

C h i n a

12. Fünfjahresplan und die Automobilindustrie

by Wolfgang Rohroff, CEO RoCC

Bestandsaufnahme

Der Volkskongress hat den 12. Fünfjahresplan für den Zeitraum 2011 – 2015 kürzlich verabschiedet. Da sich dieser derzeitige Plan grundsätzlich von den vorhergegangenen unterscheidet lohnt es sich, einmal über mögliche Auswirkungen nachzudenken, die sich in den nächsten Jahren zeigen werden, und denen schon heute begegnet werden muss.

Um die Veränderungen in all seiner Tiefe und Bedeutung für jeden einzelnen Wirtschaftstreibenden in und außerhalb der Volksrepublik einmal zu erfassen müssen noch einmal die letzten Jahre und die letzten Fünfjahrespläne kurz gestreift werden.

Was für alle Entscheidungsträger in China wichtig war, dieser Plan galt als Richtschnur in einem totalitären Land und war somit von ausschlaggebender Bedeutung. Bedeutung vor allen Dingen auch für die Führungselite in Partei, Staat und Wirtschaft. Fünfjahrespläne setzten klare Schwerpunkte, von denen eigene Aktivitäten abgeleitet werden konnten, oder durch die man eigene Untätigkeit begründen und legitimieren konnte.

Im 1. 5JP (1953 – 1957) wurde noch das Schwergewicht auf die Übertragung des Privatvermögens in das „Volksvermögen“ gelegt. Weiterhin wurden rd. 700 Projekte spezifiziert und aufgelistet. Alle Aktivitäten hatten sich diesen Zielen, der Verstaatlichung sowie der Gründung und der Förderung dieser Projekte unterzuordnen. Kompetenz war zentral zugeordnet. Die Führung all dieser Projekte war damals dem Ministerpräsidenten Zhou Enlai übertragen. Ein weiterer Schwerpunkt war die Übertragung des privaten Vermögens in das Volksvermögen.

Über die Jahre hinaus entwickelte sich, auch bedingt durch die immer größer werdende Volkswirtschaft, der 5JP aber weiter. Die Zielsetzungen wurden in manchen Gebieten weiter gefasst, in anderen wiederum weiter spezifiziert. Die Automobilindustrie war aber als so genannte Pfeilerindustrie immer separat genannt.

Der 11. 5JP (2006 – 2010) befasste sich letztlich mit den Hauptgruppen

- **Wirtschaftliche Entwicklung**
 - Wachstum des Bruttoinlandproduktes
 - Wachstum des Pro-Kopf-Einkommens

- **Wirtschaftsstruktur**
 - Dienstleistungssektor: Erweiterung um 3%
 - Beschäftigungsrate im Dienstleistungssektor: Erhöhung um 4%
 - Forschung und Entwicklung: Erhöhung 1.2 auf 2 % des BIP
 - Urbanisierungsrate: Erhöhung um 4 %

Dies sei als Beispiel genannt für die doch recht detaillierten Vorgaben durch den 5JP. Weitere Punkte wie z.B. Bevölkerungswachstum, Umwelt, Ressourcen, Öffentlicher Dienst usw. wurden ebenfalls mit sehr präzisen Vorgaben bedacht.

Der 12. 5JP allerdings gibt deutlich veränderte Zielparameter vor.

Neben den grundsätzlichen Zielsetzungen wie

- Entwicklung und Sicherung eines hohen Wachstums (mind. 7%)
- Verbesserte Qualität des Wachstums

werden Rahmenbedingungen gesetzt deren Zielsetzung

1. die Änderung des Wachstumsmodells
2. die Reduzierung von sozialem Ungleichgewichtigkeiten und regionaler Disparitäten
3. die Stärkung der nationalen Wettbewerbsfähigkeit
4. die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit verschiedener Sektoren
5. der effiziente Einsatz von Ressourcen
6. der Schutz der Umwelt

beinhalten.

Diese sollen im Einzelnen durch nachstehende Maßnahmen erreicht werden:

Zu 1.

- durch Abkehr vom bisher zu verzeichnenden Übergewicht an Industrieinvestitionen und der Exportabhängigkeit (beide derzeit über 40% des BIP) hin zu Binnenkonsum und Dienstleistungen.
- Steigerung der Wertschöpfung an Exportgütern

Zu 2.

