

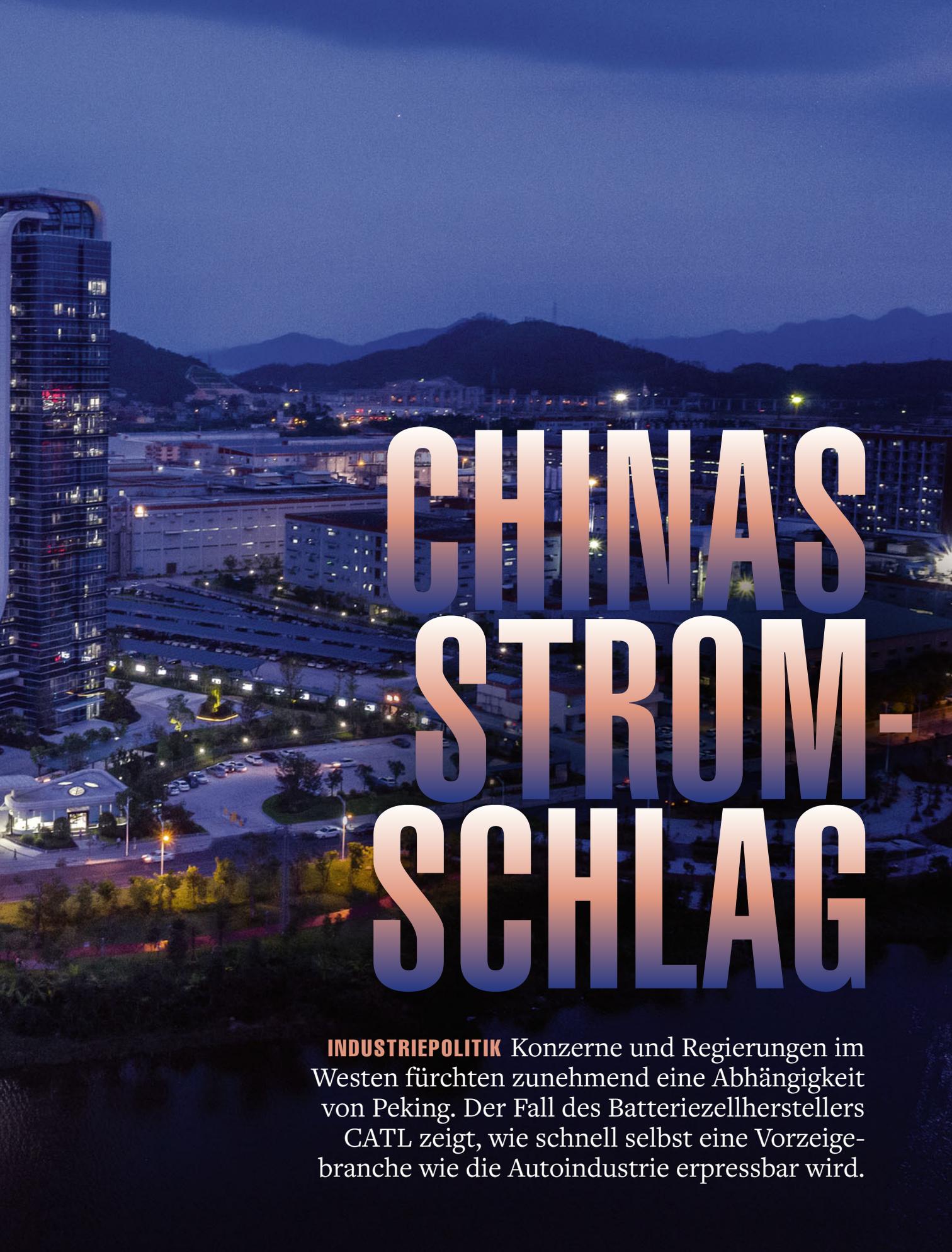
TRENDS



HOCH HINAUS

Robin Zeng schaffte es, in Ningde mit CATL ein Unternehmen zu errichten, das weit über sein Land hinauswirkt. Weitere Fabriken sind im Bau oder in Planung.

