

EIP

EXECUTIVE
INTERIM PARTNERS



AUTOLAND DEUTSCHLAND – DIE VERLORENE POLE-POSITION

von Dr. Ulf Ausprung

Autoland Deutschland – Die verlorene Pole-Position

Die verlorene Pole-Position – Strukturkrise, globale Benchmarks und Wege zum Turnaround

Executive Summary

Die deutsche Automobilindustrie befindet sich in einer Strukturkrise von historischer Tragweite. BMW, Mercedes-Benz, Volkswagen und Audi – über Jahrzehnte Garanten industrieller Stärke und globaler Wettbewerbsfähigkeit – haben in den Jahren 2024 und 2025 massive Einbrüche bei Gewinn, Marge und Marktposition erlitten. Dies ist keine konjunkturelle Delle wie teilweise in vorhergehenden Perioden, sondern das Ergebnis struktureller Fehlentscheidungen, unterschätzter Wettbewerber und einer Industriepolitik, die zu spät gehandelt hat.

Vor allem drei Kräfte treiben die Krise:

- China hat sich vom wichtigsten Absatzmarkt zum gefährlichsten Vollkonkurrenten entwickelt und ist schneller, preisaggressiver und technologisch ambitionierter als europäische OEMs dies lange wahrhaben wollten.
- Die Elektromobilitätsstrategie wurde auf falschen, deutlich überhöhten Nachfrageannahmen gebaut. Das Resultat: Überkapazitäten, doppelte Kostenstrukturen und ein Vertrauensverlust beim Kunden.
- Deutschland als Industriestandort hat essenzielle Hausaufgaben verschleppt – von Energiekosten und Administrationslast über Genehmigungsgeschwindigkeit bis hin zur industriepolitischen Koordination auf europäischer Ebene.

Die Absatzzahlen der deutschen OEMs bestätigen die Autokrise – die folgenden Zahlen zeigen die globalen Verkaufszahlen des ersten Quartals 2026 im Vergleich zum ersten Quartal 2025: BMW verzeichnet einen Absatzrückgang von 4,6 % auf 565.780 Einheiten. Mercedes-Benz muss im gleichen Zeitraum einen Verkaufsrückgang von 6,0 % hinnehmen und verkauft weltweit 419.400 Einheiten. Audi erzielt mit 360.106 verkauften Fahrzeugen ein Minus von 6,1%. Der VW-Konzern setzt 2,05 Millionen Fahrzeuge ab, was einem Rückgang von 4,0 % entspricht.

Unter den deutschen Auto OEMs galt BMW lange als Hort der Stabilität – das ist vorbei: am 17. Juni 2026 schaltet auch BMW in den Krisenmodus; der neue CEO Milan Nedeljković bereitet einen größer angelegten Personalabbau in der Verwaltung vor und hat dafür fast eine Milliarde Euro zur Seite gelegt. Zudem musste er am 16. Juni 2026 eine Gewinnwarnung abgeben: Ex-CEO Oliver Zipse erklärte noch im März 2026, er sei davon überzeugt, dass sich der BMW-Absatz in China stabilisiert habe, und erwarte eine Normalisierung des Marktes für Verbrenner. Beides erwies sich als deutliche Fehleinschätzung: In den ersten fünf Monaten 2026 brach der chinesische Gesamtmarkt um ein Fünftel ein, der Verbrennerabsatz allein im Mai um 39 %. Nachfolger Nedeljković räumt nun auf. (Quellen: VW Group, BMW Group, Porsche AG, April 2026; manager magazin, 17. Juni 2026; manager magazin, 19. Juni 2026; Gasgoo / GARI, 10. Juli 2026).

Ein Blick auf das zweite Quartal 2026 in der gleichen Periodenvergleichslogik bestätigt den negativen Trend nicht nur, es zeigt dessen Beschleunigung: die aktuell verfügbaren Auslieferungszahlen zeigen beim VW-Konzern -8,6 % und 2,08 Millionen Einheiten, bei BMW -4,9 % und 590.962 Einheiten sowie bei Mercedes-Benz -6,0 % und damit 511.900 Einheiten. Bei Audi stellte sich ein Minus von 8,2 % und 367.139 Einheiten ein. Bei drei von vier Herstellern hat sich der Rückgang damit beschleunigt, einzig Mercedes-Benz hielt die Rate mit -6,0 % konstant.

Zur Einordnung: Dass die absoluten Q2-Volumina über denen von Q1 liegen, ist keine Erholung, sondern Ausdruck der üblichen Saisonalität. Das zweite Quartal ist im Automobilgeschäft traditionell das absatzstärkste, auch im Vorjahr lag es bei allen vier Herstellern deutlich über dem ersten Quartal. Die Verschlechterung zeigt sich im Jahresvergleich, nicht im Quartalsverlauf.

Die regionale Betrachtung zeigt den Krisentreiber präzise auf: VW verlor in China über ein Drittel seines Absatzes (auf 424.300 Einheiten in Q2), BMW im Reich der Mitte -30 % (auf 117.815 Einheiten in Q2). Dies ist exakt die Schwäche, mit der BMW seine jüngste Gewinnwarnung begründete. Gleichzeitig wuchsen Europa und die USA (BMW Europa +5,4 %, USA +9,5 %; VW Westeuropa +2 %, Nordamerika +8 %): Der Einbruch ist also kein globaler Absturz, sondern vor allem ein China-Einbruch, den der Heimat- und der US-Markt nicht kompensieren können. (Quellen: manager magazin, 10. Juli 2026; VW Group / BMW Group).

Zwei Lichtblicke immerhin bei BMW: die Marke Mini wuchs in Q2 2026 um 17 % (ggü. Q1 2026) auf 81.035 Einheiten, und für den neuen iX3 sieht sich der Konzern laut Vertriebsvorstand Jochen Goller auf Kurs für 100.000 Auftragseingänge – nach VW's guten ID.-Polo-Bestelleingängen der zweite Beleg, dass die neue europäische E-Generation Nachfrage zu scheinen findet. (Quelle: manager magazin, 10. Juli 2026)

Der gegenwärtige Zustand von "Auto Deutschland" war Anlass dieses White Paper zu verfassen: Es analysiert vor allem die Lage im deutschen Automobilmarkt, zieht Lehren aus dem Aufstieg chinesischer Hersteller der vergangenen Jahre sowie dem Erfolg des koreanischen Gegenbeispiels Hyundai Motor Group, und formuliert schließlich strategische Handlungsfelder.