- Verbesserung des GINI Indexes von derzeit offiziell 0,47 (real > 0,50)
- Anhebung der Mindestlöhne und spürbare
- Spürbare allgemeine Lohnerhöhungen
- Absicherung der Lohnempfänger durch verbessertes soziales Netzwerk
- Ausweitung des sozialen Wohnungsbaus.

Zu 3. und 4.

- Gezielte Förderung von ausgewählten Technologien
- Nennung und Förderung von strategischen Technologiefeldern
- Förderung von Forschung und Entwicklung
- Konsolidierung innerhalb einzelner Branchen (z.B. auch durch M&A)
- Stützung und Forcierung von FDI (outwardbound)

Zu 5. und 6.

- **Verpflichtende Vorgaben an Entscheidungsträger**
- **Klare Definition von Verantwortungsbereichen**
- **Industrie- und Energiepolitik umweltbewusster gestalten**
- **Einhaltung gesetzter Wachstumsgrenzen**
- **Erstellung von Auflagen für energie- und umweltintensive Betriebe**
- **Kompetenzen zur Schließung bei Verstößen**

Wir sehen also eine Abkehr von spezifizierten Auflagen hin zu komplexen Themenfeldern, die die bisherigen Themen zu Schwerpunktindustrie, zu denen auch die Automobilindustrie gehört, ablösen.

Zusammenfassend sind dies folgende Felder:

- **Energiesparende und umweltschonende Technologien generell**
- **Einführung und Nutzung neuer Werkstoffe**
- **Nutzung alternativer Energien**
- **Einführung von neuen und alternativen Antriebssystemen**
- **Nutzung der Biotechnologie**
- **Maschinen- und Anlagenbau auf einen neuen Stand (High-Tech) zu heben**
- **Einsatz von modernsten IT**

Der Ansatz das bisherige Wachstumsmodell zu ändern hat allerdings für Chinas Wirtschaft ganz pragmatische Beweggründe.

Die bisherigen Erfolge der chinesischen Exportindustrien sind durchgängig auf einen Preisvorteil aufgebaut. Eine weitere Erhöhung, die unabdingbar wäre wollte man das Ziel Wirtschaftswachstum erreichen, kann aber nur über einen Verdrängungswettbewerb erreicht werden. Verdrängungswettbewerb geht aber zulasten der Rendite. Letztlich würde eine weitere Erhöhung des Exportvolumens an der wirtschaftlichen Substanz der Unternehmen zehren. Studien des IMF zeigen, dass eine Absorptionsfähigkeit des Marktes seine Grenzen hat. So ist zum Beispiel die Exportchance für Stahl, Maschinen – und Schiffbau in 2 bis 7 Jahren erschöpft. Danach wird die notwendige Preisreduzierung eine Höhe erreicht haben, die einen Break-even Point bei chinesischen Exporteuren herbeiführt. Weitere Exporte können dann nur mit einhergehenden wirtschaftlichen Verlusten realisiert werden.

Auch die anderen Maßnahmen haben alle nur das eine Ziel: Den Binnenkonsum zu steigern um den Exportausfall nicht spürbar werden zu lassen.

Die Produktivitätssteigerungen haben recht erhebliche Lohnerhöhungen gestattet, wodurch nachhaltig weitere Mittel zum Konsum zur Verfügung stehen. Die Einführung eines umfassenden sozialen Sicherungssystems setzt bei der Bevölkerung Mittel frei, die bisher zur Risikovorsorge gedacht waren. Auch dies stärkt den Binnenkonsum. Genau so wie der Demographische Effekt das gesamtwirtschaftliche Sparverhalten ändert und auch hier Mittel freisetzt.

Und letztlich sei hier auch die Urbanisierungsrate genannt, die sich zu Kristallisationspunkten für Dienstleistungen entwickeln und die die landwirtschaftlichen Infrastrukturmaßnahmen auf ein Kosten sparendes Niveau runterfahren.

