

## Erfolgssträhne gerissen

### Die alten Rezepte der Medtech-Firmen wirken nicht mehr

**Bisher haben die Medizintechnik-Firmen mit defensiven Massnahmen auf das härtere Umfeld reagiert. Not tate hingegen ein grundlegendes Umdenken.**

Giorgio V. Müller, Neue Zürcher Zeitung, Zürich, Schweiz, 08.01.2016, 05:30 Uhr

Quelle: <http://www.nzz.ch/wirtschaft/unternehmen/die-alten-rezepte-der-medtech-firmen-wirken-nicht-mehr-1.1867367>

Der erschwerte Marktzugang hemmt das künftige Wachstum der einstigen Schweizer Erfolgsindustrie.

«Past performance does not guarantee future results», heisst es jeweils auf den Beipackzetteln amerikanischer Finanzprodukte. Dass die früheren Erfolge nicht zwangsläufig auch eine rosige Zukunft bedeuten müssen, trifft auch auf die Schweizer Medizintechnik-Branche zu. Lange war sie eine Vorzeigebranche, deren Wachstum und Rentabilität überdurchschnittlich waren. Doch seit einigen Jahren steckt der Wurm drin, was mit rein konjunkturellen Schwierigkeiten nicht zu erklären ist. Von wenigen Ausnahmen abgesehen, befindet sich der für die Gesamtwirtschaft wichtige Sektor derzeit in einer labilen Verfassung, die auf strukturelle Vernachlässigungen hindeutet. Trotzdem scheint die Beunruhigung zu gering zu sein, als dass etwas Grundlegendes geändert würde.

### Bescheidenere Erwartungen

Seit vergangenem Herbst fühlt die kleine **Beratungsfirma Conceplus** der Branche mit **quartalsweisen Umfragen den Puls. Resultat ist ein vorausschauender Stimmungsbarometer (LIMEDex)**, der sich aus drei Trends zusammensetzt. Der Gesamtindex misst die Zuversicht der Befragten für die Entwicklung der kommenden zwölf Monate. Im November 2015 lag er bei 4 und damit um 0,7 Punkte höher als im Sommer und sogar um 2 Punkte über dem vor einem Jahr markierten Niveau. Die anhaltend gute Stimmung wird vor allem durch die sehr optimistische Einschätzung der operationellen Aspekte (Geschäftsmodell, geringe Mitarbeiterfluktuation, Qualität der Projekte) genährt, was etwas erstaunt, denn es ist vor allem die Ratlosigkeit in den strategischen Fragen, die das Bild der Branche und das Potenzial der einzelnen Unternehmen trübt. Dieses Problem findet lediglich Ausdruck im düsteren Ausblick für den Gesamtmarkt, der im Herbst einen Tiefpunkt erreicht hat.

Diese wachsende «Strategielücke» hängt mit dem zunehmend erschwerten Zugang der Unternehmen zu ihren Kunden zusammen. Während früher ein Hersteller medizinischer Geräte direkt mit Ärzten und Chirurgen verhandelte, sind heute Einkaufsgesellschaften und Administratoren von Spitälern zwischengeschaltet, oder die Produkte werden über einen Grossisten vertrieben, der seinen Teil an der Marge fordert.

Entsprechend gross ist in der Branche der Preisdruck, was sich in schwindenden Margen niederschlägt. Diesem Druck haben die Unternehmen bisher recht gut standgehalten, weil sie einerseits gespart, andererseits stets komfortable Margen erzielt haben, weshalb der rein finanzielle

Ausblick von den Unternehmen nach wie vor recht zuversichtlich beurteilt wird. Nach dem Franken-Schock Anfang 2015 rechneten die Schweizer Medtech-

Unternehmen mit einer Schmälerung des Betriebsgewinns um 5,2%, nun wird bereits wieder mit einer Zunahme um 1,5% budgetiert. Das ist bemerkenswert, weil die Umsatzerwartungen tendenziell sinken. Im November betragen sie noch 3,9%, was für eine Branche, die traditionell zweistellige Zuwachsraten gewohnt war, hingegen eher bescheiden ist.

### Weniger Arbeitsplätze

Auf die ganze Branche bezogen bedeutet dies, dass der Umsatz wegen des schwächlichen Wachstums um 840 Mio. Fr. geringer ausfällt und 2750 Arbeitsplätze weniger damit finanziert werden können. Konkret bestehe bei den meisten Schweizer Medtech-Firmen ein Einstellungsstopp, **sagt Beatus Hofrichter von Conceplus**. Weil es jedoch zu Verlagerungen von Arbeitsplätzen ins günstigere Ausland kommt, dürften im Inland unter dem Strich Stellen wegfallen.

### Die goldenen Zeiten sind vorbei

Doch die Wachstumskrise ist kein Schweizer Phänomen. Laut Zahlen der Beratungsfirma Boston Consulting Group (BCG) lag das durchschnittliche Umsatzwachstum der Firmen von 2004 bis 2008 global bei fast 11%. Nach der Finanzkrise waren es – ausser einem Aufflackern 2010 bis 2011 (+9,1%) – nur noch gut 3% jährlich. Für die kommenden fünf Jahre geht BCG in den USA von einem unverändert bescheidenen Wachstum von 3% bis 4% (2011 bis 2014: 3,8%) und in Europa, wo der Preisdruck vergleichsweise stärker ist, von 2% bis 3% (2011 bis 2014: 1,7%) aus, was immerhin eine leichte Beschleunigung bedeuten würde.