***Die zentrale These: Es ist noch nicht zu spät –
aber das Zeitfenster schließt sich.***

1. Lagebild: Eine Industrie unter strukturellem Schock

Die Zahlen sprechen eine klare Sprache und sie werden mit jedem Quartal härter. Im Gesamtjahr 2024 brach der operative Gewinn (EBIT) der globalen Automobilindustrie um rund ein Fünftel gegenüber dem Vorjahr ein: Die branchenweite EBIT-Marge sank von 8,0 % (2023) auf 6,3 %. Für die deutschen Hersteller war diese Entwicklung noch dramatischer: BMW verzeichnete einen EBIT-Rückgang im Automobilsegment von 26,8 % und Mercedes-Benz Cars einen Rückgang von 40,5 %. Volkswagen erzielte nur noch eine Marge von 5,9 % – weit unter dem selbst gesetzten Ziel. (Quellen: BMW Group Annual Report 2024, Mercedes-Benz Group Annual Report 2024, VW Group Annual Report 2024).

Auch 2025 setzte sich der Abwärtstrend fort: Die branchenweite EBIT-Marge sank auf 5,5 % (nach 7,8 % im Vorjahreszeitraum), die kumulierten operativen Gewinne brachen um 29 % ein. Mercedes-Benz Cars erzielte einen bereinigten Return on Sales von nur noch 5,0 %, nach 8,1 % im Vorjahr und einem Peak von rund 14,6 % im Jahr 2022. Mit Blick auf Volkswagen: der VW-Konzerngewinn brach 2025 um knapp die Hälfte ein (Quelle: VW Group / manager magazin, Mai 2026). Zum Vergleich: Toyota hielt seine operative Marge (EBIT-Marge) im Kalenderjahr stabil bei 8,8 % (Quelle: Simply Wall St, 6. November 2025); im weiteren asiatischen Vergleich erzielte Hyundai 2024 eine operative Marge von 8,1 % und selbst 2025, obwohl belastet durch US-Zölle, noch 6,2 %. (Quellen: Mercedes-Benz Group Annual Report 2025, Hyundai Annual Report 2024/2025).

Zum Beschäftigungsstand in Deutschland: Laut dem Ifo-Beschäftigungsbarometer liegt der Index im April 2026 bei 91,3 Punkten und damit auf dem niedrigsten Stand seit Mai 2020. (Quellen: Ifo-Institut April 2026). Ein zweiter, verwandter, aber eigenständiger Indikator – die Kapazitätsauslastung der deutschen Industrie – zeichnet ein noch härteres Bild: Diese ist laut Ifo-Institut auf den tiefsten Stand seit der Finanzkrise 2009 gesunken – tiefer als während der Coronakrise und tiefer als während des Nachwendekaters der frühen 1990er Jahre. Was frühere Einbrüche von der heutigen Situation unterscheidet: Damals folgte Erholung, aber dieses Mal ist die Unterauslastung strukturell bedingt. Sie spiegelt keine konjunkturelle Delle, sondern eine geschwundene Wettbewerbsfähigkeit. (Quelle: Prof. Dr. Stefan Kooths, IfW Kiel, Folie 14. April 2026).

Ein oft unterschätzter Verstärker dieser Krise ist der operative Hebel («Operational Leverage»), die Automobilindustrie ist extrem fixkostenintensiv: Werke, Entwicklungsabteilungen, Lieferketten und Belegschaften lassen sich nicht kurzfristig skalieren. In Wachstumsphasen war dies ein Gewinnhebel – steigende Volumina verteilten die Fixkosten auf mehr Einheiten, Margen stiegen überproportional. Heute hat sich dieser Mechanismus massiv umgekehrt: Sinkende Volumina bei unveränderten Fixkosten führen zu einem überproportionalen Margenverfall.

Die volkswirtschaftliche Dimension, die damit einhergeht, ist erheblich. Mit rund 721.000 direkten Arbeitsplätzen – nach einem Rekordhoch von über 830.000 im Jahr 2018 (Quellen: VDA, Stand: August 2025; Die Presse, 20. November 2025) – ist die Automobilindustrie gemessen an den Beschäftigten Deutschlands zweitgrößter industrieller Arbeitgeber, hinter dem Maschinenbau mit über 934.000 Arbeitsplätzen (Quelle: VDA, Blickpunkt Automobilindustrie 2024/2025). Seit 2019 sind bereits 100.000 Stellen weggefallen; der VDA warnt vor weiteren 225.000 gestrichenen Stellen bis 2035. Das Gewicht der Branche spiegelt sich auch in ihrem Umsatz wider: dieser lag 2024 bei 542 Milliarden Euro – rund 20 % der gesamten industriellen Wertschöpfung Deutschlands. (Quellen: Destatis November 2025, VDA/Prognose Oktober 2024).

Noch breiter betrachtet: Deutschlands Wirtschaftsleistung lag im ersten Quartal 2026 unter dem Vor-Covid-Niveau von Ende 2019. Das Potenzialwachstum liegt laut EU-Kommission bei nur noch 0,35 % – gegenüber 2,3 % in den USA und 1 % insgesamt in der Eurozone. Führende deutsche Wirtschaftsforschungsinstitute prognostizieren ein Absinken auf Null bis 2030. Die Automobilindustrie kämpft also nicht nur gegen externe Wettbewerber – sie kämpft vor allem intern mit einem strukturell geschwächten Heimatmarkt. (Quelle: Prof. Dr. Stefan Kooths, IfW Kiel, April 2026; EU-Kommission Frühjahrsprognose 2026).

***Das Erfolgsmodell der letzten 30 Jahre bricht weg:
Wachstum + Skalierung = Profit. Heute ist Wachstum unsicher,
und Skalierung greift immer weniger.***

Fallbeispiel Volkswagen: Der Post-Growth-Schock

Volkswagen illustriert die Strukturkrise exemplarisch. Der Konzern hat jahrzehntelang auf Volumen gesetzt und Kapazitäten von über 12 Millionen Fahrzeugen global aufgebaut (Quelle: Watson, 9. Juli 2026).

Wie eingangs erwähnt, lieferte Volkswagen in Q1 2026 nur noch 2,05 Millionen Fahrzeuge aus. Diese Zahl beinhaltete einen China-Einbruch von 15 % und einen Nordamerika-Rückgang von 13 %. Das Konzernergebnis nach Steuern brach in Q1 2026 um 28,4 % auf 1,56 Milliarden Euro ein, nachdem es bereits im Vorjahresquartal um 41 % zurückgegangen war. Die operative Umsatzrendite liegt nur noch bei 3,3 %.

Dazu Finanzvorstand Antlitz: „Die geplanten Kostensenkungen reichen nicht aus. Wir müssen unser Geschäftsmodell grundlegend verändern.“ (Quelle: VW Group Q1 2026, 30. April 2026).

