

Erozja
niemieckiego
modelu pod
presją chińskiej
ekspansji w
motoryzacji



© PAIH S.A.

Niniejsza publikacja ma charakter informacyjny. Została opracowana na podstawie informacji uznanych za wiarygodne i nie stanowi wykładni ani opinii prawnej.

Wydawca: Polska Agencja Inwestycji i Handlu S.A.

Dodatkowe informacje: redakcja@trade.gov.pl

Warszawa, grudzień, 2025

Spis treści

Jak to się zaczęło?.....	3
Szerszy kontekst.....	4
Zignorowane ostrzeżenia	5
Strategia wobec Chin.....	6
Następny krok.....	7
Tymczasem w przemyśle motoryzacyjnym	8
Utrzymać się na rynku	10
Wyzwania dla Polski.....	12

Erozja niemieckiego modelu pod presją chińskiej ekspansji w motoryzacji

Przez lata Niemcy i Chiny wydawały się idealnymi partnerami, a wzajemna relacja przynosiła korzyści obu stronom. Jednak w ciągu ostatniej dekady stosunki zaczęły się psuć. Chińskie firmy z podwykonawców stały się groźnymi konkurentami. Bardzo dobrze widać to na przykładzie niemieckiego przemysłu motoryzacyjnego, perły w koronie niemieckiej gospodarki. Jakie płyną stąd wnioski dla Polski, silnie powiązanej gospodarczo z Niemcami?

Jak to się zaczęło?

W Niemieckie firmy motoryzacyjne były jednymi z pierwszych, które skorzystały z otwarcia się Chin na świat na przełomie lat 70. i 80. W 1984 r. powstała pierwsza spółka *joint venture* chińskiego państwowego SAIC i niemieckiego Volkswagena, która uruchomiła produkcję w fabryce w Szanghaju. Śladem firmy z Wolfsburga poszły wkrótce Mercedes, BMW i pozostałe znane marki.

Przez lata współpraca rozwijała się doskonale. Według danych Niemieckiego Związku Przemysłu Motoryzacyjnego (VDA) w ciągu ponad czterech dekad koncerny samochodowe znad Renu otworzyły w Chinach ponad 350 fabryk. Zainteresowanie Chinami już nie tylko jako miejscem produkcji, ale też rynkiem zbytu rosło. W 2009 r. Chiny stały się [największym rynkiem motoryzacyjnym](#) świata, przeganiając Stany Zjednoczone. Według danych Chińskiego Stowarzyszenia Producentów Samochodów w 2019 r. niemal co czwarty nowy samochód pasażerski sprzedany na tamtym rynku był niemiecką marką, jednak w r. 2024 ich udział spadł do 15 proc. Co się stało?

Szerszy kontekst

Żeby zrozumieć, jak w ciągu zaledwie pięciu lat można stracić ponad 1/3 udziału w rynku, trzeba spojrzeć na niemiecko-chińskie relacje gospodarcze w szerszym kontekście. W 2001 r. Chiny przystąpiły do Światowej Organizacji Handlu (WTO). Ułatwiło to dostęp chińskich firm do międzynarodowych rynków. Najpoważniejsze skutki „chińskiego szoku” poniosły gospodarki państw byłego bloku wschodniego i globalnego Południa, których przemysł lekki nie był w stanie sprostać konkurencji z Chin. Zaawansowane gospodarki nie odczuły tego tak bardzo, a napływ tanich chińskich towarów postrzegany był jako korzystny dla konsumentów.

W tym układzie Niemcy jawiły się jako jeden z głównych wygranych. Tania produkcja niemieckich firm w Chinach w połączeniu z tanimi surowcami z Rosji i tanim bezpieczeństwem zapewnianym przez USA wydawała się receptą na sukces. Niemcy stały się „mistrzem świata w eksporcie”, niezwykle stabilnym i przewidywalnym graczem na arenie międzynarodowej.

