

## Abstract

### Titel:

**Innovative Geschäftsmodellansätze für produzierende KMU in der Medizintechnik mit Fokus auf die Ophthalmologie**

### Kurzzusammenfassung:

Für ein produzierendes KMU aus der Medizintechnik werden innovative Geschäftsmodellansätze entwickelt, die neben dem klassischen Verkauf von Medizinprodukten zusätzliches Potenzial für zukünftige Ertragsgenerierung aufweisen. Die Ausarbeitung von innovativen Geschäftsmodellansätzen erfolgt anhand einer qualitativen Einzelfallstudie mit einem Schweizer und aus dem Ophthalmologie-Bereich stammenden Medizintechnikunternehmen. Der St. Galler Business Model Navigator dient dabei als Anwendungsmethode. Unter Berücksichtigung von generischen und in der Literatur zu entnehmenden Geschäftsmodellansätzen sowie relevanten Medizintechnik-Trends, werden vielversprechende und zukunftsorientierte Lösungsansätze generiert. Die resultierenden Geschäftsmodellansätze aus der Ophthalmologie sollen hinsichtlich der Anwendbarkeit im Medizintechnik-Bereich beurteilt werden, mit der Empfehlung, Geschäftsmodellen mit produktbezogenen Serviceleistungen zukünftiges Anwendungspotenzial beizumessen.

**Verfasser:** Flavio Sanseverino

**Herausgeber:** Prof. Dr. Rigo Tietz

**Veröffentlichung (Jahr):** 2020

**Zitation:** Sanseverino, F. (2020). *Innovative Geschäftsmodellansätze für produzierende KMU in der Medizintechnik mit Fokus auf die Ophthalmologie*. FHS St.Gallen – Hochschule für Angewandte Wissenschaften: Masterarbeit

**Schlagworte:** Geschäftsmodell, Innovation, Medizintechnik, Servicedienstleistungen

## **Ausgangslage**

Die Hersteller von Medizinprodukten konzentrierten sich in der Vergangenheit grösstenteils auf die technologische Weiterentwicklung und den Verkauf ihrer Produkte. Dieses bislang erfolgreiche Geschäftsmodell steht auf dem Prüfstand, da sich einerseits die Kundenbedürfnisse stetig verändern und andererseits der zunehmende Kostendruck in der gesamten Gesundheitsbranche sich negativ auf die Hersteller auswirkt (Schmid & Demuth, 2017, S.1–2). Die Globalisierung und Digitalisierung werden zusätzlich dazu beitragen, dass neue Wettbewerber in den Markt eintreten und somit der Wettbewerbsdruck in der Branche steigen wird (Schäfer, 2017). Aufgrund der veränderten Bedingungen in der Medizintechnik-Branche werden Med-Tech-Unternehmen zum Überdenken ihres Geschäftsmodells und zur proaktiven Entwicklung neuer Geschäftsmodellansätze angeregt (Bieger & Krysz, 2011, S.5).

In der Fachliteratur sind Medizintechnik-Servicedienstleistungen, welche produzierende Unternehmen in Verbindung mit den traditionellen Produkten anbieten, beschrieben (Schmid & Demuth, 2017, S.7–9). Die Medizintechnik weist jedoch ein breites Spektrum von verschiedenen Produkten und Anwendungen auf. Auf der einen Seite stehen z.B. Computertomografen mit einer sehr hohen Komplexität und auf der anderen Seite sind Einwegspritzen vergleichsweise einfach aufgebaut. Die Medizintechnik-Unternehmen müssen individuell bewerten, welche Geschäftsmodellansätze für das eigene Unternehmen geeignet und adaptierbar sind.

## **Ziele**

In Zusammenarbeit mit einem produzierenden KMU aus dem Ophthalmologie-Bereich sind stellvertretend für die Ophthalmologie-Branche erfolgsversprechende und innovative Geschäftsmodellansätze zu entwickeln. Im Fokus stehen dabei jene Ansätze, die abgesehen vom Medizinprodukteverkauf zusätzliches Potenzial zur Erschliessung von neuen Einnahmequellen aufweisen und den veränderten Umweltbedingungen sowie Kundenbedürfnissen gerecht werden. Des Weiteren sind die generierten, ophthalmologischen Geschäftsmodellansätze hinsichtlich ihrer Anwendbarkeit im Medizintechnikbereich zu beurteilen. Der finale Schritt führt - basierend auf den Ergebnissen der durchgeführten Einzelfallstudie - dazu, Handlungsempfehlungen für das produzierende Unternehmen aus der Ophthalmologie abzuleiten.