In einer Sondersitzung des Aufsichtsrats Ende April 2026 präsentierte Vorstandschef Oliver Blume den härtesten Sanierungsplan in der Geschichte des Konzerns: Vier deutsche Werke – Emden, Zwickau, Hannover und Neckarsulm (Audi) – sollen mittelfristig auslaufen, wenn die dort aktuell gefertigten Modelle ausgemustert werden. Rund 40.000 Beschäftigte wären davon betroffen. Auf der Investitionsseite sollen weitere 30 Milliarden Euro eingespart werden. Das Investitionsvolumen bis 2030 würde damit auf etwa 130 Milliarden Euro sinken. Das Modellportfolio wird deutlich verkleinert.

Blumes Diagnose: „Kriege, geopolitische Spannungen, Handelsbarrieren, verschärfte Regulatorik und harter Wettbewerb – das ist die neue Normalität.“ Bis 2030 ist geplant, zunächst in Deutschland 50.000 Stellen abzubauen. (Quelle: manager magazin, 6. Mai 2026).

Wie ernst die Lage intern eingeschätzt wird, zeigt eine anonyme Befragung von Vorstand und Aufsichtsrat Ende 2025: 6 von 9 Konzernvorständen stuften offenbar Volkswagen als existenzgefährdet ein, niemand als unkritisch. Alle neun Vorstände befanden eine grundlegende Neudefinition des Geschäftsmodells für notwendig. Das implizite Urteil: Das Modell „in Deutschland entwickeln, in Europa bauen, weltweit verkaufen“ funktioniert nicht mehr. (Quelle: manager magazin, 16. Juni 2026).

Am 24. Juni 2026 beschloss der Volkswagen-Vorstand unter Blume den bislang radikalsten Einschnitt in der Konzerngeschichte und ließ alle Anwesenden unterschreiben. Das „Group Target Picture 2030“ sieht folgendes vor: neu bis zu 100.000 Stellen weltweit abzubauen (damit Verdopplung des bisherigen Ziels von 50.000 Beschäftigten), die vier bereits infrage gestellten deutschen Werke tatsächlich zu schließen, die Sachgemeinkosten um 11 Milliarden Euro zu senken sowie die Kernmarke VW und die Teilefertigung als eigenständige Gesellschaften aus dem Konzernverbund herauszulösen. Letzteres würde faktisch das VW-Gesetz und den Einfluss der Arbeitnehmervertreter aushebeln – eine direkte Konfrontation im Hinblick auf die seit Jahrzehnten bestehenden Mitbestimmungsstrukturen. Die Eigentümerfamilien Porsche und Piëch, so berichten Insider, haben verstanden, dass sie „im schlimmsten Fall alles verlieren“. Das ist kein Turnaround aus einer Position der Stärke – das sind die radikalsten Konsequenzen, die ein deutsches Industrieunternehmen der Nachkriegszeit je gezogen hat. (Quelle: manager magazin, 26. Juni 2026).

Die bereits angeführten Q2-Auslieferungen verschärfen das Bild und differenzieren es zugleich: Der Konzernabsatz fiel um 8,6 % auf 2,08 Millionen Fahrzeuge, die Kernmarke VW verlor 14 % auf 1,02 Millionen, China brach um über ein Drittel auf 424.300 Einheiten ein. Skoda dagegen wuchs um fast 5 % auf rund 284.000 Fahrzeuge. Und es gibt einen substanziellen Lichtblick, der zur Elektrostrategie-These dieses Papiers passt: Der Auftragsbestand für die neuen Elektro-Einstiegsmodelle um den ID in Europa stieg gegenüber Jahresende um mehr als 50 %. Für den Polo liegen offensichtlich bereits über 54.000 Bestellungen vor. Dies übertrifft damit deutlich die Erwartungen des Konzerns. Fast ein Drittel des europäischen Auftragsbestands ist inzwischen voll-elektrisch. (Quelle: manager magazin / Reuters, 10. Juli 2026).

Gleichzeitig leidet VW unter einer Komplexitätsfalle eigener Schaffung: Der gesamte Konzern – VW, Audi, Skoda, Seat/Cupra, Porsche – betreibt rund 100 Modelle über zu viele Plattformen hinweg. Das neue Ziel: Reduktion um 60 % bis 2030. Allein die Plattformsynergien zwischen Audi und VW sollen rund 600 Millionen Euro einsparen. Die Konzernrendite der Volkswagen AG liegt derzeit bei nur 2,8 % – das Ziel ist mittelfristig 8 bis 10 %. (Quelle: Financial Times / Auto Motor und Sport, VW-Finanzvorstand Antlitz 2025; manager magazin Mai 2026).

Besonders exponiert innerhalb des VW-Konzerns zeigt sich Audi: Als Premiummarke mit hoher China-Abhängigkeit und verzögerter EV-Plattformstrategie litt Audi überproportional. Der Absatz in China sank 2025 auf 617.514 Einheiten (-5%). Im Nevco-Werk Changchun mit 150.000 Einheiten Kapazität wurden im Q1 2026 offensichtlich weniger als 1.000 Q6L verkauft – JSC Automotive prognostiziert eine Werksauslastung von nur noch 5 % für 2026. Die globale operative Umsatzrendite von Audi fiel von 11,2 % (2022) auf knapp 4 % (2025). (Quelle: manager magazin, Mai 2026).

Abschliessend ist die Frage, wie sich der Volkswagen Gruppenabsatz voraussichtlich weiter entwickeln wird? Laut BCG/GlobalData-Projektionen wird Volkswagen bis 2035 auf rund 7,8 Millionen Einheiten zurück fallen. Mit Kontra-Blick auf China: in denselben Projektionen wiederum wird BYD als „stark aufstrebende Automacht“ bis 2035 mit rund 6,2 Millionen Fahrzeugen unter den Top 3 der globalen Hersteller rangieren. Bereits heute, 2025, hat BYD mit 4,55 Millionen Einheiten Rang 4 bzw. 5 weltweit erreicht. Das strukturelle Problem: Deutsche OEMs sitzen zwischen zwei schwächelnden Welten – VW bezieht rund 39 % seines Absatzes aus Europa und 33 % aus China, beide Regionen sind gleichzeitig unter Druck. (Quellen: BCG/GlobalData 2025; Automobilwoche, 10. Juli 2026)

Fallbeispiel Mercedes-Benz: Die Grenzen der Premiumstrategie

Mercedes-Benz hat konsequenter als jeder andere deutsche OEM auf eine "Top-End-Strategie" gesetzt. In den Spitzenjahren 2022/2023 erzielte Mercedes-Benz Cars rund 8.500 bis 8.900 Euro EBIT pro Fahrzeug (eigene Berechnung, Quellen: Mercedes-Benz Group Annual Reports 2022/2023). 2024 waren es nur noch rund 4.400 Euro (eigene Berechnung) – ein Rückgang von rund der Hälfte.

