der Marktforscher ist hier von entscheidender Bedeutung!

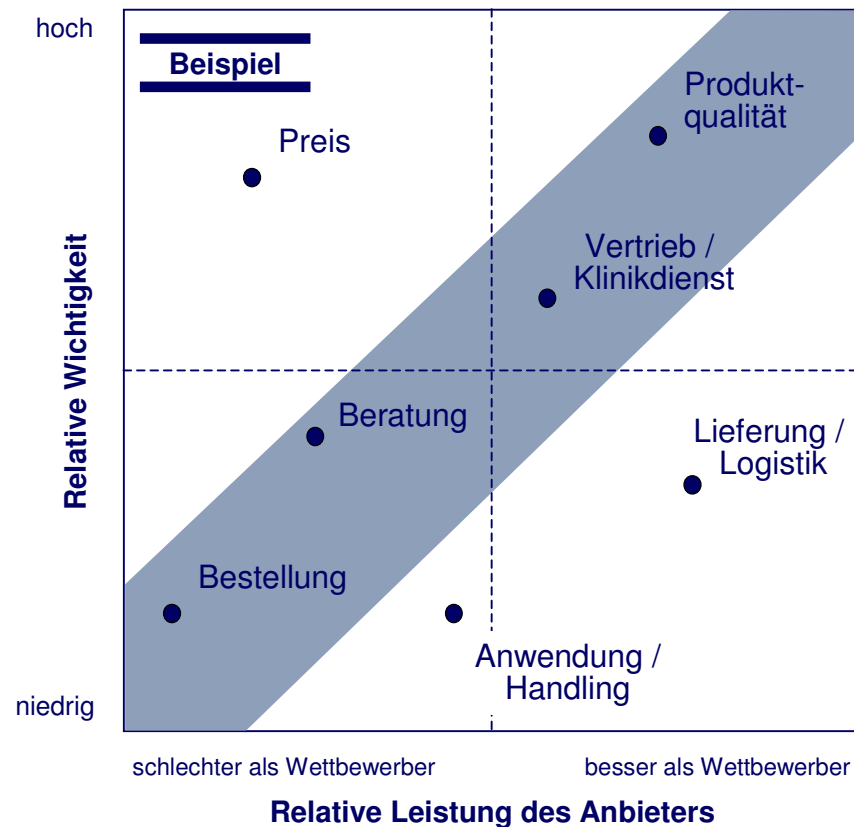
Wesentliche Grundlage zur Erarbeitung von strategischen Optionen ist die Bestimmung der eigenen Wettbewerbsposition

Bestimmung von Wettbewerbsvorteilen und –nachteilen

Methodik

- Ermittlung aller kaufrelevanten Merkmale / Inhalte
- Beurteilung der Merkmals-Wichtigkeit für die Kaufentscheidung
- Beurteilung der Leistung/Qualität des Anbieters
- Beurteilung der Leistung/Qualität aller relevanten Wettbewerber
- Ggf. Trennung nach unterschiedlichen Kundensegmenten erforderlich

Wettbewerbspositionierung in einem Zielsegment – exemplarische Darstellung



Conjoint Measurement ermöglicht die Zerlegung des Gesamtnutzen eines Angebotes in die Teilnutzen seiner Merkmale/Ausprägungen.

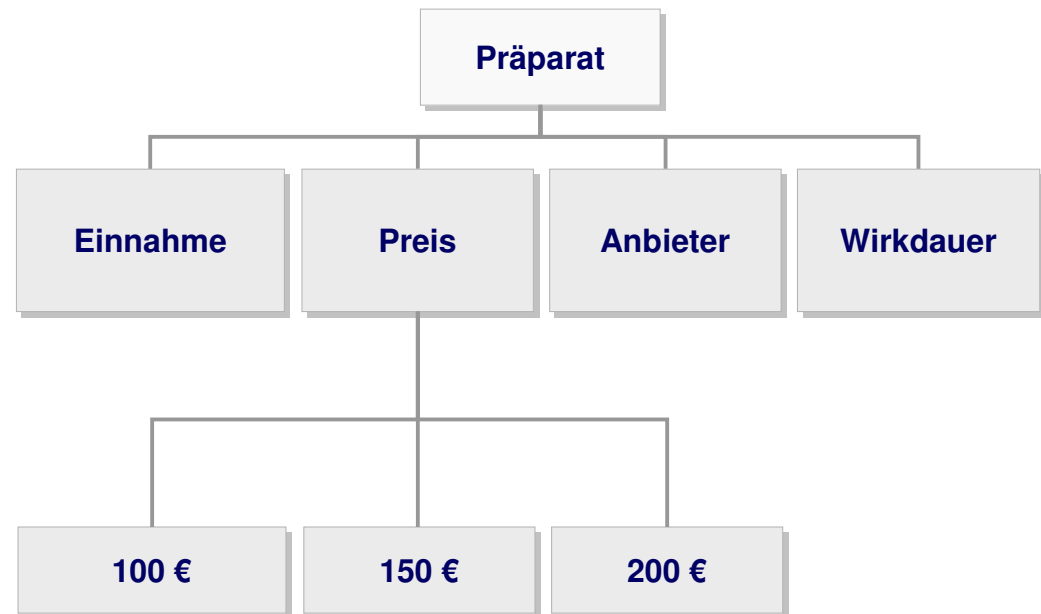
Grundidee

Jedes Produkt/Gesamtangebot kann in einzelne Leistungs-/Preismerkmale aufgeteilt werden.



