

Case Study: Wenn Marktpotenzial allein nicht genügt

Wie ein internationales Diagnostikunternehmen seine Go-to-Market-Strategie für Deutschland grundlegend neu ausrichtete

1. Kurzfassung

Ein international erfolgreiches Unternehmen der In-vitro-Diagnostik verzeichnete seit Jahren kontinuierliches Wachstum und verfügte über innovative Point-of-Care-Lösungen.

Deutschland galt aufgrund seiner Größe und medizinischen Infrastruktur als attraktiver Zielmarkt. Mehrere Markteintrittsversuche blieben jedoch deutlich hinter den Erwartungen zurück.

Statt weitere Vertriebsaktivitäten zu starten, entschied sich das Management zunächst für eine grundlegende Analyse des deutschen Marktes. Gemeinsam mit cobri wurden Marktpotenziale, Erstattungssysteme, Wettbewerber, Zielgruppen und Vertriebskanäle systematisch untersucht. Dabei zeigte sich, dass bisherige Marktannahmen zu allgemein waren und wesentliche Erfolgsfaktoren nicht ausreichend berücksichtigt hatten.

Auf dieser Grundlage entstand eine fokussierte Go-to-Market-Strategie mit klar priorisierten Marktsegmenten, realistischen Wachstumszielen und einer belastbaren Grundlage für den weiteren Business-Development-Prozess.

Steckbrief des Falls

Art des Falls

Business Development · Strategische Marktanalyse · Go-to-Market-Strategie · Management Sparring · Markteintritt

Zielgruppe

Internationale Medizintechnik- und Diagnostikunternehmen · Geschäftsführung · Business Development · International Sales

Kontext

Ein international etabliertes Unternehmen wollte den deutschen Markt nachhaltig erschließen, nachdem frühere Vertriebsansätze nicht die erwarteten Ergebnisse erzielt hatten.

Themen

Business Development • Go-to-Market • Marktanalyse • Wettbewerbsanalyse • Erstattungssysteme • Zielgruppenstrategie • Vertriebskanäle • Positionierung • Management Sparring

2. Ausgangslage

Das Unternehmen verfügte über ein erfolgreiches Produktportfolio und war in zahlreichen internationalen Märkten etabliert. Deutschland wurde aufgrund seines hohen Marktpotenzials als strategisch wichtiger Wachstumsmarkt bewertet.

Obwohl bereits verschiedene Vertriebspartner eingesetzt wurden, entwickelte sich das Geschäft deutlich langsamer als erwartet. Die Geschäftsleitung stellte deshalb die grundlegende Frage, ob die bisherige Marktbearbeitung tatsächlich zu den Besonderheiten des deutschen Gesundheitsmarktes passte.

Es bestand die Gefahr, weitere Investitionen auf Annahmen zu stützen, die den tatsächlichen Marktbedingungen nicht ausreichend entsprachen.

3. Zentrale Fragestellung

Wie gelingt es, einen der anspruchsvollsten Diagnostikmärkte Europas erfolgreich zu erschließen, wenn vorhandene Marktstudien zwar großes Potenzial ausweisen, die tatsächliche Geschäftsentwicklung jedoch hinter den Erwartungen zurückbleibt?

Weitere Fragen waren:

- Welche Marktsegmente bieten tatsächlich wirtschaftliches Potenzial?
- Welche Zielgruppen unterscheiden sich hinsichtlich Bedarf und Kaufverhalten?
- Welche Rolle spielen Erstattungssysteme bei der Marktbearbeitung?
- Welche Wettbewerber dominieren einzelne Marktsegmente?
- Welche Vertriebskanäle versprechen nachhaltigen Erfolg?
- Wie lassen sich Investitionen gezielt priorisieren?

4. Was unter der Oberfläche wirkte

Im Verlauf der Analyse zeigte sich, dass die eigentliche Herausforderung nicht im Produkt lag.

Auch die Marktgröße war nicht das Problem.

Vielmehr unterschieden sich die einzelnen Marktsegmente erheblich hinsichtlich

- Erstattungsregeln,
- Wettbewerbsintensität,
- Zielgruppen,
- Kaufentscheidungen,
- Anwendungsgebieten
- und Vertriebskanälen.

Bisherige Marktstudien betrachteten diese Faktoren überwiegend isoliert. Erst ihre systematische Kombination machte sichtbar, welche Teilmärkte tatsächlich wirtschaftlich attraktiv waren und welche Marktchancen überschätzt wurden.

Damit veränderte sich die Fragestellung grundlegend:

Nicht „Wie groß ist der Markt?“

Sondern:

„Welcher Teil des Marktes passt tatsächlich zu unserem Unternehmen und unserem Portfolio?“

5. Vorgehen

1. Marktstruktur analysieren

Zunächst wurde der deutsche Diagnostikmarkt hinsichtlich Marktvolumen, relevanter Anwendungsgebiete und zukünftiger Entwicklungen untersucht.

Besonderes Augenmerk galt der tatsächlichen Nachfrage innerhalb einzelner Marktsegmente anstelle allgemeiner Marktprognosen.

