

# Case Study: Agiles Tempo durch Marktinsider und frühe Vernetzung

Wie ein europäisches Bioinformatikunternehmen seine Diagnostiksoftware im deutschen MDx-Markt verankerte

## 1. Kurzfassung

Ein junges, international wachsendes Bioinformatikunternehmen hatte eine leistungsfähige Softwareplattform für die molekulare Diagnostik entwickelt. Dem Gründungsteam fehlten jedoch zu Beginn die vertieften Marktkenntnisse, Kontakte und Vertriebsstrukturen, um die Lösung schnell in führenden Laboren und bei etablierten IVD-Unternehmen zu positionieren.

cobri wurde bereits in einer frühen Wachstumsphase in die Geschäftsentwicklung eingebunden. Durch direkten Zugang zu Marktinsidern, führenden Laboren und IVD-Unternehmen konnten wichtige Gespräche frühzeitig geführt, Anforderungen potenzieller Anwender aufgenommen und erste Geschäftskontakte aufgebaut werden.

Business-Networking, agile Marktrückkopplung, Leadgenerierung, Managementberatung und Sales & Marketing on Demand wurden dabei miteinander verbunden. So konnte das Unternehmen seine Software marktnäher weiterentwickeln, die Geschäftsentwicklung beschleunigen und schrittweise eigene Vertriebskapazitäten aufbauen.

---

## Steckbrief des Falls

### Art des Falls

Business-Networking · Marktzugang · Business Development · Consultative Selling · Sales & Marketing on Demand · Management-Sparring

### Zielgruppe

Bioinformatikunternehmen · Diagnostiksoftware-Anbieter · IVD-Unternehmen · Life-Sciences-Start-ups · universitäre Ausgründungen · Geschäftsführung · Business Development · Vertrieb und Marketing

### Kontext

Internationale Wachstumsphase · Markteintritt in Deutschland · molekulare Diagnostik · erklärungsbedürftige Softwarelösung · noch fehlende Vertriebsstruktur

### Themen

Marktzugang · Netzwerkaufbau · führende Labore · IVD-Unternehmen · Marktinsider · Leadgenerierung · agile Produktentwicklung · internationale Geschäftsentwicklung · Aufbau eigener Vertriebskapazitäten

---

## 2. Ausgangslage

Ein internationales und schnell wachsendes Bioinformatikunternehmen war als wissenschaftsnahes Spin-off entstanden. Das Unternehmen entwickelte eine Softwarelösung für die fortschrittliche Interpretation und Analyse von DNA-Daten in der molekularen Diagnostik.

Technologisch verfügte das Team über ein außergewöhnliches Produkt und hohe wissenschaftliche Kompetenz. Für den Eintritt in den deutschen und europäischen Diagnostikmarkt fehlten zu Beginn jedoch wesentliche Voraussetzungen:

- vertiefte Kenntnisse der diagnostischen Marktstrukturen,
- Zugang zu führenden Laboren und IVD-Unternehmen,
- persönliche Beziehungen zu relevanten Entscheidern,
- ein belastbares Verständnis der tatsächlichen Anwenderanforderungen,
- Erfahrung mit komplexen Vertriebsprozessen im deutschen Markt,
- sowie eigene Kapazitäten für systematisches Business Development.

Der CEO integrierte cobri deshalb bereits in einer frühen Phase in das Business-Development-Team.

Der Auftrag bestand darin, die Distanz zwischen einer technologisch starken Softwarelösung und einem anspruchsvollen, eher konservativen Diagnostikmarkt zu überbrücken. Dabei ging es nicht nur um Vertrieb, sondern ebenso um Marktverständnis, Rückmeldungen aus der Anwendung, strategische Kontakte und die Vorbereitung einer tragfähigen Geschäftsentwicklung.

---

## 3. Zentrale Fragestellung

Wie kann ein technologisch starkes, aber im deutschen Diagnostikmarkt noch wenig etabliertes Unternehmen schnell Zugang zu relevanten Laboren, IVD-Unternehmen und Entscheidern gewinnen?

