

28.11.2025

Il prossimo attacco della Cina

Non solo l'industria automobilistica: le multinazionali cinesi stanno attaccando sistematicamente i settori chiave dell'economia tedesca. Prima l'industria automobilistica, ora l'ingegneria meccanica: le multinazionali cinesi stanno attaccando sistematicamente i settori chiave dell'economia tedesca. A che punto sono realmente? Per la prima volta, alcuni amministratori delegati spiegano in dettaglio come la concorrenza abbia recuperato terreno e cosa stanno facendo per contrastarla.



Di Martin Seiwert, Konrad Fischer, Henryk Hielscher e Thomas Stoelzel

Definire Georg Weber un esperto della Cina è sicuramente un eufemismo. Recentemente, il manager ha sfogliato i suoi vecchi passaporti e ha contato: “Ho trovato un totale di 43 voci relative alla Cina”. Da trent'anni Weber, direttore tecnico del produttore di pompe Wilo di Dortmund, viaggia tra l'Asia e la Germania. E ha vissuto in prima persona ciò che da mesi è al centro delle discussioni degli imprenditori tedeschi: i concorrenti cinesi stanno recuperando terreno. Recentemente Weber ha potuto visitare uno stabilimento della casa automobilistica BYD. “Chi oggi crede ancora che gli imprenditori cinesi siano in ritardo rispetto alla Germania in termini di condizioni di produzione, si sbaglia”. Nell'industria automobilistica la Cina ha già raggiunto l'Europa, così come nell'industria elettrica. Il settore chimico sta conquistando la Cina passo dopo passo, con aziende come Wanhua Chemical, concorrente di BASF, o il gigante dell'agrochimica Syngenta. Nel frattempo, l'ultimo grande bastione dell'industria tedesca è sotto attacco strategico: l'ingegneria meccanica e impiantistica.

È quanto emerge da uno studio della società di consulenza Infront, i cui risultati principali sono stati resi noti in esclusiva dalla rivista WirtschaftsWoche. Per lo studio, la società di consulenza di Amburgo e il partner cinese InterChina Consulting hanno condotto 34 interviste approfondite con i dirigenti delle principali aziende tedesche e cinesi di ingegneria meccanica. Inoltre, 136 responsabili per la Cina

provenienti dall'Europa e dagli Stati Uniti, tra cui 75 amministratori delegati, hanno risposto a questionari dettagliati. Per la prima volta, gli amministratori delegati esprimono la loro opinione sulla reale portata della minaccia che i concorrenti cinesi rappresentano per la loro attività. Analizzano apertamente i modelli di attacco e riferiscono quanto i concorrenti si siano già avvicinati. Quanto rapidamente questi ultimi stiano migliorando, mentre le tradizionali aziende tedesche cercano sempre più disperatamente di mantenere il loro vantaggio in termini di innovazione.

Ciò che da anni viene diffuso in modo aneddotico ha ora una base solida: il tentativo di conquista dei settori chiave tedeschi sta procedendo con successo. Oltre il 60% dei costruttori di macchinari europei intervistati ha dichiarato di aver già perso il proprio vantaggio in termini di tecnologia, qualità o forza del marchio o di prevedere di perderlo entro la fine del decennio. E non ci sono dubbi su chi stia contendendo loro questo vantaggio: il 75% dei costruttori di macchinari europei considera la concorrenza cinese come “la sfida strategica più urgente a livello mondiale”. Tra loro c'è Michael Süß, CEO di Oerlikon, azienda svizzera specializzata in tecnologie di superficie, dove l'attacco della Cina si sta verificando in modo speculare. Nonostante tutti i vantaggi in termini di qualità, “ovviamente conta anche il prezzo”, afferma Süß. È vero che i clienti dovrebbero fare dolorosi compromessi se passassero alle alternative cinesi. Ma anche i costi aggiuntivi dei prodotti Oerlikon sono dolorosi. “Al momento siamo ancora in una posizione in cui possiamo compensare lo svantaggio in termini di prezzo con una maggiore qualità”, afferma Süß. “Ma tutto ha i suoi limiti”.