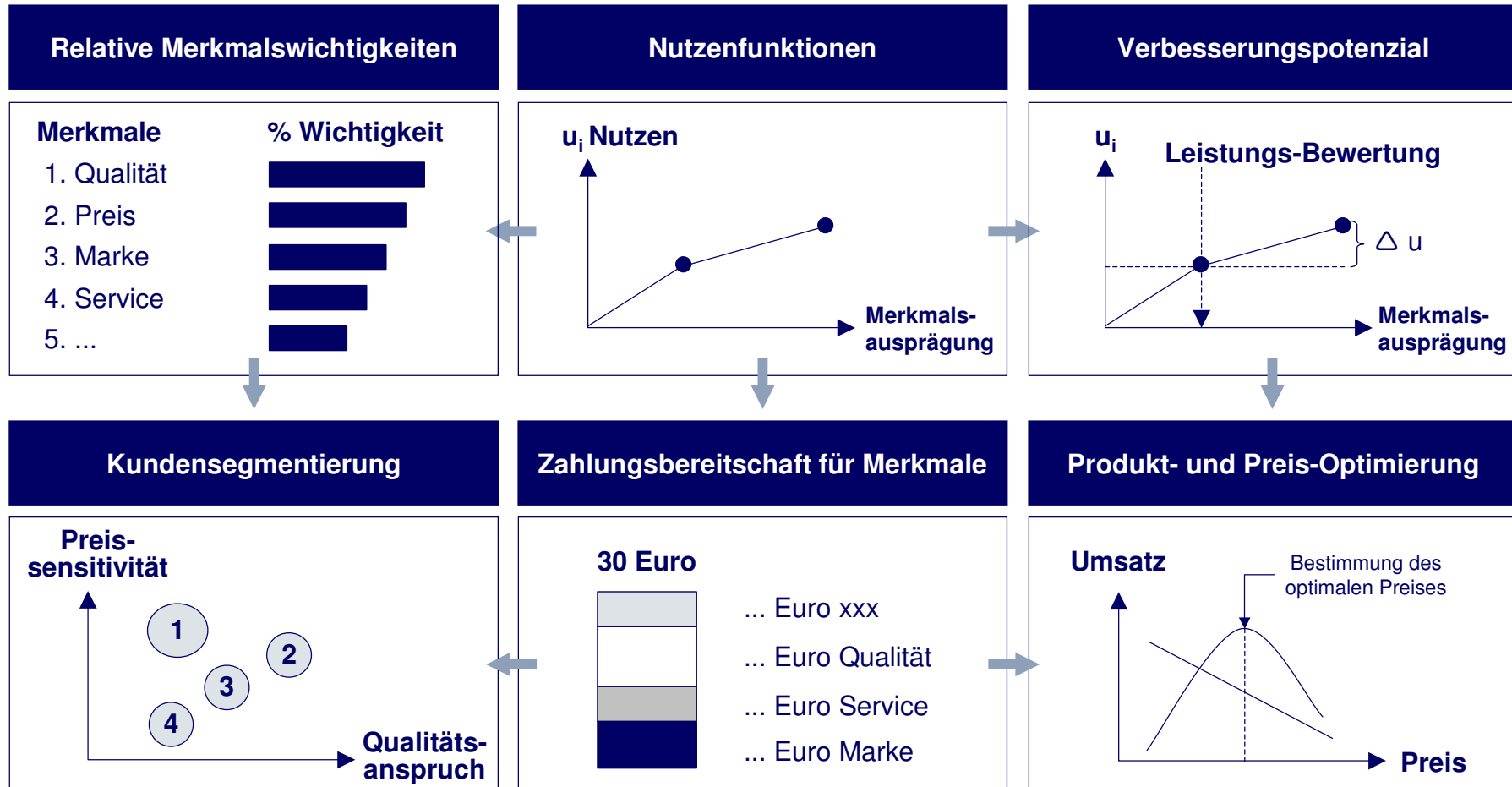
Jedes Leistungs-/ Preismerkmal wird durch relevante Ausprägungen beschrieben.

