

Kineserne kommer – til Vestas!

Køb af Vestas og kinesisk strategi for teknologioverførsel

kronik i Berlingske, april 2012

Wolfgang Mostert, direktør, strategisk rådgivning i energipolitiske instrumenter

”Vi må ikke gentage fejltagelsen fra udviklingen af bilindustrien.” Fra denne beslutning kan man trække en linje til de to kinesiske vindmølleproducenter Goldwins og Sinovels interesse i at give et købstilbud på Vestas.

Når embedsmænd fra Kinas Nationale Kommission for Udvikling og Reform (NDRC i engelsk forkortelse, National Development and Reform Commission) kastede et blik på biltrafikken i 2005, så de den domineret af udenlandske bilmærker. Kun få personbiler på gaderne var udviklet af kinesiske fabrikker. Set med neutrale øjne var bilparken en kinesisk industrisucces - de ”udenlandske biler” var produceret i Kina og den medfølgende komponentindustri eksporterede en stor del af sin produktion til bilfabrikker i andre verdensdele. Men den kinesiske ledelse så anderledes på det. Selv om produktion af højteknologi foregik i Kina, blev kun en lille del af den samlede værditilvækst skabt i Kina. Konklusionen var, at kinesiske firmaer måtte udvikle deres egen teknologi: at gå fra ”made in China” til ”created in China”. Det blev ledestjernen for NDRCs formulering af en national strategi for udviklingen af den kinesiske vindmølleindustri.

Kina startede midt i 1980erne med at tilegne sig udenlandsk viden på vindmølleområdet gennem samarbejde mellem kinesiske forskere og førende udenlandske universiteter og teknologiske institutioner, heriblandt det danske Risø. Udviklingsorganisationer, især det danske Danida og det tyske GTZ finansierede samarbejdet. Sideløbende medfinansierede disse demonstrationsprojekter, hvor statslige kinesiske el-selskaber opførte små vindmølleparker bestående af udenlandske vindmøller.

I anden halvdel af 1990erne tog Kina to af sine industripolitiske instrumenter i brug. Adgang til det kinesiske marked blev gjort betinget af lokal produktion - mindst 70% af delene i en vindmølle målt i værdi måtte være produceret i Kina – og joint-ventures blev fremmet som den foretrukne form for udenlandske investeringer. Efter et udbud blev to kinesiske firmaer uden forudgående erfaring med vindteknologi udvalgt som joint-venture partnere for udenlandske producenter. Spanske MADE/Gamesa fra Spanien og dansk-tyske Nordex bed på krogen; Vestas afholdt sig, da firmaet af hensyn til kvalitetskontrollen ville vælge eventuelle samarbejdspartnere selv og ikke få dem påduttet.

Den kinesiske Lov for Vedvarende Energi fra 2006 gav ambitionerne på vindmølleområdet et kraftigt løft. Årlige vækstrater på godt 20 procent havde udviklet det internationale marked for vindmøller fra at være et eksotisk nicheprodukt i energisektoren til at blive en teknologi med en voksende andel af internationale investeringer i ny kraftværkskapacitet. NDRC så et stort eksportpotentiale for Kina på dette marked. Men uden et nationalt marked af betydning - ved slutningen af 2003 havde Kinas 40 vindfarme en samlet kapacitet på kun 567 MW, hvoraf 85 procent var af udenlandsk fabrikat – kunne Kina ikke udvikle en national vindmølleproduktion af betydning. Og for at få en international konkurrencedygtig vindmølleproduktion op at stå, måtte teknologiudviklingen forceres.

Når en politisk beslutning er truffet i Kina, bliver opfølgningen omfattende: alle meningsfyldte instrumenter bliver taget i anvendelse for at resultater kan opnås hurtigst muligt. Den politiske vægt på nationale firmaers

teknologiudvikling førte til at det tidligere joint-venture instrument suppleredes med fire instrumenter, der alle fremmede ren kinesisk produktion. To kinesiske firmaer fik i 2004 licens fra de tyske firmaer Repower og Fuhrlander til at producere deres nyudviklede 1.5 MW møller. Andre kinesiske firmaer indgik udviklingskontrakter for nye vindmøller med specialiserede udenlandske design bureauer. Atter andre opkøbte tyske vindmøllefirmaer, der var ”teknologisk stærke, men finansielt svage”. Staten udbød udviklingskontrakter for ny vindmølleteknologi, herunder for gearløse vindmøller og for havvindmøller.