NON PIÙ SOLO PREMIUM

Secondo Phil Klemens, responsabile del dipartimento industriale di Infront e autore dello studio, l'industria meccanica tedesca ha perso competitività su ampia scala: “I prodotti e le soluzioni arrivano sul mercato troppo tardi, sono troppo costosi e poco orientati all'utente”. Il risultato: “La percezione del valore della promessa premium europea si sta erodendo”. In molti settori, la minaccia astratta dei concorrenti cinesi è già diventata una concorrenza diretta. I carrelli elevatori dell'azienda Jungheinrich di Amburgo? Vengono sempre più spesso sostituiti dai modelli economici di Sany. La tecnologia medica di Siemens Healthineers? Ancora al massimo livello in termini di forza innovativa. Eppure, nella routine ospedaliera quotidiana, spesso vengono utilizzati anche dispositivi di Mindray di Shenzhen. Anche per le turbine eoliche di Nordex esistono alternative comparabili di Goldwind. Le presse a iniezione di Arburg della Foresta Nera? Esistono

anche alternative di Haitian Precision. Persino per il prodotto di punta assoluto di Siemens, i sistemi di automazione industriale, sta crescendo un concorrente diretto con Inovance di Shenzhen.

Secondo Klemens, autore dello studio, i costruttori di macchinari tedeschi sarebbero in parte responsabili della situazione critica in Cina. Avrebbero privilegiato le opportunità in Cina rispetto ai potenziali rischi, come la fuga di tecnologia. A ciò si è aggiunta la “potente politica industriale” della Cina, mentre la crisi del coronavirus ha accelerato lo sviluppo. Le aziende tedesche avrebbero ridotto la loro produzione, consentendo ai produttori locali di conquistare quote di mercato. Ora l'industria meccanica cinese si considera pronta a conquistare il predominio globale. “Nella percezione dei dirigenti cinesi, l'industria meccanica europea è oggi sinonimo di precisione senza pragmatismo, tradizione senza velocità e innovazione senza scalabilità”.

Secondo lo studio Infront, molti costruttori di macchinari cinesi vedono nei prossimi cinque-dieci anni una finestra di trasformazione strategica per spostare gli equilibri di potere globali. Secondo Klemens, i costruttori di macchinari tedeschi dovrebbero quindi mettere in discussione il loro classico modello di successo: “La superiorità tecnica da sola non è più sufficiente”.

IMPORTARE. POI COPIARE

Un esempio ammonitore è l'industria automobilistica. Tuttavia, molti costruttori di macchinari hanno questo scenario davanti agli occhi. Dopo tutto, anche i CEO tedeschi stanno ora studiando i piani quinquennali di Pechino. Il prossimo anno ne verrà approvato uno nuovo, alcuni passaggi sono già noti. Ad esempio, quello secondo cui l'industria del Paese dovrebbe portare le proprie capacità produttive a un nuovo livello. In molti settori tecnici ciò potrebbe significare che la Cina non avrà più bisogno dei costruttori di macchinari europei che da anni forniscono le attrezzature alle fabbriche.

L'ardore e la tenacia con cui la Cina persegue questi obiettivi sono particolarmente evidenti nei settori in cui il Paese non ha ancora raggiunto i propri obiettivi: nell'aviazione, soprattutto con il produttore di aerei Comac. Da decenni la Cina si sforza di sviluppare i propri aerei, finora senza successo. Finora le aziende cinesi hanno avuto particolari difficoltà nella costruzione dei motori. La Cina è in grado di costruire motori, ad esempio per aerei da combattimento o da trasporto militare. Ma nell'aviazione civile occorre qualcosa di più. I motori devono essere particolarmente efficienti in termini di consumo di carburante per poter competere nel difficile mercato delle compagnie aeree, ma allo stesso tempo devono essere affidabili e durevoli. “Si tratta di macchine termiche altamente sofisticate e specializzate”, afferma l'esperto di aviazione Heinrich Grossbongardt. Centinaia di pale del motore dietro la camera di combustione resistono a temperature di 1600 gradi grazie a delicati canali di raffreddamento al loro interno. Allo stesso tempo, resistono ai gas roventi e alle forze centrifughe estreme. I motori dell'attuale generazione sono così affidabili che devono essere revisionati solo dopo 50.000 ore di volo. Ciò corrisponde a più di 15 anni di utilizzo.

Ma la Cina non si ferma qui. Segue piuttosto un modello collaudato: finché la tecnologia non è ancora disponibile in Cina, viene importata. Fino a quando, una parte dopo l'altra, può essere prodotta localmente. Con circa il 60% di parti importate, Comac è ora in grado di costruire i propri velivoli, che le compagnie aeree cinesi hanno già inserito a dozzine nelle loro flotte. Con ogni serie aumenta il numero di pezzi costruiti da Comac e la percentuale di parti importate diminuisce gradualmente.