Daraus ergaben sich mehrere konkrete Arbeitsfragen:

- Welche Labore und IVD-Unternehmen sind für eine frühe Marktvalidierung besonders relevant?
- Welche Marktinsider können Anforderungen und Entwicklungspotenziale fundiert beurteilen?
- Wie lassen sich erste Gespräche und Kontakte beschleunigen?
- Welche Rückmeldungen benötigt das Entwicklungsteam für eine marktorientierte Weiterentwicklung?
- Wie können erste Leads entstehen, bevor eine eigene Vertriebsorganisation vollständig aufgebaut ist?
- Wie muss das internationale Management gegenüber deutschen Entscheidern auftreten?

- Welche Aufgaben sollte cobri zunächst übernehmen und welche Kompetenzen sollte das Unternehmen anschließend selbst aufbauen?

---

## 4. Was unter der Oberfläche wirkte

Auf der sichtbaren Ebene ging es um Marktzugang, Kontakte, Leadgenerierung und die Einführung einer diagnostischen Softwarelösung.

Unter der Oberfläche wirkten jedoch mehrere Herausforderungen gleichzeitig:

- Das wissenschaftlich und technologisch starke Team verfügte noch über wenig Erfahrung in den angestrebten Diagnostikmärkten.
- Die Software musste nicht nur technisch überzeugen, sondern in bestehende Laborabläufe, Entscheidungswege und Geschäftsmodelle passen.
- Potenzielle Anwender benötigten Vertrauen in eine neue Lösung und in ein noch junges Unternehmen.
- Deutsche Labore und IVD-Unternehmen erwarteten fachlich präzise, verlässliche und marktgerechte Kommunikation.
- Das Entwicklungsteam benötigte schnellen Zugang zu realistischen Rückmeldungen, ohne langwierige klassische Marktstudien abzuwarten.
- Erste Vertriebschancen mussten entwickelt werden, obwohl noch keine eigene leistungsfähige Vertriebsstruktur vorhanden war.
- Internationale Denk- und Kommunikationsweisen mussten mit den Erwartungen deutscher Führungskräfte und Marktteilnehmer verbunden werden.

Die eigentliche Herausforderung bestand somit darin, mehrere Brücken gleichzeitig zu bauen:

zwischen Technologie und Anwendung, zwischen Entwicklung und Markt, zwischen internationalem Management und deutschen Entscheidern sowie zwischen kurzfristiger externer Unterstützung und langfristig eigener Geschäftsentwicklung.

---

## 5. Vorgehen

### 1. Auftrags- und Zielklärung

Zu Beginn wurden die Erwartungen des Managements und die Anforderungen des Markteintritts geklärt.

Im Mittelpunkt standen:

- schneller Zugang zum deutschen MDx- und IVD-Markt,
- Kontakt zu führenden Laboren,
- Austausch mit relevanten Marktinsidern,
- frühe Rückmeldungen zur Softwareplattform,
- Aufbau erster Geschäftschancen,
- sowie die Vorbereitung einer eigenständigen Vertriebs- und Business-Development-Struktur.

cobri wurde dabei nicht lediglich als Kontaktvermittlerin eingesetzt, sondern als integrierte externe Partnerin des Business-Development-Teams.

## 2. Markt- und Stakeholder-Orientierung

Auf Grundlage langjähriger Erfahrung im Diagnostikmarkt wurden besonders relevante Marktsegmente, Labore, IVD-Unternehmen und Ansprechpartner identifiziert.

Entscheidend war nicht die größtmögliche Zahl an Kontakten. Im Vordergrund standen ausgewählte Gesprächspartner, die fachlich, strategisch oder wirtschaftlich einen hohen Beitrag zur Marktentwicklung leisten konnten.

Dazu gehörten insbesondere:

- führende Labore mit Erfahrung in molekularer Diagnostik,
- potenzielle Anwender der Software,
- fachliche Meinungsbildner,
- Entscheider in etablierten IVD-Unternehmen,
- sowie Unternehmen mit geeigneten Vertriebs- oder Kooperationsstrukturen.

## 3. Aktivierung persönlicher Marktverbindungen

cobri öffnete dem Unternehmen innerhalb kurzer Zeit den Zugang zu führenden deutschen und internationalen Laboren.

Die persönlichen Verbindungen ermöglichten Gespräche, die über eine klassische Kaltansprache nur schwer oder deutlich später zustande gekommen wären.

Dadurch konnten:

- die Software und ihr Nutzen früh vorgestellt,
- die Relevanz für konkrete Laboranforderungen geprüft,
- fachliche Rückmeldungen eingeholt,
- und erste potenzielle Anwender sowie Kooperationspartner erreicht werden.

