



Dr. Michael Marquardt

# Medizintechnik und Pharmazeutika: die Logik der Preisanpassungen

Die Herausforderungen im Gesundheitsmarkt sind heute komplexer denn je. Getrieben von den Belastungen der vergangenen Jahre, erleben die Herstellkosten und folglich die Absatzpreise für Medizintechnik und viele pharmazeutische Lösungen eine Anpassungswelle. Neben den gestiegenen Anforderungen für die Produktzulassung und die Zertifizierung durch die Medical Device Regulation (MDR) für Neuprodukte sowie die Rezertifizierung des bestehenden Portfolios, entstehen nun Kosten unter anderem durch die Revitalisierung der unterbrochenen Lieferketten und deren weitere Sicherung durch die Diversifizierung der Lieferanten. Auch gestiegene Gehälter, bedingt durch den Fachkräftemangel und das teilweise gesunkene aber weiterhin hohe Material- und Energiepreinsniveau, tragen zu dieser Entwicklung bei. Zusätzlich beeinflussen Zinsänderungen die Finanzierungskosten.

Die resultierenden Preis- und somit Kostensteigerungen der Hersteller erhöhen den Druck auf Krankenhäuser und Kliniken. Besonders herausfordernd gestaltet sich die Lage durch die weitreichende Bindung an Erstattungskataloge und Fallpauschalen für die eigenen Leistungen der Einrichtungen. Kosten können so nur bedingt durch Preiserhöhungen für eigene Leistungen kompensiert werden. Die Einkaufsabteilungen der Einrichtungen bieten gegenüber der Durchsetzung entsprechender Preiserhöhungen der Hersteller hohen Widerstand.

Angesichts dieser vielschichtigen und zunehmend dynamischen Herausforderungen sind schnelle und flexible Anpassungen der Preisstrategien für Hersteller und Lieferanten unabdingbar, um weiterhin erfolgreich agieren zu können. Hier wird ein fundierter Einblick in die sich wandelnde Preislandschaft präsen-

tiert und es werden Strategien der Hersteller und Lieferanten gezeigt.

## Art der Preisanpassung

Zunächst ist bei der Anpassung von Preisen unter anderem zwischen temporären und permanenten Preiserhöhungen zu unterscheiden:

Befristete Anpassungen, auch als Surcharge bezeichnet, werden genutzt, um entsprechende temporäre Kostensteigerungen auf der Herstellerseite aufzufangen. Surcharges sind insbesondere bei Verbrauchsmaterialien, wie Reinigungsmitteln, üblich. Sie werden häufig mit Verweis auf Preis-Indizes eingeführt. Die eigentlichen Kostenveränderungen machen sich in der Produktion der Hersteller erst verzögert bemerkbar, zum Beispiel durch noch abzubauen Lagerbestände oder längerfristige Lieferverträge, die die Preisniveaus zu früheren Zeitpunkten reflektieren. Konflikte mit den Abnehmern bezüglich der Dauer von Surcharges sind die Folge.

Permanente Preisanpassungen sind hingegen oftmals Teil längerfristiger Planungen. So kann ein Unternehmen entscheiden, sich stärker auf ein Premium-Segment zu fokussieren, um höhere Preise und so Margen zu erzielen oder verstärkt Niedrigpreismärkte zu adressieren, um einen höheren Absatz zu erzielen, um so größere Effizienzen in der Produktion zu erreichen. Eine Möglichkeit zur permanenten Preisanpassung ist die Veränderung der Preisliste selbst, bei der die Standardpreise für alle Produkte oder Dienstleistungen erhöht werden. In den letzten Jahren haben viele Hersteller sowohl Surcharges berechnet als auch die Preislisten angepasst.

Eine subtilere Methode ist die Änderung von Rabatten und Konditionen. Hier werden Rabattkonditionen und Zahlungsbedingungen angepasst statt der

Grundpreise in der Preisliste selbst. So werden beispielsweise Naturalrabatte verringert, also kostenfreie Proben oder Zugaben zu bestimmten Abnahmemengen. Auch können Volumen oder Stückpreisstaffeln verändert oder Jahresrückzahlungen und Boni in Vergünstigungen erst für folgende Jahre umgewandelt werden.

## Höhe der Preisanpassung

Die Höhe der Preisanpassung ist abhängig von den relativen oder absoluten Margenanforderungen des Herstellers oder Lieferanten und den gegebenen Kostensteigerungen. Insbesondere zu Beginn des Covid-Pandemie-Schocks wurden Preisanpassungen häufig pauschal durchgeführt. Preise für alle Produkte und Kunden eines Herstellers oder Lieferanten wurden um den gleichen prozentualen Anteil erhöht. Dieses Gießkannenprinzip ist zwar relativ unkompliziert, aber aus Sicht der abnehmenden Gesundheitseinrichtungen fragwürdig. So fallen beispielsweise Steigerungen in den Material- und Herstellkosten nicht für alle Produkte und geographischen Regionen gleichmäßig an. Auch haben die Einrichtungen einen unterschiedlichen Bedarf an bestimmten Produkten, je nach deren Größe oder fachlicher und therapeutischer Ausrichtung. Viele Hersteller und Lieferanten differenzieren daher ihre aktuellen Preisanpassungen über verschiedene Faktoren. Für Krankenhäuser werden andere Anpassungen vorgenommen als für Pflegeeinrichtungen, für Kettenhäuser andere als für Einzelhäuser. Für die Differenzierung ausschlaggebend sind die Faktoren Kundentyp, Produkte und Regionen.