Uno dei motivi per cui l'Europa mantiene ancora la sua vecchia forza nel settore dei motori si trova presso lo specialista svizzero delle superfici Oerlikon. Sono i prodotti svizzeri a proteggere le pale dei motori

dall'erosione e dalla corrosione. In realtà solo Oerlikon è in grado di farlo. Quindi tutto facile con la Cina? Niente affatto, dice il CEO di Oerlikon Michael Süss. Quando si parla di Cina, per lui è una questione fondamentale. Non per lui stesso - le sue finanze personali sono al sicuro, dice. Ma per i suoi discendenti, per la sua gente, per il suo continente. "Voglio che anche tra 30 anni qui si mangino ancora i filetti", dice Süss. "Ma al momento mi preoccupa che la prossima generazione debba rosicchiare le ossa perché le abbiamo tolto la possibilità di mangiare il filetto". In altre parole: la concorrenza con la Cina può essere dura. Ma arrendersi avrebbe conseguenze devastanti.

OGGI FILETTO, DOMANI FILETTATO

Se si arriverà allo scenario del pane croccante dipenderà anche da Süss e dai suoi successori. Süss, per molti anni manager di Siemens, è dal 2022 a capo di Oerlikon. Un tempo conglomerato sul modello Siemens, l'azienda ha recentemente venduto il ramo d'azienda delle macchine tessili. Ciò che rimane è ciò che Süss descrive come "Pure Play": la vendita di rivestimenti e macchine per il rivestimento, soprattutto per utensili da taglio di ogni tipo. Fatturato: circa 850 milioni di euro. In questo settore, Oerlikon è ancora una potenza. "Se domani Oerlikon non potesse più fornire la Cina, il mondo continuerebbe a girare. Ma gli effetti negativi sarebbero tangibili, soprattutto nell'industria", afferma Süss. Le argomentazioni sono note: la forza innovativa, la rete di assistenza capillare. Dove vengono utilizzati i rivestimenti Oerlikon, le macchine durano più a lungo, funzionano in modo più preciso e consumano meno energia. Süss è ottimista sul fatto che il consumo di pane croccante in Europa rimarrà in futuro a un livello accettabile. "Penso che gli eventi nell'industria automobilistica siano in parte un caso speciale", afferma Süss. In questo settore, una grande rivoluzione, il passaggio ai motori elettrici, ha facilitato l'ingresso sul mercato dei concorrenti cinesi. In altri settori industriali non si sono verificati cambiamenti così radicali. "Tuttavia, questo deve essere per noi un monito: per quanto forte possa essere la nostra posizione competitiva, non siamo mai invulnerabili".

"Nel nostro settore, la Cina non dipende più dall'Occidente dal punto di vista tecnologico", afferma il CTO del produttore di pompe Wilo. Ciò significa che se un giorno in Cina non ci fossero più pompe Wilo, si potrebbero utilizzare quelle prodotte localmente. Eppure Weber è sicuro che i suoi prodotti siano ancora necessari in Cina. "Ancora" è una parola importante quando i costruttori di macchine parlano della Cina. Wilo è ancora in buona posizione in Cina. Oerlikon è spesso tecnicamente migliore, per ora. Ciò che rende la concorrenza così pericolosa è anche la particolare situazione competitiva. Non esiste un unico concorrente cinese, afferma il capo di Oerlikon Süss. Piuttosto, ci sono dozzine di "mom-and-pop-shop", come li chiama lui: piccole aziende familiari estremamente agili, con fatturati nell'ordine di decine di milioni, che si sviluppano autonomamente e spesso presentano prodotti sorprendentemente maturi a prezzi competitivi.

LA CINA, LA MIGLIORE FORMAZIONE

Il responsabile tecnico di Wilo Weber non vede però motivo di panico. Certo, Wilo avverte la pressione concorrenziale degli aggressori cinesi proprio come altri costruttori di macchinari. "I progressi compiuti negli ultimi anni sono già enormi", afferma Weber. "La nostra opportunità continua a risiedere nella nostra grande forza innovativa". Da Wilo, che da anni figura nella lista WiWo dei leader del mercato mondiale, non regna il pessimismo che caratterizza molti altri settori dell'industria tedesca. Tuttavia, anche qui i tempi non sono più così rosei. L'anno scorso l'azienda a conduzione familiare ha realizzato un fatturato di 1,9 miliardi di euro e, per la prima volta dal 2009, non ha registrato alcuna crescita. Wilo sta attualmente attuando anche un piccolo programma di risparmio nella sede centrale di Dortmund. Per il momento, l'attività in Cina non sembra essere seriamente minacciata: per quanto riguarda l'affidabilità, ma anche l'efficienza

energetica, i prodotti Wilo sono ancora nettamente superiori rispetto alla concorrenza cinese, afferma Weber.

