



Transformationsnetzwerk
Nordschwarzwald

Management Summary zum Handbuch Transformation in die Medizintechnik

gefördert durch:



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Klimaschutz

Ein Projekt der
REGION NORDSCHWARZWALD
Wirtschaftsförderung



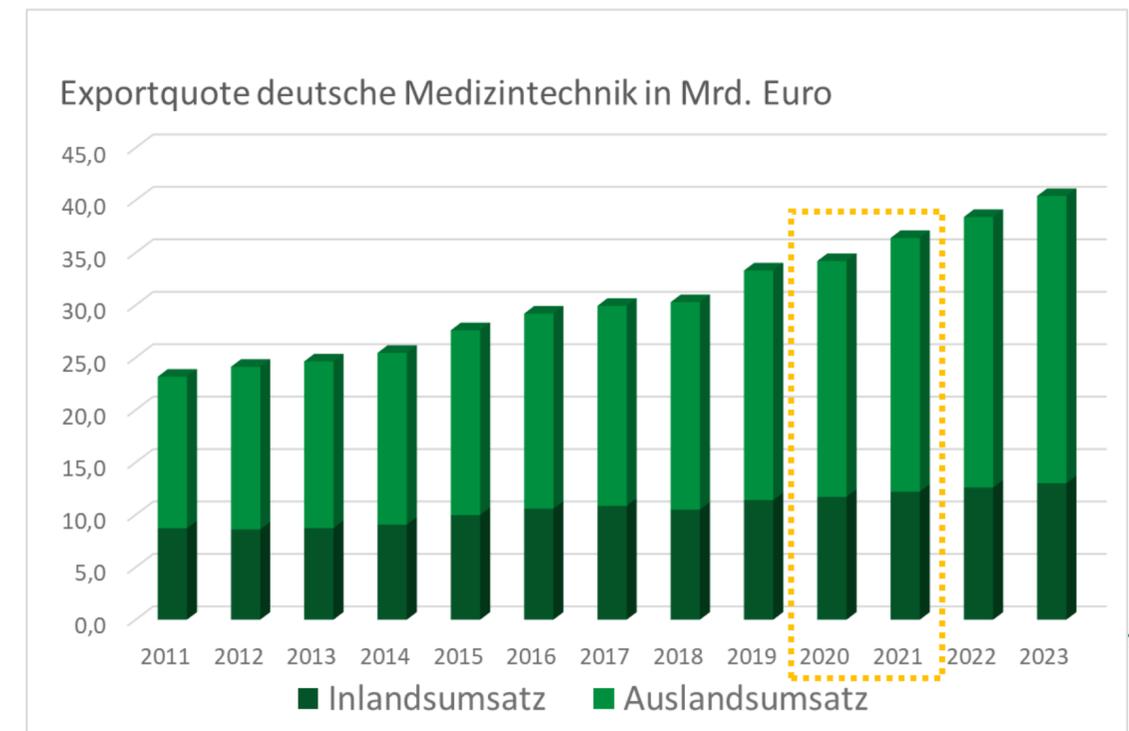
Warum Medizintechnik? Chancen für Automobilzulieferer im Wandel

Die Automobilzulieferindustrie steht vor tiefgreifenden Veränderungen. Viele Unternehmen befinden sich im Spannungsfeld zwischen schrumpfender Nachfrage, Kostendruck und strategischer Unsicherheit.

Je nachdem, wie bedrohlich Sie die Situation mittel- bis langfristig einschätzen, werden Sie sich für eine Diversifizierung oder sogar für eine Transformation entscheiden.

Hier bietet sich die Medizintechnik als alternativer Markt an.

- Die Anforderungen für Zulieferer sind größtenteils ähnlich wie im Automotive-Bereich
- Medizintechnik wächst und ist extrem Krisenstabil (Corona)
- Die deutsche Medizintechnik-Industrie ist sehr exportgetrieben – Zulieferer haben damit internationalen Marktzugang
- Die Stückzahlen sind zwar kleiner, dafür die Margen aber deutlich besser.



Automobilindustrie und MedTech haben anderen Regeln

Diversifizierung bzw. Transformation in die Medizintechnik sollte eine strategische, langfristige Entscheidung sein.