Foto: Getty Images



CHINAS STROM- SCHLAG

INDUSTRIEPOLITIK Konzerne und Regierungen im Westen fürchten zunehmend eine Abhängigkeit von Peking. Der Fall des Batteriezellherstellers CATL zeigt, wie schnell selbst eine Vorzeigebranche wie die Autoindustrie erpressbar wird.

Blickt Robin Zeng (52) aus dem Bürofenster seines funkelnden Turms, erstreckt sich unter ihm ein Unternehmen so groß wie eine Stadt. Umgeben von Bergen und Teeplantagen, liegt es im chinesischen Ningde, inmitten einer Region, die noch von Bauern und Fischern geprägt ist. Hier hat Chinas Staatschef Xi Jinping seine politische Karriere begonnen, heute zählt er zu den mächtigsten Männern der Weltpolitik. Und eben Robin Zeng, der auf bestem Weg ist, zu den mächtigsten Männern der Wirtschaft aufzusteigen.

Zeng ist Gründer und Chef von CATL, einem der weltgrößten Lieferanten von Batteriezellen und einer der wichtigsten Partner der deutschen Autoindustrie. Sein Vermögen schätzt „Forbes“ auf umgerechnet gut 35 Milliarden US-Dollar, CATL ist an der Börse mehr als das Vierfache wert.

Seine Kunden reichen von Audi, BMW und Daimler bis Toyota, selbst Tesla nimmt ihm im großen Stil Zellen ab. Zeng tritt weiterhin zurückhaltend auf: „Ein lustiger Typ“, lobte er Tesla-Chef Elon Musk (49). Und Volkswagen-Boss Herbert Diess (62), der sich rühmt, Zeng vor gut zehn Jahren überhaupt erst auf die Idee mit

den Batteriezellen gebracht zu haben, sei er „sehr dankbar“.

Tatsächlich aber hat sich das Machtgefüge inzwischen stark verändert: Nicht Zeng braucht die Automanager aus den USA und Europa, sondern umgekehrt. Das zeigt sich vor allem im weltgrößten Markt für Elektroautos. „Wer in China Autos verkaufen möchte, kommt an CATL nicht vorbei“, sagt Markus Hackmann, Managing Director der auf E-Mobilität spezialisierten Unternehmensberatung P3. 2020 kam knapp die Hälfte aller in China verbauten Zellen von CATL, Tendenz steigend. In Mercedes' Oberklasse-SUV EQS wird CATL-Know-how stecken, ebenso wie in BMWs iX3.

Es ist ein Aufstieg aus dem Nichts – aber nicht aus Zufall. Der Erfolg von Chinas Zellgiganten ist von langer Hand geplant. Er sei „ein Beispiel für chinesische Industriepolitik par excellence“, urteilt Sebastian Heilmann, Professor am Lehrstuhl für Politik und Wirtschaft Chinas an der Universität Trier. China habe es mit CATL geschafft, viele internationale Autobauer technologisch an sich zu binden.

Seit Jahren wächst in den Industriestaaten die Furcht vor einer Abhängigkeit von China und

dessen staatlich protegierten Riesen, die dann ihre Konzerne aus dem Geschäft drängen könnten. Die hitzige Diskussion um den Telekomausrüster Huawei etwa endete mit einem weitgehenden Bann, um dessen Geschäfte zu behindern. Bei den Batteriezellen ist das unmöglich.

An CATL lässt sich darum exemplarisch zeigen, wie selbst eine mächtige Branche wie die Autoindustrie innerhalb kürzester Zeit in eine gefährliche Abhängigkeit geraten kann. Vor allem die deutschen Hersteller, die den Erfolg von CATL maßgeblich unterstützt haben, werden im Laufe des kommenden Jahrzehnts noch viel stärker auf die Chinesen angewiesen sein als heute schon (siehe Grafik rechts). Das macht sie womöglich erpressbar – und mit ihnen die deutsche Regierung, die im Verhältnis zu Chinas Machthabern ohnehin stets auch an ihre Vorzeigebbranche denkt.