2. Erstattungssysteme bewerten

Ein wesentlicher Bestandteil der Analyse war die Untersuchung der unterschiedlichen Erstattungsmodelle im ambulanten und stationären Bereich.

Dadurch wurde sichtbar, welche Marktsegmente wirtschaftlich sinnvoll bearbeitet werden konnten und wo regulatorische Rahmenbedingungen besondere Anforderungen stellten.

3. Wettbewerber und Vertriebskanäle vergleichen

Anschließend wurden Wettbewerber, Marktanteile sowie bestehende Vertriebsstrukturen analysiert.

Neben direkten Wettbewerbern wurden auch unterschiedliche Distributionsmodelle bewertet, um realistische Optionen für den Markteintritt abzuleiten.

4. Zielgruppen priorisieren

Auf Basis der Analyse entstanden konkrete Prioritäten für verschiedene Zielgruppen und Marktsegmente.

Nicht alle potenziellen Kunden wurden gleichermaßen verfolgt.

Vielmehr konzentrierte sich die Strategie auf diejenigen Bereiche, in denen Produktnutzen, Marktpotenzial und Wettbewerbssituation die besten Erfolgsaussichten boten.

5. Go-to-Market-Strategie entwickeln

Gemeinsam mit dem internationalen Management entstand schließlich eine fokussierte Markteintrittsstrategie.

Diese verband Marktanalyse, Vertriebskanäle, Positionierung und Business Development zu einem umsetzbaren Gesamtkonzept.

6. Schlüsselmoment

Der entscheidende Perspektivwechsel entstand, als deutlich wurde:

Große Märkte sind nicht automatisch attraktive Märkte.

Erst die Kombination aus Marktstruktur, Wettbewerb, Erstattungssystemen, Zielgruppen und Vertriebskanälen ermöglicht belastbare Business-Development-Entscheidungen.

Aus allgemeinen Marktannahmen wurde eine fundierte Go-to-Market-Strategie.

7. Ergebnis und Transfer

Ergebnis

Die Zusammenarbeit führte zu

- einer realistischen Bewertung des deutschen Marktpotenzials,
- einer klaren Priorisierung relevanter Marktsegmente,
- einer strukturierten Wettbewerbsanalyse,
- einer fundierten Bewertung geeigneter Vertriebskanäle,
- einer fokussierten Go-to-Market-Strategie,
- einer besseren Abstimmung innerhalb des internationalen Managements,
- sowie einer belastbaren Grundlage für zukünftige Business-Development-Aktivitäten.

Transfer

Die entwickelte Vorgehensweise eignet sich insbesondere für internationale Unternehmen, die neue Märkte erschließen oder bestehende Marktstrategien kritisch überprüfen möchten.

Sie verbindet strategische Marktanalyse mit konkreten Managemententscheidungen und reduziert Unsicherheit bei Investitionen in neue Märkte.

8. Passende Leistungen

Diese Fallstudie passt besonders zu folgenden Leistungen von cobri:

- Business Development
 - Strategische Marktanalyse
 - Go-to-Market-Strategie
 - Management Sparring
 - Business Networking
 - Positionierung
 - Internationalisierung
 - Interim Business Development
-

9. Für ähnliche Situationen geeignet

Diese Art der Begleitung eignet sich besonders für Unternehmen,

- die neue internationale Märkte erschließen möchten,
 - deren bisherige Marktstrategie nicht die gewünschten Ergebnisse erzielt,
 - die Business Development strategisch aufbauen möchten,
 - die Marktpotenziale realistisch bewerten wollen,
 - die Vertriebskanäle neu ausrichten möchten,
 - oder die Investitionsentscheidungen auf belastbare Marktanalysen stützen möchten.
-

10. Methodische Hinweise

Im Projekt wurden verschiedene Methoden miteinander verbunden:

- Strategische Marktanalyse
- Go-to-Market-Planung
- Wettbewerbsanalyse
- Analyse regulatorischer Rahmenbedingungen
- Zielgruppensegmentierung
- Bewertung von Vertriebskanälen
- Marktpotenzialanalyse
- Business Development
- Management Sparring

Die Kombination dieser Methoden ermöglichte es, internationale Marktchancen nicht nur theoretisch zu bewerten, sondern daraus konkrete und umsetzbare Business-Development-Strategien abzuleiten.

11. Hinweis zur Anonymisierung und KI-Unterstützung

Diese Fallstudie wurde vollständig anonymisiert. Unternehmensname, Produkte, Marktteilnehmer, Zeiträume sowie weitere identifizierende Merkmale wurden bewusst verändert oder weggelassen.

Die dargestellten Herausforderungen, Vorgehensweisen und Ergebnisse entsprechen dem tatsächlichen Beratungsprozess, wurden jedoch so abstrahiert, dass keine Rückschlüsse auf einzelne Unternehmen oder Personen möglich sind.

Der Text wurde redaktionell mit Unterstützung von KI strukturiert und sprachlich überarbeitet. Die fachlichen Inhalte basieren auf anonymisierten Projektunterlagen und wurden für diese Veröffentlichung zusätzlich verdichtet.