All diese Maßnahmen werden auch durch die Finanzpolitik der Bank of China (PBoC) unterstützt. Während die Geldwertstabilität in westlichen Industrienation das Hauptanliegen der jeweiligen Notenbank ist, setzt die PBoC gezielt Geldmittel ein um Strukturpolitik zu treiben, um Wettbewerbsfähigkeit zu gewährleisten und um das außenwirtschaftliche Gleichgewicht, besser gesagt den außenwirtschaftlichen Überschuss, zu festigen. (Wechselkursrate)

Dies alles geht nicht ohne Auswirkungen an der Automobilindustrie und anderen Zulieferer vorbei.

Das erklärte Ziel, auch hier ein minimales Wachstum von >10% zu erzielen wird aber Anpassungsmaßnahmen notwendig machen.

Es ist klar erkennbar, dass wir uns mit 2 Lenkungsmaßnahmen grundsätzlicher Natur beschäftigen müssen.

1. eine kurzfristige taktische Marktlenkung und
2. eine langfristige strategische Marktstrukturierung

Im Einzelnen sind folgende Maßnahmen zu nennen und es gilt sich diesen anzupassen:

Marktlenkung:

- Förderung der kreditfinanzierten Autokäufe durch Privatpersonen
- Steuerliche Förderung für Kleinwagen
- Abwrackprämien
- Förderung einheimischer Marken durch die Öffentliche Hand
- Vereinfachung des Autoerwerbs durch Privathaushalte
- Stützung von Autokäufern aus ländlichen Regionen

Marktstrukturierung

- Reorganisation des Herstellermarktes (Reduzierung durch M&A)
- Förderung chinesischer Hersteller (Ausbau von Marktanteilen)
- Förderung jeglicher F&E Aktivitäten (Stärkung rein nationaler Hersteller)
- Förderung alternativer Antriebssysteme

All dies führt zu einer Verschiebung der Käuferschichten, weg vom urbanen, und damit bisher dominierenden Käufer, hin zum ländlichen Konsumenten der bisher von der automobilen Entwicklung mehr oder weniger abgekoppelt war. Dieser Umschwung wird mit 5 Mrd. RMB finanziert. Dieses Geld wird genutzt für die Rückerstattung von bis zu 10% des Kaufpreises für Personen, die einen ländlichen Wohnsitz nachweisen können sowie für den Erlass von Straßenerhaltungsgebühren für diesen Käuferkreis. Zusätzlich wird die Verkaufssteuer von 10% auf 5% halbiert. Neben der vorgenannten Freisetzung

von Mitteln bildet sich durch all diese Maßnahmen eine starke Käuferschicht in ländlichen Regionen heraus.

Befriedigt werden soll dieser Käuferwunsch durch leistungsfähige Hersteller. Sind derzeit noch mehr als 100 Akteure auf dem Markt der Hersteller tätig so soll dieser durch Zusammenschlüsse auf einige wenige konzentriert werden. Hier denkt man an Hersteller mit einem Produktionsvolumen von deutlich über 2 Mio. Einheiten jährlich. Die Zielsetzung ist definiert mit einem Produktionsvolumen von 25 Mio. Einheiten welches durch einige wenige Herstellergruppen erbracht werden soll. Die alternativen Antriebsysteme sollen in eine Anzahl von 1 Mio. Einheiten verbaut werden.

Diese Zielsetzung wird auch einen langfristigen positiven Effekt haben. So wird dadurch eine eigenständige Innovationsfähigkeit erwirkt, die Fähigkeit zentrale und bedeutende Komponenten selbständig zu entwickeln und zu fertigen wird gefestigt, der Durchbruch zu einer Internationalisierung chinesische Marken wird erreicht und last not least werden sich dadurch chinesische Marken auf dem Weltmarkt dauerhaft etablieren können.

McKinsey Studien sagen voraus, dass all diese Maßnahmen den Käuferkreis der Haushalte die sich ein Fahrzeug leisten können, von derzeit rd. 60% innerhalb der nächsten 10 Jahre auf über 80% steigern wird. Das Mindesthaushaltseinkommen von rd. RMB 60.000 wird dabei als Eintrittsschwelle genannt.

Dass dies schon klare Realität geworden ist, belegen die Zulassungszahlen die eindeutig den Trend aufzeigen: Weg von großvolumigen Fahrzeug für Funktionäre hin zum kleinvolumigen Fahrzeug für den Durchschnittsverbraucher. Ein chinesischer „TATA Nano“ soll sich durch Geely in der Entwicklung befinden. Auch dies wird die Position Chinas als größter Automobilmarkt der Welt stärken und festigen.