## 4. Agile Rückkopplung für die Produktentwicklung

Die Gespräche mit erfahrenen Marktteilnehmern dienten nicht ausschließlich dem Vertrieb.

Sie wurden gleichzeitig als Lern- und Entwicklungsräume genutzt. Rückmeldungen aus Laboren und von Experten für molekulare Diagnostik flossen in die weitere Entwicklung und Positionierung der Software ein.

So entstand eine agile Verbindung zwischen:

- Produktentwicklung,
- Anwendungspraxis,
- Marktanforderungen,
- Kommunikation,
- und Geschäftsentwicklung.

Das Unternehmen musste nicht warten, bis eine umfassende Vertriebsstruktur oder eine langwierige Marktstudie abgeschlossen war. Marktlernen und Produktentwicklung konnten parallel stattfinden.

## 5. Gemeinsame Leadgenerierung

Die ersten Ansätze zur Leadgenerierung wurden in einem kooperativen Prozess entwickelt.

cobri unterstützte dabei:

- geeignete Zielkunden zu identifizieren,
- Gesprächsanlässe zu entwickeln,
- den Nutzen der Plattform für verschiedene Marktteilnehmer herauszuarbeiten,
- Kontakte vorzubereiten,
- Gespräche anzubahnen,
- und Erkenntnisse aus den Gesprächen für die nächsten Schritte auszuwerten.

Die Leadgenerierung wurde dadurch nicht als isolierte Vertriebsaktivität betrachtet. Sie war Teil eines lernenden Business-Development-Prozesses.

## 6. Managementberatung und interkulturelle Übersetzung

Neben dem direkten Markt- und Netzwerkaufbau beriet und coachte cobri das Managementteam bei der Zusammenarbeit mit deutschen Führungskräften und Entscheidungsträgern.

Dabei ging es unter anderem um:

- Erwartungen deutscher Marktteilnehmer,
- geeignete Formen der Ansprache,
- Verbindlichkeit und Vertrauensaufbau,
- Entscheidungslogiken in Laboren und IVD-Unternehmen,
- die Darstellung des geschäftlichen Nutzens,
- sowie den Umgang mit Rückfragen und Vorbehalten.

Diese Begleitung half dem internationalen Team, die Marktreaktionen besser einzuordnen und seine Kommunikation gezielt weiterzuentwickeln.

## 7. Verbindung zu etablierten IVD-Unternehmen

Neben potenziellen Anwendern auf der Laborseite wurden auch führende deutsche IVD-Unternehmen angesprochen.

Damit entstand eine zweite wichtige Wachstumsperspektive: Die Software sollte nicht nur einzelne Labore erreichen, sondern auch über etablierte Unternehmen und deren Vertriebsstrukturen für mehrere Nutzer zugänglich werden.

Die Vernetzung mit IVD-Unternehmen unterstützte somit:

- die Skalierbarkeit des Geschäftsmodells,
- zusätzliche Kooperationsmöglichkeiten,

- die Erschließung weiterer Nutzergruppen,
- und die langfristige Etablierung der Software im Markt.

## 8. Übergang zu eigenen Vertriebskapazitäten

cobri unterstützte das Unternehmen zunächst mit Sales & Marketing on Demand.

Die externe Unterstützung war jedoch nicht als dauerhafter Ersatz für eigene Strukturen angelegt. Sie sollte den Markteintritt beschleunigen, Lernen ermöglichen und eine Grundlage schaffen, auf der das Unternehmen eigene Vertriebs- und Business-Development-Kompetenzen aufbauen konnte.

Nach der Startphase entwickelte das Unternehmen zunehmend eigene Vertriebskapazitäten und übernahm die weitere Geschäftsentwicklung schrittweise selbst.

---

## 6. Schlüsselmoment

Der entscheidende Wendepunkt bestand darin, dass Marktvalidierung, Produktentwicklung und Geschäftsentwicklung nicht mehr als nacheinander abzuarbeitende Schritte betrachtet wurden.

Durch den frühzeitigen Zugang zu führenden Laboren und IVD-Unternehmen konnte das Unternehmen bereits während der Weiterentwicklung seiner Software lernen:

- welche Anforderungen im Markt tatsächlich relevant waren,
- wie potenzielle Anwender die Lösung bewerteten,
- welche Argumente verstanden wurden,
- welche Anpassungen sinnvoll waren,
- und wo konkrete geschäftliche Chancen entstanden.

