

**Wie reagieren Unternehmen auf das Schwinden eines
verteidigungsfähigen Wettbewerbsvorteils? – Aus Sicht des
Resource Based View of the Firm am Beispiel des Ablaufs von
Patenten in der Pharmaindustrie**

Prof. Dr. Wolfgang Burr und Dr. Antje Musil

Vortrag auf der 6. Fachtagung der Kommission Technologie-
und Innovationsmanagement in Bremen

29.10.2004

Gliederung des Vortrags

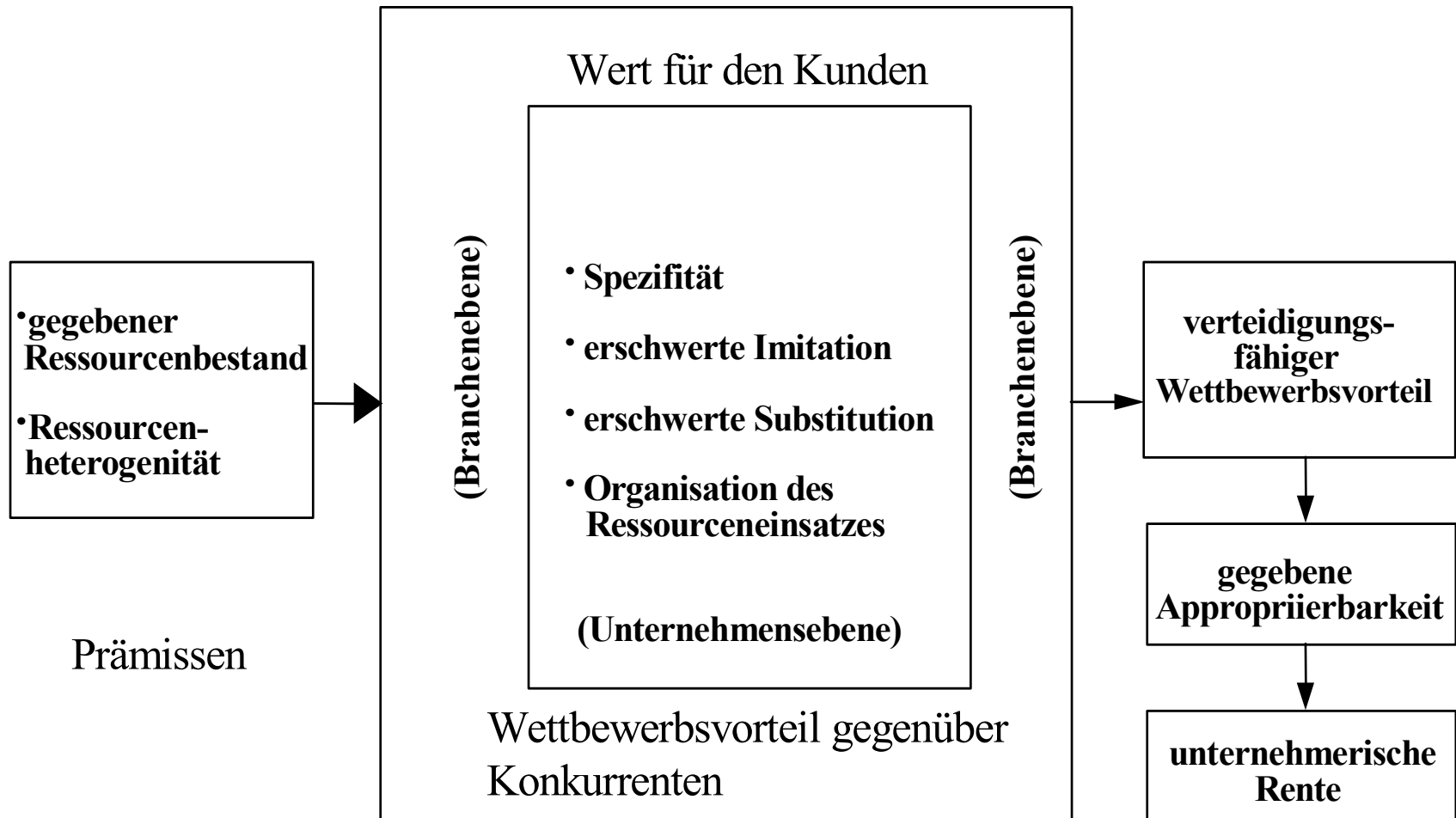
- I. Das Konzept des ressourcenbasierten verteidigungsfähigen Wettbewerbsvorteils (Sustainable Competitive Advantage)
- II. Grundsätzliche Reaktionsmöglichkeiten auf das Schwinden eines Sustainable Competitive Advantage (Exploitation bestehender Ressourcen oder Exploration neuer Ressourcen)
- III. Fortgesetzter Einsatz bestehender Wirkstoffe (Exploitation) in der Pharmaindustrie
- IV. Erforschung neuer Wirkstoffe (Exploration neuer Ressourcen/Ressourcenkombinationen) in der Pharmaindustrie