Mit verstärktem Käuferinteresse und auch der Möglichkeit sich ein Automobil zuzulegen, wird auch das Interesse an chinesischen Marken wachsen, deren Marktanteile schon heute stetig wachsen. Europäische Marken haben sich recht stabil behaupten können. Japanische und amerikanische Marken mussten allerdings einen prozentualen Rückgang Ihrer Anteile verzeichnen. Solange wir aber einen stark wachsenden Gesamtmarkt haben, lässt sich dieser Rückgang kaschieren, zeigt aber klar und deutlich eine Schwäche dieser Marken auf. Besser gesagt, es zeigen sich bereits erste Erfolgszeichen der angewandten Strategie.

Lebensfähig wird dies alles gehalten durch eine immer stärker werdende Zuliefererstruktur. Mehr als 1000 Industriezonen sind in den bestehenden automobilen Clustern angesiedelt. Schwerpunkte bilden die Regionen des Yangtse und das Perlfloss Delta, der Nordwesten um Jilin, der Südwesten mit der Megacity Chongqing, die Region Beijing/Tianjin sowie Zentralchina. Auch hier zeigt sich eine Disparität die bekämpft werden soll. 80% aller Zulieferer sind rein chinesische Unternehmen, die allerdings nur mit einem Anteil von 20% am gesamten Marktvolumen teilhaben. Davon belaufen sich noch fast 90% auf Produkte die dem Low Tech Segment zuzuordnen sind.

Obwohl sich an der dualen Struktur (einheimische Anbieter und Anbieter mit ausländischer Beteiligung) kurzfristig nicht viel ändern wird, so werden sich doch die heutigen Aktivitäten und Merkmale gravierend verändern.

Kann man heute noch eine klare Trennungslinie zwischen den Gruppen ziehen, so wird sich dies in der Zukunft mehr und mehr verwischen.

Konzentriert sich der heimische Zulieferer auf den Lieferschwerpunkt lokaler Hersteller, genießt Protektion durch lokale Behörden, und legt seinen Schwerpunkt auf eine Kostenführerschaft, so konzentriert sich der internationale Lieferant mehr auf die führenden ausländischen Hersteller und versucht die Kostenvorteile zur Absicherung seiner heimischen Fertigung zu nutzen. Hier ließen sich noch mehrere Faktoren nennen, die heute noch eindeutig einer Seite zugeordnet werden können, was aber in Zukunft deutlich schwieriger werden wird. Exporterfolge chinesischer Zulieferer sind noch rar. Haben sie sich doch auf die Produkte konzentriert die entweder arbeits- energie- oder materialintensiv sind.

Aber genau dies will ja der 12. 5JP vermeiden. Neue Exporterfolge sollen durch Übernahme von Unternehmungen im Ausland erfolgen, und oder durch den Verkauf eigener Firmenanteile an ausländische Investoren.

Was bei den OEMs geschah und weiterhin geschehen wird, wird auch in der 2. Phase mit den Zulieferern geschehen.

Sowie für die OEMs Volvo, oder MG oder Rover interessant war, ist für die Zulieferindustrie jeder Fall von Insolvenz o.ä. interessant.

Hauptzielsetzung bleibt es, das notwendige Know-how ins Land zu holen, damit Produkte die heute noch nicht exportfähig sind, sei es aus Gründen der technischen Komplexität, sei es aus Gründen fehlender eigener Entwicklungskompetenz in Zukunft nicht nur im eigenen Land Abnehmer finden, sondern auch auf dem internationalen Markt seine Käuferkreise zu finden.

Auswirkungen.

Die zu erwartenden Auswirkungen sind grundsätzlich in 2 Gruppen zu unterteilen.

Die wirtschaftlichen und die sozialen Veränderungen.

Die wirtschaftlichen Veränderungen die dieser 12. 5JP nach sich ziehen wird, sind noch am einfachsten zu definieren. Nachstehend sollen hier einige Punkte genannt werden, die sich allerdings für OEM und auch Zulieferer unterschiedlich darstellen werden. Hier muss jeder einzelne der Beteiligten eine eigene erweiterte Einschätzung vornehmen.