STATTHALTER

Matthias Zentgraf leitet das Europa-Geschäft für CATL. Seine drängendste Aufgabe: das Werk in Arnstadt bei Erfurt ins Laufen zu bringen. Im Zeitplan liegt es etwas zurück.

„Züchtung junger Industrien“

Der Startschuss für die Erfolgsgeschichte von CATL erfolgte lange vor Unternehmensgründung. Für viele beteiligte Manager gilt ein Papier als entscheidend, das 2007 in Pekinger Regierungskreisen zirkulierte, Titel: „China's National Climate Change Programme“. Ein UN-Bericht hatte festgestellt, dass die Schuld der Menschen am Klimawandel nicht mehr zu leugnen sei. China versprach, sich „als verantwortungsvolles Entwicklungsland“ stärker um erneuerbare Energien zu bemühen. Damit war die große Linie vorgegeben.

Das Ministerium für Industrie und Informationstechnologie (MIIT) leitete daraus konkrete Anweisungen ab. Für die Autoindustrie entstand die Pflicht, New Energy Vehicles (NEV) zu entwickeln. China, bis dahin erfolglos beim Aufbau einer wettbewerbsfähigen Autoindustrie, wollte Entwicklungsstufen auslassen und zu einer führenden Elektroautomacht werden. Das MIIT leg-

DER DEALER

CATL-Gründer und Multimilliardär **Robin Zeng** wird von seinen Geschäftspartnern geschätzt



Fotos: Thomas Dasthuber / DER SPIEGEL, Qilai Shen / Bloomberg



te fest, eine der drei Hauptkomponenten der NEVs müsse aus China kommen: Elektromotor, Leistungselektronik oder eben die Batterien. „Damit war klar, wir haben Druck“, sagt ein Ex-BMW-Manager, der damals die Diskussionen vor Ort verfolgt hat.

Rasch packte Peking sein gesamtes Waffenarsenal aus, um seine Entschlossenheit zu dokumentieren. Zu den technischen Vorgaben verhängten chinesische Großstädte später etwa Fahrverbote für Autos mit Verbrennungsmotor in smoggeplagten Citys und investierten in eine öffentliche Ladeinfrastruktur. Kaufprämien für E-Autos und Plug-in-Hybride, die oft bis zu einem Drittel des Neupreises ausmachten, flankierten den Vorstoß. Forscher Heilmann spricht von „regelrechter Züchtung junger Industrien“.

Die Batterie macht bei einem E-Auto nicht nur ein Drittel der Wertschöpfung aus, sie ist auch das am schwierigsten zu transportierende Teil. Folglich suchten auch die Manager von BMW damals mögliche Lieferanten vor Ort. Auf der Liste des leitenden Einkäufers Philip Eller stand auch CATL, die Abkürzung für Contemporary Amperex Technology Co. Limited und ein Name, der kaum jemandem etwas sagte.

Eine kleine Delegation schaute sich die meist unbekanntesten kleinen Zellhersteller an. 2010 hatte sich Daimler mit dem Batterie-fertiger Build your dreams (BYD) zu einem Joint Venture zusam-

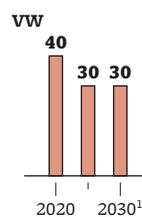
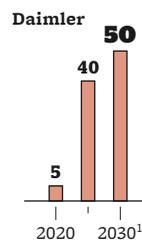
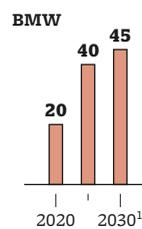


DIE ABNEHMER

VW-Chef **Herbert Diess** (l.) feiert sich selbst als Entdecker von CATL. Daimler-Boss **Ola Källenius** gehört heute zu den Großkunden.

