

Wie den Herausforderungen beim Markteintritt begegnen?

Effektiver Vertrieb von Medizinprodukten

Laut Branchenbericht Medizintechnologien vom 1. Juni 2017 des BVMed* beschäftigen 92 Prozent der deutschen MedTech-Unternehmen weniger als 250 Mitarbeiter. Weiter heißt es, dass die mittelständisch geprägte Branche rund ein Drittel ihres Umsatzes mit Produkten erzielt, die nicht älter als drei Jahre sind. Aber immer größere organisatorische und regulatorische Hürden erschweren die Markteinführung, wie die Erfahrungen beim Pharma-Dienstleistungsunternehmen MARVECS zeigen. Eine der essenziellen Stellschrauben, um dieser Entwicklung gegenzusteuern, ist die Optimierung der Vertriebsprozesse.

» Für Unternehmen der MedTech-Branche ist es nichts Neues: Die Entwicklung und das Inverkehrbringen eines neuen Produkts unterliegt in Deutschland strengen Auflagen. Daneben übt die Novellierung der europäischen Medizinprodukteverordnung zusätzlichen Druck aus, weshalb mit höherem finanziellen und personellen Aufwand zu rechnen ist – vor allem für kleine und mittelständische Hersteller ein Problem. In Bezug auf den Themenkomplex Markteinführung bedeutet das, MedTech-Unternehmen müssen sich mehr denn je die Frage stellen: Wie erzielen wir mit den vorhandenen Ressourcen maximalen Vertriebsserfolg?

Herausforderungen beim Launch eines Medizinprodukts

Die Kette an Hürden beginnt bei der Identifikation von Zulassungsvorschriften und -anforderungen. Diese müssen

für jedes Produkt individuell ermittelt und entsprechend innerbetrieblich umgesetzt werden – bestenfalls natürlich im Rahmen der Produktentwicklung bzw. beim Import. Bereits in dieser noch frühen Phase des Produktzyklus bringt die Zusammenarbeit mit einem Pharma-Dienstleistungsunternehmen Vorteile mit sich: Es greift durch die Vielzahl an Projekten für unterschiedliche Unternehmen und Produkte auf einen breit gefächerten Erfahrungsschatz zurück und verfügt über ein großes Experten-Netzwerk innerhalb der Branche. Zum Beispiel fungieren die Berater von MARVECS als Sparringspartner, indem sie gemeinsam mit dem Hersteller diverse Szenarien und Marktmodelle simulieren – und unterstützen auf diese Weise den Weg zur bestmöglichen Strategie.

Auch nach der Zulassung müssen weitere Risiken abgewogen werden, zum Beispiel in welchem Vertriebskanal ein Produkt aufgrund seiner Merkmale

Einschränkungen erfährt. Diese ergeben sich etwa durch Regelungen im Medizinprodukte-, Bundesdatenschutz- und Umweltschutzgesetz oder durch Seuchenschutz, Medizinrecht sowie gentechnikrechtliche Vorschriften. Ein Beispiel: Bestimmte Tests der Pränataldiagnostik dürfen in Deutschland ausschließlich in der Frühphase einer Schwangerschaft durchgeführt werden, da ein eventueller Schwangerschaftsabbruch nur bis zur zwölften bzw. 14. Schwangerschaftswoche erlaubt ist. Aufgrund des geringen Zeitfensters haben die Hersteller der Tests einen limitierten Zugang zum Arzt und vor allem zur Patientin – die Passgenauigkeit der Vertriebsstrategie ist also erfolgskritisch. Für andere Produkte könnten die fehlende Kostenübernahme durch Krankenkassen und der Mangel an Selbstzahlern erschwerende Faktoren sein – insbesondere für kostenintensive Geräte oder Untersuchungen K.o.-Kriterien. Als aktuelles Beispiel dient der Markt für kontinuierliche Glukosemesssysteme. Erst 2016 gab es hierzulande einen positiven Entscheid für die Kostenübernahme durch Krankenkassen. Das erleichtert den Vertrieb natürlich enorm, denn bürokratische Hürden, wie patientenindividuelle Anträge durch den behandelnden Arzt, entfallen.

Herausforderungen für den Vertrieb

Nach der umfangreichen Analyse und Bewertung von Barrieren für die Produkteinführung, zu der in der Praxis noch viele weitere Aspekte zählen, geht es an die Auswahl der richtigen Vertriebskanäle. Dabei stehen Medizinprodukten in der Regel eine Vielzahl an Optionen zur Verfügung, sofern nicht auch hier gesetzliche Vorgaben gelten. Das ist zum Beispiel der Fall bei verschreibungs- bzw. apothekenpflichtigen Medizinprodukten und über die Medizinprodukteabgabe-

Einflussfaktoren auf den Vertriebsweg von Medizinprodukten

✓ Produktmerkmale

Größe? Preis? Komplexität? Anwendung?

✓ Zielgruppe

Fachpersonal? Patient?

✓ Gesetzliche Anforderungen

Apotheken-/verschreibungspflichtig?

Weitere Marktbeschränkungen durch Gesetzgebung?

✓ Ressourcen

Budget? Personal? Know-how?

Quelle: MARVECS GmbH

verordnung geregelt. Wenn nicht von Gesetzes wegen, ergibt sich der primäre Vertriebskanal meist anhand der Produkteigenschaften – so ist es offensichtlich, dass Ultraschall-Geräte, Stents oder OP-Besteck an Krankenhäuser vertrieben werden. Hinzu kommen sekundäre Vertriebswege, wie beispielsweise der Weg über einen Großhändler.