Beispiel

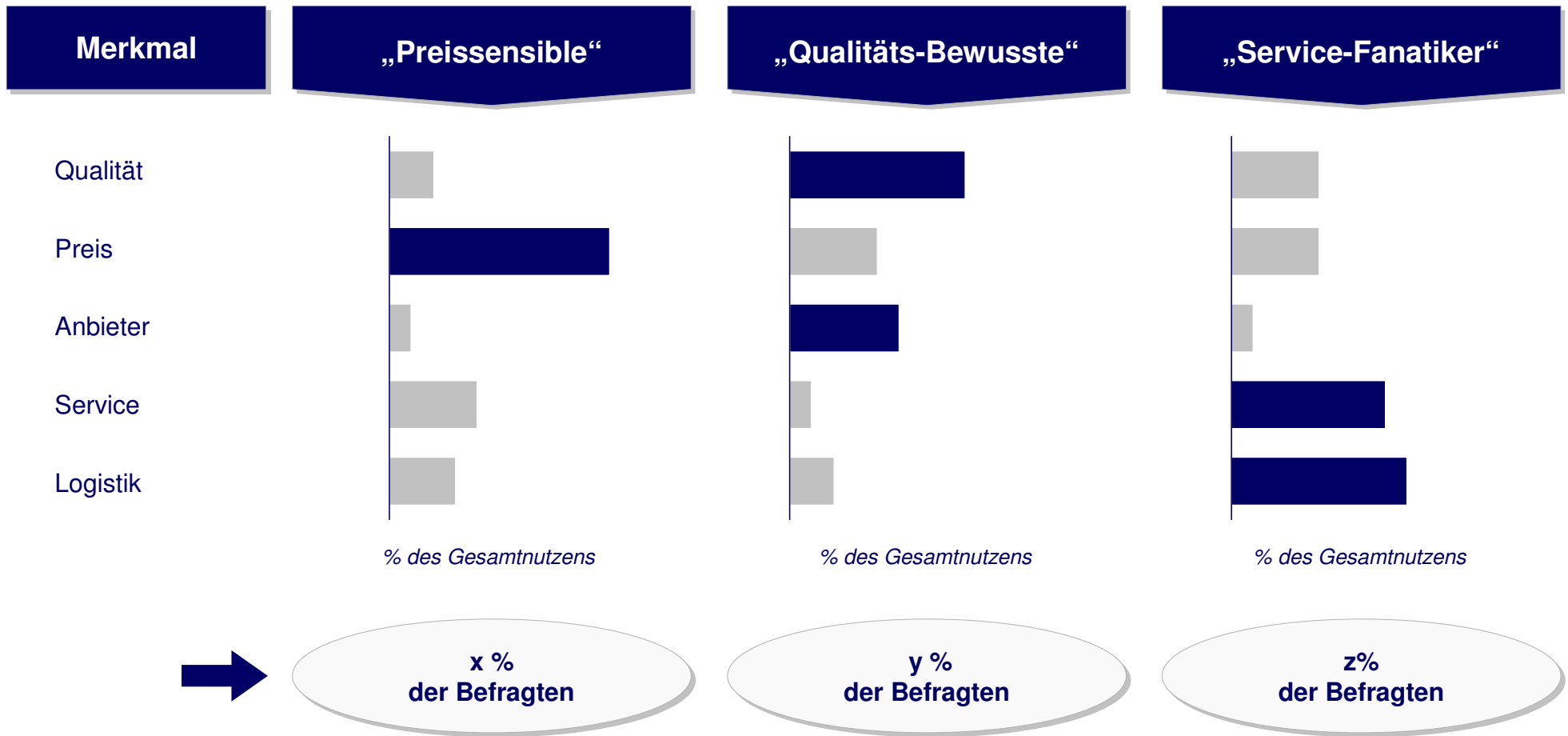


Vielfältige Auswertungsmöglichkeiten der Conjoint-Analyse in Kombination mit flankierenden Befragungsmethoden

Mögliche Analyseergebnisse in Kombination mit anderen Befragungsmethoden



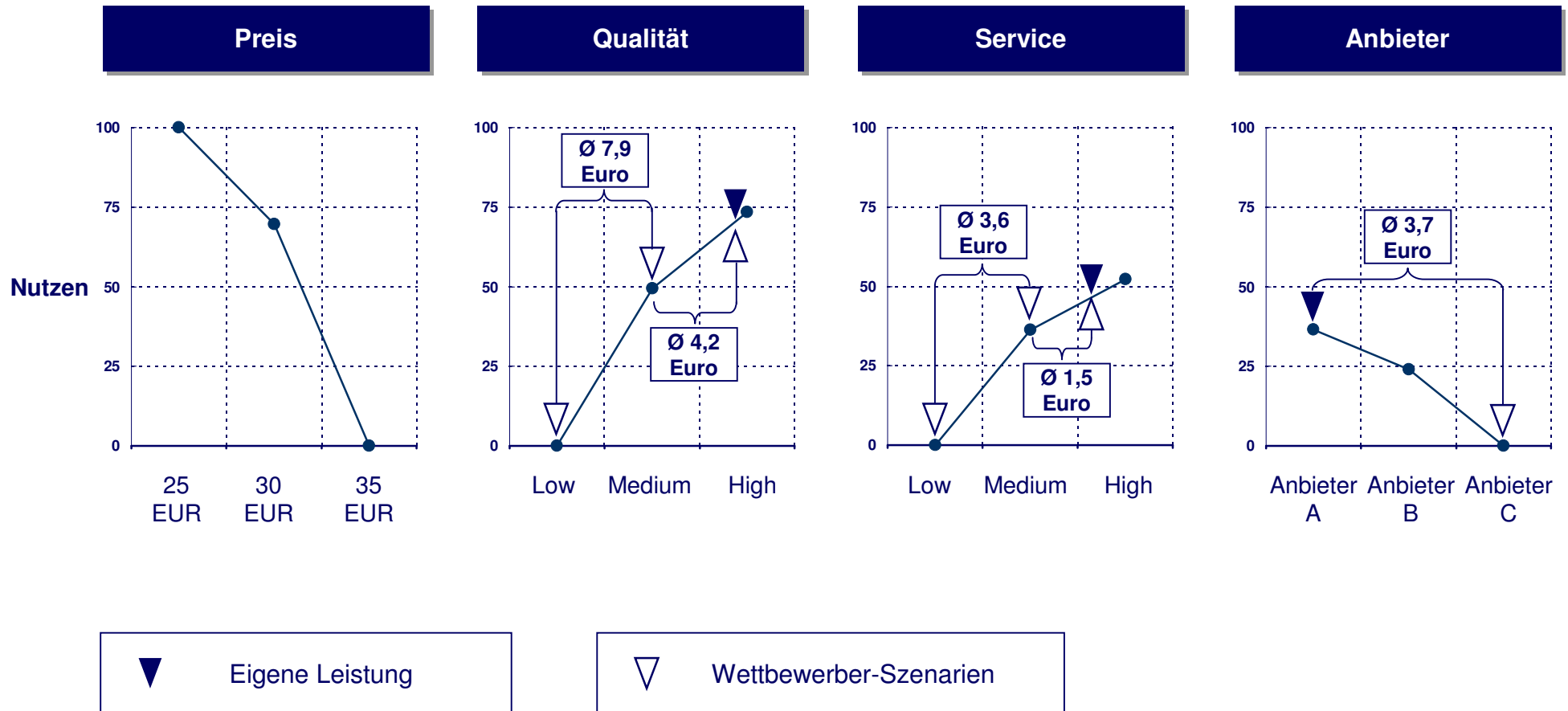
Relative Wichtigkeiten aus Conjoint Measurement ermöglichen Identifikation von Kundensegmenten



Preispremium bzw. Preislücke in Abhängigkeit vom Qualitäts- und Service-Niveau der Wettbewerber