MÄCHTIG STARK

Anteil Zellbezug CATL am Gesamtvolumen, in Prozent



¹ Prognose ab 2025.
Quelle: P3
Grafik: mm

mengetan. „Damit waren die für uns raus“, erzählt einer der damaligen BMW-Emissäre. Bei anderen Anbietern klappte nicht mal die Verständigung. In Ningde trafen die Deutschen dann auf Robin Zeng, clevere Ingenieure und eine für ein Start-up schon beachtliche Infrastruktur. Viele Arbeitsschritte erfolgten noch von Hand, Zellen wurden mit Hammerschlägen in Büchsen gedengelt. „Aber die hatten gute Ideen und sprachen Englisch, das war der große Unterschied.“ VW-Chef Diess, damals BMW-Vorstand, schwärmt noch heute vom Unternehmergeist bei CATL.

Aufbauhelfer aus München

Schon mit dem CATL-Vorgänger, dem Consumer-Electronics-Zulieferer ATL, hatte Zeng große Konzerne beliefert. Zu seinen Kunden gehörte Apple. Er sei ein Menschenfänger, sagt einer, der ihn kennt. Der beste Ingenieur seines eigenen Ladens und extrem bodenständig. Mittags speist er mit seinen Mitarbeitern in der Kantine. Geld motiviere ihn nicht, ihm sei wirklich eine ökologische Zukunft wichtig.

2012 startete die Partnerschaft mit BMW offiziell. Anfangs war

die Qualität der Zellen nicht ausreichend. In kürzester Zeit halfen die Deutschen, CATL auf ein ansehnliches technologisches Niveau zu bringen. Ganze Teams flogen regelmäßig aus Shenyang, dem Sitz des BMW-Joint-Ventures, und München ein.

Der Know-how-Transfer erfolgte ganz im Sinne des chinesischen Staates. Auf dem Autosalon in Guangzhou 2013 präsentierte BMW den Zinoro 1E, ein rein elektrisch angetriebenes Fahrzeug auf Basis des Xi. „Weder CATL noch BMW haben mit dem Projekt Geld verdient, aber für CATL war das eine Investition in die Zukunft“, sagt ein Ex-BMWler.

Um Kapital musste das Unternehmen sich nicht sorgen. Firmen wie CATL besitzen als Nutznießer staatlicher Industriepolitik bei den ebenfalls meist staatlich dominierten Banken so etwas wie eine Regierungsgarantie. Die Folge: Kredite zu Sonderkonditionen.

So wuchs CATL im Rekordtempo auf ein Niveau, das die etabliertere Zellkonkurrenz aus Südkorea in den Schatten stellte. Modern und sauber wie ein deutsches Autowerk mit Reinraum seien die Fabriken von CATL gewesen, schwärmt ein ehemaliger Manager eines Joint Ventures.

Parallel wirkten die Parteientscheidungen in Peking weiter wie ein Tuning für den Neuling. Mit dem strategischen Wirtschaftsplan „Made in China 2025“ skizzierte die Kommunistische Partei im Mai 2015 den Aufstieg Chinas zur führenden Industrienation der Welt. Als eines der wichtigsten Segmente definierte Ministerpräsident Li Keqiang die Elektromobilität. CATL erhielt den Auftrag, zwei NEVs mitzuentwickeln. Kleinere Zellhersteller, die nicht konkurrenzfähig waren, wurden vom Ministerium aus dem Markt gedrängt. Zeng sollte zu Chinas Champion werden.

Wie jeder erfolgreiche Unternehmer des Landes ist auch er eng verbunden mit der Partei. ➤

CHINAS ELEKTROANGRIFF AUF DIE OBERKLASSE

DER MARKT Ein Drittel ihres gesamten Profits holt die globale Autoindustrie inzwischen aus China: rund 40 Milliarden US-Dollar. Trotz Corona-Pandemie wurden dort bis Ende November 18 Millionen Pkw verkauft, im vollen Vorkrisenjahr 2019 waren es 21,4 Millionen. Für die meisten deutschen Hersteller ist China schon seit Jahren der wichtigste Einzelmarkt (siehe Grafik rechts). Während das Geschäft in Europa 2020 um ein Viertel einbrach, milderte China die Einbußen ab. Fast schon paradox: Daimler meldete mit einem 12-Prozent-Plus und mehr als 774.000 Autos einen Rekordabsatz.