Besonders kostspielig war die Entscheidung, parallel zwei vollständig getrennte Fahrzeugarchitekturen zu entwickeln und zu betreiben: die EVA2-Plattform (Electric Vehicle Architecture 2) für die EQ-Elektromodelle und die MRA/MHA-Plattform (Modular Rear-Wheel / Modular High Architecture) für Verbrenner. Statt einer integrierten Architektur entstanden zwei parallele Entwicklungs-, Produktions- und Lieferkettensysteme mit entsprechend doppeltem Kapitalbedarf.

Die "Electric only by 2030" Vision musste 2023 aufgegeben werden, und die Schwäche hält an: 2025 sank der EV-Absatz auf 168.823 Einheiten, gerade noch 9,4 % des Mercedes-Benz Cars Gesamtabsatzes. Und die Aufholjagd bleibt zäh: Im ersten Halbjahr 2026 lag der reine Elektroanteil bei 11,6 %. Rival BMW, mit deutlich weniger Marketingaufwand gestartet, erreichte 17,7 %. (Quelle: Manager Magazin 8/2026, 16. Juli 2026).

Mercedes setzt mit seiner „Top-End-Strategie“ vor allem auf Maybach, AMG und die G-Klasse als Wachstumsträger. 2025 schien die Rechnung an der Spitze noch aufzugehen: jede dritte verkaufte S-Klasse war ein Maybach, die G-Klasse fuhr mit 49.700 Einheiten einen Verkaufsrekord ein (+23 %). Doch das Zentrum des Portfolios bröckelte da bereits: C-Klasse, E-Klasse und die EQ-Modelle verlieren Volumen und Marge. Das Resultat ist eine Schere mit starken Flanken aber schwachem Zentrum, die strukturell riskant ist. (Quelle: Mercedes-Benz Annual Report 2025) Im ersten Halbjahr 2026 gab dann auch die letzte intakte Seite nach: Der Absatz der Top-End-Modelle um G- und S-Klasse sank um knapp 10.200 auf rund 119.600 Einheiten gegenüber dem Vorjahreszeitraum. Die Schere schließt sich von oben, die Strategie verliert ihr letztes tragendes Element. (Quelle: Manager Magazin 8/2026, 16. Juli 2026) Dass dieses Muster kein Mercedes-Spezifikum ist, bestätigt die aktuelle Konsumforschung von Roland Berger. Der Berater diagnostiziert branchenübergreifend das „Sterben der Mitte“: der Konsum polarisiert sich in Ultra-Premium und Ultra-Discount, während „gut genug zum fairen Preis“ strukturell an Relevanz verliert. (Quelle: Roland Berger / NativeResearch, Decoding Consumer Behavior Vol. 5, Juni 2026).

Wie schnell sich die Lage 2026 weiter zuspitzt, zeigen die jüngsten Zahlen: Die Pkw-Rendite fiel im ersten Quartal 2026 auf 3,5 %, für das Gesamtjahr stellt Mercedes noch 3 bis 5 % bereinigte operative Umsatzrendite in Aussicht. Dies bei einem Absatz, der in Richtung 1,7 Millionen Fahrzeuge schrumpfen dürfte. Und in China beschleunigte sich der Niedergang: Bis Ende Mai 2026 sank der Absatz um -27 % gegenüber dem Vorjahreszeitraum, trotz neuer Modelle wie dem CLA. (Quelle: Manager Magazin 8/2026, 16. Juli 2026)

Fallbeispiel Porsche: Premium schützt auch hier nicht

Porsche illustriert die Krise auf die dramatischste Weise: Der Konzern erzielte 2025 einen operativen Gewinn von nur noch 413 Millionen Euro, nach 5,64 Milliarden im Vorjahr. Die operative Umsatzrendite kollabierte buchstäblich von 14,1% auf 1,1 %. Porsche musste 3,9 Milliarden Euro auf seine EV-Strategie und Batteriebestände abschreiben. In China wurden 2025 nur noch 41.938 Fahrzeuge ausgeliefert – ein Rückgang von 26 % gegenüber 2024 und von über 55 % gegenüber dem Höchststand von rund 93.000 Einheiten im Jahr 2022. Auch Q1 2026 brachte keine Erholung: 60.991 Auslieferungen (-15% ggü. Q1 2025). Q2 2026 fiel mit -18 % (ggü. Q2 2025) auf 61.300 Einheiten nochmals schwächer aus. Für das erste Halbjahr bedeutet dies in Summe ein Minus von 16 % (Quelle: manager magazin, 10. Juli 2026). Einziger Lichtblick: der Porsche 911, der mit +22% auf 13.889 Einheiten zulegen konnte. (Quelle: Porsche AG Annual Press Conference 2026).

Drei Punkte verdienen besondere Beachtung. Erstens: Das Auto-EBIT brach um 98,3 % auf nur noch 90 Millionen Euro ein – Porsche war damit faktisch nicht mehr profitabel. Zweitens: Als früherer Profitmotor des VW-Konzerns (Porsche trug zuletzt über 30 % des Konzernergebnisses bei; Quelle: Auto Motor und Sport, 25. Juli 2025) entzog der Kollaps dem gesamten Verbund seinen wichtigsten Gewinnpuffer – das macht die VW-Existenzgefährdung noch schärfer. Drittens: Das Macan-Desaster; Porsche kannibalisierte das eigene profitabelste Volumenmodell für eine EV-Technologie, deren Marktnachfrage noch nicht reif war – der ICE-Macan wurde durch einen Elektro-Macan ersetzt, just als die EV-Adoption stagnierte. Jetzt klafft eine Produktlücke bis zur nächsten Generation (2028). (Quelle: Porsche C-Level Analysis 2026).

Die Konsequenzen aus diesem Gesamtbild folgten im Juni 2026: CEO Michael Leiters kündigte zur Hauptversammlung eine deutliche Reduktion der Modellvarianten an (das Portfolio sei „zu komplex geworden, auch im Wettbewerbsvergleich“) und eine stärkere Nutzung der VW-Konzernplattformen sowie ein grundsätzliches Überdenken der Entwicklung. Zugleich – und strategisch bedeutsam – will Porsche das Angebot margenstarker Modelle ausbauen. Dies bei den klassischen Sportwagen, aber auch bei den großen SUVs: nicht schrumpfen, sondern auf die profitablen Flanken umschichten. Leiters' Begründung liefert die Kapitaleffizienz-Logik dieses Papiers frei Haus:

Wenn weniger Modelle miteinander konkurrieren, habe das signifikante Auswirkungen auf die Kapitaleffizienz. Weiterhin wird ein zweites Sparprogramm mit dem Betriebsrat verhandelt. Details folgen wohl am Kapitalmarkttag im Herbst 2026.

