

Das Reich der E-Mobilität

China ist bei alternativen Antrieben führend. Vergangenes Jahr lag der Marktanteil von Pkws mit alternativen Antrieben bei rund 1,5%. Insgesamt wurden über eine halbe Million E-Autos und Plugin-Hybride verkauft – 2014 waren es erst 75.000. Der Markt wird kräftig von der Regierung gefördert und von heimischen Anbietern beherrscht. Für die deutschen Autobauer, die nach wie vor an konventionellen Motoren hängen, bahnt sich eine Zeitenwende an. INTERVIEW **STEFAN GÄTZNER**

China verfügt bereits über den größten Markt für Elektromobilität. Worin sehen Sie die wesentlichen Faktoren für das rasante Wachstum in China?

Zhang Huanping

**Geschäftsführer,
Eurasian Consulting**

Gründe sind die Politik der Regierung bzw. die staatlichen Subventionen sowie die umfangreichen Investitionen in die Infrastruktur. Für die Entwicklung der chinesischen Automobilindustrie ist das eine einmalige Chance, den Wettbewerb zu umgehen und ihn hinter sich zu lassen. Ein weiterer Faktor ist die Umweltproblematik, insbesondere die sich verschärfende Smog-Belastung in China. Schaut man zudem auf die hohe Bevölkerungsdichte der chinesischen Metropolen, so sind die Reichweiten von Elektroautos in Verbindung mit Ladestationen durchaus ausreichend für Großstädte. Und die Kosten für die Errichtung von Ladestationen sind relativ niedrig.

Dr. Michael Krömker

**Partner,
Luther Rechtsanwaltsgesellschaft**

Das Zusammenspiel von weiterhin großer Nachfrage nach Automobilen und gleichzeitig starker Umweltverschmutzung in den Städten dürfte der größte Treiber für E-Mobilität in China sein.

Wir alle haben den immensen Smog in Peking vor Augen, aber auch in vielen kleineren Städten und teils selbst in ländlichen Gebieten fehlt oft buchstäblich die Luft zum Atmen. Elektrische Fahrzeuge kombinieren zudem die Bereiche „Intelligente Produktion“ und „Saubere Energie“, welche die chinesische Regierung ganz besonders in den Fokus der wirtschaftlichen Entwicklung der kommenden Jahre gestellt hat. Daher erhält die Elektromobilität auch erhebliche staatliche Förderung in Form von Subventionen und regulatorischer Bevorzugung. So erfordert der Erwerb eines konventionellen Pkw in Peking die erfolgreiche Teilnahme an einem staatlichen Lotteriesystem. Dabei bestehen nicht sehr gute Erfolgsaussichten. Der Erwerb von Elektrofahrzeugen ist hiervon ausgenommen. Weiteres Momentum gibt der Entwicklung die geplante „E-Quote“, die bereits für 2018 eine Elektro-Pkw-Anteil von 8% vorsehen wird und danach bis 2020 jährlich um 2% steigt.

Huang Qiushi

**Geschäftsführer,
Zonssen**

Die Ursachen hinter der extrem rasanten Entwicklung des heimischen Markts für E-Autos und Plugin-Hybride weisen – wie immer in solchen Fällen – „chinesische Charakteristika“ auf. Das sind die gewaltigen Anreize durch die Politik und der riesige Bedarf des Heimatmarkts. Aus strategischen Erwägungen zum Umweltschutz und zur

Entwicklung der Autoindustrie heraus bietet die chinesische Regierung seit 2014 hohe Subventionen und politische Unterstützung für Fahrzeuge mit alternativen Antrieben. Die Staus in den Tier-1-Städten haben dazu geführt, dass die Regierung die Straßenzulassung für Fahrzeuge von außerhalb – und auch selbst für Autos der Stadtbewohner – Schritt um Schritt stärker einschränkt. Für Leute in den Städten stellt der Kauf eines Elektrofahrzeugs den einfachsten Weg dar, leichter an eine Straßenzulassung zu kommen oder die Einschränkungen ganz zu umgehen. Tatsächlich stellen die Tier-1-Städte mit ihren Zulassungsbeschränkungen den Hauptmarkt für



**HUANG
QIUSHI**

Geschäftsführer,
Zonssen

HUANG Qiushi ist Geschäftsführer der Zonssen GmbH in Berlin. Zonssen ist auf die Beratung chinesischer Unternehmen im Bereich Wirtschaftsansiedlung, Investition und M&A in Deutschland spezialisiert. Huang Qiushi war zuvor u.a. für Roland Berger und die KfW tätig.

