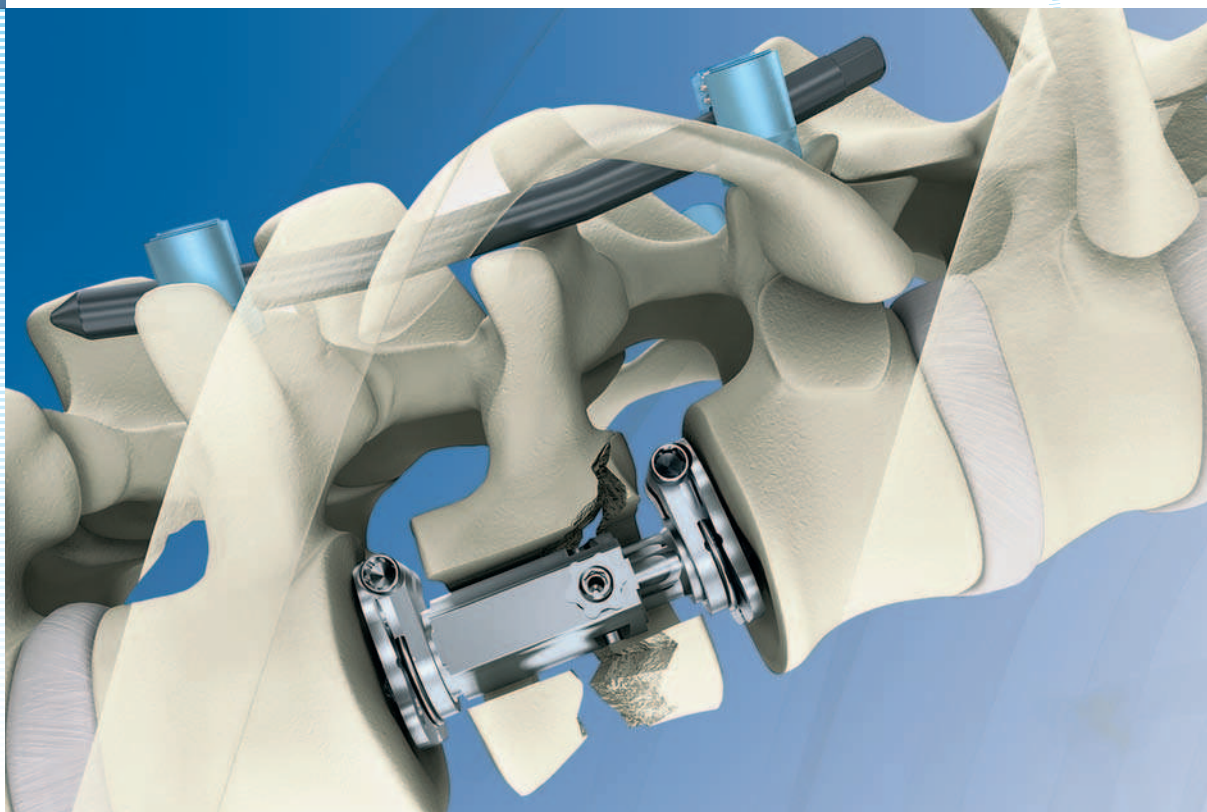




SPECTARIS Jahrbuch 2012/2013

# Die deutsche Medizintechnik-Industrie

2012/2013



mit freundlicher Unterstützung von:



**SPECTARIS**  
Fachverband Medizintechnik



# Inhalt

Grußwort Dr. Carola Reimann, MdB	4	Gastbeitrag: Change Management im Vertrieb – Ein Praxisbeispiel	46
Vorwort Michael Koller, SPECTARIS e.V.	5	<b>Die Hilfsmittelbranche in Deutschland</b>	<b>48</b>
<b>Die Branche</b>	<b>6</b>	Branchensituation	48
Die Medizintechnikindustrie in Deutschland	6	Gastbeitrag: kon.med-Studie: Bedarf medizinischer Hilfsmittel 2050 – eine Prognose	52
Betriebe, Beschäftigte, Umsatz	6	Infokasten: QVH-Qualität in der Hilfsmittelversorgung	54
Inlandsproduktion	9	<b>Regulatory Affairs</b>	<b>55</b>
Verteilung nach Betriebsgröße	10	Die Sicherheit von Medizinprodukten	55
Regionale Verteilung nach Bundesländern	11	Die Revision der MDD vor dem Hintergrund des PIP Brustimplantat Skandals	55
Medizintechnik international	12	Patientenschutz bei der Sauerstoffversorgung	57
Die europäische Medizintechnik-Industrie	15	RoHS und REACH: Konzept zur Implementierung eines Schadstoffmanagements im Unternehmen	58
SPECTARIS Weltmarktindex Medizintechnik	15	Expertenkreis Emerging Markets	59
Exportschlager der deutschen Medizintechnik	16	Infokasten: QOM – Qualitätsnetzwerk Optik & Medizintechnik	60
Fokus: Außenwirtschaft für die Medizintechnikbranche	16	<b>Hygiene und Aufbereitung von Medizinprodukten</b>	<b>61</b>
Emerging Markets im Fokus: China	16	Gastbeitrag: Die aktuelle Empfehlung von KRINKO und BfArM – Anforderungen an die Hygiene bei der Aufbereitung von Medizinprodukten	61
Gastbeitrag: Exportinitiative Gesundheitswirtschaft	21	Herstellerpflichten bei der Aufbereitung – Angaben in der Gebrauchsanweisung	64
Instrumente der Außenwirtschaftsförderung im Bereich Medizintechnik	23	Hygiene-Empfehlungen der Hersteller für die Aufbereitung von Medizinprodukten	65
Gastbeitrag: VN-Geschäftschancen für deutsche Unternehmen der Medizintechnik	26	Gastbeitrag: Prozesswasser als Qualitätsfaktor in der Medizintechnik	67
<b>Die Strukturen des Gesundheits- wesens in Deutschland</b>	<b>27</b>	<b>Einkaufsoptimierung in der Medizintechnik – Studie J&amp;M</b>	<b>69</b>
Gesundheitsausgaben	27	<b>Anhang</b>	<b>72</b>
Gesundheitsausgaben nach Arten, Einrichtungen und Ausgabenträgern	27	Inlandsproduktion von Medizintechnik	72
Gesundheitsausgaben im internationalen Vergleich	31	Über SPECTARIS	74
<b>Das Einsparpotenzial innovativer Medizintechnik</b>	<b>32</b>	Envirofalk	75
<b>Neue Regelungen durch das Versorgungsstrukturgesetz</b>	<b>32</b>	IKB Leasing GmbH	76
<b>Medizintechnik und Innovation</b>	<b>35</b>	J & M Management Consulting AG	77
Die Innovationsstärke der deutschen Medizintechnikhersteller	35	kon.med GmbH	78
Der Nationale Strategieprozess Innovative Medizintechnik	36	Messe Düsseldorf GmbH	79
Technologieentwicklung und Stärkung der Innovationskraft: Förderung industrieller Forschung durch die Forschungsvereinigung Feinmechanik, Optik und Medizintechnik e.V.	38	update software Deutschland GmbH	80
<b>Die stationäre Versorgung in Deutschland</b>	<b>40</b>	Wacker Chemie AG	81
Krankenhäuser	41	Impressum/Bildnachweis	82
Vorsorge- oder Rehabilitationseinrichtungen	44		



Gastbeitrag

## Erfolgreiches Change Management im Vertrieb – ein Praxisbeispiel

In der Gesundheitswirtschaft ist der Markt durch eine zunehmende Härte des Wettbewerbs gekennzeichnet. Budgetkürzungen, Preiskämpfe, Rabatt- und Konditionenschlachten zehren an den Margen der Hersteller und Fachhändler. Eine Differenzierung im Wettbewerb über das Produkt allein wird zunehmend schwieriger: Produkte und Dienstleistungen der Anbieter sind stark vergleichbar. Echte Innovationen und technologische Durchbrüche, die einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil und gesicherten Absatz gewährleisten, erfordern einen immer höheren Investitionsaufwand und scheitern nicht selten an bürokratischen Hürden und Zulassungsvorschriften.

Wie viele Unternehmen der Branche konnte sich auch die Medtech AG\* dieser Situation nicht entziehen. Nach Jahren des Erfolges begann das Unternehmen zu stagnieren, der Unternehmenswert drohte zu sinken und die Unzufriedenheit der Aktionäre zu steigen. Dies blieb natürlich den Mitarbeitern nicht verborgen: Ihre Motivation sank aufgrund des steigenden Drucks und die besten begannen bereits, sich nach einem anderen Arbeitgeber umzuschauen.

Zunächst war man ratlos: Das Unternehmen konnte eine ähnliche Innovationsrate wie die Mitbewerber aufweisen. Die Produkte waren bei den Kunden anerkannt und wurden zu den üblichen Marktpreisen und Konditionen vertrieben. Trotzdem konnten Neukunden nicht im ausreichenden Maße gewonnen werden; traditionelle Kunden wanderten zur Konkurrenz ab. Die eingeleiteten Kostensenkungsprogramme konnten die durch die Preiserosion verursachten Ergebnisverluste nicht ausgleichen. Nach intensiven Dis-

\* Firmenname geändert

kussionen wurde der Beschluss gefasst, nicht – wie oft üblich – in kurzfristig einberufenen Führungskräfte-tagungen Aktionspläne zur Verbesserung der Situation zu verabschieden, sondern einen systematischen Prozess nachhaltiger Veränderung mit dem Projektnamen „SALES MOVE“ zu initiieren.

### 1. Organisations- und Marktanalyse

Zunächst wurde unter Nutzung einer bewährten Analyse-methode und eines externen Beratungsunternehmens (Aussage des GF „Sich Unterstützung holen ist eine Kompetenz“) eine umfassende Unternehmensdiagnose durchgeführt. Sie hatte zum Ziel, anhand definierter strategischer Herausforderungen und Kernkompetenzen klare Aussagen zur Leistung der Vertriebsorganisation und zur Positionierung des Unternehmens in seinem Wettbewerbsumfeld zu erarbeiten.

