

31. Dezember 2013, 05:30

Analyse der Geschäftsmodelle

Medtech-Unternehmen in Beweisnot

Unternehmen 31. Dezember 2013, 05:30



Eines der führenden Unternehmen der Medtech-Branche: Fresenius Medical Care (Aufnahme: Bad Homburg). (Bild: Reuters)

Mit dem Ende des überdurchschnittlich rentablen Wachstums haben sich auch die Geschäftsmodelle der Medizintechnik-Firmen überlebt. Mit der Umsetzung neuer Ansätze harzt es noch.

Giorgio V. Müller

Die lange Zeit durch überdurchschnittliches Volumen- und Ertragswachstum verwöhnte Medizintechnik-Branche ist beim Ausbruch der Finanzkrise vor fünf Jahren aus dem Tritt geraten. Die gute Kursentwicklung der Medtech-Aktien seit diesem Einbruch könnte zum Schluss verleiten, die Branche habe nach einem zyklischen Tief wieder auf den Erfolgspfad zurückgefunden. Doch nicht nur Branchenexperten sind davon überzeugt, dass sich die Rahmenbedingungen für die Medtech-Unternehmen grundlegend verändert haben; auch in den Unternehmen selbst dominiert die Einsicht, dass bewährte Rezepte von früher keinen Erfolg mehr garantieren.

Pharma weist den Weg

Eine andere Branche – Pharma – hat in diesem Transformationsprozess schon einige Jahre Vorsprung und deutet an, wohin die Reise gehen dürfte. So wie es für Pharmafirmen üblich geworden ist, belegbare Beweise für die Wirksamkeit neuer Medikamente vorzulegen, wird es zunehmend auch für Medtech-Unternehmen wichtig, die Vorteile ihrer Produkte und der damit verbundenen Behandlungen zu quantifizieren. Das im Gesundheitswesen als wertorientierte Versorgung bekannte neue Regime macht Abnehmer von Medtech-Produkten (Versicherer, Spitäler, Einkaufsgesellschaften) kostenbewusster.

Angesichts überdurchschnittlich hoher Margen begegneten die Unternehmen diesem Druck bisher relativ gelassen. In einem ersten Schritt sparten sie bei den variablen Kosten, auch für die Forschung wurde etwas weniger aufgewendet. Gleichzeitig legte die Krise aber auch das eher ineffiziente Geschäftsmodell vieler Unternehmen offen, das sich in finanziell komfortablen Zeiten etabliert hatte.

Laut einer Mitte 2013 publizierten Studie der Boston Consulting Group («Still Deploying Milkmen in a Megastore World?») weisen Medtech-Unternehmen weltweit einen unhaltbar hohen Kostenblock auf. Im Vergleich mit Industrieunternehmen ist ihr Anteil der Ausgaben für Forschung und Entwicklung, Verkauf und Verwaltung am Umsatz oft zwei- bis dreimal so hoch. Medtech-Unternehmen benötigen also über eineinhalbmahl mehr Umsatz, um ihre Kosten einzuspielen. Diesen Luxus können sie sich künftig nicht mehr leisten.

Laut dem Beratungsunternehmen Arthur D. Little kam die Medtech-Branche historisch auf eine Jahreswachstumsrate von 7%; besonders expansiv waren die USA, wo Behandlungen wie Hüftgelenk-Ersatz oder Magnetresonanzbilder bis zu viermal teurer sind als in Europa. Laut Boston erreichten US-Medtech-Firmen zwischen 2001 und 2010 Jahreswachstumsraten von 11,7%. Die Berater erwarten, dass sich diese nächstens fast halbieren werden.

In der Vergangenheit kam das Umsatzwachstum zur Hälfte vom steigenden Volumen, der Rest von einem verbesserten Produktemix mit höheren Preisen. In Zukunft könne das (bescheidenere) Wachstum allein durch höhere Volumen – etwa dank Überalterung der Bevölkerung – erzielt werden. Die Verlagerung zu einfacheren und günstigeren Produkten führe jedoch zu einem ungünstigeren Produktemix.

Offenbar sind die europäischen Unternehmen besonders stark tangiert. Dieser Ansicht sind primär die Berater von Boston Consulting, die die Geschäftsmodelle der europäischen Medtech-Unternehmen in einer Folgeuntersuchung («Boiling Point») näher unter die Lupe nahmen. Nach einem jährlichen Umsatzwachstum von rund 10% im Zeitraum 2000 bis 2010 rechnen sie bis 2020 im Durchschnitt nur noch mit einer Zunahme um jährlich 3%. Gemäss dem in Zürich domizilierten Boston-Partner und

Mitautor des «Milkmen Report», Götz Gerecke, decken sich die Trends und Probleme der europäischen Unternehmen mit den globalen Erkenntnissen. Firmen müssten die klinischen und wirtschaftlichen Vorteile ihrer Produkte gegenüber den Abnehmern beweisen können und ihre kostenträchtigen Geschäftsmodelle verbessern. Der Status quo sei keine Option.