Aspekt	Automobilindustrie	Medizintechnik
Stückzahlen	Großserien, stark automatisiert	Kleinserien, Pilotfertigung
Entwicklungsansatz	Build to Print	Mitdenken & Mitentwickeln
Entscheidungsprozesse	Schnell, Einkauf dominiert	Langsam, interdisziplinär
Kundenbindung	Projektbasiert, oft wechselnd	Langfristig, vertrauensbasiert
Preisfaktor	Preis zentrales Entscheidungskriterium	Zweitrangig, Lösung vor Preis
Anforderungen an Zulieferer	Technisch, kostenoptimiert	Regulatorisch, dokumentationspflichtig

Sie als Zulieferer müssen sich auf die anderen Spielregeln einlassen.

Technische Kernkompetenz vs. USP

In der Automobilindustrie sind die Anfragen meist technisch gut definiert. Produktionstechnik, Qualitätsanforderungen und insbesondere der Preis bestimmen den Erfolg. In der Medizintechnik sind aber weichere Unique Selling Points gefragt.

Erwartung in der Automobilindustrie	Kontrast in der Medizintechnik
Häufig Build-to-Print	Entwicklungspartnerschaft, keine reinen Umsetzer
Einzelteil	Funktionale, komplexere Komponenten
Technisch-funktionale Spezifikationen im Fokus	Verständnis für Anwendung & Patientensicherheit
Standardisierte Serien mit Vorlaufzeiten	Hohe Reaktionsgeschwindigkeit bei Kleinserien
Prozesssicherheit z. B. IATF 16949, aber andere Logik	Belegbare Prozesssicherheit (z. B. ISO 13485)
Preis- und volumengetriebene Einkaufsprozesse	Vertrauensbasierte, langfristige Beziehungen

Über diese USP müssen sie sich im Klaren sein. Ein USP ist mehr als nur eine Beschreibung technischer Möglichkeiten – er ist ein kundenspezifischer Problemlösungsansatz mit echtem Mehrwert. Das kann komplett außerhalb der Technik liegen.

Produktionsvolumen vs. Marge

Automobilzulieferer sind es gewohnt, große Stückzahlen nach festen Vorgaben zu produzieren. Dabei decken die Preise inzwischen kaum die Herstellkosten.

In der Medizintechnik hingegen dominiert eine andere Logik: Kleinere Stückzahlen, höhere Anforderungen an die Problemlösung und Kreativität – aber auch bessere Margen und langfristige Kundenbeziehungen.

Kriterium	Automobilindustrie	Medizintechnik
Stückzahlen	Großserien, > 100.000 p.a.	Kleinserien, oft < < 10.000 p.a.
Margen	Niedrig, oft < 5 %	Höher, teils > 15–25 % bei komplexen Baugruppen
Entscheidungsprozesse	Standardisiert, technisch/kommerziell	Langsam, multidisziplinär, vertrauensbasiert
Wettbewerbslogik	Preis, Volumen, Effizienz	Innovation, Lösungskompetenz, Qualität
Kostenstruktur	Skalenkostendegression	Hoher Anteil Fixkosten je Projekt
Anlaufkosten	Auf mehrere Millionen Stück verteilt	Auf geringe Mengen umzulegen oder Downpayment

Die guten Margen sind eine echte Chance. Wenn Sie aber nur Projekte mit riesigen Stückzahlen suchen, dann gibt es in der Medizintechnik nur wenige Bereiche, die zudem auch sehr kompetitiv sind.

Vom Einzelteil zum Medizinprodukt – stufenweiser Einstieg

Medizintechnik ist kleinteiliger, projektorientierter und anwendungsgetriebener als Automotive. Das eröffnet Zulieferern stufenweise Einstiegsmöglichkeiten – vorausgesetzt, sie gehen systematisch

VOR Stufe 1: Lohnfertigung von Einzelteilen

- Stufe 2: Produktion funktioneller Baugruppen
- Stufe 3: Entwicklungspartnerschaft
- Stufe 4: OEM-Fertigung kompletter Medizinprodukte
- Eventuell Stufe 5: Eigene Produktentwicklung oder Spin-off
 - . Je näher am echten Medizinprodukt, desto:
 - höher die Marge,
 - größer die Differenzierung,
 - intensiver die Kundenbindung,
 - komplexer die Anforderungen.
 - . Je früher im Projekt eingebunden, desto:
 - mehr Einfluss auf Designentscheidungen,
 - besser die Möglichkeit, eigene Kompetenz einzubringen,
 - größer die strategische Bedeutung für den Kunden.
 - . Aber auch:
 - höher der Ressourcenbedarf (Personal, Dokumentation, QM),
 - schwieriger die Anforderungen an Nachweise, Risikoanalysen und Verifizierungen.