DIE WACHSTUMSCHANGEN Seit 2010 hat sich der Markt verdoppelt. Er wird künftig weiter wachsen, wenn auch langsamer als bisher. Der Automobilverband CAAM rechnet für 2025 mit etwa 30 Millionen Neuwagen. Allerdings wird sich der Antriebsmix gravierend verschieben. Aktuell sind rund 5 Prozent aller Privatfahrzeuge New Energy Vehicles (NEV), also batterieelektrische Autos oder Plug-in-Hybride. Analysten rechnen bis 2025 mit einem Anteil von etwa 20 Prozent.

DIE RISIKEN Bei Elektroautos dominieren heute die heimischen Anbieter. Rund 85 Prozent aller E-Autos kommen von lokalen Herstellern wie BYD, BAIC oder Geely. Die deutschen Hersteller starten ihre Offensive mit Volumenmodellen wie mit dem VW ID.4 erst spät. China wird versuchen, auch im Premiumbereich erfolgreich Marken zu lancieren – zum Beispiel Nio. Technologisch gelten diese schon jetzt als konkurrenzfähig.

LUXUS Daimler setzt beim EQS auf CATL



Foto: PR

Bis heute gehört er einem Beratungsgremium für die oberste Führungsebene an.

Umgekehrt halten sogenannte Paratezellen die Unternehmen auf Kurs. Oft angedockt an die Personalabteilung, kontrollieren sie die Führungskräfte in regelmäßigen Abständen und schwören die Manager auf Einhaltung der Regeln ein. „Das ist eine tagesfüllende Zeremonie“, erzählt einer, der sich dem Gesinnungs-Check regelmäßig unterziehen muss. Mit einem staatlichen Social-Credit-System, das die Unternehmen bewertet und das noch flächendeckend ausgerollt werden soll, kommt die totale Überwachung auf die Firmen zu. Bei CATL befindet sich in der Eingangshalle des Hauptgebäudes nicht nur ein beachtlicher Showroom, sondern auch ein Raum zur Huldigung der Partei mit Bildern aller wichtigen Mitglieder.

Eines der im Nachhinein wichtigsten staatlichen Förderinstrumente initiierte die Regierung 2015: die „Whitelist“. Mit ihr versprach der Staat allen Autoherstellern finanzielle Förderung, wenn die sich mit bestimmten chinesischen Partnern zusammenschlossen. CATL stand auf der Liste, ebenso wie andere Zellfertiger aus China. „Das war ein Knock-out für die Koreaner“, sagt Heilmann. Die ausländischen Konkurrenz Zulieferer waren für Autokonzerne im chinesischen Boommarkt nun zu unattraktiv.

Für CATL begann die Phase der Expansion in den Weltmarkt. Das Unternehmen investierte in den finnischen Zulieferer Valmet und kündigte an, eine Zellfabrik in Arnstadt bei Erfurt zu bauen. Innerhalb weniger Jahre gelang es Zeng und seinen Leuten, mit LG Chem aus Südkorea nahezu ein globales Duopol zu erschaffen.

Staatlicher Welpenschutz ist heute nicht mehr nötig, die „Whitelist“ wurde vor knapp zwei Jahren wieder eingestampft. CATL dominiert den Heimatmarkt auch so. Mit einem Marktanteil von gut 52 Prozent im November rangiert das Unternehmen in China heute vor BYD (17 Prozent); LG Chem und Panasonic, international erfolgreich, kommen zusammen nur auf gut 7 Prozent. „Das ist ein typisches Vorgehen der Regierung“, erklärt Jörg Wuttke, Präsident der Europäischen Handelskammer in

China. „Wenn der Zug für ausländische Unternehmen abgefahren ist, wird der Bahnsteig wieder für alle geöffnet.“ Beispiele gebe es auch in anderen Branchen. Bei Raffinerien etwa lockerte China die Zugangsbeschränkung für internationale Ölkonzerne erst, nachdem man selbst riesige Überkapazitäten aufgebaut hatte.

