

# In drei Schritten zum passgenauen Bezahl- und Geschäftsmodell

Dr. Michael Marquardt,  
Karl-Hubertus Gruber,  
Florian Holz

Die Medizintechnik befindet sich im Umbruch – eine zentrale Triebkraft hierfür sind neue Ansprüche auf Kundenseite. Medizintechnikhersteller stehen vor der Herausforderung, eigene Bezahl- und Geschäftsmodelle an diese neuen Anforderungen anzupassen.

So wichtig die Anpassung eigener Bezahl- und Geschäftsmodelle sein mag, sie sollte niemals unbedacht geschehen. Nur optimal angepasste Bezahl- und Geschäftsmodelle, die Kundenbedürfnisse präzise adressieren, bieten den nötigen Mehrwert, um die Konkurrenz elegant auszuhebeln. Um das zu gewährleisten, wird eine Herangehensweise benötigt, welche das Potenzial zukünftiger Modelle ganzheitlich einschätzen kann. Hierfür stellt der EVA-Ansatz eine praktikable Option dar. Er gliedert den komplexen Entscheidungsprozess in drei Teilschritte: Employ, Validate und Adapt.

## Schritt 1 – Employ: Was sind mögliche Bezahl- und Geschäftsmodelle?

Der erste Schritt besteht in der Bestandsaufnahme verschiedener potenzieller Bezahl- und Geschäftsmodelle für die spätere Auswahl. Als Fokus empfiehlt sich hierbei die Betrachtung von Modellen, welche auf dem eigenen Kernmarkt beziehungsweise auf Nachbar- und Innovationsmärkten in Verwendung sind. Als Resultat des ersten Schritts steht eine strukturierte Liste mit Modellen zu Buche, welche grundsätzlich mit dem eigenen Unternehmen kompatibel sind.

Aus der strukturierten Liste müssen nun die Modelle ausgewählt werden, welche optimal zum eigenen Unternehmen passen. Die Bewertung erfolgt aus drei Perspektiven: aus Sicht des Unternehmens, des Produkts und des Marktes. Zunächst wird beurteilt, ob ein Modell im eigenen Unternehmen realisierbar ist. So kann beispielsweise ein Pay-per-Use-Modell Investitionsstaus auf Kundenseite überwinden, benötigt jedoch ein zusätzliches Investment des Herstellers, da Produkte ohne direkte Kompensation bereitgestellt werden müssen. Modelle, für die intern nicht die nötige Machbarkeit besteht, werden an diesem Punkt bereits von der weiteren Analyse ausgeschlossen.

## Schritt 2 – Validate: Welche Bezahl- und Geschäftsmodelle sind optimal?

Im zweiten Schritt wird betrachtet, inwiefern die verbleibenden Modelle mit den Charakteristika des zugrunde liegenden Produkts vereinbar sind. Ein Add-On-Modell ist beispielsweise nur praktikabel, wenn das Produkt Möglichkeiten für Upgrades bietet. Ist eine Werthaltigkeitssteigerung des Kernprodukts nicht möglich, kann das Add-On-Modell bereits von der weiteren Analyse exkludiert werden.

Wenn die drei Schritte des Employ-, Validate- und Adapt-Ansatzes ineinandergreifen, kann ein passgenaues Bezahl- und Geschäftsmodell für das eigene Unternehmen gefunden werden.



Bild: ©BillionPhotos.com • stock.adobe.com

Der dritte Schritt fokussiert den Markt und die Kundengruppen, welche über innovative Bezahl- und Geschäftsmodelle adressiert werden können. So hat beispielsweise ein Hausarzt andere Anforderungen an das gleiche Produkt als ein Privatlabor. Es können auch innerhalb einer Kundengruppe verschiedene Bedürfnisse existieren: Während etwa einem jungen Arzt bei Praxiseröffnung oft Geldmittel für größere Investitionen fehlen, sind diese bei einem etablierten Arzt meist vorhanden.

Bezahl- und Geschäftsmodelle lassen sich letztendlich anhand von zwei zentralen Dimensionen bewerten – Zahlungsstruktur und Grad der Eigentumsübertragung an den Käufer. Die Verortung der kompatiblen Modelle in einer Matrix bietet sich an, um eine Shortlist zu erstellen, die Hersteller- und Kundenbedürfnisse gleichermaßen berücksichtigt.

