

Dr. Sascha L. Schmidt

# Megamerger in der pharmazeutischen Industrie

Ein Beitrag zur Strategieprozessforschung

<b>Technische Universität Darmstadt</b>
Fachbereich 1
Betriebswirtschaftliche Bibliothek
Inventar-Nr.: 53.221
Abstell-Nr.: A 12/3528
.....
.....
.....
00 348 003

Verlag Paul Haupt  
Bern · Stuttgart · Wien

# Inhaltsverzeichnis

## 1 PROBLEMSTELLUNG

1.1	HERAUSFORDERUNGEN DER NEUEN REALITÄTEN FÜR DIE PHARMAZEUTISCHE INDUSTRIE .....	18
1.1.1	<i>Die pharmazeutische Industrie</i> .....	20
1.1.2	<i>Dynamik der pharmazeutischen Industrie</i> .....	23
1.1.3	<i>Komplexität der pharmazeutischen Industrie</i> .....	30
1.1.4	<i>Mehrebenenwettbewerb der pharmazeutischen Industrie</i> .....	34
1.2	MEGAMERGER IN DER PHARMAZEUTISCHEN INDUSTRIE.....	38
1.3	SCHWERPUNKTE UND PERSPEKTIVEN DER M&A-FORSCHUNG .....	42
1.3.1	<i>Capital Markets School</i> .....	43
1.3.2	<i>Strategic School</i> .....	45
1.3.3	<i>Organizational Behavior School</i> .....	47
1.3.4	<i>Process School</i> .....	50
1.4	STRUKTUR VON M&A-PROZESSEN .....	52
1.5	MEGAMERGER ALS ENTWICKLUNGSPROZESS.....	59
1.6	FORSCHUNGSLEITENDE FRAGESTELLUNGEN .....	62
1.7	AUFBAU DER ARBEIT .....	66

## 2 STAND DER STRATEGIEPROZESSFORSCHUNG

2.1	BEGRIFFLICHE ABGRENZUNGEN.....	69
2.2	WESEN DER STRATEGIEPROZESSFORSCHUNG.....	72
2.2.1	<i>Strategieprozessforschung versus Strategieinhaltsforschung.....</i>	73
2.2.2	<i>Diversität der Strategieprozessforschung.....</i>	77
2.3	PROZESSANSÄTZE DER STRATEGIEFORMULIERUNG.....	79
2.3.1	<i>Strategieformulierung als planbarer, analytischer Prozess.....</i>	79
2.3.2	<i>Strategieformulierung als rationaler oder begrenzt rationaler strategischer Entscheidungsprozess.....</i>	82
2.3.3	<i>Strategieformulierung als politischer Prozess.....</i>	87
2.3.4	<i>Strategieformulierung als inkrementaler/emergenter Prozess.....</i>	90
2.3.5	<i>Strategieformulierung als unplanbarer, zufälliger Prozess.....</i>	94
2.4	PROZESSANSÄTZE DER STRATEGIEIMPLEMENTIERUNG.....	96
2.4.1	<i>Strategieimplementierung als intraorganisationaler Designprozess.....</i>	98
2.4.2	<i>Strategieimplementierung als strategischer Ressourcenallokationsprozess.....</i>	107
2.5	PROZESSANSÄTZE DES STRATEGISCHEN WANDELS.....	114
2.5.1	<i>Strategischer Wandel als organisationaler Lernprozess.....</i>	115
2.5.2	<i>Organisationaler Lernprozess als Verhaltensänderung.....</i>	119
2.5.3	<i>Organisationaler Lernprozess als Erkenntnisänderung.....</i>	121
2.6	INTEGRATIVE ANSÄTZE DER STRATEGIEPROZESSFORSCHUNG.....	125
2.6.1	<i>Strategieprozessstypologie nach Hart.....</i>	128
2.6.2	<i>Das Kernprozessmodell nach Bartlett/Ghoshal.....</i>	134
2.6.3	<i>Prozesstheorien nach Van de Ven.....</i>	141
2.7	ANFORDERUNGEN AN DIE STRATEGIEPROZESSFORSCHUNG.....	148