2020 kam CATL auf einen Jahresumsatz von umgerechnet etwa sechs Milliarden Euro. Bis 2022 rechnen Analysten von J.P. Morgan bereits mit fast doppelt so viel – bei einer Nettogewinnmarge von konstant rund 10 Prozent. Als maßgeblichen Treiber sehen sie weiterhin den chinesischen Markt, wo sich der Elektroautoanteil vervierfachen dürfte.

In Europa wird CATL ebenfalls eine maßgebliche Rolle spielen. Der Zulieferer spielt auch jenseits Chinas seine im Heimatmarkt erlangte Stärke aus. „2025 werden 60 Prozent der Batteriekapazitäten weltweit aus China kommen“, sagt Patrick Schaufuss, Berater bei McKinsey.

„Erpressungspotenzial“

Bei Lithium-Ionen-Batterien, der derzeit vorherrschenden Technik, kontrollieren die Chinesen schließlich nicht nur die Zelltechnologie, sondern die komplette Wertschöpfungskette: Den Zugriff auf alle wichtigen Rohstoffe hat sich das Land früh und strategisch gesichert. Laut Berater Schaufuss besitzen die Chinesen den Zugang zu geschätzt 60 Prozent des weltweit verfügbaren Kobalts, das für die Leistung der Batterien wichtig ist.

Da die Rohstoffe etwa zwei Drittel der Zellpreise bestimmen, kann CATL aktuell im Schnitt günstiger sein als die Südkoreaner. CATL sei zwar nicht am innovativsten, heißt es bei den Einkäufern deutscher Hersteller, aber preiswert. Und zuverlässig, der Konzern beherrsche die Zellproduktion im großen Stil.

Dennoch treibt die deutschen Autokonzerne eine große Sorge um: die Abhängigkeit. Die Managerinnen und Manager versuchen, Alternativen zu schaffen. In China setzt Volkswagen-Chef Diess zusätzlich auf Gotion und legt für einen Anteil von 26 Prozent an dem Zellhersteller eine Milliarde Euro

auf den Tisch. Daimlers chinesische Alternative heißt seit dem Sommer Farasis. Und in Europa wollen VW und BMW beispielsweise mit dem schwedischen Anbieter Northvolt ihr Risiko weiter streuen; in Salzgitter entsteht sogar ein eigenes Werk.

Auch die Politik ist alarmiert. Sowohl Bundesregierung als auch EU-Kommission versuchen, gleich in allerlei Branchen ein Gegengewicht zur chinesischen Übermacht aufzubauen. Das Beispiel Zellfertigung zeigt aber, dass das nicht so einfach ist.

Zwar hat auch Europa inzwischen deren Bedeutung für den Wirtschaftsstandort erkannt, allerdings reichlich spät. Nach eingehender Risikoprüfung hatten mögliche Hersteller wie Bosch oder Continental eigene Batterie-fabriken abgelehnt. Also legte Wirtschaftsminister Peter Altmaier (62; CDU) 2019 gemeinsam mit Frankreichs Regierung nach und versprach milliardenschwere Förderungen. Europa müsse unabhängig von Herstellern in Asien werden, die die Preise anheben könnten „wie sie wollen“, warnte Frankreichs Präsident Emmanuel Macron. So mancher Autovorstand spricht von Erpressungspotenzial. Die Zellhersteller treten jedenfalls deutlich selbstbewusster auf als gewöhnliche Zulieferer.

Gehaltsstufe per Mail

Wie erfolgreich die Aufholjagd der Europäer sein kann, ist ungewiss. CATL kann bereits auf eine zehnjährige Erfahrung verweisen. Experten geben dem Konzern einen Vorsprung von mindestens fünf Jahren bei der Industrialisierung der Zellen. Manche glauben, nur ein großer Entwicklungssprung, etwa bei Festkörperbatterien, könnte die asiatische Dominanz noch brechen.