Von der Ergebnisbetrachtung her erwartet Porsche für das laufende Jahr eine operative Marge von 5,5 % bis 7,5 % – besser als die 1,1 % von 2025, jedoch weit unter den historischen Rendite-ambitionen, zu denen es laut Leiters kurzfristig keine Rückkehr geben wird. Wie hart der Kapitalmarkt inzwischen urteilt, zeigt Deka-Fondsmanager Ingo Speich: Die Porsche-Aktie hat sich seit dem Börsengang 55 Prozentpunkte schlechter entwickelt als der europäische Branchenindex Stoxx und 144 Prozentpunkte schlechter als der Dax. Porsche verkauft rund ein Fünftel weniger Fahrzeuge als zum IPO – bei gleichzeitig gestiegener Komplexität, Fixkostenbasis und zunehmendem Investitionsbedarf. Speichs Diagnose deckt sich mit der Kernthese dieses Papiers: die Entwicklung ist kein zyklischer Dämpfer, sondern ein strukturelles Problem. (Quelle: manager magazin / Reuters, 22. Juni 2026)

2. Wie konnte das passieren? Eine ehrliche Fehleranalyse

2.1 Falsche EV-Nachfrageannahmen

In Europa blieb die EV-Nachfrage weit hinter den Prognosen zurück: Der BEV-Anteil lag 2025 bei rund 19 % – gegenüber früheren Erwartungen von 25 bis 27 %. Transport & Environment (T&E, die führende Brüsseler NGO für Verkehrspolitik, diese wird regelmäßig vom Europäischen Parlament zitiert) beziffert den „Shortfall“ allein für die Jahre 2025 bis 2027 auf rund 2 Millionen Fahrzeuge. Geographisch gibt es hier deutlich unterschiedliche Nachfrageausprägungen: Für die USA etwa dominiert Hybrid, nicht BEV. In China wiederum boomt Elektromobilität – dies aber nicht bei deutschen Marken, sondern bei einheimischen Herstellern. (Quellen: ICCT Januar 2026, T&E Oktober 2025, ACEA/S&P Global November 2024).

Das Resultat waren Fehlinvestitionen in Milliardenhöhe: dedizierte EV-Plattformen, neue Werke, Kapazitätsaufbau auf Basis von Wachstumserwartungen, die nicht eintraten. Besonders folgenreich: EV-Investitionen wurden nicht als Substitution, sondern als Addition zur bestehenden ICE-Struktur realisiert. Doppelte Kostenstrukturen entstanden – Europa trägt Legacy-Kosten, China hat direkt EV-Systeme aufgebaut. Der Kostennachteil ist systemisch. Die Konsequenzen trafen die Zuliefer-industrie früher und härter als die OEMs: Bosch hat allein in den vergangenen zwei Jahren konzernweit über 13.000 Stellen abgebaut (2024: -11.500 Beschäftigte auf 418.000) und kündigte im September 2025 den Abbau von weiteren rund 13.000 Stellen in den deutschen Werken der Zuliefersparte Mobility bis 2030 an. Laut dem Betriebsrat ist dies der größte Personalabbau der Firmengeschichte, verbunden mit einem Kostensenkungsziel von 2,5 Milliarden Euro jährlich (Renditeziel Autosparte: 7 %, Ist 2024: 3,8 %).

ZF Friedrichshafen streicht bis zu 14.000 seiner 54.000 deutschen Arbeitsplätze bis 2028, Continental hat über 10.000 Stellen abgebaut und sein Automotive-Geschäft als Aumovio abgespalten. Die Beschäftigung bei den deutschen Zulieferern ist laut VDA binnen zwei Jahren um 11,5 % auf 236.700 gefallen – mehr als doppelt so stark wie bei den Herstellern selbst (-5 % auf 442.600); branchenweit gingen knapp 55.000 Arbeitsplätze verloren. Die doppelte Kostenstruktur der OEMs wird in der Lieferkette zur doppelten Absatzkrise: ICE-Volumen fallen schneller als EV-Komponentenumsätze wachsen. (Quellen: manager magazin/VDA, 25. September 2025; Unternehmensangaben ZF, Continental 2024/2025).

2.2 China wurde massiv unterschätzt

Zu lange haben deutsche OEMs China primär als Absatzmarkt betrachtet. Tatsächlich hat sich China in weniger als einem Jahrzehnt vom wichtigsten Absatzmarkt zum gefährlichsten Vollkonkurrenten entwickelt. Ausländische Marken haben im chinesischen Pkw-Markt seit 2020 rund 34 Prozentpunkte Marktanteil verloren: von rund 64 % (ca. 12,8 Millionen Einheiten) auf knapp 30 % Ende 2025 (ca. 9 Millionen Einheiten) – per Mai 2026 bereits nur noch 29 %. Der Markt ist in dieser Zeit um rund 10 Millionen Einheiten gewachsen – ausländische OEMs haben davon nicht profitiert, sondern absolut betrachtet verloren.

Der VW-Konzern allein büßte in China zwischen 2020 und 2025 über 1 Million Einheiten ein. (Quellen: Automobility Dezember 2025, MarkLines Februar 2026, VW Group Januar 2026).

2.3 Die Hybris der Premiumstrategie

Das Erfolgsmodell der 2010er Jahre wurde zur Falle. Die Annahme, dass chinesische Kunden dauerhaft westliche Premiummarken präferieren würden, erwies sich als Trugschluss. In einem Markt, in dem chinesische Hersteller wie BYD und Geely zunehmend Fahrzeuge in der Premiumklasse anbieten – technologisch kompetent, softwareorientiert und zu signifikant günstigeren Preisen – verliert die reine Markenprämie an Zugkraft. Die Konsumforschung quantifiziert diesen Verlust: Für 71 % der Konsumenten ist der Preis das wichtigste Kaufkriterium. Das Preis-Leistungsverhältnis folgt mit 62 %, während die Markenreputation mit nur noch 21 % weit dahinterliegt. Zugleich etabliert sich „Made in Asia“ zunehmend als Qualitätssignal: Eine neue Generation asiatischer Marken mit tiefer Fertigungskompetenz und Technologiefokus verdrängt westliche Incumbents zuerst im Heimatmarkt, dann international. Im Automobilsektor ist dieses Muster am weitesten fortgeschritten. (Quelle: Roland Berger / NativeResearch, Decoding Consumer Behavior Vol. 5, Juni 2026).

2.4 Komplexität als versteckter Kostenkiller

Über Jahrzehnte haben deutsche OEMs ihr Portfolio ausgebaut, Varianten multipliziert und Plattformen fragmentiert. VW mit 100+ Konzernmodellen über zu viele Plattformen (Quelle: Welt, 10. Juli 2026), Mercedes Cars mit zwei parallelen EV-Architekturen und Porsche mit einem Variantenportfolio, das CEO Leiters – wie bereits erwähnt – im Juni 2026 selbst als „zu komplex“ einstufte. Dieser Overhead war in guten Zeiten aushaltbar, in der Krise wird er zum Überlebensrisiko.