Wer ist der Ansprechpartner für mein Produkt?

Aus den unterschiedlichen Vertriebskanälen ergibt sich auch eine Vielzahl an Ansprechpartnern – sei es der Einkäufer im Krankenhaus oder Handel, der verordnende Arzt in Praxis oder Krankenhaus, der Apotheker oder der Patient. Die Herausforderung für die Vertriebskommunikation besteht darin, je nach Kontaktperson unterschiedliche USPs herauszustellen. So sind Einkaufs- und Verkaufspreise etwa für den Apotheker relevant, nicht aber für den Arzt. Ebenso kann die Genauigkeit eines Geräts für den Arzt wichtig sein, während der Patient großen Wert auf eine einfache Anwendung und spürbare Erleichterung bzw. Verbesserung seines Alltags legt.

Wie erreicht man die Zielgruppen am effektivsten?

Gerade in der Frühphase einer Produkteinführung herrschen limitierte Vertriebskapazitäten vor. Es gilt also, diese so effektiv wie möglich zu nutzen, um maximale Reichweite im Markt zu generieren. Dafür prädestiniert ist ein Mix aus verschiedenen Vertriebsinstrumenten, beispielsweise der Direktkontakt durch den Außendienst in Kombination mit Tele-Sales zur Qualifizierung von potenziellen Kunden und Absatzmärkten. Die Notwendigkeit unterschiedlicher Botschaften, Kommunikationsmaßnahmen und -kanäle hat jedoch eines zur Konsequenz: einen wachsenden Bedarf an finanziellen, personellen und zeitlichen Ressourcen.

Gerade für kleine und mittelständische Unternehmen ist es oft schwierig, diesen Herausforderungen zu begegnen: Entweder fehlen die nötigen Ressourcen oder das entsprechende Know-how. Insbesondere bei komplexen Vertriebsstrukturen – wie die Kombination aus Krankenhäusern, niedergelassenen Ärzten und Fachhändlern – ist entweder eine Einlinien-Organisation notwendig

Vertriebskanäle für Medizinprodukte

- ✓ **Industrie/Forschung**
(Öffentliche Einrichtungen, Universitäten, private Unternehmen)
- ✓ **Krankenhäuser**
(öffentliche, gemeinnützige)
- ✓ **Krankenhausgruppen**
(z.B. Helios, Fresenius, Asklepios, Median)
- ✓ **Sanitätsfachhandel**
(Einzelhändler, Einkaufsgemeinschaften, Großhändler)
- ✓ **Apotheken**
(Einzelapotheken, Pharmazeutischer Großhandel)
- ✓ **Consumer Märkte offline/online**
(Elektronmärkte, Supermärkte, Online-Shops)
- ✓ **Medizinischer Fachgroßhandel**
- ✓ **Direktvertrieb an Endanwender über eigenen Online-Shop**

Quelle: MARVECS GmbH

oder hochspezialisierte Mitarbeiter, die in Matrixstruktur arbeiten. Der klassische Vertrieb eines Mittelständlers kann dies häufig nicht leisten. Dazu ein weiterer Fakt aus dem Branchenbericht des BVMed*: In der Herbstumfrage 2016 gaben 85 Prozent der MedTech-Unternehmen an, offene Stellen zu haben. Dabei stehen Vertriebsmitarbeiter an der Spitze (57 Prozent), gefolgt vom Key Account Management (35 Prozent) sowie Marketing und Kommunikation (30 Prozent).

Vertriebsprofis wie MARVECS können diese Lücke schließen. Dabei ist es möglich, den gesamten Vertriebsprozess auszulagern, ohne Entscheidungsgewalt zu verlieren. Die verfügbaren Services betreffen nicht nur den Außendienst, sondern auch Leistungen wie zum Beispiel Tele-Sales, digitale Infrastruktur oder Sales-

Support. Außerdem greift MARVECS auf einen Talent-Pool an qualifizierten Mitarbeitern mit unterschiedlichen Erfahrungsprofilen zurück und kann gezielt Vertriebs-Teams aufsetzen bzw. kurzfristig anpassen. Dabei stehen verschiedene Modelle zur Wahl: von exklusiven oder Partnering-Außendienst-Teams bis hin zur Besetzung von Führungspositionen wie dem Medical Liaison Manager. Durch die Kombination aus Markt-Expertise, Know-how in Vertrieb und Marketing sowie Human Resources sind also alle Voraussetzungen erfüllt, um einen effektiven Markteintritt zu gewährleisten. ☞

* Quelle: Branchenbericht Medizintechnologien 2017 (Stand: 1. Juni 2017), Bundesverband Medizintechnologie – BVMed Berlin, Download-Link: www.bvmed.de/branchenbericht

Autor

Johannes Hoheisel startete seine Karriere in der Pharmaindustrie nach seinem Diplom-Studium mit den Schwerpunkten Marketing, Logistik und Internationales Management an der Otto-Friedrich Universität in Bamberg. Nach verschiedenen leitenden Positionen in Produktmanagement und Vertrieb bei Abbott GmbH & Co. KG, Omron Medizintechnik Handelsgesellschaft mbH und der Compugroup Medical AG wechselte er im März 2016 zur MARVECS GmbH. Dort entwickelt Hoheisel als Projektmanager Vertriebskonzepte für Key Accounts aus dem Bereich Medizintechnik zur Ansprache von Krankenhäusern, medizinischen Versorgungszentren und niedergelassenen Labormedizinern.

Kontakt: johannes.hoheisel@marvecs.de