Die persönlichen Marktverbindungen wurden dadurch zu einem Entwicklungsbeschleuniger.

cobri stellte nicht nur Kontakte her. Die Kontakte erzeugten Rückmeldungen, Orientierung, Vertrauen und neue Handlungsoptionen. So wurde aus Business-Networking ein integrierter Bestandteil der Produkt- und Geschäftsentwicklung.

---

## 7. Ergebnis und Transfer

### Ergebnis

Durch die frühe Einbindung von cobri konnte das Unternehmen schneller im deutschen und europäischen Diagnostikmarkt Fuß fassen.

Erreicht wurden insbesondere:

- früher Zugang zu führenden Laboren und IVD-Unternehmen,
- direkte Rückmeldungen erfahrener Experten für molekulare Diagnostik,

- eine marktnähere Weiterentwicklung der Softwarelösung,
- erste Kontakte zu potenziellen Anwendern und Geschäftspartnern,
- ein kooperativ entwickelter Ansatz zur Leadgenerierung,
- ein besseres Verständnis des deutschen Diagnostikmarktes,
- eine gezieltere Kommunikation mit deutschen Entscheidungsträgern,
- zusätzliche Perspektiven für Kooperationen mit etablierten IVD-Unternehmen,
- und eine tragfähige Grundlage für den Aufbau eigener Vertriebskapazitäten.

## Transfer

Die externe Unterstützung wurde schrittweise in interne Geschäftsentwicklung überführt.

Das Unternehmen konnte:

- gewonnene Marktkenntnisse intern nutzen,
- eigene Vertriebsaktivitäten aufbauen,
- relevante Kontakte weiterentwickeln,
- Rückmeldungen aus dem Markt systematischer einordnen,
- seine Positionierung schärfen,
- und Business Development als eigene organisatorische Fähigkeit etablieren.

Die Zusammenarbeit schuf damit nicht nur kurzfristige Kontakte oder Leads. Sie unterstützte den Aufbau einer eigenständigen und lernfähigen Geschäftsentwicklung.

## Rückmeldung aus dem Kundenunternehmen

„Unser ursprüngliches Team hatte wenig Kompetenz in den diagnostischen Märkten, auf die es abzielte. Wir haben ein außergewöhnliches Produkt, und es war ein Geschenk, cobri an unserer Seite zu haben. cobri verschaffte uns wertvolles Insiderwissen und verband uns bereits in den ersten Tagen mit führenden Laboren und IVD-Unternehmen.“

**W. U., CEO und Gründer**

---

## 8. Passende Leistungen

Diese Case Study passt besonders zu folgenden Leistungen von cobri:

### Business-Networking und Marktzugang

Für IVD-, Diagnostik-, Bioinformatik- und Life-Sciences-Unternehmen, die schneller Zugang zu relevanten Laboren, Entscheidern, Meinungsbildnern und Kooperationspartnern benötigen.

**Interner Link:** Business-Networking

**Linkziel:** /business-networking

## Markteinführung im deutschen IVD-Markt

Für internationale Unternehmen, Start-ups und wissenschaftsnahe Ausgründungen, die Produkte, Softwarelösungen oder Services im deutschen Diagnostikmarkt etablieren möchten.

## Business Development für Life Sciences

Für Unternehmen, die Marktsegmente erschließen, Geschäftsmöglichkeiten entwickeln und ihre Vertriebsaktivitäten strategisch fokussieren möchten.

## Consultative Selling

Für komplexe und erklärungsbedürftige Produkte, bei denen fachliches Verständnis, Kundennutzen, Vertrauen und langfristige Beziehungen wichtiger sind als ein standardisierter Produktverkauf.

## Sales & Marketing on Demand

Für junge oder wachsende Unternehmen, die in einer frühen Marktphase noch nicht über ausreichende eigene Vertriebs- und Marketingkapazitäten verfügen.

## Management-Sparring für internationale Marktentwicklung

Für internationale Geschäftsführungen und Business-Development-Teams, die ihre Kommunikation und Vorgehensweise für den deutschen Markt reflektieren und anpassen möchten.