Resterà così? Weber è relativamente sicuro che almeno per i prossimi anni sarà così. Il principale mercato di sbocco dello specialista in sistemi di pompaggio è la Germania, seguita dalla Cina, quasi alla pari con gli Stati Uniti. Wilo ha due stabilimenti in Cina, uno a Pechino e, dal 2024, un altro vicino a Shanghai. Abbandonare la Cina non è un'opzione per Wilo. Tutto sommato, la situazione del mercato lì è ancora buona, afferma Weber. “La Cina investe in efficienza energetica, tecnologie pulite, infrastrutture idriche e soluzioni digitali, proprio ciò che noi siamo in grado di offrire”. Raramente si verificano casi di discriminazione nei confronti delle aziende nazionali, una lamentela frequente, afferma Weber. Naturalmente, ogni tanto ci si chiede perché si perda un appalto pubblico. Ma si tratta di casi isolati. “Per noi la Cina rimane un mercato molto grande e molto importante. Solo chi riesce ad affermarsi in Cina può affermarsi in Europa”.

Proprio perché la concorrenza qui è forte, la pressione sui prezzi è così forte. “Impariamo continuamente come rendere i processi più economici”, afferma Weber. “I cinesi sono maestri nel sviluppare un prodotto solo nella misura necessaria. Non tendono all'over-engineering”. Weber ha anche imparato un'altra cosa dalla Cina: nemmeno i cinesi possono camminare sull'acqua. Anche la crescita inizialmente rapida di Giappone e Corea ha subito un rallentamento, e lo stesso potrebbe accadere in Cina. Anche in Cina sono stati fatti molti passi avanti tecnologici, ad esempio con l'automazione delle fabbriche. Allo stesso tempo, il lavoro sta diventando più costoso. “La vita a Pechino è molto costosa, inoltre anche in Cina 40 ore lavorative settimanali sono la norma in molte aziende industriali”, afferma Weber, che organizza i suoi colloqui con i dipendenti locali secondo un ritmo fisso: ogni giorno alle 17:00 l'autobus parte dalla fabbrica. Dopo quell'ora non ha più senso chiamare, perché non c'è più nessuno raggiungibile.

IMPARARE DAL CASO DELLA BIRRA

Alla Krones, azienda produttrice di impianti, sanno bene che è meglio non adagiarsi su questo pensiero. Una volta è già andata male. Quasi 40 anni fa, il leader mondiale nel settore delle macchine per l'imbottigliamento e il confezionamento di bevande ha perso un importante gruppo di clienti a favore dei concorrenti cinesi: i birrifici della Repubblica Popolare. Proprio nel settore della birra, il costruttore di macchine bavarese è stato messo in ridicolo. Proprio nella sua competenza principale. È stato uno shock. È un campanello d'allarme: “Krones ha imparato a prendere molto, molto sul serio la Cina e a trattarla con rispetto”, afferma il CEO di Krones Christoph Klenk. E: “Ha imparato a imparare dalla Cina”. Dopo il fallimento nel settore della birra, Krones non si è lasciata abbattere. Bibite, acqua, succhi, tè, latte, vino, liquori: anche tutti questi prodotti devono essere confezionati in Cina, in bottiglie di PET, vetro e lattine. Imbottigliare bevande gassate in un secondo, far passare 70.000 bottiglie all'ora attraverso un impianto di imbottigliamento, il tutto in modo economico e così affidabile che gli impianti non si fermano continuamente a causa di guasti: non è cosa da poco. A dire il vero, è così complicato che i costruttori di macchine cinesi non hanno ancora raggiunto il livello di Krones. “Abbiamo un vantaggio competitivo”, afferma Klenk. Il manager, che lavora da trent'anni presso Krones, fa una breve pausa, come se stesse valutando ancora una volta la confessione che sta per fare. Poi dice: “Ma il divario si sta riducendo”. Klenk descrive il recupero come una legge di natura. Nessun incidente, nessun dramma, ma il normale corso delle cose. Con i concorrenti cinesi, il campo dei leader mondiali si sta allargando, e alla sede centrale di Neutraubling, vicino a Ratisbona, se ne sono rassegnati da tempo. Ma non con rassegnazione, bensì con spirito combattivo: i bavaresi sfruttano da tempo la forza delle aziende cinesi. Attualmente è in corso la costruzione di un grande stabilimento di produzione proprio in Cina. Entro due anni Klenk intende costruire

in Cina tutte le macchine vendute in quel Paese. Ciò porterà a un raddoppio della produzione e anche lo sviluppo subirà un massiccio aumento. Klenk prevede costi notevolmente inferiori. Non sarà così conveniente come i grandi concorrenti cinesi, ma si avvicinerà molto a loro. E potrebbe persino attaccarli sul mercato mondiale con macchine provenienti dalla Cina, poiché utilizza i loro metodi di produzione e approvvigionamento.