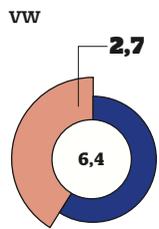
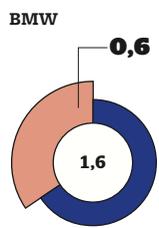
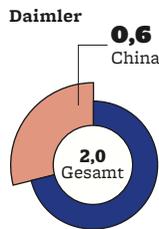
Ab spätestens 2022 will CATL auch in Thüringen Zellen produzieren. Der Rohbau für die Fertigung steht bereits. Das erste Überseewerk von CATL, in das



FEIERSTUNDE
CATL-Gründer Zeng (l.) unterzeichnet eine Absichtserklärung für das Werk in Arnstadt, neben ihm Thüringens Wirtschaftsminister Wolfgang Tiefensee. Dahinter: Chinas Ministerpräsident Li Keqiang und Kanzlerin Angela Merkel.

MARKT-MACHT

China-Absatz¹ deutscher Hersteller in Relation zu den Gesamtverkäufen, in Millionen



¹ | Q1/2020 bis Q3/2020.
Quelle: Bloomberg
Grafik: mm

Zeng rund 1,8 Milliarden Euro investiert, hatte in Deutschland große Hoffnungen geweckt. Aber es hakt: Den Produktionsstart haben die Chinesen spürbar nach hinten verschoben. Und auch die Idee, dass um die Fabrik ein Cluster entsteht, von dem – genau umgekehrt zur Situation in Ningde vor einem Jahrzehnt – nun die deutschen Zulieferer profitieren könnten, ist eher unwahrscheinlich. Die nötigen Maschinen orderte CATL in China, auch Zulieferer werden eher verstärkt von dort kommen, selbst das Personal. Die lokale Einkaufsabteilung wurde schon wieder in die Heimat verlegt. Viele deutsche Führungskräfte haben das Unternehmen frustriert verlassen. Zu groß war der Kulturschock.

Die deutsche Niederlassung ist durch und durch chinesisch geprägt. E-Mails, auch von Robin Zeng, sind in Chinesisch verfasst, die Firma ist streng hierarchisch organisiert. Eine Zeit lang waren die Einstufungen sogar an der E-Mail erkennbar. Matthias Zentgraf (56), der Europa-Chef und für viele nur ein Grußonkel, rangierte auf Stufe 15, Zeng liegt mit 99 nahezu auf gottgleicher Ebene.

Mit CATL und anderen nationalen Größen wie Alibaba, Tencent oder Huawei ist das Selbstbewusstsein des Landes ge-

wachsen. Und die Regierung in Peking strebt an, ihre Konzerne noch stärker für strategische Ziele einzusetzen.

In diesen Wochen wird der nächste Fünfjahresplan finalisiert, der bis 2026 gelten soll. Wollte sich China bislang in die globalisierten Wertschöpfungsketten einfädeln, um den Wohlstand zu steigern, strebt es nun deutlich stärker nach Autarkie. Der heimische Markt soll gestärkt, die Exportabhängigkeit gesenkt werden. Und damit, so hat es Staatschef Xi skizziert, könnte China auch andere Staaten politisch stärker unter Druck setzen.

Gerade in Deutschland beobachtet man das sehr genau. China ist bereits heute der wichtigste Handelspartner, noch vor den Vereinigten Staaten. Mit CATL droht jetzt auch technologische Abhängigkeit. Das macht nicht nur die Konzerne, sondern auch die Politik erpressbar.

Und bei Batterien bleibt es womöglich nicht. Als erstes Ergebnis der neuen Strategie Chinas hat CATL verkündet, zusammen mit Huawei und dem Autohersteller Changan ein intelligentes E-Auto unter eigener Marke zu bauen. Die drei verstehen sich als „nationales Team“. Ein Dream-Team aus Sicht des chinesischen Staates. **Margret Hucko**