Elektroautos in China dar. Solange die Regierung weiter diesen doppelten Hebel bestehend aus Subventionen und Fahrbeschränkungen einsetzt, um die Verkehrsentwicklung in den Städten zu regulieren, werden in absehbarer Zukunft sich noch mehr Stadtbewohner für ein Elektrofahrzeug entscheiden.

Werden die chinesischen Hersteller mit dem Vorsprung in der Elektromobilität, den sie sich gerade gegenüber den reifen Automärkten erarbeiten, in ein paar Jahren die Zukunft der Automobilindustrie wesentlich bestimmen können?

Zhang Huanping

Wir meinen, dass die chinesischen Anbieter im Vergleich zu den deutschen Automobilherstellern momentan noch über keine technische Überlegenheit verfügen. Außerdem geht es in der Autoproduktion um einen umfassenden Herstellungsprozess. Bei der umfassenden industriellen Kompetenz hat China gegenüber Deutschland noch einiges aufzuholen.

Dr. Michael Krömker

In Auslandsmärkten verkaufen sich chinesische Fahrzeuge bisher nur in Südamerika und Afrika hervorragend. In China selbst fährt jedoch jeder, der es sich leisten kann, japanische oder deutsche Autos. Grund dafür ist nicht nur das Image, sondern auch der deutliche technologische Vorsprung. Ein führendes Know-how haben die chinesischen Hersteller bisher in der elektrischen Technologie jedenfalls nicht entwickeln können. Durch die massiven staatlichen Eingriffe könnten sie jedoch kurzfristig erhebliches wertvolles Know-how in der Massenproduktion und im Aufbau einer Elektro-Infrastruktur erwerben, das ihnen einen Wettbewerbsvorteil gegenüber den tradierten Herstellern verschaffen könnte.

Huang Qiushi

Es ist zwar so, dass sich der E-Mobility-Sektor innerhalb Chinas aufgrund der politischen Anreize und teilweise auch durch lokalen Protektionismus sehr rasch entwickelt. Daher verfügen ausländische Anbieter im Vergleich zu einheimischen Marken auf dem Gebiet der Elektromobilität über keine besonders hohe Wettbewerbsfähigkeit. Jedoch ist die durch politische Anreize getriebene, explosionsartige Marktentwicklung nicht nachhaltig. Die Elektrofahrzeugindustrie wird daher in Zukunft einen Weg beschreiten müssen, der sie von einem „politikgetriebenen Markt“ hin zu einer Entwicklung führt, die sowohl von politischen Maßnahmen als auch von Marktkräften bestimmt wird. Wenn es den chinesischen Herstellern von Elektroautos gelingt, die derzeit günstigen makroökonomischen Bedingungen zu nutzen, können sie in nicht allzu ferner Zukunft womöglich die führende Position auf dem Markt für Elektromobilität einnehmen. Dazu müssen sie ihre Anstrengungen bei Forschung und Entwicklung von zentralen Ausrüstungstechnologien und Produktionsprozessen intensivieren und hierbei neue Wege beschreiten. Es ist notwendig, dass sie parallel dazu auch die Forschungs- und Entwicklungsarbeit in angrenzenden Sektoren verstärken – dies umfasst ebenfalls Anlagen und Herstellungsverfahren. Und sie müssen entsprechende Technologien einführen, um den Abhängigkeitsgrad vom Ausland bei zentralen Komponenten zu verringern. Allerdings haben die globalen Autogiganten keinesfalls diesen Zukunftsmarkt abgeschrieben. Auch sie investieren in großem Umfang in Forschung und Entwicklung sowie die Produktion von Elektrofahrzeugen. Der Wettbewerb auf den weltweiten Märkten für Elektromobilität wird künftig noch intensiver werden.