2.5 Das “Innovator’s Dilemma”

Die Wirtschaftsgeschichte ist gepflastert mit einstigen Marktführern wie Nokia oder Kodak, die von neuen Technologien aus der Bahn geworfen wurden. Harvard-Professor Clayton Christensen hat dafür den Begriff des “Innovator’s Dilemma” geprägt: Aus Angst, ihr hochprofitables Kerngeschäft zu kannibalisieren, wehren Marktführer disruptive Neuerungen ab – bis es zu spät ist. Kodak hatte die Digitalkamera selbst erfunden und zerstörte sich damit trotzdem. Mercedes-Benz hat das Automobil vor 140 Jahren erfunden – und läuft Gefahr, von der nächsten Automobil-Revolution überrollt zu werden.

Das Google-Beispiel zeigt jedoch, dass das Innovator’s Dilemma überwindbar ist – aber nur durch radikale Entscheidungen, die kurzfristigschmerzen: Erstens, das Kerngeschäft aktiv kannibalisieren, bevor andere es tun. Zweitens, Forschung und Produktentwicklung unter einem Dach vereinen.

Drittens, disruptive Technologie nicht nach alten Maßstäben bewerten, sondern nach neuen. Bei deutschen OEMs zeigt sich strukturell das Gegenteil: Cariad bei VW steht exemplarisch für das Siloproblem: die Software wurde ausgelagert, von den Marken getrennt und über zweistellige Milliardenbeträge wurden ohne strukturelle Integration verbrannt. (Quelle: manager magazin, Inside Google – das spektakulärste Comeback der Techgeschichte, April 2026).

2.6 Industriepolitik: Zu wenig, zu spät, zu fragmentiert

Deutschland und Europa haben die industriepolitische Dimension der automobilen Transformation unterschätzt. Ein Vergleich der industriepolitischen Ansätze zeigt fundamentale Unterschiede: Die USA haben mit dem Inflation Reduction Act (IRA) eine explizit protektionistische Industriepolitik gewählt – 369 Milliarden Dollar (rund 340 Milliarden Euro) Subventionen, Steuergutschriften nur für nordamerikanisch produzierte Fahrzeuge und Batterien. Europa hingegen setzt primär auf Regulierung: Das Verbrennerverbot ab 2035, CO₂-Flottengrenzwerte und der Green Deal zwingen zur Transformation – aber ohne die industriepolitische flankendeckung. Das "Gulliver-Syndrom" (Prof. Stefan Kooths, IfW Kiel) beschreibt Deutschland als durch tausend regulatorische Fäden gefesselten Riesen: CO₂-Flottengrenzwerte, EU-Taxonomie, CSRD, Lieferkettengesetz. Das Resultat: eine regulatorische Zangenbewegung – die Industrie wird zur Transformation gezwungen, aber nicht dabei wirklich unterstützt. (Quelle: Prof. Dr. Stefan Kooths, IfW Kiel, April 2026).

Wie asymmetrisch die industriepolitischen Ansätze global sind, zeigt eine einfache Gegenüberstellung: In der vergangenen Dekade verhängte die EU rund 500 Millionen Euro Sanktionen gegen Autohersteller wegen Verstößen gegen die Klimavorgaben – im selben Zeitraum subventionierte China seine Autoindustrie mit dreistelligen Milliardenbeträgen (allein 2025: 342 Milliarden Yuan, rund 43,6 Milliarden Euro, siehe Kapitel 3.6). Europa sanktioniert seine Industrie, China subventioniert diese. Hinzu kommt eine gewichtige Dimension, die in der Standortdebatte oft übersehen wird: die Infrastruktur. Fühlten sich 2013 noch 59 % der deutschen Unternehmen durch Mängel bei Straßen und Schienen beeinträchtigt, sind es heute 84 % – mit seit 2018 markant steigendem Anteil schwerer Beeinträchtigungen (Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft, zitiert nach NZZ, 3. Juli 2026). Und während der Staatskonsum seit 2019 um 29 % gewachsen ist, sinken die privaten Investitionen: Der Staat wächst, die industrielle Substanz schrumpft hingegen. (Quelle: NZZ, Kommentar, 3. Juli 2026).

3. Der China-Faktor: Unterschätzt, unterschätzt, unterschätzt

3.1 China als verlorener Markt

China war über mehr als ein Jahrzehnt das Wachstumsfundament für ICE Pkw's der deutschen Premiumhersteller. 2025 lag die Penetration von NEVs (New Energy Vehicles – also Batterie-Elektrofahrzeuge und Plug-in-Hybriden) im chinesischen Pkw-Markt bei 54 % . Gleichzeitig stieg der Marktanteil chinesischer Marken auf über 70 %– nach nur 36 % vor fünf Jahren. Per Mai 2026 hat sich beides nochmals beschleunigt: Die NEV-Penetration erreichte 63 % des Pkw-Absatzes – der zweite Monat in Folge über 60 % – und chinesische Marken halten einen Marktanteil von 71 %, den höchsten je erreichten Wert. Die Übergangsfrage ist damit entschieden: Der chinesische Pkw-Markt ist mehrheitlich elektrisch. (Quelle: Automobility Ltd., State of China's Auto Market, Bill Russo, Juni 2026).

Audi meldete für 2025 in China 617.514 Einheiten im Verkauf (-5% ggü. Vorjahr), BMW 625.527 inklusive MINI (-12,5%), Mercedes-Benz 551.900 (-19,4%) – jeweils deutlich unter den Vorjahren. (Quellen: China Daily Januar 2026, Car Sales Statistics Januar 2026).

Die Datenlage per Mai 2026 verschärft das Bild nochmals: Deutsche OEMs verloren -24,9 % Absatz gegenüber dem gleichen Vorjahreszeitraum: sie ist damit die schwächste Herstellergruppe im gesamten chinesischen Markt, deutlich hinter den japanischen Herstellern (-14,1 %), die von Toyota's später, aber konsequenter Elektrifizierungsanpassung profitieren. Der Rückstand ist kein Konjunktur-, sondern ein Portfolioproblem:

Deutsche Hersteller bleiben in China vorwiegend auf schrumpfende ICE-Segmente konzentriert, während das Wachstum im NEV-Ökosystem stattfindet – das deutsche NEV-Angebot hat beim chinesischen Kunden nie wirklich Anklang gefunden. (Quelle: Automobility Ltd., Juni 2026).

Der Blick auf die Periode Januar bis Mai 2026 zeigt jedoch noch ein anderes Bild: Der chinesische Pkw-Retailmarkt brach in den ersten fünf Monaten 2026 um 20,5 % gegenüber dem Vorjahreszeitraum ein, wobei ICE-Verkäufe mit -23,8 % deutlich stärker fielen als NEV-Verkäufe (-16,5 %): Die Elektrifizierung gewinnt selbst im schrumpfenden Markt weiter Anteile.