#### Einige Resultate:

- Die Kunden des Unternehmens konnten keine eindeutige Positionierung des Unternehmens und seiner Produkte erkennen.
- Die Vertriebsmitarbeiter waren exzellente Produktverkäufer; sie konnten den Anwendern die Merkmale ihrer Produkte ausgezeichnet erläutern – hatten aber keine Beziehungen zu den Führungskräften in der Klinik. Deren Ziele und Interessen wurden in den Verkaufsprozessen nur wenig oder gar nicht berücksichtigt.

- c. Die Marketing- und Vertriebsstrategien waren weitestgehend unabhängig von den konkreten Bedingungen und Bedürfnissen der Kunden entwickelt worden. Mangelndes Verständnis der internen Prozesse und Zusammenhänge führte dazu, dass keine innovativen Lösungen angeboten werden konnten. Ein quantifizierbarer Nutzen der angepriesenen Produktvorteile konnte nur selten dargestellt werden.

Wichtigstes Ergebnis dieser Analyse aber war, dass im Unternehmen ein Bewusstsein der Dringlichkeit für grundlegende Veränderungen im Vertrieb geschaffen wurde.

## 2. Entwicklung einer Vertriebsstrategie

Unter Einbeziehung der Führungskräfte aus allen Bereichen des Unternehmens und wichtiger Meinungsbildner aus dem Vertrieb wurde unter Nutzung einer professionellen Alignment-Methode innerhalb von wenigen Tagen eine von allen getragene Vertriebsstrategie mit klar definierter Zielstellung und einem Umsetzungskonzept erarbeitet und verabschiedet. Eng angelehnt an die Unternehmensstrategie wurden u.a. folgende vertriebsrelevanten Projekte gemeinsam beschlossen:

- Klare Definition der **Rolle des Vertriebs** und des Key Account Managements im Unternehmen
- Stärkere **Orientierung des gesamten Unternehmens** an den Kundenerfordernissen
- Ergänzung des produktbezogenen Ansatzes durch replizierbare **prozessorientierte Vorgehensweisen** im Vertrieb
- Sicherung eines hohen Grades der **Differenzierung** im Vertriebsprozess
- Anpassung der **Außendienststruktur** an die Erfordernisse des Marktes
- Definition gemeinsamer Entwicklungsprojekte mit **Schlüsselkunden**

Es erwies sich als außerordentlich relevant für die zuverlässige Umsetzung dieser Projekte, dass alle Betroffenen in ihre Erarbeitung einbezogen worden waren, ein echtes „Alignment“ erzielt und eine hohe Transparenz in allen Phasen des Prozesses gesichert wurde.

## 3. Schlüsselkundenbetreuung

Besonderer Wert wurde in der Vertriebsstrategie auf die qualifizierte Bearbeitung von Schlüsselkunden und Meinungsbildnern im Markt gelegt. Durch die Etablierung eines geschulten KAM-Teams und eines systematischen und strukturierten Prozesses der Bearbeitung von Schlüsselkunden gemeinsam mit den Anwendungsspezialisten konnte die Positionierung und die Umsatz- und Margenentwicklung bedeutend verbessert werden. Schlüssel dazu waren insbesondere die exakte Kenntnis des Buying Centers und der Fokus auf die Entscheidungsprozesse des Kunden. Auf dieser Basis erfolgt die Entwicklung des Unternehmens vom austauschbaren Produktlieferanten zum unverzichtbaren Partner der Schwerpunktkliniken.

## 4. Personalentwicklung

Es zeigte sich, dass die an die Vertriebsstrategie angepasste Entwicklung der Mitarbeiter einen zentralen Erfolgsfaktor des Veränderungsprozesses darstellt. Verworfen wurden dabei herkömmliche Methoden des Assessments zugunsten einer inklusiven Methode der Entwicklung der Professionalität der Mitarbeiter in den verschiedenen Anforderungsprofilen. Die Mitarbeiter waren dabei nicht Objekt des Prozesses, sondern aktive Gestalter ihrer persönlichen Entwicklung. Die Key Account Manager wurden nicht einfach aus der Vertriebsmannschaft rekrutiert, sondern sorgfältig ausgewählt und entsprechend der Spezifika der Aufgabe methodisch qualifiziert.

**Die Medtech AG ist heute ein erfolgreich im Markt agierendes Unternehmen mit zweistelligen Wachstumsraten und zufriedenen Kunden, Mitarbeitern und Aktionären.**

**Autoren:** Gerhard Herold und Artur Wagner

Die beiden Autoren sind Gesellschafter und Gründer der mp consulting GbR, Berlin und Heidelberg.

Die Gesellschaft unterstützt ihre Klienten in der Optimierung von Vertriebsorganisationen und -prozessen.