Politycznie i gospodarczo stosunki niemiecko-chińskie weszły w erę „specjalnych relacji”. Obie strony wydawały się wysoce komplementarne. Niemcy zapewniały wysokie technologie i zaawansowaną wiedzę, Chiny tanią produkcję i duży rynek zbytu.

Zarówno niemiecki rząd, jak i zarządy tamtejszych koncernów długo lekcewały chińskie ambicje. Tymczasem ani władze w Pekinie, ani chińscy przedsiębiorcy nie zamierzali na zawsze pozostawać jedynie tanimi podwykonawcami. Chińczycy chcieli przejść wyżej w łańcuchu produkcji i wartości dodanej, a współpraca z Niemcami i innymi partnerami zagranicznymi miała w tym pomóc. Jednym z obszarów szczególnego zainteresowania Pekinu był przemysł motoryzacyjny.

Zignorowane ostrzeżenia

Pierwsze dzwonki alarmowe rozległy się w 2012 r. Przodująca dotychczas na świecie niemiecka fotowoltaika została wówczas kompletnie zmarginalizowana przez chińską konkurencję. Rządząca w Niemczech wielka koalicja chadeków i socjaldemokratów kierowana przez Angelę Merkel kompletnie zignorowała ten sygnał.

Alarm wszczęto dopiero w 2016 r., gdy chińscy inwestorzy wykupili producenta robotów przemysłowych KUKA. Małe i średnie przedsiębiorstwa zaczęły wówczas naciskać na Berlin, by skuteczniej bronił ich interesów. Wywodzący się z SPD minister gospodarki Sigmar Gabriel usiłował odpowiedzieć na oczekiwania przedsiębiorców, jednak nie odniósł sukcesu. Chińczycy byli w znacznie lepszej pozycji negocjacyjnej niż 10 lat wcześniej. Gabriel porównał rozmowy w Pekinie do „boksowania się z 200-kilogramowym gorylem”. W Berlinie nie poszło mu lepiej. Lobbing dużych koncernów był skuteczny.

Niemieckie marki samochodowe ciągle jeszcze święciły sukcesy w Chinach i nie widziały potrzeby zmian. Jak wykazały badania [Rhodium Group](#) w latach 2018–2021 Volkswagen, Mercedes, BMW i koncern chemiczny BASF odpowiadały za aż 34 proc. europejskich inwestycji bezpośrednich w Chinach.

W tym czasie nadeszło przesilenie. Niemiecka produkcja przemysłowa osiągnęła szczyt w 2018 r. i od tamtej pory systematycznie spada. Świadomość problemu spowodowanego coraz śmielszym wchodzeniem Chin na światowe rynki, w tym te uważane za niemiecką twierdzę, zaczęła rosnąć. Na początku 2019 r. Związek Niemieckiego Przemysłu (BDI), zrzeszający głównie małe i średnie przedsiębiorstwa, uznał w swoim

[raporcie](#) Chiny za jednocześnie szansę i zagrożenie, a w swoich zaleceniach, wezwał rząd do podjęcia bardziej aktywnej polityki przemysłowej i lepszej ochrony rodzimych firm przed chińską konkurencją. W tym samym roku ówczesny prezes Volkswagena Herbert Diess [stwierdził](#), że przyszłość firmy leży w Chinach.

Strategia wobec Chin

Presja ze strony małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) przyniosła efekty dopiero po kilku latach. Kwestia zależności gospodarczej od Chin i zagrożenia z ich strony dla kolejnych gałęzi przemysłu była jednym z tematów kampanii wyborczej w 2021 r. Powstały wówczas koalicyjny rząd SPD, FDP i Zielonych zadeklarował bardziej stanowczą politykę wobec Pekinu. Naciskali na to szczególnie Zieloni i wywodząca się z szeregów tej partii minister spraw zagranicznych Annalena Baerbock. Z jej inicjatywy ruszyły prace nad strategią wobec Chin.