In bestehenden Geschäftsmodellen schlummere zwar ein grosses Potenzial, diese müssten jedoch auf die unterschiedlichen Marktsegmente zugeschnitten werden. Ein uniformes Rezept für alle Märkte gebe es nicht mehr. Key Account Management, also die gesonderte Betreuung der wertvollsten Kundengruppen, müsse auch in der Medtech-Branche gängig werden. Das bedingt die Anpassung von Verkaufsprozessen, stärker fokussierte Aussendienstmitarbeiter und eine bedeutendere Rolle des Marketing.

In enger Zusammenarbeit mit Kunden wird aus einem simplen Verkäufer von Medtech-Produkten ein Lösungsanbieter für klinische Erfordernisse. Wird dies geschickt gemacht, gerät der Kunde, so das Modell, in willkommene Abhängigkeit vom Anbieter. Als Beispiel wird oft der deutsche Dialyse-Spezialist Fresenius Medical Care genannt, der vom Hersteller von Dialysegeräten zum umfassenden Anbieter rund um das Thema Blutreinigung geworden ist. Heute unterhält der Marktführer 800 eigene Dialysezentren.

In ähnliche Richtung geht die Strategie des Schweizer Hörsysteme-Herstellers Sonova, der vom überdurchschnittlichen Wachstum von Dienstleistungen profitieren und auch ein grösseres Stück an der Wertschöpfungskette beanspruchen will. Mit dem Aufbau eigener Geschäfte wird eine Art Vorwärtsintegration betrieben.

Auch die Verlagerung der Nachfrage in Schwellenländer stellt die Unternehmen vor eine neue Ausgangslage. In diesen Regionen ist oft der Preis ausschlaggebendes Argument. Vielfach fehlt es auch an entsprechenden Finanzierungsmodellen, wie sie in den Industrieländern die Regel sind. Für eine Branche, in der Innovationen und höhere Preise meist Hand in Hand gingen, ist dies ein Novum. Die Unternehmen müssten akzeptieren, dass manchmal gut «gut genug» bedeute, erklärt Gerecke. Doch mit einer differenzierten Preisstrategie könnten auch im Günstigbereich attraktive Renditen erwirtschaftet werden.

Unternehmen wie der Basler Zahnimplantate-Hersteller Straumann reagieren mit einer Zweimarken-Strategie auf diesen Trend. Andere wie die chinesische Firma Mindray zeigen, dass mit einem günstigen tragbaren Ultraschallgerät, das lokal entwickelt wurde, dem Weltmarktführer GE Healthcare das Wasser abgegraben und so trotzdem viel mehr verdient werden kann.

Der Leidensdruck steigt

Ein allgemeines Umdenken in den Medtech-Unternehmen dürfte sich erst dann einstellen, wenn für die Firmen der Leidensdruck gross genug geworden ist, regulatorische Änderungen einem Wechsel Vorschub leisten und auch die Kunden den Einkauf anders gestalten und validieren. Der erste Punkt zeichnet sich bereits ab, die Margen stehen unter Druck. Von regulatorischer Seite her könnten die ab Anfang 2014 in den USA im Rahmen des Affordable Care Act in Kraft tretenden Neuerungen als Katalysator wirken. Die Gesetzesänderungen erlauben Abmachungen zwischen amerikanischen Anbietern und Zahlern, die von klinischen und finanziellen Resultaten der Behandlung abhängig gemacht werden.

In Europa und der Schweiz ist man offenbar noch nicht so weit, denn ein «Silodenken» bei der Budgetierung in Spitälern verhindert ganzheitliche Betrachtungsweisen. Gerecke sieht darin auch einen Grund für die mangelnde Kostentransparenz in den Spitälern. Langfristig dürfte dies aber kaum als Geschäftsgrundlage gelten können.

Mehr zum Thema «Medtech-Unternehmen in Beweisnot»

KEIN GELD FÜR INNOVATION: Magere Zeiten
KOMMENTAR: Der Glanz der Vergangenheit verblasst
AUSSER FORM: Vom Innovator zum Zulieferer

COPYRIGHT © NEUE ZÜRCHER ZEITUNG AG - ALLE RECHTE VORBEHALTEN. EINE WEITERVERARBEITUNG, WIEDERVERÖFFENTLICHUNG ODER DAUERHAFTES SPEICHERUNG ZU GEWERBLICHEN ODER ANDEREN ZWECKEN OHNE VORHERIGE AUSDRÜCKLICHE ERLAUBNIS VON NEUE ZÜRCHER ZEITUNG IST NICHT GESTATTET.