Zwei Faktoren erklären den Einbruch: Erstens, die NEV-Kaufsteuerreform ab Januar 2026 (von 0 auf 5 %, die Maximum-Ersparnis wurde von 30.000 auf 15.000 Yuan halbiert – von rund 3.800 auf rund 1.900 Euro). Zweitens, ein starker Kalendereffekt durch das chinesische Neujahr Ende Februar.

Auf der anderen Seite die Exportzahlen: Chinas Fahrzeugexporte stiegen per Mai 2026 um 63 % gegenüber dem Vorjahreszeitraum auf über 4,0 Millionen Einheiten – chinesische Hersteller kompensieren Inlandsschwäche mit aggressiver Auslandsexpansion. (Quelle: Automobility Ltd., Juni 2026). Bill Russo von Automobility Ltd., fasst die strategische Konsequenz präzise zusammen: China vollzieht einen fundamentalen Pivot – vom volumengetriebenen Inlandsmodell zum exportgestützten Profitmodell. Die Gesamtexporte erreichten 2025 mit rund 7,1 Millionen Fahrzeugen einen Rekord. Im Mai 2026 stiegen die Exporte mit rund 930.000 Einheiten auf einen neuen Monatsrekord und repräsentierten 35,4 % aller Auslieferungen chinesischer Hersteller. Mehr als jedes dritte in China gebaute Fahrzeug geht inzwischen ins Ausland, damit lag der Exportanteil den zweiten Monat in Folge bei über 35 %.

Die Verschiebung ist damit strukturell, nicht zyklisch. Gleichzeitig entfallen bereits 45 % der Exporte auf NEVs – nach nur 15 % im Jahr 2021. Der strategische Wechsel ist vollzogen: Exporte sind kein Sicherheitsventil mehr, sondern Kerngeschäft. (Quelle: Automobility Ltd., State of China's Auto Market, Bill Russo, Juni 2026).

In der marktlichen Betrachtung hat China damit faktisch nicht mehr nur einen Pkw-Markt, sondern quasi zwei: einen schrumpfenden, mehrheitlich ausländisch geführten ICE-Markt und einen inzwischen größeren, von chinesischen Marken dominierten NEV-Markt. Nur drei Hersteller sind in beiden Segmenten unter den Top 10 vertreten – Geely, SAIC und Chang'an, allesamt chinesisch. Ausländische OEMs verteidigen damit einen strukturell schrumpfenden Legacy-Profitpool. Die eigentliche Trennlinie verläuft nicht mehr zwischen ICE und NEV, sondern zwischen Relevanz und Obsoleszenz. Symbolisch dafür steht der Wechsel an der Spitze: Geely hat VW im chinesischen Pkw-Ranking nicht nur überholt, sondern den Vorsprung per Mai 2026 weiter ausgebaut. (Quelle: Automobility Ltd., State of China's Auto Market, Bill Russo, Juni 2026).

3.2 BYD: Das stärkste industrielle System im Markt

BYD ist nicht nur der größte chinesische NEV-Hersteller – es ist auch das am stärksten integrierte industrielle System im globalen Automobilmarkt. Der Kern des Erfolgs liegt in konsequenter vertikaler Integration: BYD entwickelt und produziert Powertrain-Systeme, Batterien, Automotive-Semiconductors, E-Motoren und Motor-Controller selbst. Genau deshalb konnte BYD lange gleichzeitig aggressiv preisen und profitabel bleiben – auch wenn dieser Vorteil unter dem Druck der Rabattschlachten in 2025/26 merklich geschrumpft ist.

Die Zahlen sind beeindruckend: 2025 verkaufte BYD weltweit rund 4,55 Millionen Fahrzeuge, davon 3,48 Millionen in China (NEV-Marktanteil 27,2 % in einem Gesamtmarkt von rund 12,8 Millionen NEV-Einheiten, trotz absoluter Führungsposition zeigt diese Zahl wie fragmentiert der Markt geworden ist) und 1,046 Millionen im Ausland. Die Top-Exportmärkte 2025 waren Mexiko (130.451 Einheiten), Brasilien (119.917 Einheiten), Belgien (93.834 Einheiten), Indonesien (81.034 Einheiten) sowie Großbritannien (79.626 Einheiten) – wobei Belgien primär als Logistik-Hub für die Weiterverteilung in Europa dient. (Quelle: Gasgoo Automotive Research Institute, Januar 2026).

Anfang 2026 fiel BYDs Marktanteil im chinesischen NEV-Segment auf unter 20 %. Dieser Verlust bedarf zweier Erklärungen: zum einen wird das Schrumpfen durch den strategischen Willen von BYD, Margenqualität über Volumen zu heben, erklärt, zum anderen durch den stetig steigenden Druck des Marktes.

Die Rabattschlacht im Heimatmarkt, ausgelöst durch strukturelle Überkapazität und aggressive Konkurrenten wie Geely, Xiaomi und Leapmotor, lastet schwer. BYDs Nettogewinn brach in Q1 2026 um 55 % ein – der vierte Rückgang in Folge. Per Mai 2026 hat sich BYDs NEV-Marktanteil bei rund 21 % stabilisiert – weiterhin klare Marktführerschaft, dies aber wie bereits dargelegt in einem zunehmend fragmentierten Markt. (Quelle: Auto-mobility Ltd., Juni 2026). BYD bleibt das stärkste System im Markt, aber auch das stärkste System ist nicht immun gegen die Dynamik eines Marktes, in dem zu viele Anbieter um zu wenig Nachfrage kämpfen. (Quelle: BYD Q1 2026 Ergebnisbericht; Reuters/Handelsblatt April 2026).

Parallel dazu dominiert CATL als weltweit größter Batteriezellenhersteller mit 42 % globalem Marktanteil die Technologieagenda: Ladezeitvorteil von unter 7 Minuten, Natrium-Ionen-Batterie Technologie (statt Lithium-Ionen Technologie) für Massenproduktion einsetzbar ab Q4 und angegebenen Reichweiten von über 1.000 Kilometer für SUVs. 2026 ist laut Roland Berger Foresight 2026 ein Schlüsseljahr für Solid-State-Batterien – mehrere chinesische Unternehmen haben Installationspläne für 2026–2027 angekündigt. China kontrolliert damit nicht nur die Produktion, sondern auch die Innovation in der Schlüsseltechnologie der Elektromobilität – die Batterien. (Quellen: CATL Investor Relations 2025; Roland Berger Foresight 2026).

3.3 Chinas eigene Baustellen: Überkapazität, Preiskampf und Margendruck

So imposant Chinas Aufstieg ist – ein ausgewogenes Bild erfordert den Blick auf die erheblichen strukturellen Probleme, die die chinesische Automobilindustrie gleichzeitig belasten. China ist kein friktionsloser Sieger. Es ist ein System unter extremem innerem Druck.