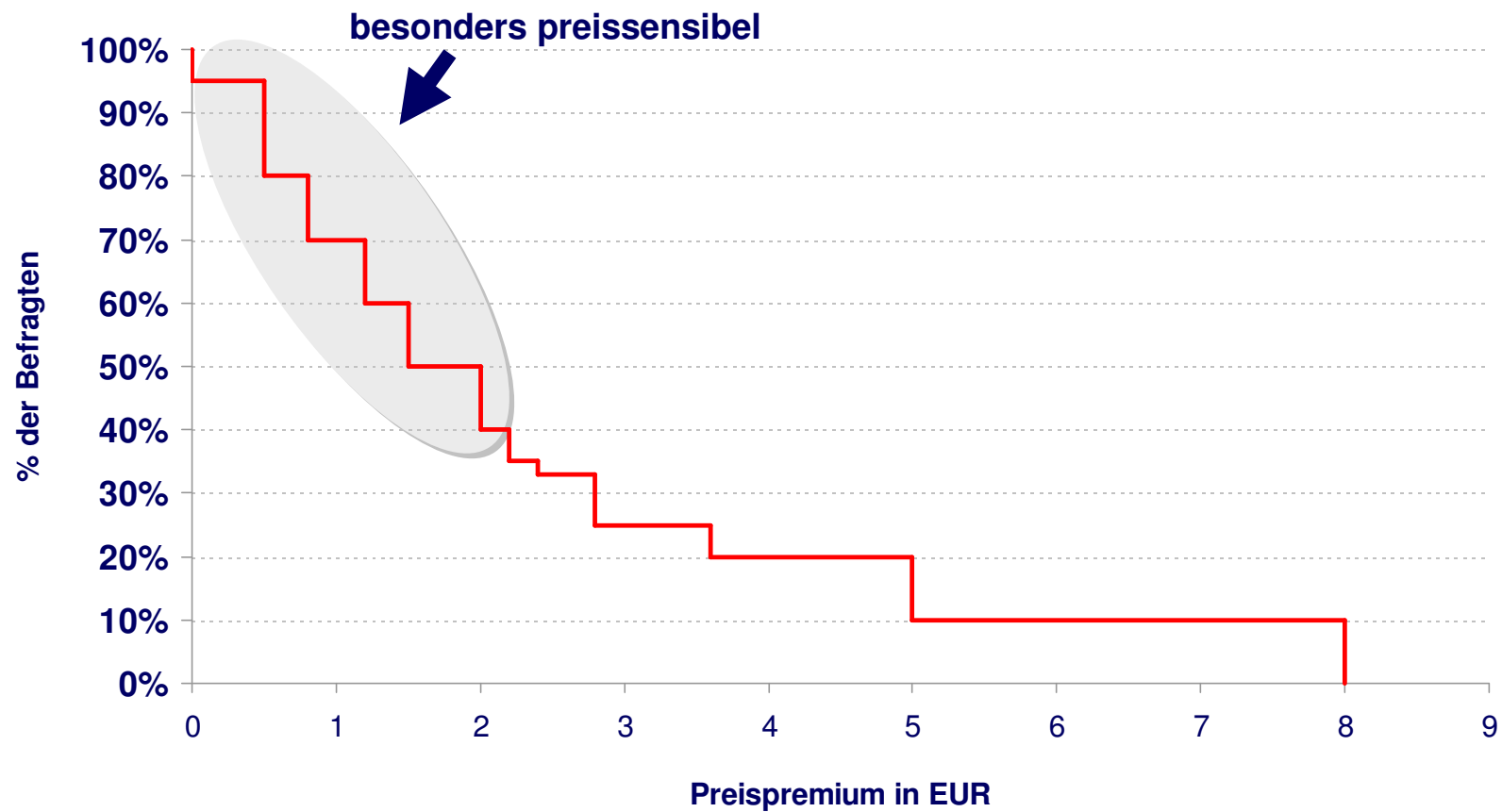
Beispiel

Nutzenfunktionen für Merkmale des Conjoint Measurement



Ermittlung einer Preisreaktionsfunktion – x% der Befragten wechseln bei einem Preisunterschied von y Euro oder weniger