Die deutschen Hersteller, die bei konventionellen Antrieben große Markt-

anteile in China einnehmen, hinken im Segment der Elektromobilität hinterher. Verpassen die deutschen Massen- und Premiumhersteller hier gerade die Zukunft des Automarkts?

Zhang Huanping

Wir meinen, dass die deutschen und chinesischen Autofirmen auf dem Gebiet der Elektromobilität nach wie vor in einer vergleichbaren Ausgangsposition sind.



ZHANG HUANPING
Managing Director,
Innoeuro Consulting

ZHANG Huanping ist Gründer und Geschäftsführer der Eurasian Consulting GmbH in Frankfurt. Er lebt seit fast 30 Jahren in Deutschland und startete seine Beraterkarriere bei Dresdner Kleinwort Benson mit Fokus auf globale Kapitalmarktgeschäfte. Weitere Stationen waren PwC und Droege & Comp., bevor er im Jahr 2004 Eurasian Consulting gründete.

Dr. Michael Krömker

Die deutschen Massen- und Premiumhersteller stehen durch die rasante Entwicklung in China hin zur E-Mobilität unter erheblichem Druck. Erschwerend kommt in China der weiterhin bestehende Joint-Venture-Zwang in der Automobilindustrie hinzu. Volkswagen geht beim Bau von Elektroautos neue Wege und arbeitet nicht mit seinen etablierten Partnern SAIC und FAW zusammen, sondern mit dem →

chinesischen Hersteller Anhui Jianghuai Automobile (JAC), der bereits über signifikante Elektroauto-Erfahrung auf dem chinesischen Markt verfügt. Insgesamt darf aber nicht verkannt werden, dass der rasant wachsende chinesische Massenmarkt es den deutschen Herstellern ermöglichen wird, endlich Skaleneffekte zu nutzen, welche Elektrofahrzeuge auf absehbare Zeit günstiger machen sollten, als dies in Europa bisher möglich war, wo weder Subventionen noch staatlicher Zwang das chinesische Maß erreichen.

Huang Qiushi

Ich bin keineswegs der Ansicht, dass die deutschen Autohersteller mit Blick auf die vorhandenen Technologien und die Produktentwicklung im Bereich der Elektromobilität im Rückstand sind. Zwar nimmt die deutsche Autoindustrie bei ihrem Engagement auf diesem Gebiet in der gegenwärtigen Phase eine relativ abwartende Haltung ein und betreibt noch keine Massenproduktion. Denn der Heimatmarkt ist nicht groß – bei deutschen Verbrauchern ist die Akzeptanz von Elektroautos recht gering. Wenn man jedoch auf die Produktentwicklung blickt, so hat sie doch schon so einiges auf den Markt gebracht. Bereits seit zehn Jahren arbeitet die Traditionsmarke BMW aktiv an der Entwicklung von Plugin-Hybriden und reinen Batterieantriebstechnologien, wie beispielsweise der i-Serie. Obwohl das Unternehmen auf dem chinesischen Markt als ausländische Marke nicht in den Genuss von zahlreichen politischen Anreizen kommt und zudem der Preis für das Auto beträchtlich ist, stieg im ersten Halbjahr 2016 der Absatz der BMW i-Serie in China im Vergleich zur Vorjahresperiode um das Dreifache. Die Wachstumsgeschwindigkeit ist sehr hoch. Der Volkswagenkonzern, ein weiterer Autogigant aus Deutschland, treibt gerade seine Strategie für alternative Antriebe systematisch und öffentlichkeitswirksam voran – dies betrifft sowohl die Aufstellung im Bereich von Forschung und Entwicklung

als auch die finanzielle Ausstattung. Unter der Voraussetzung, dass die deutschen Hersteller an ihrem Qualitätsanspruch festhalten und weiter in großem Umfang in Forschung und Entwicklung investieren, werden sie in der unmittelbar bevorstehenden heißen Phase des Wettbewerbs auf dem globalen Markt für Elektromobilität eine wichtige Rolle spielen. Man sollte hier das Fell des Bären nicht verteilen, bevor er erlegt ist.

Einige chinesische Automobilzulieferer holen sich Know-how und Technologie über Zukäufe im Ausland. So übernahm Zhongding im Jahr 2016 das deutsche Unternehmen AMK, einen Spezialisten für elektrische Antriebskomponenten. Erwarten Sie hier noch mehr Outbound-M&A von chinesischen Investoren?