Kundentyp: Bei der Differenzierung nach Kundentyp wird sowohl deren Preissensitivität als auch die strategische Bedeutung des Kundentyps für den Hersteller

oder Lieferanten berücksichtigt. Eine maßgeschneiderte Preisgestaltung honoriert, dass Kunden mit nur einem Lieferanten für ein bestimmtes Produkt oder grundsätzlich höherer Kaufkraft eher bereit sind, Preiserhöhungen zu akzeptieren. Im Gegensatz dazu werden preisensitivere Kunden bei höheren Preisen schneller zur Konkurrenz abwandern. Unterschiede werden unter anderem nach Kettenzugehörigkeit, Größe des Hauses, Art der Einrichtung oder Abnahmemengen vorgenommen. Letztlich geht es für den Hersteller oder Lieferanten darum, einen ausgewogenen Ansatz zu finden, der die Kundenbeziehungen bestmöglich aufrechterhält und es gleichzeitig erlaubt, die notwendigen Preiserhöhungen durchzusetzen.

**Produkt:** Die Differenzierung nach Produkten umfasst die nuancierte Betrachtung und Bewertung entlang verschiedener Faktoren. Überlegenheit der Produkteigenschaften gegenüber Konkurrenzprodukten oder Absatzmenge spielen immer eine zentrale Rolle. Produkte, die sich durch einzigartige Eigenschaften wie Technologie oder bessere Wirksamkeit auszeichnen, bieten eine Rechtfertigung für höhere Preisanpassungen. Neben den „harten“ Produkteigenschaften selbst werden oft auch „weiche“ Faktoren, wie der Markenwert, einbezogen. Produkte mit einer starken Marke, die oft schon seit der Ausbildung der Ärzte und des Klinikpersonals von diesen genutzt werden und generell weit akzeptiert und angewendet sind, verkraften aufgrund „des Sogs“ aus dem Markt eine stärkere Preisanpassung als

Produkte, die keine oder nur unbekannte Marken repräsentieren. Zu starke Preisanhebungen könnten in diesem Segment dazu führen, dass Kunden sich nach alternativen Produkten umsehen. Deshalb ist es von Bedeutung, ein Gleichgewicht zu wahren, das sowohl die Deckung der Kosten als auch die Aufrechterhaltung der Wettbewerbsfähigkeit ermöglicht.

**Region:** Um die Attraktivität eines regionalen Marktes zu beurteilen, werden eine Vielzahl von Faktoren herangezogen, darunter Marktvolumen, Wachstumspotenzial und Wettbewerbsintensität. Weiterhin wird die Übereinstimmung von Produktangebot und Marktnachfrage nach bestimmten Produkteigenschaften betrachtet – der sogenannte Produkt-Market-Fit. Die Berücksichtigung kultureller Unterschiede bei Produktpräferenzen wie beispielsweise Dispersionsgrößen, Verpackungen oder Verbreitung von Generikanutzung trägt dazu bei, Preise besser auf die lokalen Erwartungen abzustimmen. Ein regionaler Markt mit hohem Wachstumspotenzial und einem starken Produkt-Market-Fit weist oft Spielraum für höhere Preise auf, da eine starke Nachfrage und eine geringere Preissensibilität bestehen können. Im Gegensatz dazu werden in einem gesättigten Markt, wo Konkurrenz hoch und Wachstumchancen begrenzt sind, Preiserhöhungen auf stärkeren Widerstand stoßen. Insgesamt ermöglicht die Anpassung der Preise an regionale Gegebenheiten eine maßgeschneiderte Herangehensweise, die die lokale und die spezifische Nachfragestruktur berücksichtigt.

### Erkenntnisse für Gesundheitsinstitutionen

Um den aktuellen Preissteigerungen der Lieferanten und Hersteller effektiv zu begegnen, ist es für Gesundheitseinrichtungen hilfreich, die Perspektive und Vorgehensweise in der Preisanpassungskalkulation der Hersteller und Lieferanten nachzuvollziehen und entsprechend zu prüfen. Wie wurden Surcharges kalkuliert und wie die Laufzeit festgelegt? Wird eine neue Preisliste kommuniziert und wie werden Rabattkonditionen angepasst? Ist erfasst, wie der Lieferant die Preisanpassungen konzipiert hat, dann können eine entsprechende Gegenargumentation oder Aktionen abgeleitet werden. Bei einer pauschalen Preiserhöhung können beispielsweise die Kostenbestandteile für einzelne Produkte diskutiert werden. Bei differenzierten Preisanpassungen ist es sicherlich hilfreich, sich mit anderen Häusern abzustimmen, um die richtigen Hebel zu isolieren. In jedem Fall ist davon auszugehen, dass dynamische Preislandschaften und teilweise hohe Preisanpassungen zum festen Bestandteil des Einkaufsalltags in Gesundheitseinrichtungen geworden sind. Neben der weiteren Professionalisierung des Einkaufs gilt es, die Umlage der Kostensteigerungen auf nicht regulierte Angebote und Leistungen zu prüfen.

*Dr. Michael Marquardt, Leiter der Bereiche Medizintechnik und Informationstechnologie und Partner von Prof. Roll & Pastuch – Management Consultants*

**Redaktionstelefon:  
030 20847294-1/-2**

**Fax: 030 20847294-9**