Maximale Zahlungsbereitschaften / Preispremium von Kunden

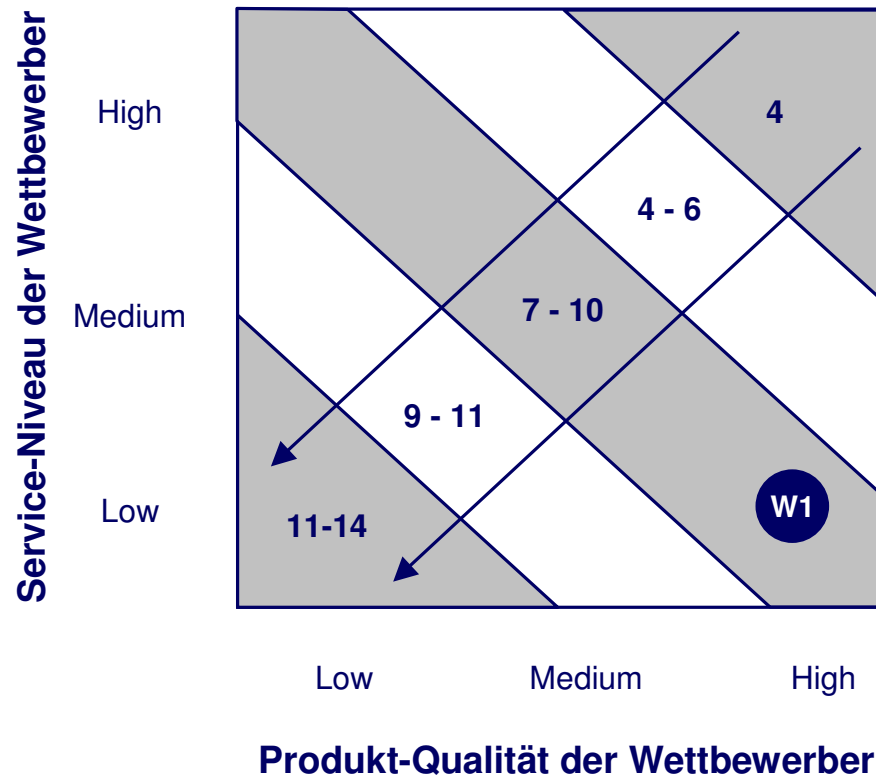


Preispremium in Abhängigkeit vom Wettbewerber-Szenario

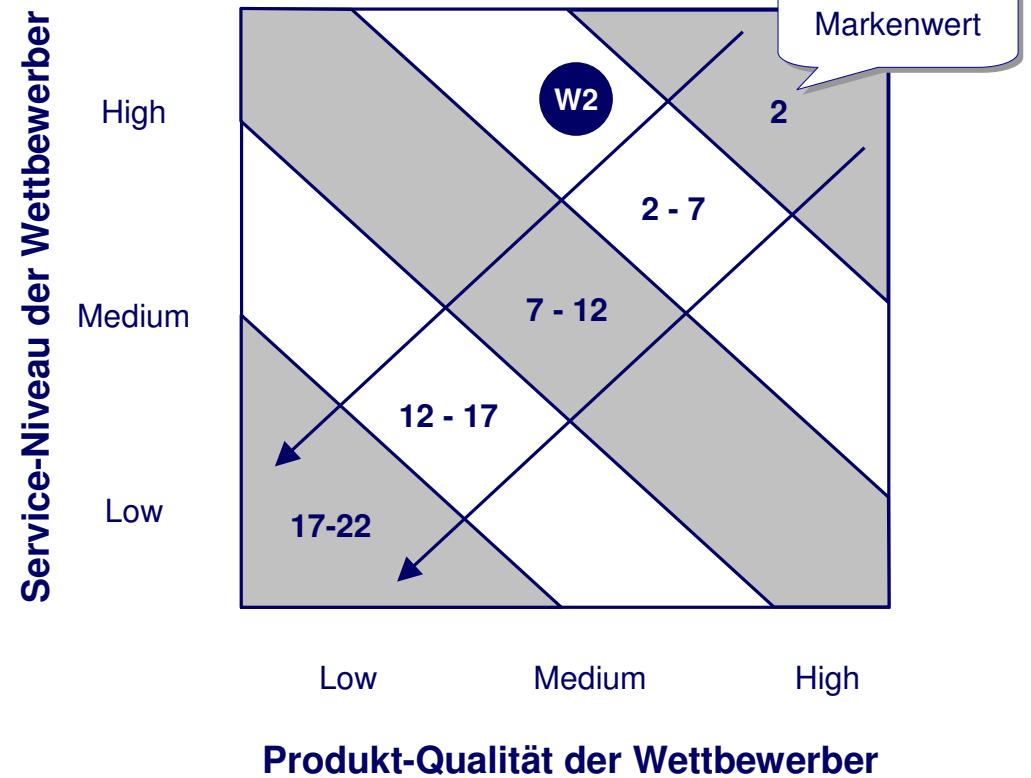
Beispiel

Preispremium im Vergleich zu Wettbewerbern [Euro]