## Externe Senior Expertise und Kooperation

Für Unternehmensberatungen, Trainingsanbieter, interne Consulting-Units oder Corporate-Bereiche, die für ausgewählte Projekte zusätzliche Expertise in IVD, Diagnostik, Life Sciences, Business Development oder Business-Networking benötigen.

---

## 9. Für ähnliche Situationen geeignet

Diese Art der Begleitung ist besonders geeignet, wenn:

- ein internationaler Anbieter in den deutschen Diagnostikmarkt eintreten möchte,
- ein Start-up oder Spin-off über ein starkes Produkt, aber noch wenig Markterfahrung verfügt,
- eine neue Diagnostiksoftware oder Technologie früh mit Anwendern validiert werden soll,
- Kontakte zu führenden Laboren und IVD-Unternehmen fehlen,
- ein Unternehmen relevante Meinungsbildner und Marktinsider erreichen möchte,
- eine langwierige klassische Marktstudie nicht zum Innovationstempo passt,
- Produktentwicklung und Marktlernen parallel stattfinden sollen,
- erste Leads benötigt werden, bevor eine eigene Vertriebsorganisation aufgebaut ist,

- ein internationales Managementteam Unterstützung bei der Kommunikation mit deutschen Entscheidern benötigt,
- etablierte IVD-Unternehmen als Kooperations- oder Vertriebspartner gewonnen werden sollen,
- oder externe Business-Development-Unterstützung schrittweise in eigene Strukturen überführt werden soll.

---

## 10. Methodische Hinweise

In diesem Fall wurden mehrere methodische Ebenen miteinander verbunden:

- **Business-Networking:** Aktivierung belastbarer persönlicher Beziehungen zu relevanten Marktteilnehmern.
- **Stakeholder-Analyse:** Auswahl von Laboren, Experten, Entscheidern und Unternehmen mit besonderer Bedeutung für den Markteintritt.
- **Market Access:** Entwicklung schneller und realistischer Zugänge zum deutschen Diagnostikmarkt.
- **Agile Marktvalidierung:** Frühe Rückkopplung aus der Anwendungspraxis während der Produktentwicklung.
- **Consultative Selling:** Verbindung fachlicher Anforderungen mit nachvollziehbarem Kundennutzen.
- **Leadgenerierung:** Kooperative Entwicklung und Erprobung erster Vertriebsansätze.
- **Sales & Marketing on Demand:** Temporäre Übernahme operativer Business-Development- und Vertriebsaufgaben.
- **Management-Sparring:** Reflexion von Kommunikation, Positionierung und Zusammenarbeit mit deutschen Führungskräften.
- **Interkulturelle Übersetzung:** Einordnung unterschiedlicher Markt-, Kommunikations- und Entscheidungskulturen.
- **Transferbegleitung:** Schrittweise Übertragung von Marktkennntnissen, Kontakten und Aufgaben in die eigene Organisation.

Der Fall zeigt, wie Marktzugang wirksam beschleunigt werden kann, wenn Netzwerk, Marktkennntnis, Produktentwicklung, Vertrieb und Managementberatung nicht isoliert, sondern als zusammenhängender Entwicklungsprozess gestaltet werden.

---

## 11. Hinweis zur Anonymisierung und KI-Unterstützung

Diese Case Study ist anonymisiert und verdichtet. Unternehmensname, Namen beteiligter Personen, genaue Orte, Zeiträume, Produktbezeichnungen, Unternehmensdaten und weitere identifizierende Merkmale wurden verändert, gekürzt oder weggelassen.

Die fachliche Logik, die Ausgangssituation, die Art der Unterstützung, die erzielten Veränderungen und die methodische Vorgehensweise entsprechen dem tatsächlichen Beratungs- und Business-Development-Prozess.

Das verwendete Kundenstatement wurde inhaltlich beibehalten und für die anonymisierte Darstellung sprachlich leicht geglättet.

Dieser Text wurde mit KI-Assistenz redaktionell strukturiert und sprachlich bearbeitet. Die zugrunde liegenden Inhalte waren bereits vor der Bearbeitung anonymisiert beziehungsweise wurden für diese Veröffentlichung weiter anonymisiert. Verwendete Bilder haben keinen unmittelbaren Bezug zu den beteiligten Personen oder Unternehmen und können mit KI-Assistenz oder Bildbearbeitungssoftware erstellt beziehungsweise verändert worden sein.