

# Absatzstrategien im Medizintechnikmarkt China

## Perspektiven und Erfolgchancen für deutsche Hersteller



**Uwe Haizmann**

EAC International Consulting  
www.eac-consulting.de

**D**er chinesische Markt hat in den letzten Jahren für ausländische Medizintechnikunternehmen stark an Bedeutung gewonnen – und auch in der aktuellen COVID-19-Krise Widerstandsfähigkeit bewiesen. Chinas jährliches BIP-Wachstum erreichte 2020 noch 2,3 Prozent – mit einem zu erwartenden deutlichen Wachstum im Jahr 2021. Jüngsten Studien zufolge wird China schon 2028 die größte Volkswirtschaft der Welt sein.

Doch während China für aktive wie auch neue Marktteilnehmer noch viel Potenzial bietet, gestaltet sich das Umfeld zunehmend herausfordernder. Steigender inländischer Wettbewerb, Lokalisierungsdruck und regulatorische Vorgaben zwingen Unternehmen, ihre Produktions- und Vertriebsstrategie zu überdenken.

### » Megatrend Life Science im Fokus der Industriepolitik

Mit einem Volumen von 1,3 Billionen Euro ist die chinesische Gesundheitsbranche die zweitgrößte der Welt hinter den USA. Wir erwarten in den kommenden Jahren ein stetiges Wachstum bis zu sechs Prozent pro Jahr – vor allem im Bereich Life Science und Medizintechnik. Die Nachfrage nach Gesundheitsleistungen wächst durch die alternde Bevölkerung, zunehmende Verstädterung, den Anstieg des individuellen Wohlstands und die Förderung von privaten Krankenversicherungen in rasantem Tempo.

Darüber hinaus sind das Gesundheitswesen und die Entwicklung des dahinterstehenden Wirtschaftssektors Schlüsselthemen der chinesischen Industriepolitik, mit Fokus auf Lokalisierung und Innovation im eigenen Land. Denn momentan ist China beispielsweise im Bereich von komplexen Diagnostik- und Behandlungsmaschinen noch relativ stark von ausländischen Akteuren abhängig. Die Regierung verfolgt das Ziel, lokale Champions zu entwickeln. Erste Erfolge sind zu sehen unter anderem mit den Firmen Mindray, Sono-Scape, Lepu Medical und Yuwell.

### » Starker Lokalisierungsbedarf für Unternehmen in der Medizintechnik

Sechs Push- und Pull-Faktoren tragen zum starken Lokalisierungsbedarf von Medizintechnikunternehmen bei.

- » Nationale Industriepolitik: Das nationale Gesundheitswesen und die einheimische Life-Science-Industrie werden durch verschiedene Regierungsprogramme unterstützt (z. B. Made in China 2025).
- » Zunehmender Wettbewerb: Einheimische Anbieter werden immer professioneller und innovativer, während große ausländische Anbieter stark in den lokalen Markt und ihre Organisationen investieren.
- » Trend „Buy Local“: Zentralisierter Einkauf für öffentliche Krankenhäuser zur Senkung der Gesundheitskosten und Präferenz für inländisch produzierte Produkte erzeugen Preisdruck sowie die Notwendigkeit zur Lokalisierung.
- » Verbraucherpräferenzen im Wandel: geringere Wahrnehmung ausländischer Produkte (vor allem innerhalb der jungen Generation), verbunden mit wachsendem Vertrauen in heimische Unternehmen
- » Anreize und Vereinfachungen: Mehrere Branchen des Gesundheitswesens stehen auf der Liste der geförderten Investitionen in China und können daher bevorzugt behandelt werden, während Prozesse zur Registrierung neuer Produktionsstätten vereinfacht wurden.
- » Digitale Vernetzung: zunehmende Digitalisierung und Vernetzung von Medizinprodukten in Chinas Ökosystem

China hat mehrere Produktionscluster für medizinische Geräte z. B. im Perflussdelta, im Jangtse-Delta und in der Bohai-Bucht rund um Beijing und Tianjin. Dabei versucht die Regierung, die Unternehmen in Industrieparks zu konzentrieren, um Ressourcen besser zu nutzen. Vor allem die Metropolregion des Jangtse-Flussdeltas ist führend in der medizinischen Industrie und bietet ein

umfangreiches Zulieferer-Ökosystem sowie eine gute Infrastruktur und qualifizierte Arbeitskräfte. Hochentwickelte Küstenregionen sind mit der Zeit immer teurer geworden. Daher verlagern sich die Hersteller von medizinischen Geräten in die Provinzen im Landesinneren mit niedrigeren Arbeits- und Landkosten.

### » Regulierungsreformen haben starke Auswirkungen auf die Marktstrukturen

Zwei der Reformen mit der größten Auswirkung in den letzten Jahren waren die Einführung des „Two-Invoice Systems“ sowie die zentralisierte, volumenbasierte Beschaffung (VBB).

Die sukzessive Einführung des „Two-Invoice Systems“ im Jahr 2017/18 hatte erhebliche Auswirkungen für alle Akteure in der Wertschöpfungskette. Da nur noch zwei Rechnungen zwischen Hersteller und Endkunden (meist ein Krankenhaus) erlaubt sind, reduzierte sich die Komplexität des Distributionssystems und der Markt im Zwischenhandel entspannte sich.