Dokument powstawał blisko dwa lata, jednak opublikowana 13 lipca 2023 r. „[Strategia wobec Chin](#)” jest bardzo kompleksowa. Przy jej tworzeniu ministerstwo spraw zagranicznych współpracowało z organizacjami gospodarczymi, samorządami, środowiskiem akademickimi i think-tankami. Dało to bardzo solidne oparcie w wiedzy oraz doświadczeniu ekspertów i praktyków z różnych grup.

Co znalazło się w strategii? Dokument wymienia całą listę zarzutów wobec Chin od szpiegostwa przemysłowego i kradzieży własności intelektualnej, przez kampanie dezinformacyjne, po łamanie praw człowieka, nacisk na Tajwan i spory z sąsiadami. W ślad za raportem [Europejskiej Izby Handlu w Chinach](#) skrytykowano Pekin za utrudnienia, z jakimi spotykają się niemieckie firmy w ChRL, w tym ograniczanie im dostępu do rynku, wykluczanie z zamówień publicznych i nierówną konkurencję.

Dużo miejsca poświęcono konieczności dywersyfikacji i poszukiwania nowych partnerów, podkreślono konieczność harmonizacji strategii i działań z UE. Kolejnym istotnym punktem są kwestie naukowo-badawcze. Oznacza to poważną rewizję zasad współpracy naukowej. Rządowe wsparcie otrzymują odtąd jedynie te projekty, które wnoszą wyraźną wartość dodaną dla Niemiec i Europy. Więcej uwagi poświęcono ryzyku szpiegostwa przemysłowego, wymuszonym transferom technologii i wykorzystania technologii podwójnego zastosowania (cywilno-wojskowych). Co istotne, publikacja strategii zbiegła się w czasie z ograniczeniem przez niemieckie uniwersytety przyjmowania chińskich studentów otrzymujących rządowe stypendia.

Następny krok

Publikacja strategii to jedno, jej wdrożenie to drugie. Kanclerz Olaf Scholz zdawał się pozostawać pod wpływem „lobby chińskiego” i koncernów, głównie motoryzacyjnych, które ignorowały konieczność zmian. W praktyce zalecenia strategii były rozmywane. Wbrew zapowiedziom nie ograniczono znacząco [rządowych gwarancji](#) eksportowych dla firm działających w Chinach. Z kolei nowy rząd Friedricha Merza położył większy nacisk na sprawy wewnętrzne i bezpieczeństwo. Anonimowy były członek rządu Niemiec [w rozmowie](#) z dziennikiem *Handelsblatt* stwierdził, że politycy nie zrozumieli naprawdę skali wyzwania ze strony Chin.

Nie znaczy to, że nic się nie dzieje. Strategia prezentowała pewien konsensus środowisk fachowo zajmujących się Chinami. W tak zarysowanych ramach zaczęły się inicjatywy, które uzyskały wsparcie władz. Najważniejszą z nich jest tworzenie centrów kompetencji. Instytucje takie zostały powołane m.in. na Uniwersytecie Humboldtów w Berlinie i Uniwersytecie w Würzburgu. Centra kompetencji oferują warsztaty i szkolenia dla pracowników

akademickich, administracji publicznej i biznesu w zakresie współpracy z Chinami. Ma to pomóc w lepszym zrozumieniu chińskiej kultury i polityki, ocenie szans i ryzyka związanego z projektami biznesowymi, badawczymi i wymianą naukową.

Tymczasem w przemyśle motoryzacyjnym

„Chiński szok” dotarł do niemieckiego przemysłu motoryzacyjnego w 2022 r. Chiny wyeksportowały wówczas po raz pierwszy więcej samochodów niż Niemcy. Po latach współpracy przemysły samochodowe obu krajów znalazły się na kursie kolizyjnym. Niemieckie koncerny przespały rewolucję w przemyśle samochodowym, jaką było upowszechnienie się napędu elektrycznego. Natomiast Chiny już w ubiegłej dekadzie [postawiły na rozwoju właśnie tego segmentu](#). Wszystko to zbiegło się w czasie z kluczową zmianą na chińskim rynku motoryzacyjnym – tamtejsi klienci zaczęli doceniać krajowe marki i przedkładać je nad zagraniczne.