Zhang Huanping

Die chinesischen Unternehmen werden in Zukunft noch entschlossener im Ausland aktiv werden und dort Übernahmen und Fusionen durchführen. Allerdings sind wir der Ansicht, dass Chinas Outbound-Investitionen künftig auch je nach Marktsituation fluktuieren werden. Auch sind ja Europa und andere asiatische Länder mit Investitionen auf dem Gebiet der Elektromobilität selbst aktiv.

Dr. Michael Krömker

Die Anstrengungen Chinas in der Elektromobilität können nicht darüber hinwegtäuschen, dass der Fahrzeugbau insgesamt qualitativ noch lange nicht auf westlichem Niveau ist. Auch wenn China den festen Vorsatz hat aufzuholen und versucht, bei den neuen Technologien Standards zu setzen, wird die chinesische Autoindustrie nur mit weiteren Zukäufen



DR. MICHAEL KRÖMKER
Partner,
Luther
Rechtsanwalts-
gesellschaft

Dr. Michael Krömker, MBA, ist Partner der Luther Rechtsanwaltsgesellschaft im Bereich Corporate/M&A. Seine wissenschaftliche Ausbildung absolvierte er in Trier, Köln und Mannheim sowie in New York und Shanghai. Ein wesentlicher Fokus seiner Beratungstätigkeit liegt auf der Begleitung deutscher Unternehmen bei ihren Investitionen in China und chinesischer Investoren bei M&A-Transaktionen im Westen, vor allem in Deutschland.

auf Augenhöhe mit etablierten Herstellern kommen können. Der Erwerb von AMK ist dafür ein Beispiel in einer ganzen Reihe von Zukäufen, die auf lange Sicht sinnvoll erscheinen. Bereits 2012 kaufte beispielsweise der chinesische Stahlhersteller WISCO die Leichtbautechnologie Tailored Blanks von ThyssenKrupp, die anstelle von Kohlenstoff und Aluminium auf Stahl setzt und daher massenmarkttauglich ist. Und auch von Zukäufen in anderen Industrien wie dem Erwerb von Kuka durch Midea profitieren die chinesischen Hersteller. Denn so wird es ihnen möglich, präziser und damit hochwertiger zu produzieren und damit die Lücke zu den westlichen und japanischen Herstellern zu schließen. Weitere Zukäufe sind daher nur eine Frage der Zeit.

Huang Qiushi

Vor dem Jahr 2015 beschränkten sich die Outbound-Investitionen von chinesischen Anbietern und Zulieferern im Bereich Elektromobilität auf Übernahmen von ausländischen Unter-

nehmen, die aus dem Markt gedrängt zu werden drohten. Man nutzte die Technik und das Personal der ausländischen Betriebe zur Entwicklung neuer Produkte, ohne dass man eine übergeordnete Planung für eine wie auch immer geartete strategische Positionierung in überseeischen Märkten hatte. Als dann ab 2015 der chinesische Markt für E-Mobility mit politischer Unterstützung rasch zu wachsen begann, konnte die eigene heimische Industrie mit der Entwicklung nicht Schritt halten. Dies löste einen dringenden Bedarf an ausländischer Technologie und Produkten aus. Die Outbound-Investitionen und M&A-Aktivitäten chinesischer Elektroautohersteller traten damit in eine Phase schnellen Wachstums ein. Die Targets der Akquisitionen sind hauptsächlich Anbieter von Kernkomponenten wie Batterien, Motorsteuerungen, Antriebsblöcke und Fahrzeugelektronik. Durch Mergers und Acquisitions lassen sich Kerntechnologien erwerben und eine vorteilhafte Marktposition erlangen. Für chinesische Autobauer bedeutet dies, dass sie die technischen Entwicklungszyklen verkürzen und noch schneller in den Massenmarkt eintreten können. Mit der Korrektur der Förderpolitik im vergangenen Jahr wurden die Eintrittsbarrieren für Anbieter von Elektroautos deutlich angehoben. Damit wird es für die Unternehmen immer schwieriger, die Voraussetzungen für eine Produktion zu erfüllen. Folglich lässt sich absehen, dass Outbound-M&A-Aktivitäten für Chinas Autobauer zu einem noch effektiveren Mittel für ein technologisches Upgrade werden, um so in Kernbereichen rasch Wettbewerbsfähigkeit zu erlangen.

