

# Wachstum in gesättigten Märkten – 7 Tipps für Medtechunternehmen

Dr. Anja Henke

Die laufenden Trends in Märkten und Technologien sowie die mittelständische Prägung stellen neue Anforderungen an die deutschen Medizintechnik-Unternehmen. Wie können Entscheider ihre Unternehmen auf der Erfolgsspur halten?

DeviceMed

## AUTORIN

Dr. Anja Henke ist Geschäftsführerin der Carpe Viam GmbH. Die Naturwissenschaftlerin berät Konzerne und Mittelstand zu Umsatz- und Ertragswachstum, Innovation und Marktführerschaft.

Die deutsche Medizintechnikbranche boomt. Der Umsatz von 25 Mrd. Euro im Jahr 2014 hat im Vergleich zum Vorjahr 2,3 Prozent zugelegt. Und für 2015 geht man von rund 27 Mrd. Euro Umsatz aus. Doch es gibt auch Entwicklungen, die einem weiteren Wachstum entgegenwirken.

Zulassungen von Produkten und Services werden schwieriger. So wandeln sich weltweit die Erstattungssysteme hin zu einer strikt nutzenorientierten Medizin. Dies macht die Zulassung neuer Produkte langwierig und riskant, vergleichbar mit Big Pharma. Die Preise sind unter Druck. Innovationen werden anspruchsvoller. Oft reicht es nicht mehr aus, einzelne Nischenprodukte anzubieten. Stattdessen sind Systemlösungen gefragt, die verschiedene Kompetenzen verbinden. Technologische Trends wie etwa die Digitalisierung erfordern Investitionen und Kompetenzausbau. Die Margen sinken. Diese Trends führen schon heute dazu, dass die Gewinne der Unternehmen weniger wachsen als die Umsätze.

## Anforderungen für den Erfolg

■ **Innovation.** Es braucht weiter und in neuen Dimensionen Innovationen – technologisch, disziplinübergreifend, marktübergreifend. Dies ist die Basis, um Wachstum und Profitabilität zu sichern.

■ **Strategien.** Die Entwicklung von tragfähigen Wachstumsstrategien erfordert strategische Kompetenzen und klar definierte Entscheidungsprozesse. Der Wandel vom Produkt- zum Systemgeschäft, internationale Anforderungen und neue Technologien bringen den Bedarf nach Geschäftsmodellinnovationen mit sich.

■ **Konsolidierung.** Zur Strategie gehört die Frage nach der eigenen Position in der laufenden Konsolidierung der Branche – kaufen, verkaufen, sich zusammenschließen, Alleingang. Dies hängt von der Größe, Finanzkraft und Zielrichtung ab.

■ **Kostenmanagement.** Das Management der Kosten ist ebenso essentiell wie die Innovation für neue Umsätze; es braucht beides, um die Profitabilität zu sichern.

■ **Zugang zu Kapital.** Zugang zu ausreichend Kapital ist für Investitionen in Innovation und bei Bedarf für Übernahmen entscheidend. Dafür



Bild: Carpe Viam

## GEFRAGT IST EIGENINITIATIVE

## Die Zukunft in die eigenen Hände nehmen

**Gerät eine Branche unter Druck, kommt schnell der Ruf nach Staat und Politik. Hier ist die Medizintechnik keine Ausnahme.**

So hat die Deutsche Gesellschaft für Biomedizinische Technik im VDE Empfehlungen entwickelt, um die Innovation in Deutschland zu verbessern. Dazu gehören etwa Transparenz bei der Erstattung medizinischer Innovationen, die Etablierung von Lern- und Lehrplattformen in der Medizintechnik

und die Verbesserung der Rahmenbedingungen für Kooperationen. So richtig wie diese Empfehlungen auch sind, werden sie kaum den Erfolg oder Misserfolg der Unternehmen ausmachen. Denn bisher waren es stets die Unternehmen selbst, die aus eigener Initiative Innovationen vorantrieben und Zukunft gestaltet haben. Daher ist es den Unternehmen anzuraten, die Gestaltung der Zukunft in die eigenen Hände zu nehmen.

gilt es jenseits der traditionellen Geldquellen wie Kreditlinien und Cashflow neue Wege zu gehen, etwa über Beteiligungskapital.

■ **Führung und Zusammenarbeit.** In den Unternehmen sind neue Fertigkeiten in Führung und Zusammenarbeit gefragt, egal ob in der Eigenständigkeit oder der Konsolidierung. Dies erfordert Kompetenzen und Strukturen in heute vielleicht noch weniger beachteten Feldern. Dazu gehören Führungsprozesse und Schnittstellen, Orientierung und Konsequenz in der Umsetzung, Wertschätzung für Unterschiedlichkeit und klare Erwartungen an das Verhalten.

■ **Agilität.** Die vielschichtigen Anforderungen an die Unternehmen setzen eine hohe Anpassungsfähigkeit voraus. Dazu gehören Veränderungsbereitschaft, Entschlossenheit und Gestaltungswillen. Ein Verständnis der emotionalen Dynamiken von Veränderungen und der Umgang mit Widerstand lassen sich lernen.

An etlichen Bedingungen arbeiten die Unternehmen schon lange, aktiv und erfolgreich, etwa an Innovationen. Dies lässt sich beispielsweise an der steigenden Anzahl von Patentanmeldungen und der Anpassung der Innovationsprozesse durch Öffnung für Anwenderideen ablesen.

Jedes Unternehmen ist aufgefordert, für sich zu prüfen, inwieweit es insgesamt die Anforderungen für eine erfolgreiche Zukunft erfüllt. Dort, wo Lücken deutlich werden, können diese gezielt angegangen werden. Oft genug lassen sich aus vermeintlichen Schwächen neue Stärken gewinnen. Die hier skizzierten Anforderungen und Lösungswege erfordern zunächst nur Investitionen in Ideen, in Prozesse, in Kompetenzen, in Zeit für das Umdenken. Das ist risikoarm und in jedem Fall sicherer, als mehr vom Selben zu tun oder die Gestaltung der Politik zu übertragen. Wenn Unternehmen die alten und neuen Anforderungen für sich nutzen, werden sie weiter Weltspitze sein. *ks*

[www.carpeviam.com](http://www.carpeviam.com)

*„Jedes Unternehmen ist aufgefordert, für sich zu prüfen, inwieweit es insgesamt die Anforderungen für eine erfolgreiche Zukunft erfüllt.“*

*Dr. Anja Henke, Carpe Viam*