Zmiany miały daleko idące konsekwencje. Na chińskim rynku zaczęła się ostra walka o klienta. Jednak w obliczu słabej konsumpcji na krajowym rynku producentom nie pozostało nic innego, jak coraz bardziej obniżać ceny, a tym samym marże. W celu wypracowania konkretnych zysków, chińskie firmy samochodowe musiały rozpocząć walkę o zagraniczne rynki.

Historia niemieckiego przemysłu motoryzacyjnego w Chinach	
Okres	Wydarzenie
Faza wczesna (1980-2000)	• 1983 – Volkswagen i SAIC tworzą pierwszą niemiecko-chińską spółkę joint venture. • 1990 – Volkswagen zakłada joint venture z FAW, zdobywając mocną pozycję na chińskim rynku. • 1995 – Mercedes uruchamia produkcję w Chinach.
Faza ekspansji (2000-2010)	• 2001 – Chiny przystępują do WTO. • 2002-2007 – chiński rynek motoryzacyjny rośnie średnio o 21 proc. rocznie. • 2008 – globalny kryzys finansowy, rosną produkcja i niemieckie inwestycje w Chinach. • 2009 – chiński rząd zaczyna wspierać rozwój elektromobilności.
Faza rozwoju (2010-2020)	• Dalszy wzrost niemieckich inwestycji i produkcji. Rośnie udział niemieckich marek w rynku samochodów osobowych, w 2019 r. osiąga 24 proc.
Faza wyzwań - schyłkowa? (2020- obecnie)	• 2020-2022 – pandemia i lockdowny prowadzą do zaburzeń produkcji i funkcjonowania łańcuchów dostaw. • W Chinach zaczyna rosnąć popularność rodzimych marek i samochodów elektrycznych. • 2024 – udział niemieckich firm w rynku samochodów osobowych spada do 15 proc., BMW traci dominację w sektorze samochodów luksusowych na rzecz chińskiego Aito, Volkswagen przekierowuje inwestycje w kierunku produkcji baterii.

Odpowiedzią niemieckich koncernów motoryzacyjnych nie było jednak przewartościowanie dotychczasowej polityki, lecz zwiększenie inwestycji. W 2022 r. brytyjska firma doradcza Endo Economics [oceniła](#), że w obliczu rozpadu modelu opartego na tanich surowcach z Rosji, taniej produkcji w Chinach i taniego bezpieczeństwa zapewnianego przez USA, niemieccy potentaci samochodowi usiłują wycisnąć z chińskiego rynku, ile tylko jeszcze się da.

Z biegiem czasu sprawa okazała się bardziej złożona. Zarządy Volkswagena, Mercedesa i BMW najwyraźniej doszły do wniosku, że skoro chińskich konkurentów nie można pokonać, to może spróbować się do nich przyłączyć. Starano się też utrzymać niszę na chińskim rynku w postaci segmentu samochodów luksusowych.

Na początku 2025 r. pojawiły się informacje, że trwają rozmowy w sprawie kupna przez chińskie firmy motoryzacyjne fabryk Volkswagena w Dreźnie i Osnabrück. Prezes koncernu Oliver Blume [przyznał](#), że są prowadzone jakieś rozmowy. Chińskie firmy motoryzacyjne rozważają przejęcie zamykanych niemieckich fabryk, aby w ten sposób ominąć cła nakładane na chińskie samochody elektryczne. Mogą w tym liczyć na wsparcie Pekinu. To z kolei wywołało zaniepokojenie w Berlinie. Wiadomo, że trwają rozmowy w sprawie przejęcia zakładów w Dreźnie i Osnabrück przez koncern zbrojeniowy [Rheinmetal](#).