Ein Beispiel für deutsch-chinesische Zusammenarbeit auf diesem Gebiet sind Brilliance und BMW, die gemeinsam „New

Energy Vehicles“ entwickeln, also Fahrzeuge mit alternativen Antrieben wie Elektroautos und Plugin-Hybride. Auch VW arbeitet seit Kurzem mit JAC auf diesem Gebiet zusammen. Welche Perspektiven sehen Sie bei solchen Kooperationen bzw. Joint Ventures für die deutsche und die chinesische Seite?

Zhang Huanping

Joint Ventures kommt nach wie vor eine wichtige Bedeutung zu, wenn es darum geht, die Stärken und Vorteile der deutschen und der chinesischen Partner zusammenzuführen.

Dr. Michael Krömker

Die Zusammenarbeit deutscher und chinesischer Hersteller beruht nach wie vor auf dem Joint-Venture-Zwang im Automobilsektor. Die Vorteile, die das Joint Venture mit sich bringt, liegen demnach auch nicht in einer Technologieführerschaft der chinesischen Hersteller, sondern vielmehr in ihrer tiefen Marktkenntnis, den Vertriebskanälen und den Beziehungen in die Regierungs- und Wirtschaftskreise hinein, die ein westlicher Hersteller so aufgrund der erheblichen kulturellen Unterschiede nie eigenständig etablieren könnte.

Huang Qiushi

Für deutsche Unternehmen ist China nicht bloß der größte Automarkt der Welt. Die von Chinas Regierung laufend erlassenen Bestimmungen zur Entwicklung der Elektromobilität und die Signale zur Förderung von Fahrzeugen mit alternativen Antrieben stellen auch für Anbieter aus Deutschland Marktvorteile und politische Anreize dar, die auf ihrem Heimatmarkt kaum vorstellbar sind. Eine Zusammenarbeit in Form von Joint

Ventures mit heimischen Herstellern in China bedeutet für die deutschen Unternehmen zum einen, dass sie in den Genuss der Vorzugspolitik zur Förderung der Elektromobilität kommen und ihren Marktanteil erhöhen können. Zum anderen können die deutschen Unternehmen von der hervorragenden Position profitieren, die sich die chinesischen Hersteller auf ihrem Heimatmarkt in den letzten Jahren auf dem Gebiet der New Energy Vehicles in Bezug auf Forschung und Entwicklung sowie Produktionskapazitäten erarbeitet haben. Die heimischen Unternehmen in China wiederum sind für die Entwicklung von echten Elektrofahrzeugen auf zahlreiche unverzichtbare Komponenten und neue Technologien angewiesen – insbesondere bei Highend-Modellen kommen sie um fortgeschrittene Technologien und erstklassige technische Forschung nicht herum. Der größte Schwachpunkt und das größte Hindernis für chinesische Autobauer liegen im Bereich der Technologie und im Mangel an Erfahrung auf den globalen Märkten. Abgesehen vom „Going out“ und der Beschaffung essenzieller Technologien im Ausland ist es für sie auf jeden Fall eine Abkürzung auf ihrem Entwicklungsweg, mit erstklassigen ausländischen Fahrzeugherstellern Bündnisse zu schließen. Auf diese Weise können sie gemeinsam Technologien entwickeln, an den neuesten Erfahrungen teilhaben und gleichzeitig von den Vorteilen auf dem eigenen Heimatmarkt profitieren. Die deutschen Autobauer mit ihrer mächtigen technologischen Basis und ihrer reichen Erfahrung sind mit Blick auf Kooperationen und Joint Ventures der Traumpartner für die heimischen Unternehmen in China. Folglich lässt sich voraussagen, dass sich in Zukunft die Investitions- und Kooperationsaktivitäten zwischen Deutschland und China im E-Mobility-Sektor sowohl in der Tiefe als auch in der Breite weiter verstärken werden. ■

gaetzner@ma-dialogue.de