Die vor Kurzem eingeführte VBB, bei der größere Beschaffungen meist zentral ausgeschrieben werden müssen, hat ebenfalls deutliche Auswirkungen gezeigt. Der Produktpreis hat sich in einigen Fällen um bis zu 90 Prozent verringert.

### » Importstrategie oder lokale Produktion?

Grundsätzlich gibt es zwei Modelle für ausländische Firmen, um in China zu operieren: Import oder Produktion in einer eigenen Fabrik vor Ort. Beide Optionen haben Vor- und Nachteile. Meist hängt die Wahl stark von der Größe des Unternehmens, den Kundenanforderungen und dem Reifegrad der China-Ambitionen ab.

- » Der Vertrieb von Importprodukten ist eine schnelle Markteinführungsoption, welche gerade mittelgroße Firmen zu Anfang oft nutzen. Erstmals importierte Medizinprodukte müssen eine NMPA-Zulassung und ein Registrierungszertifikat beantragen, welches im Anschluss für fünf Jahre gültig ist.
- » Medizinische Geräte aus lokaler Produktion sind kostenmäßig oft wettbewerbsfähiger und bieten Vorteile bei lokalen Ausschreibungen. Vor allem können sie präzise an die örtlichen Marktanforderungen angepasst werden. Der Prozess zum Aufbau einer eigenen Produktion ist zumeist mit einer Dauer von ca. drei Jahren verbunden und kompliziert – neben viel Kapital erfordert dieser auch die Einbeziehung lokaler Behörden.

### » Neuausrichtung von Vertriebsmodellen in einem veränderten Marktumfeld

Durch die veränderten Marktbedingungen sehen sich ausländische Medizintechnikunternehmen oft mit der Notwendigkeit einer gemischten Vertriebsstrategie konfrontiert. Unternehmen können ihre Verkaufsaktivitäten in China sowohl direkt mit einem eigenen Team oder indirekt über Vertriebspartner steuern. Beide Modelle werden für eine maximale Abdeckung der Vertriebskanäle idealerweise kombiniert.

In einer derartigen Kombination sind die eigenen Vertriebsmitarbeiter des Herstellers in erster Linie für den Marktzugang, die Nachfragegenerierung und den After-Sales-Service zuständig. Dabei sind zum Beispiel Schulungsakademien und ein „Experience Center“ wichtige Bausteine, um relevante Entscheidungsträger im medizinischen Bereich besser zu erreichen und zu beeinflussen.

Der Distributor oder Agent ist hauptsächlich für die lokale Logistik und die Vertragsabwicklung verantwortlich, sowie selektiv für die Unterstützung bestimmter Verkaufsaktivitäten. Hier ist es in einem sich konsolidierenden Distributoren-Umfeld wichtig, den richtigen Partner mit den nötigen Kompetenzen und landesweiter Abdeckung des Marktes aufzufinden zu machen.

### » Lokalisierung und Omni-Channel Ansatz

Welche Faktoren sollten ausländische Medizintechnikunternehmen für ihren China-Erfolg im Auge behalten?

1. Der chinesische Markt ist hart umkämpft, steht zunehmend unter Preisdruck und weist einen rasanten Lokalisierungstrend auf. Im High-End-Bereich und in Nischensegmenten gibt es jedoch noch viel Potenzial für ausländische Unternehmen. Prüfen Sie daher genau den lokalen Wettbewerb und analysieren Sie Ihr Alleinstellungsmerkmal, bevor Sie in den chinesischen Markt eintreten. Erwägen Sie außerdem, Ihr Produkt oder Ihren Produktionsstandort eventuell zu lokalisieren.
2. Je nach medizinischer Klassifizierung (Klasse I bis III) sind ein Produktregistrierungszertifikat und eine Importlizenz erforderlich, um Produkte direkt auf dem chinesischen Markt zu verkaufen, was erheblichen bürokratischen Aufwand und Vorbereitungszeit erfordert. Informieren Sie sich also rechtzeitig über die Unterlagen, die für Ihre Branche/Ihr Produkt benötigt werden, und beginnen Sie rechtzeitig mit dem Prozess. Suchen Sie sich gegebenenfalls eine erfahrene Agentur, die Sie bei diesem Prozess unterstützt.
3. Vertriebskanäle und medizinische Einrichtungen sind relativ zersplittert und müssen oft je nach Art und Region unterschiedlichen Richtlinien und Einkaufsvorschriften folgen. Identifizieren Sie Kanäle und Einkäufer, die für Sie relevant sind und bei denen ausländische Hersteller eine höhere Erfolgchance haben (z. B. private Krankenhäuser).
4. Die chinesische Vertriebslandschaft für Medizintechnikprodukte ist fragmentiert und unterliegt erheblichen Veränderungen, was eine Kombination aus direktem und indirektem Vertrieb erfordert. Idealerweise nutzen Sie eigene lokale Ressourcen vor Ort sowie einen starken Vertriebspartner für einen effektiven Omni-Channel-Ansatz. Besonders populär auch im B2B-Bereich ist seit Neuestem die digitale Kommunikation mit Kunden per Livestream oder über Plattformen wie WeChat oder Douyin.

Für Medizintechnikunternehmen, die auch in Zukunft in China erfolgreich bleiben wollen, bedeutet dies vor allem die Notwendigkeit von zunehmender Lokalisierung: Investitionen in die lokalen Gesellschaften, Aufbau von Produktionskapazitäten sowie die stärkere Nutzung der chinesischen Innovationslandschaft.