Zamykanie zakładów i ich sprzedaż to jedna strona medalu. Inwestycje Volkswagena w Chinach ciągle rosną. Priorytetem jest produkcja baterii do samochodów elektrycznych. Koncern nawiązał współpracę na tym polu z chińskim potentatem CATL. Do 2025 r. firma z Wolfsburga zainwestowała 140 mln euro w joint venture ze swoimi starymi chińskimi partnerami SAIC i FAW. Spółka zajmuje się produkcją baterii na rynek chiński. W sierpniu 2025 r. Volkswagen zapowiedział, że w ciągu najbliższych trzech lat zainwestuje w Chinach kolejne 15 mld euro, wszystko w produkcję akumulatorów. Najwyraźniej w obliczu ciągłego [spadku sprzedaży](#) firma koncentruje się na zdobyciu kluczowej pozycji w łańcuchu dostaw chińskiego przemysłu samochodowego.

Utrzymać się na rynku

Volkswagen może na swoich inwestycjach wyjść lepiej niż inne niemieckie firmy motoryzacyjne. BMW i Mercedes postanowiły walczyć o segment luksusowych samochodów. BMW nawiązało współpracę z Huawei. Celem jest wdrożenie w samochodach bawarskiej firmy produkowanych na chiński

rynek inteligentnych aplikacji opartych na systemie operacyjnym Harmony Huaweia. Tym sposobem BMW zostaną zintegrowane z bardzo popularnymi w Chinach urządzeniami mobilnymi i aplikacjami telekomunikacyjnego giganta. W podobną stronę zmierza Mercedes, który w najbliższych latach zamierza wprowadzić siedem nowych modeli zaprojektowanych z myślą o chińskim rynku.

Jak dowodzi [Hans Greimel](#) z *Automotive News* postępy chińskiego przemysłu motoryzacyjnego, zwłaszcza w dziedzinie pojazdów elektrycznych i połączonych (*connected vehicles, CV*), sprawiły że firmy samochodowe, które chcą pozostać globalnymi podmiotami powinny zostać w Chinach. Jeżeli uda się skutecznie rywalizować z chińskimi producentami na ich własnym podwórku, tym bardziej uda się to na rynkach międzynarodowych.

Jest to jednak coraz trudniejsze. Nawet prezes Mercedesa Ola Källenius [przyznał](#), że firmę czeka od trzech do sześciu trudnych lat. Jak pokazują [dane opracowane](#) przez agencję Bloomberg chińskie firmy coraz skuteczniej wchodzą w zdominowany do tej pory przez niemieckie koncerny segment samochodów luksusowych. W 2024 r. na pierwszym miejscu w segmencie aut luksusowych w Chinach znalazł się Aito, lokalna marka powiązana z Huawei, która sprzedała 151 tys. pojazdów – o 6 tys. więcej niż BMW. To zmiana o charakterze tektonicznym. Przez lata zagraniczne luksusowe samochody, zwłaszcza niemieckie, były w Chinach symbolem statusu. Teraz i to się zmienia.

Wyzwania dla Polski

Kłopoty niemieckiego przemysłu oznaczają poważne problemy dla Polski. Obie gospodarki są zintegrowane, a wiele polskich firm to poddostawcy niemieckich koncernów, nie tylko motoryzacyjnych. Można powiedzieć, że kiedy Niemcy mają katar, reszta Europy Środkowej choruje na grypę. Co należy zrobić w tej sytuacji?

Pierwszym krokiem powinno być uświadomienie sobie skali wyzwania jakie stwarzają Chiny. Mając już świadomość sytuacji, można opracować wzorem Niemiec kompleksową strategię, uwzględniającą interesy państwa, gospodarki jako całości i jej poszczególnych sektorów, a następnie w przeciwieństwie do Berlina wdrożyć ją. Trzeci krok to powołanie centrów kompetencji, pomagających administracji publicznej, biznesowi i środowisku akademickiemu lepiej zrozumieć Chiny i wypracować zasady postępowania z nimi.