Problemstellung:

Theoretische und empirische Identifikation und Analyse der Instrumente bzw. Möglichkeiten, wie ein Pharmaunternehmen auf den Ablauf seiner Patente reagieren kann.

1. Schritt: Theoretische Analyse (Resource Based View of the Firm, Konzept komplementärer Ressourcen nach D. Teece)
Status: abgeschlossen
2. Schritt: Durchführung von zwei empirischen Fallstudien zur Erkundung des empirischen Feldes und Entwicklung eines Fragebogens
Status: abgeschlossen
3. Schritt: Durchführung einer Fragebogenerhebung bei forschenden Pharmaunternehmen in Deutschland
Status: Abschluss voraussichtlich Ende 2004

I. Das Konzept des ressourcenbasierten verteidigungsfähigen Wettbewerbsvorteils (Sustainable Competitive Advantage)



Quelle: In Anlehnung an Barney (1991)

I. Patente als ressourcenbasierte verteidigungsfähige Wettbewerbsvorteile in der Pharmaindustrie

- Patente können für ein Pharmaunternehmen ressourcenbasierte verteidigungsfähige Wettbewerbsvorteile begründen, wenn sie alle der genannten Bedingungen erfüllen.
- Die große Bedeutung von Patenten als Schutzmechanismus für Pharmainnovationen wurde durch die empirische Untersuchung von Levin, Klevorick, Nelson und Winter (1987) bestätigt.

II. Grundsätzliche Reaktionsmöglichkeiten auf das Schwinden eines Sustainable Competitive Advantage: Exploitation und/oder Exploration

Gestaltungsempfehlungen für das Schwinden eines Ressourcenbasierten verteidigungsfähigen Wettbewerbsvorteils:

A) Exploitation

Auch nach Patentablauf Einsatz der entsprechenden Ressourcen (Wirkstoffe) und ihre Verteidigung gegen Imitationsversuche der Wettbewerber

B) Exploration

Experimentieren mit neuen Ressourcen und Ressourcenkombinationen (Entwicklung neuer Wirkstoffe)

C) Mischstrategie, die Exploitation und Exploration kombiniert

Grundsätzliche Handlungsoptionen aus Sicht des RBV

- Errichten von Imitationsbarrieren
- Effizienter Ressourceneinsatz
- Sonstige Maßnahmen mit abwehrendem/exploitativem Charakter

III. Fortgesetzter Einsatz bestehender Wirkstoffe (Exploitation) in der Pharmaindustrie

1. Imitationsbarrieren als Schutzinstrument (1)

Imitationsbarrieren:

Mechanismen, die eine Nivellierung bestehender Ressourcenunterschiede zwischen Unternehmen einer Branche durch imitierendes Verhalten von Wettbewerbern erschweren oder verhindern können.

