

# Studienergebnis: Individuelle Lösungen werden immer stärker gefordert

Karin Laupheimer im Interview über Anwenderwünsche und Aufgaben der Dentalindustrie.

■ Wie sieht die Zukunft für Hersteller und Händler im zahnmedizinischen Bereich aus? Karin Laupheimer, Director des Medical Technology Competence Centers der Marketing- und Strategieberatung Simon-Kucher & Partners, entwickelt erfolgreich Strategien für Kunden der Dentalbranche. In einer Studie untersuchte sie 2014 die Herausforderungen, denen sich die Dentalindustrie künftig stellen muss. *today international* sprach mit Frau Laupheimer über ihre Prognosen zu den Veränderungen des Dentalmarktes in Deutschland und in Europa.



Karin Laupheimer

liegt im Wesentlichen an den im Vergleich zu den Einnahmen überdurchschnittlich gestiegenen Kosten der letzten Jahre. Kompromisse in der Qualität der Behandlung einzugehen steht für deutsche Zahnärzte außer Frage, gleichzeitig wird das Potenzial für signifikante Umsatz- und Gewinnsteigerungen als limitiert

angesehen, weshalb aus Sicht der Anwender letztendlich nur eine Reduktion der Praxisgesamtausgaben zu Profitabilitätssteigerungen führen kann.

Investitionen erwarten Anwender zunehmend individuell auf sie zugeschnittene Lösungen sowie eine umfassende Beratung mit nachvollziehbaren Nachweisen des inkrementellen Nutzens für ihre Arbeit. Auch Teststellungen werden verstärkt gefordert, da viele Anwender sich selbst ein Bild vom Nutzen und von der Kompatibilität einer neuen Lösung mit ihren Praxisabläufen machen wollen.

**Vor allem digitale Technologien werden heutzutage oft als Profitabilitätstreiber beworben. Wie fällt hier das allgemeine Urteil aus?**

Digitale Technologien werden von der Anwenderseite sehr differenziert betrachtet. Der therapeutische und

**Wie sieht die Situation in Deutschland aus und welche Rolle spielt der Bezug von Dentalprodukten aus dem Internet inzwischen gegenüber Distributoren und Händlern?**

Auch in Deutschland ist davon auszugehen, dass der Bezug über das Internet noch zunehmen wird. Vor allem jüngere Zahnärzte zeigen eine höhere Bereitschaft, sich im Internet zu informieren und zu kaufen. Allerdings muss auch hier differenziert werden. Beratungsintensive Produkte und Innovationen werden auch weiterhin über Handel und Hersteller bezogen, da die Service- und Beratungsqualität über diese Kanäle nach wie vor sehr geschätzt werden.

noch wichtiger werden, dass Anbieter nicht nur ihr Produkt- und Serviceportfolio, sondern auch ihre Marketing- und Vertriebsaktivitäten noch stärker auf ihre Kunden und deren sich verändernden Bedürfnisse beispielsweise im Rahmen der zunehmenden Digitalisierung, Konsolidierung und Feminisierung der Branche ausrichten.

**Wettbewerb und Preisdruck werden der Studie zufolge im Dentalmarkt zunehmen. Wird sich zukünftiges Wachstum im deutschen Dentalmarkt hauptsächlich über Preis statt über Qualität definieren?**

Wachstum wird auch in Zukunft vor allem durch Innovation entstehen. Allerdings müssen Hersteller sich zunehmend darauf einstellen, dass Innovation nur sinnvoll ist, wenn sie vom Anwender angenommen und genutzt wird. So hat beispielsweise unsere Global Pricing Study 2014 gezeigt, dass selbst in der Medizintechnik 60 bis 70 Prozent aller Neuerungen die Gewinnerwartungen der Hersteller nicht erfüllen. Die Hauptgründe liegen in der Vernachlässigung zentraler betriebswirtschaftlicher Fragestellungen, wie die Ermittlung des wahrgenommenen Kundennutzens und der Zahlungsbereitschaft sowie die Aufstellung einer Preis- und Ertragsstrategie während des Entwicklungsprozesses.