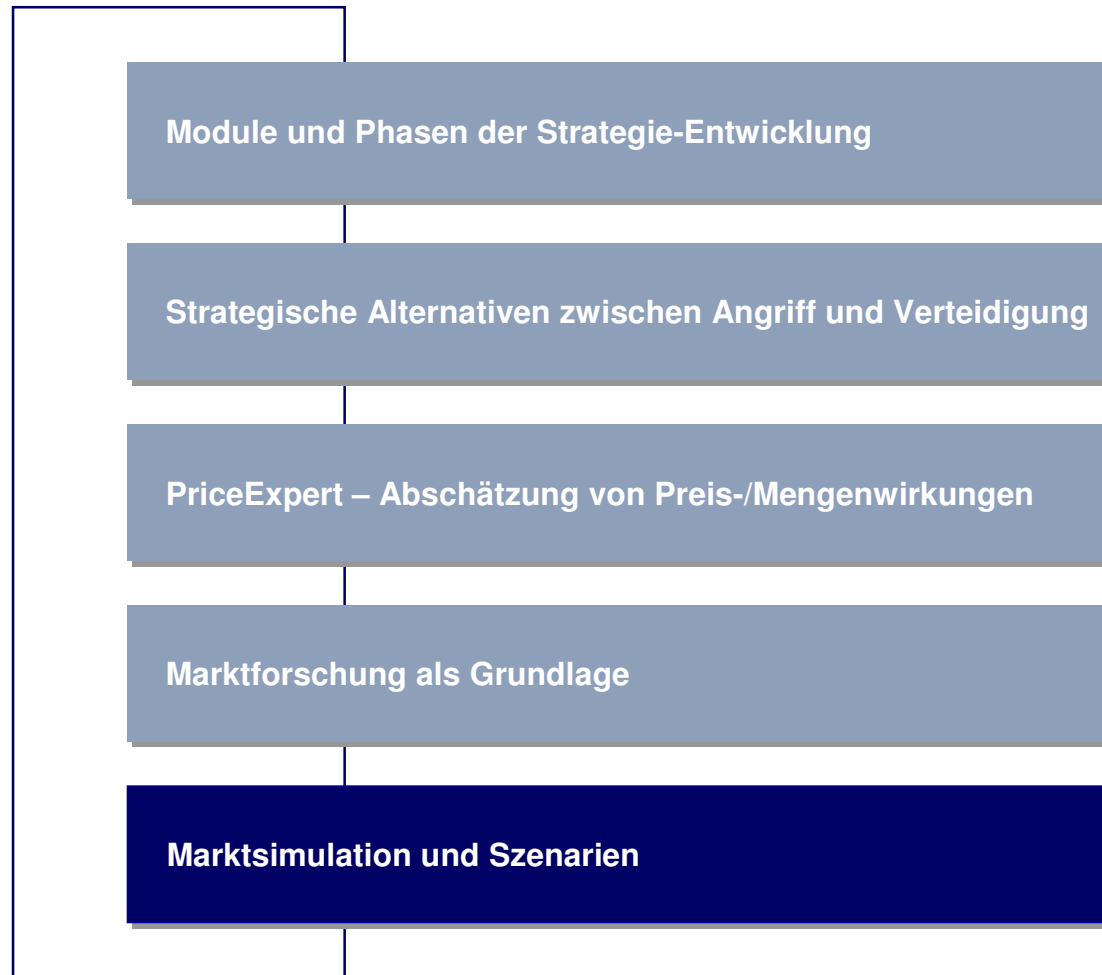
Preispremium im Kundensegment A



Preispremium im Kundensegment B



Agenda

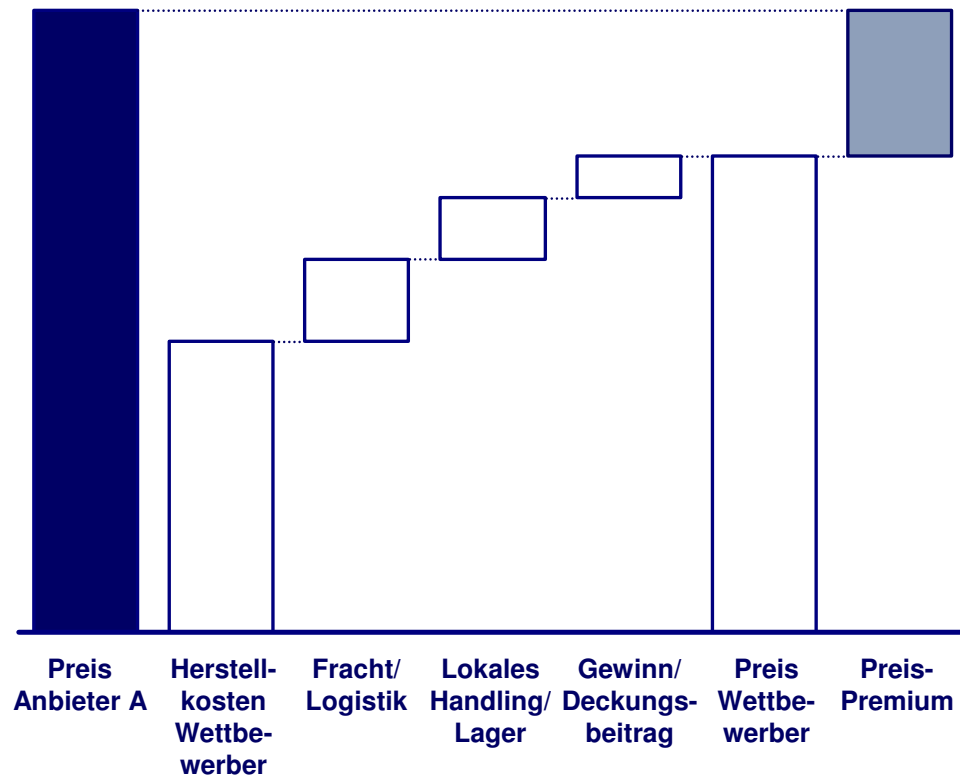


Analyse Wertschöpfungskette/Geschäftsmodell der Wettbewerber als Basis

Wertschöpfungskette

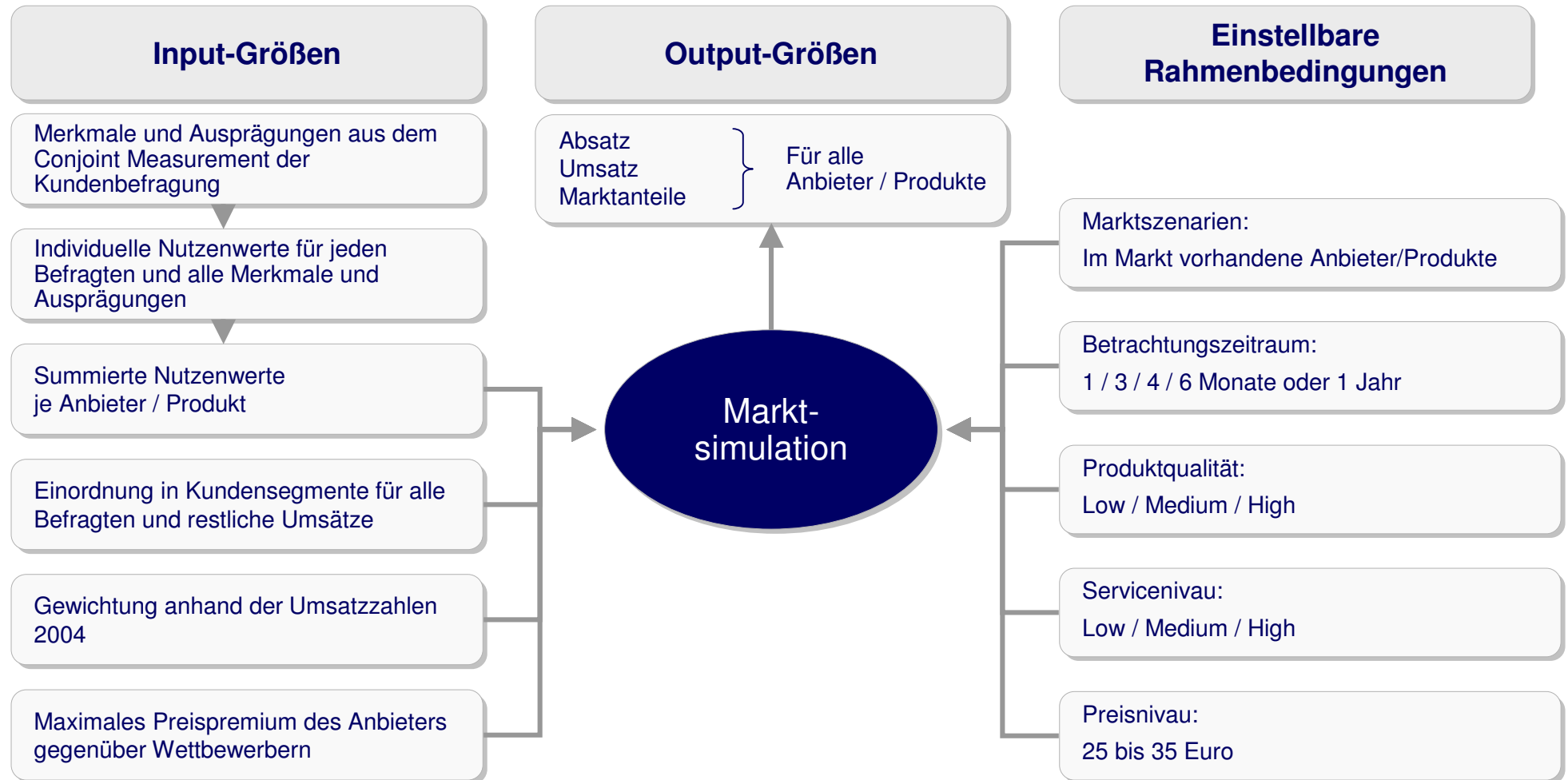
Bewertung / Simulation Geschäftsmodelle

Wertschöpfungskette Wettbewerber



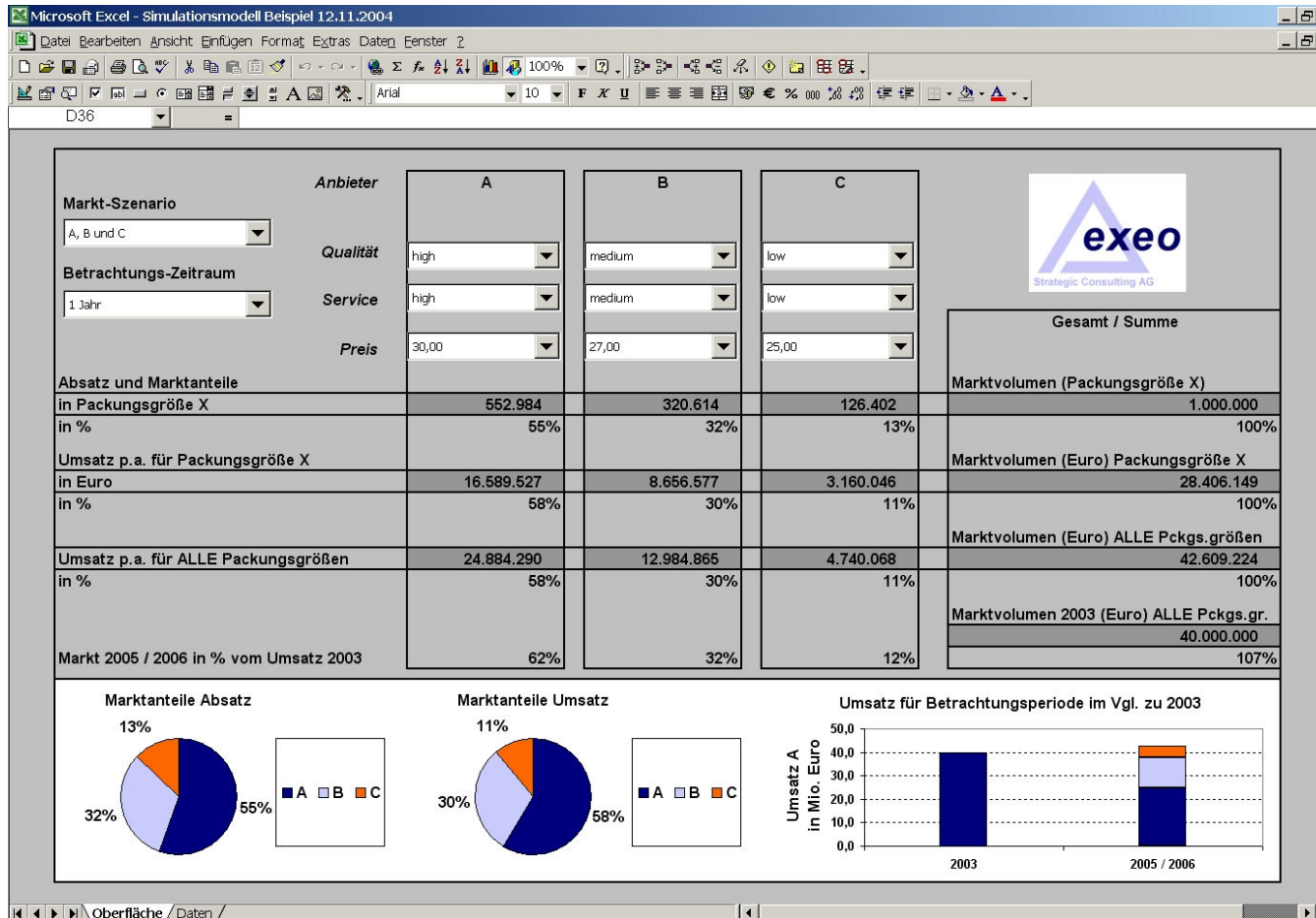
- Definition:
Wer ist eigentlich Marktteilnehmer und damit Wettbewerber?
- Preis-Kompetenz bei Herstellern oder Distributoren?
- Wertschöpfungskette durchrechnen – eigene und Wettbewerber
- Auswirkung Skaleneffekte auf Auslastung Kapazitäten und Kosten-Struktur
- Ausrichtung und Incentivierung der Geschäftsmodelle
- Eigene Preis- und Bonusmodelle – Richtung der Incentivierung?
- Abgleich Wertschöpfungskette Wettbewerber mit ermitteltem Preispremium