Anche in materia di innovazioni, Klenk ha ribaltato la situazione: “Dieci anni fa abbiamo visto che le nostre macchine erano state copiate esattamente in Cina”, racconta Klenk. Ma invece di indignarsi, la direzione di Krones ne ha tratto ispirazione: “Da allora anche noi osserviamo molto attentamente le macchine cinesi. E se notiamo qualcosa, guardiamo più da vicino”. Krones, a quanto pare, ha sotto controllo la questione cinese. Almeno per ora: “È possibile che i nostri concorrenti locali non seguano semplicemente la nostra strada, ma saltino dei passaggi”, afferma Klenk. Potrebbero superare Krones con fabbriche completamente digitali, e non solo raggiungerla.

Una volta completata questa manovra di sorpasso, rimangono poche opzioni, e nessuna di esse è davvero buona, come Andreas Elsässer sa fin troppo bene. È amministratore delegato della società di ristrutturazione Koki Technik Transmission Systems, specializzata in trasmissioni, che oltre alla sede centrale di Niederwürschnitz, in Sassonia, gestisce una filiale a Wuhan. Mentre il fatturato della filiale cinese cresce attualmente di circa il 10% all'anno, quello della Sassonia si dimezzerà: dai 65 milioni di euro complessivi del 2024, nel 2028 ne rimarranno solo 30 milioni. “Questo significa che dobbiamo agire”, afferma Elsässer. “Con urgenza”. Per questo motivo si è recato in Cina, ha visitato le fabbriche locali e ha parlato con gli investitori. La sua idea: “Vogliamo coinvolgere partner locali nella nostra società cinese per espandere l'attività”. Elsässer intende vendere il 50% delle quote e investire il ricavato anche a Niederwürschnitz. Oltre ai componenti per trasmissioni, in futuro lì dovrebbero essere realizzati accumulatori ad alte prestazioni e dovrebbero essere conquistati nuovi mercati, affinché l'azienda abbia nuovamente un futuro. La situazione sarà comunque spiacevole: nei prossimi due anni verranno eliminati 150 posti di lavoro.

IL PROSSIMO SALTO

Minaccia esistenziale o cliente importante, partner o investitore: non è possibile dare una risposta generale a ciò che la Cina significa per le aziende tecnologiche tedesche. Ma nessuno può più continuare tranquillamente come prima, afferma il consulente di Infront Klemens: “Con il nuovo piano quinquennale, la Cina sta compiendo il prossimo salto, verso la leadership tecnologica”. E questo significa per i produttori tedeschi che la sola eccellenza tecnica non sarà in grado di garantire la loro sopravvivenza, perché gli aggressori sono troppo veloci e il capitale mobilitato in Cina è troppo grande. Precisione made in China: operai del costruttore di macchine Jier Machine-Tool Group a Jinan. Krones ha imparato a prendere molto, molto sul serio la Cina. E ha imparato a imparare dalla Cina.

Ma le aziende tedesche non sono ancora soddisfatte. Gli esempi dimostrano che devono anche copiare i metodi cinesi, dove ha senso farlo. Devono adeguare il loro modello di business alla flessibilità, ricalibrare costantemente la loro gamma di prodotti e la loro qualità. E questo dovrebbe significare che le decisioni per il mercato cinese saranno prese in Cina. Volkswagen ha appena annunciato di essere in grado di sviluppare e produrre interamente in Cina automobili per il mercato locale. Anche lo specialista di pompe Wilo sta attrezzando la sua sede centrale in loco di conseguenza.

Ma probabilmente la cosa più difficile da accettare per molti è che la qualità tedesca, il “made in Germany”, non ha più alcun valore come argomento di per sé. I consulenti di Infront hanno scoperto come questo si

traduce nella pratica da un produttore di fluidi. Il produttore, proprio un'azienda tedesca, ha deciso per la prima volta dopo molti decenni di costruire un impianto di produzione cinese. Al prezzo di una macchina tedesca, il produttore ha potuto installarne due cinesi. Se una dovesse guastarsi perché non è abbastanza affidabile, l'altra continua a funzionare.