Mimo wszystko Niemcy biorą powolny rozwój gospodarczy z Chinami, [presja na de-risking](#) rośnie. Według danych [Federalnego Urzędu Statystycznego](#) w 2024 r. największym partnerem handlowym Niemiec były Stany Zjednoczone. Wzajemne obroty przekroczyły 253 mld euro. Po raz pierwszy od 2016 r. Chiny nie zajęły pierwszego miejsca w zestawieniu. Dwustronny handel wyniósł w 2024 r. 247 mld euro. Bolączką pozostaje rosnący deficyt w handlu z ChRL, który wyniósł blisko 67 mld euro.

W obliczu własnego spowolnienia gospodarczego polski stały wzrost budzi za Odrą coraz większe zainteresowanie. W 2024 r. Polska była już piątym największym partnerem handlowym Niemiec. Wzajemne obroty przekroczyły 170 mld euro. Jeśli patrzeć na handel i gospodarkę przez pryzmat bloków regionalnych, to największymi partnerami handlowymi

Niemiec nie są USA i Chiny lecz Grupa Wyszehradzka (385 mld euro) i Benelux (318 mld euro). Na takim procesie pogłębionej integracji w skali regionu Polska może dużo ugrać i zamortyzować skutki, jakie „chiński szok” wywiera na niemieckiej gospodarce. Konieczna będzie jednak redefinicja dotychczasowego modelu gospodarczego i zasad współpracy.

Regionalne, zintegrowane łańcuchy dostaw mogą pomóc nie tylko w skutecznym radzeniu sobie z chińską konkurencją. Pekin coraz chętniej stosuje formy nacisku politycznego ograniczając eksport metali ziem rzadkich i uderzając w sektor półprzewodników. Z tego powodu ważne jest promowanie w niemieckich mediach wiedzy na temat postępów gospodarczych Polski w ciągu ostatnich 30 lat, a także zwiększanie świadomości na temat zaawansowania i konkurencyjności polskich przedsiębiorstw.

Materiał został przygotowany we współpracy z Fundacją Instytut Studiów Azjatyckich i Globalnych im. Michała Boyma.

ZASTRZEŻENIE

Powyższy materiał jest chroniony prawami autorskimi, które przysługują Polskiej Agencji Inwestycji i Handlu S.A. („PAIH”) i można go wykorzystywać w sposób dozwolony przez przepisy ustawy z dnia 4 lutego 1994 r. o prawie autorskim i prawach pokrewnych (tj. Dz. U. z 2019, poz. 1231), ale jedynie w celach niekomercyjnych (tj. na użytek własny). Nie jest dozwolone komercyjne wykorzystanie przekazywanych treści. Ponadto, materiał ten można wykorzystać, jeżeli przepisy lub zgoda uprawnionego zakładają, że wykorzystanie w celach niekomercyjnych nie wymaga pozwolenia ze strony uprawnionego. Dla innych sposobów wykorzystania materiału niezbędne jest uzyskanie pozwolenia od uprawnionego z tytułu autorskich praw majątkowych. PAIH nie ponosi odpowiedzialności z tytułu jakiegokolwiek szkody bezpośredniej lub pośredniej jakiegokolwiek rodzaju, w tym szkody za utratę zysków, wynikłej z całkowitego lub częściowego wykorzystania informacji udostępnionych przez PAIH w niniejszym materiale. W związku z tym, każdy odbiorca tych informacji powinien sprawdzić przydatność i poprawność wyżej wymienionych informacji zgodnie z ich przeznaczeniem i korzystać z tych informacji na własną odpowiedzialność. PAIH oraz jej pracownicy nie ponoszą w żadnym wypadku odpowiedzialności za jakąkolwiek decyzję lub działanie podjęte w oparciu o wyżej wymienione informacje, ani za jakiegokolwiek konsekwencje wynikające z decyzji podjętych w oparciu o te informacje.

www.trade.gov.pl



**Polska Agencja
Inwestycji i Handlu**
Grupa PFR