## **Vorgehen**

Der Weg zur Zielerreichung erfordert das Befolgen einer strukturierten Vorgehensweise. Zunächst gilt es sich der Fachliteratur zu widmen und das sich verändernde Marktumfeld mit den für die Hersteller herausfordernden Einflussfaktoren zu eruieren. Die damit verbundenen Vertiefungsarbeiten zu den Themengebieten «Geschäftsmodell» und «Geschäftsmodellinnovation» sowie der Zusammenhang zwischen Geschäftsmodell und Strategie bilden die theoretischen Grundlagen für den weiterführenden Forschungsprozess.

Die Erarbeitung von literaturspezifischen Geschäftsmodellansätzen - unter Einbezug von produzierenden Unternehmen in der Medizintechnik - stellt die Basis für die nachfolgende Entwicklung von innovativen Geschäftsmodellansätzen für den Ophthalmologie-Bereich dar.

Stellvertretend für die Ophthalmologie werden im Rahmen einer qualitativen Einzelfallstudie mit einem produzierenden KMU aus der Ophthalmologie innovative Geschäftsmodellansätze entwickelt, die den Verkauf von Medizinprodukten ergänzen können. Zur Entwicklung von neuen Ansätzen wird der St. Galler Business Modell Navigator, unter Mitwirkung von Führungskräften des betreffenden KMU, Verwendung finden. Der Ideenfindung vorausgehend, soll das bestehende Geschäftsmodell analysiert und die auf das Geschäftsmodell einwirkenden Einflussfaktoren ermittelt werden. Auf Grundlage der bewerteten und priorisierten Geschäftsmodellideen sieht die vorliegende Arbeit vor, Handlungsempfehlungen für das Unternehmen abzuleiten.

## **Erkenntnisse**

Die durchgeführte Fallstudie mit einem Hersteller für Medizinprodukte in der Ophthalmologie zeigt exemplarisch, dass sich das Unternehmen bislang hauptsächlich auf den Verkauf ihrer Produkte konzentrierte. Ausserdem hat die Auseinandersetzung mit der vorliegenden Thematik zum Ausdruck gebracht, dass v.a. Geschäftsmodellansätze mit produktbezogenen Dienstleistungen und dem gleichzeitigen Produktverkauf zukünftig eine wichtige Rolle spielen werden. Die Gründe für eine zunehmende Dienstleistungsorientierung liegen grösstenteils in den sich verändernden Kundenbedürfnissen und dem sich wandelnden Marktumfeld. Die Kunden bekunden vermehrtes Interesse an zusätzlichen Dienstleistungen, um eine Fokussierung auf ihre Kernkompetenzen realisieren zu können.

Aus der durchgeführten Fallstudie resultierten Geschäftsmodellansätze mit produktbezogenen Dienstleistungen, welche innerhalb der Ophthalmologie als innovativ zu betrachten sind. Die entwickelten Geschäftsmodellansätze für produzierende KMU in der Ophthalmologie lassen sich grundsätzlich auf die Medizintechnik ableiten, denn die gesamte Branche unterliegt den-

selben Veränderungen, wie dies in der Ophthalmologie der Fall ist. Der Wandel von der ausschliesslichen Produkt- hin zur zusätzlichen Dienstleistungsorientierung wird für die Hersteller von Medizinprodukten generell als einen notwendigen Schritt erachtet, um weiterhin wettbewerbsfähig bleiben zu können.

### **Literaturquellen**

Gassmann, O., Frankenberger, K. & Csik, M. (2017). *Geschäftsmodelle entwickeln: 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator* (2. Aufl.). München: Hanser

Schmid, A. & Demuth, M. (2017). Neue Geschäftsmodelle in der Medizintechnik – eine Branche im Umbruch. In Pfannstiel, M. A., Da-Cruz, P., Rasche, C. (Hrsg.), *Entrepreneurship im Gesundheitswesen II: Geschäftsmodelle – Prozesse – Funktionen* (S.1–18). Wiesbaden: Springer

Bieger, T. & Reinhold, S. (2011). Das wertbasierte Geschäftsmodell: Ein aktualisierter Strukturierungsansatz. In Bieger, T., zu Knyphausen-Aufseß, D., Krys, C. (Hrsg.), *Innovative Geschäftsmodelle: Konzeptionelle Grundlagen, Gestaltungsfelder und unternehmerische Praxis* (S.13–70). Berlin: Springer