**Anwender verlangen der Studie zufolge immer mehr nach individualisierten Lösungen. Wird das von der Industrie erkannt und entsprechend umgesetzt?**

Viele Unternehmen haben dies erkannt und ihre Aktivitäten bereits verstärkt auf diese Kundenbedürfnisse ausgerichtet. So setzen viele Firmen auf die Erweiterung ihres Produkt- und Serviceangebots, um individuelle Pakete mit hoher Kompatibilität zu Bestandslösungen und effizienter Implementierung anbieten zu können. Weiterhin setzen Unternehmen mehr und mehr auf die Vermittlung von kundennutzenorientierten Wertbotschaften anstatt der reinen Kommunikation technischer Produktmerkmale und liefern vermehrt Belege des ökonomischen Nutzens ihrer Lösungen. Vielen Anwendern gehen diese Bemühungen jedoch noch nicht weit genug. So wünschen sich Kunden bei neuen Angeboten eine noch stärkere Berücksichtigung ihrer individuellen Praxisabläufe sowie der gültigen Hygienevorschriften. Weiterhin erwarten sie noch stärker individuell auf sie zugeschnittene ökonomische Nutzenanalysen und Daten.

**Vielen Dank für das Interview. ◀**

**today international: Laut Ihrer Studie sind die Geschäftserwartungen in der deutschen Dentalindustrie weiterhin positiv. Geht es der Branche nach den verhaltenen Jahren nach der Weltwirtschaftskrise jetzt wieder gut?**

**Karin Laupheimer:** Insgesamt gesehen blickt die Dentalindustrie optimistisch in die Zukunft und vertraut auf ihre Innovationskraft sowie auf eine anhaltend starke Nachfrage. Allerdings erwartet die Branche nicht mehr die hohen Zuwachsraten aus der Vergangenheit, sondern geht von Umsatz- und Gewinnsteigerungen im einstelligen Bereich aus.

**In der Studie wurden zum ersten Mal auch Zahnärzte zur ihrer aktuellen Situation befragt. Ist die Stimmung im Anwenderbereich ähnlich?**

Ja, auch Anwender blicken – vorsichtig – optimistisch in die Zukunft. Anwender vertrauen hierbei vor allem auf ihre Expertise und die Qualität ihrer Behandlung und gehen von einer insgesamt stabilen Nachfrage nach ihren Leistungen aus. Hier spielen auch Aspekte wie das steigende Bewusstsein für Zahngesundheit und -ästhetik eine wichtige Rolle. Allerdings sehen viele Zahnärzte auch einen zunehmenden Bedarf an Spezialisierung und Differenzierung – vor allem in Regionen mit hoher Zahnärztdichte.

**Profitabilität scheint eine der größten Herausforderungen für Zahnärzte zu sein. Arbeiten Behandler hierzulande zu kostenintensiv?**

Zumindest sehen Anwender eine zunehmende Notwendigkeit, verstärkt auf ihre Kosten zu achten. Dies



**Welche Strategien zur Profitabilitätssteigerung werden zukünftig Bedeutung erlangen und welche Auswirkungen sind dadurch auf die Branche zu erwarten?**

ökonomische Nutzen müssen für den Anwender klar ersichtlich und belegt sein, damit er sich für die Einführung einer technischen Innovation in seiner Praxis entscheidet. CAD/CAM sowie

**Anbieter in Deutschland setzen immer noch stark auf ihre Kernkompetenzen. Bietet dies Vorteile im jetzigen und vor allem zukünftigen Marktumfeld?**

## „Bei größeren Investitionen erwarten Anwender zunehmend individuell auf sie zugeschnittene Lösungen ...“

Zur Profitabilitätssteigerung planen Anwender Beschaffungskosten zu reduzieren und bei größeren Neuananschaffungen genau den ökonomischen Nutzen zu prüfen. Das heißt, Anwender werden verstärkt Preise vergleichen und es ist auch von einer Zunahme an Internetkäufen bei weniger beratungsintensiven oder komplexen Produkten auszugehen. Bei größeren

die digitale Abformung sind gute Beispiele für digitale Innovationen, die sich erfolgreich im Markt durchgesetzt haben bzw. nach und nach durchsetzen.

**Laut einer europäischen Dentalmarktstudie aus dem Jahr 2013 nimmt der Online-Handel auch im zahnärztlichen Bereich zu.**

Europäische und deutsche Anbieter setzen auf ihre Kernkompetenzen, sind aber auch bestrebt, ihr Leistungsangebot kontinuierlich auszubauen und an die Bedürfnisse ihrer Kunden anzupassen. Dadurch haben sie sich bereits in den vergangenen Jahren eine starke Marktposition erarbeitet, auf die sie auch in Zukunft aufbauen können. In Zukunft wird es