Ambitionen om at udvide det nationale marked stillede NDRC overfor to politiske afgørelser. Hvor stort skulle markedet være for at kinesiske firmaer kunne opnå en størrelse, der gjorde dem internationalt konkurrencedygtige? Hvordan skulle markedet organiseres, så Kina, uden at komme i klemme med WTO-regler, kunne forhindre udenlandske firmaer i at få andele i det kinesiske marked? NDRC ønskede maksimal overførsel af udenlandsk teknologi til kinesiske producenter, men ikke at et firma som Vestas etablerede en produktion i Kina, da det blot ville tage markedsandele fra kinesiske producenter. Eftersom Kina var blevet medlem af den internationale handelsorganisation i december 2001, måtte strategien tage hensyn til WTO.

Loven for Vedvarende Energi fra 2006 fastsatte et mål for markedets størrelse: frem til år 2020 skulle der opstilles 30.000 MW vindmøller. Midlet til at minimere de udenlandske fabrikanters andel af markedet var at organisere udbud for ny kapacitet, hvor det vindende kriterie ikke var ”mindste pris per produceret kilowatttime”, men ”mindste pris per installeret MW”. Udenlandske møller er dyrere i anskaffelse: i 2011 kostede et europæisk mærke fremstillet i Kina omkring US\$800.000 per MW på det kinesiske marked mod en pris på US\$600.000 for kinesiske modeller. Men en større produktion af megawattimer per installeret MW og lavere omkostninger i årlig vedligeholdelse gør ikke-kinesiske modeller ret konkurrencedygtige når udbudskriteriet, som i andre lande, er fremstillingsprisen per kilowatttime.

Som altid i de sidste 30 år, gik udviklingen i Kina stærkere end forudset. Ved udgangen af 2011 var den installerede vindmølleeffekt i Kina på 63.000 MW, en fjerdedel af verdens kapacitet på 263.000 MW. Kina har kun opstillet 200 MW havmøller, men da man er klar over vækstmulighederne i udlandet, er det NRDCs ambition at øge dette tal til 5.000 MW i løbet af 2015.

Kombinationen af kinesisk risikovillighed og kopilyst førte også indenfor vindmølleindustrien til en utrolig dynamik. Mere end 30 kinesiske producenter er aktive på det kinesiske marked. Den deraf afledte knivskarpe priskonkurrence holder udenlandske konkurrenter ude. Vestas og Gamesas har kun en andel på 3-4% af vindmøllemarkedet i Kina.

De imponerende kvantitative resultater er dog opnået på bekostning af kvaliteten.

Vindmøllekapacitet bliver ofte først tilsluttet elnettet mange måneder efter opstillingen og kinesiske møller har en høj havari- og fejlprocent.

Ud fra flere kriterier er Vestas derfor et perfekt mål for kinesisk overtagelse.

1. For det første er Vestas med en andel på 12.9% af ny-installeret MW-kapacitet i 2011 fortsat det største vindmøllefirma i verden – Goldwind er næststørst med en andel på 8.8% og Sinovel nummer syv med en andel på 7.2%.
2. For det andet passer Vestas' viden fint til de kinesiske fabrikanters øgede fokus på kvalitet og på ydelse per MW. Bortset fra at firmaet ikke har evnet at udvikle en succesrig havvindmølle, er Vestas teknologisk stærkt.

3. For det tredje er etablering af effektiv service- og vedligeholdelse en forudsætning for at kinesiske fabrikker kan komme ind på det internationale marked. Vestas har en verdensomspændende og profitabel serviceforretning; mere end to trediedele af de opstillede 50,000 MW Vestas vindmøller har en servicekontrakt med Vestas..
4. For det fjerde er Vestas finansielt svagt: Vestas kom ud af regnskabsåret i 2011 med et tab efter skat blev på 166 millioner euro; aktiekursen er faldet fra et toppunkt på knap 700 i 2008 til 45 i marts 2012.

Den svage finansielle situation er delvist selvskabt. Vestas vedtog i 2009 den såkaldte triple-15 plan: i 2015 at omsætte for 15 mia euro og levere en indtjening på 15 procent. Det siger sig selv, at et sådant mål ikke er et slutprodukt af rationelle beregninger. Den alt for ambitiøse satsning på vækst i afsætningen – Vestas omsætning i 2011 var på 5,8 mia euro - stressede organisationen i stedet for at fokusere den. Det førte til kvalitetsproblemer i produktionen og til forsinkelser i aftalte leverancer.

Også ydre omstændigheder presser Vestas finanser nedad: skærpet priskonkurrence i kølvandet på faldende nationale støttesatser til vindenergi og kinesiske fabrikkers ankomst på verdensmarkedet har svækket indtjeningen på møllerne. Alle fabrikker er ramt af lav indtjening.

Vestas knap 170.000 navnenoterede aktionærer kan derfor forvente i løbet af 2012 at modtage et tilbud, de ikke kan modstå! Kineserne vil atter have vist evne til for beskedne beløb at få overført værdifuld teknologi. Og modsat Siemens opkøb af Bonus for nogle år siden, vil en kinesisk overtagelse af Vestas føre til tab af arbejdspladser i Danmark.