Voraussetzungen für den Einstieg in die Medizintechnik

Technologisch, insbesondere in der Fertigung, sind Automobilezulieferer meist gut aufgestellt. Das QM ist auch meist gut ausgebildet, es fehlen aber spezielle Kenntnisse und Normen, die man aber für den ersten Einstieg nicht zwingend braucht:

- CE (MDR)
- ISO 13485



Die größten Herausforderung sind:

- das richtige Marktsegment zu finden
- erste Pilotprojekte und Referenzen zu schaffen
- die andere Vorgehensweise im Vertrieb
- die kleinen Stückzahlen in der Medizintechnik

Das richtige Marktsegment

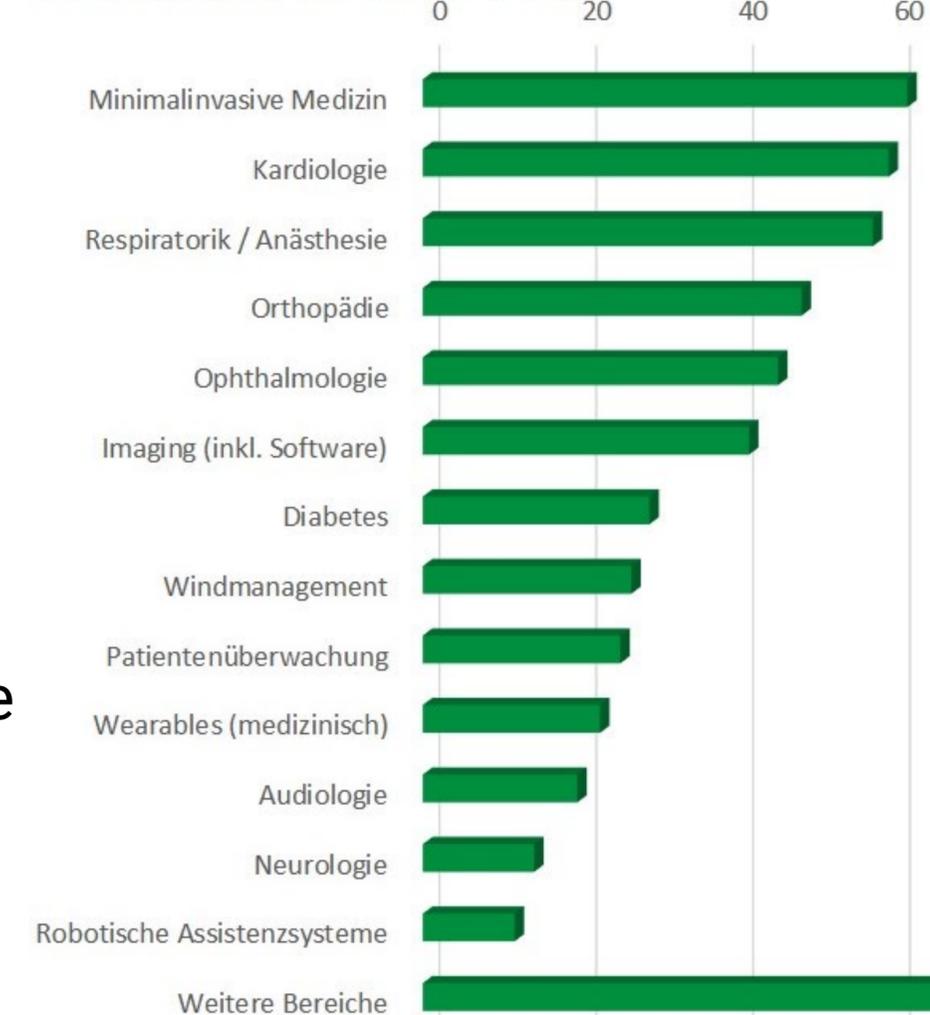
Die Medizintechnik ist, anders als die Automobilindustrie, unglaublich fraktioniert und in viele Produkt-, Markt-, und Anwendungssegmente unterteilt. Ein Auto ist im Wesentlichen ein Auto, egal, ob LKW oder Pkw und von welcher Marke. Eine Einmalspritze als Endprodukt hat aber auch wirklich gar nichts mit einem Röntgengerät gemeinsam.

Für einen erfolgreichen Einstieg ist es also wichtig, dass man das richtige Teilsegment aussucht.