### Schritt 3 – Adapt: Wie passe ich das Modell an mein Unternehmen an?

Nun werden die Modelle auf der Shortlist für die Anwendung vorbereitet. Input-Aufwand und Output-Potenzial werden für jedes Modell anhand von fünf Dimensionen evaluiert. Die Auswirkungen einer möglichen Modelleinführung werden modelliert. Zentrale Input-Betrachtungen sind die mögliche Risikohöherung sowie Kosten und Dauer der Implementierung. Auf der Output-Seite wird das Potenzial hinsichtlich Preiserhöhung, Kundenbindung und Wettbewerbsvorteilen bewertet. Auf Basis vorangegangener Analysen werden im Markt akzeptierte Preise in das ausgewählte Modell transferiert und Bezahlmodalitäten festgelegt. So wird eine Abstimmung des Modells auf Bedürfnisse und Zahlungsbereitschaft der Kunden vor der Markteinführung des Modells sichergestellt. Nach der Preisfestlegung stellt sich die Frage nach der Art der Zahlung. Diese kann beispielsweise zeitaktuell oder in festgelegten Intervallen erfolgen. Bei der Festlegung sollten die Ziele im Auge behalten werden, die das neue Modell verfolgen soll. Unterschiedliche Modelle können unterschiedlich attraktiv für verschiedene Marktsegmente sein. Sollen für ein Produkt mehrere Modelle oder Preispunkte genutzt werden, sollten sie an die verschiedenen Marktsegmente angepasst werden. Neue Bezahl- und Geschäftsmodelle für ein Produkt müssen im eigenen Portfolio logisch eingebettet sein. Die Frage, ob vergleichbare Produkte gleiche Modelle erhalten oder ob einzelne Produkte durch bestimmte Modelle bevorteilt werden sollen, ist meistens taktischer Natur.

Im Anschluss an die Evaluation wird ein Implementierungsplan erstellt. Außerdem werden Verantwortlichkeiten auf die jeweiligen Abteilungen (unter anderem IT, Business Development und Vertrieb) aufgeteilt. Die Bestimmung von Leistungskennzahlen (KPIs) hilft beim regelmäßigen Monitoring des Fortschritts. Vor dem Rollout wird das Modell in einer begrenzten Pilotierung getestet, um letzte Feinjustierungen vorzunehmen. Mithilfe des EVA-Ansatzes können Medizintechnikhersteller entlang des gesamten Prozesses belastbare und strukturierte Entscheidungen treffen, um letztlich das passgenaue Bezahl- und Geschäftsmodell für das eigene Unternehmen zu identifizieren. je [www.homburg-partner.com](http://www.homburg-partner.com)



Bild: Homburg & Partner

**Dr. Michael Marquardt** leitet als Senior Manager bei Homburg & Partner ein Kompetenzzentrum für Medizintechnik.



Bild: Homburg & Partner

**Karl-Hubertus Gruber** ist als Partner bei Homburg & Partner für das Branchencluster Medizintechnik verantwortlich.



Bild: Homburg & Partner

**Florian Holz** ist Consultant bei Homburg & Partner und berät internationale Medizintechnikunternehmen.

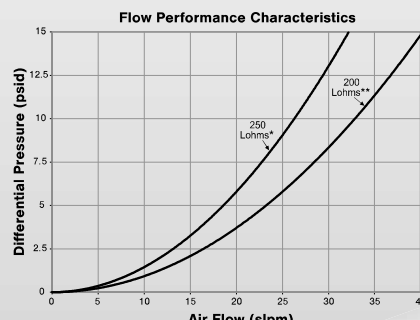
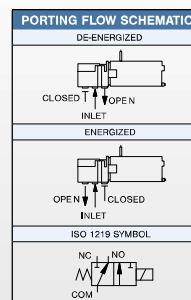
NEU



### 3/2-Wege Magnetventile der LGV-Serie von LEE

für Gasanalyse, Diagnostik, Atemtherapie, Umweltüberwachung und andere Anwendungen auf mobilen oder stationären Geräten, wo es auf Leistung und Langlebigkeit bei kleinstem Einbaumaß ankommt.

Besuchen Sie uns:  
**COMPAMED Düsseldorf**  
18.-21.11.2019  
Halle 8a, St. K09



LEE Hydraulische Miniaturkomponenten GmbH

Am Limespark 2 · D-65843 Sulzbach

☎ +49(0)6196/7 73 69-0

✉ info@lee.de

www.lee.de