### 3 FORSCHUNGSDESIGN

3.1	WISSENSCHAFTSTHEORETISCHE POSITION .....	155
3.1.1	<i>Ontologische Positionierung</i> .....	157
3.1.2	<i>Epistemologische Positionierung</i> .....	163
3.1.3	<i>Methodologische Positionierung</i> .....	167
3.2	LONGITUDINALE, EINGEBETTETE EINZELFALLSTUDIE.....	171
3.2.1	<i>Longitudinale Sicht</i> .....	174
3.2.2	<i>Einzelfallstudie</i> .....	176
3.2.3	<i>Embedded design und Mehrebenen-Analyse</i> .....	180
3.3	AUSWAHL DES BB-PROZESSMODELLS ALS BASIS- KONSTRUKT.....	182
3.3.1	<i>Entstehung des RAP-Modells von Bower</i> .....	184
3.3.2	<i>Erweiterung des RAP-Modells durch Burgelman</i> .....	188
3.3.3	<i>Einfluss der Populationsökologie</i> .....	192
3.3.4	<i>Operationalisierung des B-B-Prozessmodells</i> .....	194
3.4	DER FORSCHUNGSPROZESS .....	197
3.4.1	<i>Datenquellen</i> .....	198
3.4.2	<i>Entwicklung einer Datenbank</i> .....	200
3.4.3	<i>Prozess, Ereignis, Vorgang</i> .....	203
3.4.4	<i>Transformation von Rohdaten in Vorgänge</i> .....	207
3.4.5	<i>Codierung von Vorgängen</i> .....	209
3.4.6	<i>Quantifizierung der codierten Vorgänge</i> .....	215
3.5	AUSWERTUNG DER DATENBANK.....	219
3.5.1	<i>Datenaufbereitung</i> .....	220
3.5.2	<i>Datenanalyse und –interpretation</i> .....	223
3.5.3	<i>Test des BB-Prozessmodells</i> .....	228

## 4 ERGEBNISSE DER FALLSTUDIE NOVARTIS–GESUNDHEIT

4.1	STRATEGIE NOVARTIS–GESUNDHEIT .....	235
4.1.1	<i>Geschichte des Megamergers Novartis</i> .....	235
4.1.2	<i>Strategische und strukturelle Ausrichtung des Novartis-Konzerns</i> .....	239
4.1.3	<i>Vorgelagerte Strategieprozesse</i> .....	250
4.2	STRATEGIEPROZESSE CIBA–GESUNDHEIT .....	253
4.2.1	<i>Ebene Konzern</i> .....	253
4.2.2	<i>Ebene Division</i> .....	260
4.2.3	<i>Operative Ebene</i> .....	267
4.2.4	<i>Entwicklungsphasen innerhalb der Strategieprozesse</i> .....	275
4.2.5	<i>Strategieprozesse und Umwelteinflüsse</i> .....	281
4.3	STRATEGIEPROZESSE SANDOZ–GESUNDHEIT .....	283
4.3.1	<i>Ebene Konzern</i> .....	284
4.3.2	<i>Ebene Division</i> .....	290
4.3.3	<i>Operative Ebene</i> .....	294
4.3.4	<i>Entwicklungsphasen innerhalb der Strategieprozesse</i> .....	300
4.3.5	<i>Strategieprozesse und Umwelteinflüsse</i> .....	305
4.4	ERGEBNISSE DER STATISTISCHEN AUSWERTUNG.....	306
4.4.2	<i>Statistische Resultate Ciba</i> .....	309
4.4.3	<i>Statistische Resultate Sandoz</i> .....	310
4.4.4	<i>Zusammenfassung und Interpretation der statistischen Resultate</i> .....	313
4.5	SCHLUSSFOLGERUNGEN UND AUSBLICK .....	316
4.5.1	<i>Einfluss der vorgelagerten Strategieprozesse auf den Megamerger</i> .....	316
4.5.2	<i>Kritische Reflektion des Forschungsdesigns und Schlussfolgerungen für die Praxis</i> .....	319

## Anhangsverzeichnis

Anhang 1:	Concept of Corporate Strategy Ciba 1989/90 .....	325
Anhang 2:	Concept of Corporate Strategy Sandoz 1989/90 .....	327
Anhang 3:	Datenbankauszug Ciba .....	329
Anhang 4:	Datenbankauszug Sandoz .....	357
Anhang 5:	Datenbankauszug Novartis .....	391
Anhang 6:	Merger-Outcome Novartis-Gesundheit .....	399
Anhang 7:	Quellen der RAP-Datenbank .....	415
Anhang 8:	Finanzielle Kennzahlen Ciba .....	419
Anhang 9:	Finanzielle Kennzahlen Sandoz .....	421
<b>Literatur</b> .....		<b>423</b>