### Stimmungsbarometer Medtech

#### Prognosen für die nächsten zwölf Monate

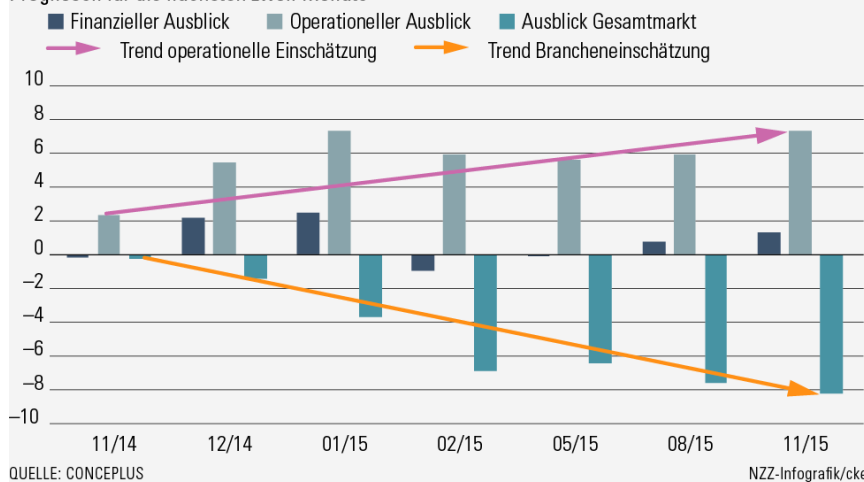


Abb. 1: Der erschwerte Marktzugang hemmt das künftige Wachstum der einstigen Schweizer Erfolgsindustrie

Dass die bescheideneren Aussichten struktureller und nicht konjunktureller Natur sind, zeichnet sich schon länger ab. In einer umfassenden Branchenstudie («Fixing the Medtech Commercial Model», 2012) kristallisierten sich schon damals die strategischen Schwächen der Medtech-Unternehmen heraus. Ausser dem Preisdruck liegen den Branchenvertretern das geänderte Einkaufsverhalten ihrer Kunden, die sinkende Produktinnovation sowie der wachsende Konkurrenzdruck von Billiganbietern auf dem Magen.

In einer neuen, noch laufenden Untersuchung, deren Details im Herbst publiziert werden, habe sich gezeigt, dass «viel zu wenige Unternehmen auf die veränderten Rahmenbedingungen reagiert haben», sagt Götz Gerecke von BCG. Die Firmen hätten zwar realisiert, mehr machen zu müssen, um erfolgreich mit neuen Kundengruppen zu verhandeln. Hingegen fehle vielen Verkaufsteams das nötige Fachwissen, wie die Betroffenen selbst eingestehen.

### **Wertorientiertes Verkaufen**

Besonders viel Mühe bekundet die Branche mit dem zunehmend wertorientierten Verkaufen, bei dem nicht nur der reine Einkaufspreis, sondern auch die Folgekosten bzw. die Einsparungen und Qualitätsmerkmale eines Produkts oder einer Dienstleistung berücksichtigt werden. Seitens der Gesetzgebung wird dies aktiv gefördert: Im Februar 2014 sprach sich das Europäische Parlament in einer Richtlinie für ein «Value-based»-Modell im Beschaffungswesen aus.

Es gibt auch die ersten erfolgversprechenden Praxisbeispiele, bei denen die Preisfestsetzung von der Zufriedenheit der Patienten, den Gesamtkosten oder dem klinischen Resultat einer Behandlung abhängt. Einem Durchbruch dieser in abgewandelter Form auch in anderen Branchen Einzug haltenden Philosophie – im Technologiebereich entscheiden heute die Gesamtbetriebskosten und nicht nur der Anschaffungspreis über einen Vertragsabschluss – steht laut Gerecke das organisatorische Silodenken in den Spitälern im Weg.

Die Änderung dieser Abläufe wird zwar Jahre in Anspruch nehmen, aber sie ist unumgänglich, denn die Resultate klinischer Behandlungen haben eine inakzeptabel breite Variation. Je nach Arzt oder Behandlungsort ist die Wahrscheinlichkeit von Komplikationen zu unterschiedlich, als dass sie allein mit der Qualität eines Medtech-Produkts erklärt werden könnte. Die Medtech-Unternehmen befänden sich jedoch durch ihr Fachwissen in einer idealen Ausgangslage, den Behandlungserfolg der Kunden durch neue Lösungen zu unterstützen und gleichzeitig die Effizienz im Gesundheitswesen zu steigern, sagt Gerecke. Dieser Ansatz sei ein entscheidendes Element in der Erneuerung des Geschäftsmodells, mit dem die Unternehmen ihren Erfolg sicherstellen können. Nicht allen wird das gelingen. Auch hier wird sich deshalb in nicht zu ferner Zeit die Spreu vom Weizen trennen.