- 1.1. Art der Technologie, die dem (zu imitierenden) Wirkstoff zugrunde liegt
 - a. chemische Synthese
 - b. gentechnische Herstellung
 - c. Naturstoffe
- 1.2. Komplementäre Ressourcen/Kompetenzen
- 1.3. Alternative Schutzinstrumente: die Marke

1. Imitationsbarrieren als Schutzinstrument (2)

1.2. Komplementäre Ressourcen/Kompetenzen

- ... sind erforderlich, um eine Innovation erfolgreich in den Markt einzuführen und zu kommerzialisieren
- Verfügt das Pharmaunternehmen über zum Wirkstoff komplementäre Ressourcen/Kompetenzen bzw. kann es den Zugang zu komplementären Ressourcen/Kompetenzen kontrollieren?

1. Imitationsbarrieren als Schutzinstrument (3)

1.2. Komplementäre Ressourcen/Kompetenzen

- Zugang zu und Kontrolle über komplementäre Ressourcen
 - Zugang zu bzw. Kontrolle über Produktionskapazitäten
 - Zugang zu bzw. Kontrolle über die Vertriebskanäle
- Komplementäre Kompetenzen
 - Fähigkeiten, die ein effektives und effizientes Management der Wertschöpfungsaktivitäten ermöglichen und außerhalb der Fähigkeiten zur bloßen Wirkstoffherstellung/-imitation liegen
 - z.B.: Kompetenz im Produktmanagement, Vertriebskompetenz, Kompetenzen im Zulassungsprozess, Kompetenzen in der Arzneimittelproduktion

1. Imitationsbarrieren als Schutzinstrument (4)

1.3. Alternative Schutzinstrumente

- Schutzmöglichkeiten des Systems intellektueller Eigentumsrechte beeinflussen Imitationsversuche
- Die Marke des Originalpräparats genießt auch nach Patentablauf separaten Schutz.

2. Effizienter Ressourceneinsatz

- Ein Wettbewerbsvorteil kann aus einer Ressource nur dann erwachsen, wenn der Ressourceneinsatz effizient organisiert ist.
- Der Originalhersteller kann, wenn es ihm gelingt, Effizienzvorteile gegenüber Konkurrenten zu erzielen, durch die resultierenden Kosteneinsparungen den Umsatzrückgang nach Patentablauf zumindest teilweise kompensieren.

3. Sonstige Maßnahmen mit abwehrendem/exploitativem Charakter

- Strategie der kurzfristigen Ausbeutung des Wettbewerbsvorteils („harvesting“)
 - Zulassung von „friendly generics“
 - Eigengenerikum
- Gerichtsprozesse
 - Abwehr von Patentverletzungen
 - strategisches Instrument, um Marktzutritt von Konkurrenten zu verhindern oder zumindest zu verzögern

IV. Erforschung neuer Wirkstoffe (Exploration neuer Ressourcen/ Ressourcenkombinationen) in der Pharmaindustrie

Vier grundsätzliche Optionen der Ressourcenexploration als Reaktion auf den Ablauf bestehender Wirkstoffpatente:

- Innovation durch Wirkstoff- und Produktmodifikation (Life Cycle Management)
- Fast Pace-Strategie: Erforschung neuer Wirkstoffe
- Diversifikation in neue Geschäftsfelder
- Übernahme von Wirkstoffen von Dritten durch Lizenznahme und/oder Akquisition

IV. Innovation durch Wirkstoff- und Produktmodifikation (Life Cycle Management)

- Wirkstoffveränderungen: (geringfügige) Molekülvariationen des bekannten Wirkstoffs führen zu so genannten Me-too-Präparaten, die als inkrementale Innovation einen Patentschutz erlangen können
- Neue Indikationsgebiete für den bekannten Wirkstoff, für die ein Verwendungspatent beantragt werden kann
- Neue Anwendergruppen, z. B. Modifikation des Wirkstoffs, so dass er bei Säuglingen und Kindern eingesetzt werden kann.
- Verwendung des Wirkstoffs in einem Kombinationspräparat mit anderen Wirkstoffen
- Veränderungen der Wirkstoffstärke (Dosierung) in dem Medikament, das den Wirkstoff enthält
- Neue Darreichungsformen (Galenik) für den bewährten Wirkstoff, z. B. Aerosole, Pflaster, Cremes oder so genannte Drug Delivery Systems