Auswahlkriterien:

- Marktvolumen? *Nicht unbedingt!*
- Eher Nähe zu eigenen Kernkompetenzen
- Können Sie für Kunden im Segment einen Mehrwert bieten? > USP
- Niedrige Einstiegshürde – z.B. keine Hochrisikoprodukte

MedTech Segmente
Weltmarkt in Mrd. USD





Erste Pilotprojekte gewinnen und Referenzen schaffen

Aus unserer Erfahrung scheitern viele Transformationsversuche an der falschen Erwartungshaltung. Wer sofort fertige Projektanfragen mit riesigen Stückzahlen erwartet, der wird enttäuscht werden. Sie müssen sich zuerst in der Medizintechnik beweisen!

Was ist der richtige Zeitpunkt um aus einem kalten Kundenkontakt ein Projekt zu generieren?

Und was kann man hier am Anfang der Kontaktaufnahme erwarten?

- Es ist unwahrscheinlich, dass ein bestehender Lieferant gewechselt wird (*Ausnahme: wenn es konkrete Probleme gibt*)
- Meist gibt es auch kein neues Projekt in der richtigen Phase. Dann versucht man, irgendein **Pilotprojekt** als Aufhänger für einen Erstkontakt zu nutzen
- In einer sehr frühen Entwicklungsphase ist das Projekt nicht gut definiert. Andererseits kann Ihr Unternehmen hier beratend mit in die Entwicklung eingreifen und damit einen Fuß in die Tür bekommen.
- Ideal ist natürlich, wenn gerade ein Lieferant für ein konkretes Projekt gesucht wird. Das ist aber die absolute Ausnahme und auch nur ein Slot von wenigen Wochen, den man genau treffen müsste.
- Sobald konkrete Verhandlungen mit einem Lieferanten stattfinden, sinkt die Chance für ihr Unternehmen dramatisch, dass sie da noch mit anbieten können.

Erstes Ziel ist nicht, gleich viel Umsatz mit Projekten mit großen Stückzahlen zu machen.

Erstes Ziel ist es, irgendein Pilotprojekt als Referenz zu gewinnen!





Andere Vorgehensweise im Vertrieb

Gerade in der Anfangsphase der Transformation darf der Vertrieb nicht anfragen- und projekgetrieben sein. Es geht um **Kaltakquise**. Wie kommen Sie an das erste kleine Pilotprojekt?

1. Marktanalyse – welche potenziellen Kunden gibt es in den vorher definierten Segmenten?
2. Liste = Controlling/CRM
3. ABC- Analyse und Priorisierung (*„schlechte“ Kunden am Anfang zum „Verbrennen“*)
4. Wer ist die richtige Zielperson? (*nicht immer der Chef! Meist nicht Einkauf!*)
5. Erstkontakt per Mail oder Telefon (*Interesse wecken. Was ist das spezielle Kundenproblem?*)
6. Infos senden (*weniger ist mehr; auf das Kundenproblem anpassen*)
7. Nachfassen, nachfassen, nachfassen > eventuell andere Zielperson
8. Persönliche Vorstellung (*das geht heute auch online*)
9. Nachfassen, nachfassen, nachfassen
10. Entscheidung
 - a. Lost Order Report
 - b. Verhandlung – Lösen sie das spezielle Kundenproblem!
11. Implementierung
12. Nachfassen, bis Kunde 100 % zufrieden (*lieber Schaden als Schande!*)
13. Was ist aus diesem Projekt zu lernen?



Diversifizierung oder Transformation?

Die Antwort hängt davon ab, wie bedrohlich Sie die Situation mittel- bis langfristig einschätzen!
In jedem Fall sollten Sie die Umsetzung strategisch angehen. Es wird nicht funktionieren, wenn Sie einfach einmal probieren etwas Umsatz in der Medizintechnik zu machen. Dafür sind die Einstiegshürden zu hoch.

Kriterium	Diversifizierung	Transformation
Ziel	Zweites Standbein, Umsatzstabilisierung	Neuausrichtung, Überlebenssicherung
Dringlichkeit	Niedrig bis mittel	Hoch (z. B. durch Technologiewandel)
Risiko	Gering bis moderat	Hoch, aber mit Potenzial
Investitionsvolumen	Überschaubar	Substanziell (6-stellig möglich)
Zeithorizont	0,5 – 2 Jahre	3 – 8 Jahre
Geschäftsmodell-Typ	Lohnfertigung, Komponentenbau	OEM, eigene Produkte, Beteiligungen

Wer sich langfristig für die Medizintechnik entscheidet, der wird belohnt werden.



Transformationsnetzwerk
Nordschwarzwald

**Zukunft Automotive:
Jetzt gestalten!**

Gestalten Sie mit!

Vielen Dank für Ihr Interesse.

www.trafonetz.de