- Die Verlagerung der Nachfrage weg vom Export und hin zum Binnenkonsum zieht sicherlich eine Verlagerung/Ausweitung des Händlernetzes nach sich. Möglicherweise ist auch eine Verlagerung von Fertigungsstätten betroffen.
- Wir müssen uns vergegenwärtigen, dass China die flächenmäßige Ausdehnung von Europa besitzt. (von Lissabon bis in den Ural, vom Nordkap bis Sizilien)

- Die Segmente innerhalb der Automobilindustrie werden sich nachhaltig verändern. Die bisherigen urbanen Käuferschichten des Ostens hatten deutlich mehr als RMB 60.000 verfügbares Einkommen aufzuweisen. Bei den neuen Käuferschichten der Mitte und des Westens sind die Grundbedürfnisse zwischenzeitlich abgedeckt und man will möglichst schnell ein Auto kaufen.
- Dies wird aber zum überwiegenden Teil ein Klein- bis Kleinstwagen sein.
- Die Marktkonzentration der vielen OEMs auf einige wenige wird weit reichende Verwerfungen, vor allen Dingen in der Zulieferindustrie, nach sich ziehen.
 - Das gesamte Preisgefüge wird sich in den nächsten 5 – 7 Jahren auf Grund der stagnierenden Exporte und der Hinwendung zum Binnenmarkt auf ein Niveau einpendeln, das dem Weltmarktpreis entsprechen wird. Der preisliche Vorteil, den chinesische Waren heute noch bieten, wird dann aufgezehrt sein.
 - Die Zielsetzung 30% des Weltmarktanteils im automobilen Bereich auf das eigene Land zu vereinen, bedingt auch einen Standard, bzw. wird diesen unweigerlich nach sich ziehen, der dem in der Industrie weltweit gültigen entspricht. Dies könnte auch die Gründung neuer „chinesischer“ Marken durch die internationalen Anbieter nach sich ziehen.
 - Durch die Bedeutung, die dem Ressourcen- und Umweltschutz eingeräumt werden, werden auch mittelfristig bis langfristig viele Fertigungsstätten zu schließen sein. Dies wird einen gewaltigen Umbruch in der Gesamtwirtschaft nach sich ziehen.

Nicht weniger bedeutsam werden die sozialen - und möglicherweise auch politischen - Veränderungen sein, die dieser Plan nach sich ziehen kann.

- Da präzise Planvorgaben entfallen, sich der Plan über Themenfelder realisieren muss, ist auch die Umsetzung einem anderen Typ von Funktionär zu überlassen. Einem eigenverantwortlich und rational handelnden, denkenden Manager. Keinem Bürokraten. Dies kann mittel- bis langfristig einen Umbruch – auch in der politischen Landschaft - nach sich ziehen.
- Man wird das „Heimholen“ von Auslandseliten verstärken, sich aber damit auch ein bisher ungeliebtes Gedankengut importieren von denen man die Auswirkungen (auch politisch) heute noch nicht abschätzen kann.

- Die chinesische Kultur und Mentalität sieht wenig direkte Wege von Punkt A nach B vor. Man zieht „verschlungene“ Wege zum Ziel vor. Nur: Ist dies auch optimal unter den veränderten Entscheidungsnotwendigkeiten. Dasselbe gilt für das Beziehungsgeflecht. (Guanxi)
- Ebenso versucht man Probleme lieber zu umgehen als sie frontal anzunehmen und zu lösen. Die Umgehung verschiebt nur das Problem bis es letztlich verstärkt wieder auftaucht.
- Auf dem Themenfeld Sozialkompetenz werden die Unterschiede am deutlichsten. Der Leiter/Vorgesetzte nimmt in China eine herausragende Stellung ein, die nicht dem eines Teamleaders in Europa entspricht.
- Mit der neuen Planphilosophie ist allerdings diese Art der Führung nicht optimal. Neue Manager werden daher gebraucht.

Dennoch, bedeutet diese Veränderung eine große Chance für die OEMs und auch für die Zulieferbetriebe mit westlichem Kapital und Know-how. Die Zeichen der Zeit müssen nur erkannt, und die strategische Zielsetzung muss darauf ausgerichtet werden. Es sind schon größere Herausforderungen bewältigt worden.

Wolfgang Rohroff
29. März 2011