Struktur und Aufbau eines Simulationsmodells



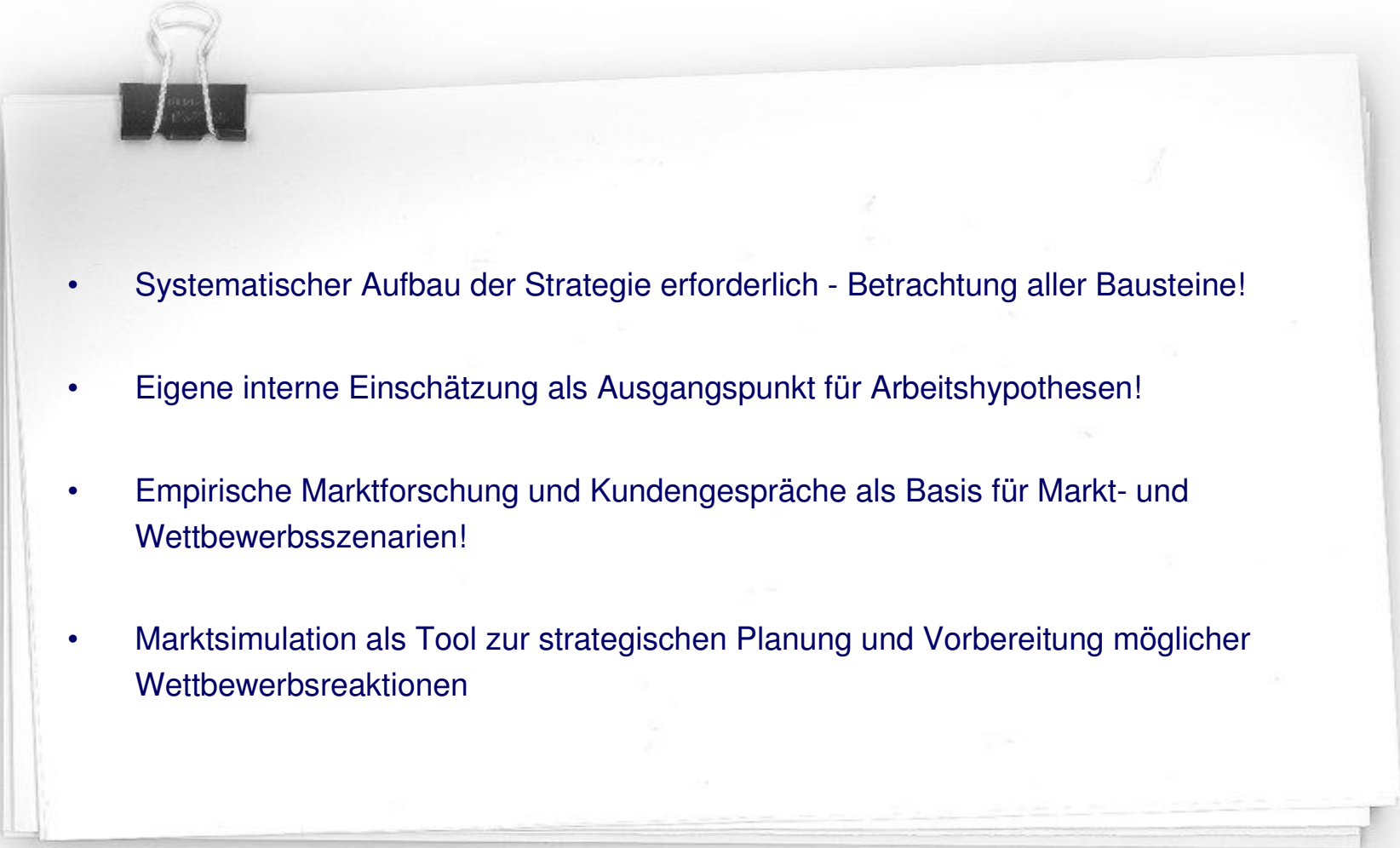
Simulationsmodell zur Bewertung von Markt-Szenarien

Beispiel und Demonstration



- Input-Daten für ein solches Simulationsmodell:
 - Kundenpräferenzen
 - Einordnung der Kunden in vorher bestimmte Kundensegmente
 - Nutzenwerte für einzelne Ausprägungen kaufrelevanter Merkmale
 - Zahlungsbereitschaften und Preiselastizitäten
 - Bewertung Qualitäts- und Service-Niveaus der Wettbewerber
- Alle erforderlichen Daten können auf Basis von Kundenbefragungen gewonnen werden

Der Weg zur umsetzbaren Strategie - Fazit

- 
- Systematischer Aufbau der Strategie erforderlich - Betrachtung aller Bausteine!
 - Eigene interne Einschätzung als Ausgangspunkt für Arbeitshypothesen!
 - Empirische Marktforschung und Kundengespräche als Basis für Markt- und Wettbewerbsszenarien!
 - Marktsimulation als Tool zur strategischen Planung und Vorbereitung möglicher Wettbewerbsreaktionen

Kontakt