Das fundamentalste Problem ist strukturelle Überkapazität in historischem Ausmaß. Die chinesische Automobilindustrie hat EV-spezifische Produktionskapazitäten von über 20 Millionen Einheiten aufgebaut – bei einem tatsächlichen EV-Inlandsabsatz von rund 12 bis 13 Millionen Einheiten. Die Kapazitätsauslastung liegt damit bei nur rund 64 %. China verfügt insgesamt über Montagekapazitäten für rund 54 Millionen Fahrzeuge jährlich – über alle Antriebsarten hinweg – bei einem Gesamtabatz von rund 27 bis 28 Millionen. Von den rund 169 aktiven Automobilherstellern in China haben 93 – also mehr als die Hälfte – einen Marktanteil unter 0,1 % – viele davon sind nur durch staatliche Subventionen und lokale Regierungsbeteiligungen wirtschaftlich am Leben gehalten. Selbst die neuen EV-Startup-Marken, die von 3,6% (2023) auf 8,8% Marktanteil (2025) gewachsen sind, operieren dabei strukturell mit negativen Margen und hohem Kapitalbedarf – ein gefährliches Wachstum auf Pump, nicht auf Substanz. (Quellen: CAAM 2024, CKGSB/Su Bo März 2025, IER September 2025; Roland Berger Foresight 2026).

Das zweite strukturelle Problem ist das sogenannte Neijuan (内卷) – Involutionäre Konkurrenz: ein Kreislauf aus Preiskriegen, Rabattschlachten und Kapazitätsaufbau, der kurzfristige Skalierung über nachhaltige Profitabilität stellt. Die operative Gewinnmarge der gesamten chinesischen Autoindustrie ist von 5,1 % in 2024 auf 4,2 % in 2025 gesunken. In 2024 verließen mehr als 4.400 autorisierte Händler das chinesische Vertriebsnetz – darunter große regionale Gruppen mit bis zu 60 Standorten – ein Zeichen der Destruktivität des Preiskampfs auf die gesamte Vertriebsinfrastruktur. Dies wird sich vermutlich fortsetzen. Tatsächlich profitabel im westlichen Sinne sind nur wenige: BYD durch vertikale Integration, Geely durch Portfoliobreite und Changan durch staatliche Abfederung. (Quelle: Rhodium Group August 2025; Roland Berger Foresight 2026). Was bedeutet das für die Einordnung Chinas als Benchmark? China bleibt ein unverzichtbarer Maßstab für Entwicklungsgeschwindigkeit, vertikale Integration und Skalierungskompetenz. Aber China ist kein Modell für nachhaltige Profitabilität. Der Systemvorteil Chinas liegt im Aufbau – nicht zwingend im Betrieb.

3.4 China als globaler Exporteur: Die Expansion beschleunigt sich

Was in China begann, expandiert jetzt global. BYD exportierte 2025 rund 1,046 Millionen Fahrzeuge (+150% gegenüber Vorjahr). Auch geht der "Export-Blick" dabei zu einem gewissen Teil auf Südkorea: Das Land ist ein strategischer Testmarkt, bei dem BYD auf sehr starke Heimpräsenz stößt (Hyundai Motor Group) – dennoch hat es die chinesische Marke bewerkstelligt, in weniger als neun Monaten knapp 6.100 Pkws in einem ersten Anlauf zu verkaufen und damit gleichzeitig bereits eine gewisse Präsenz im Import-EV-Markt für sich zu beanspruchen. Dies scheint auf den ersten Blick ein marginales Volumen zu sein, doch wenn man die Komplexität des koreanischen Automobilmarktes kennt, so ist dies auf jeden Fall ein Achtungserfolg. BYD preist seine Fahrzeuge aggressiv ein: Der Atto 3 startet bei 31,5 Millionen Won, der kleinere Dolphin bei 24,5 Millionen Won – nach Abzug der südkoreanischen Förderungen rutscht der Einstiegspreis auf rund 20 Millionen Won (rund 13.500 Euro). Heimische Konkurrenzmodelle wie der Hyundai Kona Electric oder der Kia EV3 kosten vor Subventionen typischerweise zwischen 30 und 50 Millionen Won (rund 20.000 bis 34.000 Euro) – ein sehr aggressives Market Entry Pricing. (Quellen: ev.com; The Korea Herald). In Europa ist die Preislogik ähnlich disruptiv. (Quellen: KAIDA Januar 2026).

Die Exportgeografie Chinas diversifiziert sich rasant: Per Mai 2026 hat Brasilien Russland als größten Exportmarkt abgelöst – rund 295.000 Einheiten (+215 %, Veränderungsraten jeweils gegenüber dem Vorjahreszeitraum) gegenüber 270.000 Einheiten (+104 %); Algerien etwa wächst um 380 %, und Europa gewinnt trotz Zöllen weiter an Gewicht: UK, Belgien, Italien und Spanien wachsen insgesamt stark. Deutschland bleibt für chinesische Marken der härteste europäische Markt – Markentreue, Händlerdichte und Premiumumfeld halten die Marktanteile bislang niedrig. Es wird jedoch eine zunehmende China-Dynamik sichtbar: 1,7 % der Neuzulassungen in 2024 waren chinesische Marken, in 2025 waren es 2,4 % und schließlich 3,1 % in Q1 2026. Deutschland ist für die chinesischen Hersteller Referenzmarkt: Wer sich im Heimatmarkt der Premiumhersteller behauptet, trägt das stärkste Gütesiegel der Branche. (Quelle: Kraftfahrt-Bundesamt / dpa, April 2026).

Gleichzeitig zeigen Mexiko (-37 %), die VAE (-14 %) und das aus den Top 10 gefallene Saudi-Arabien, dass Handelspolitik und geopolitische Instabilität die Exportströme zunehmend umlenken. An der Gesamtdynamik ändern diese Verschiebungen jedoch nichts – im Gegenteil: Zwischen Januar bis Mai 2024 und Januar bis Mai 2026 haben sich Chinas NEV-Exporte von 519.000 auf 1,83 Millionen Einheiten mehr als verdreifacht. Und wie viel Gewicht Europa dabei tatsächlich gewonnen hat, machen die Absatzzahlen konkret: Chinesische Marken verkauften hier allein in Q1 2026 rund 285.000 Fahrzeuge (+88 % gegenüber dem Vorjahresquartal) und verdoppelten ihren Marktanteil von 4,5 % auf über 8 %. (Quellen: Automobility Ltd., Juni 2026; Rest of World / Car Industry Analysis, 1. Juli 2026).

Bemerkenswert ist, was dabei (noch) nicht passiert: Der vielfach erwartete Boom chinesischer Auslandswerke bleibt bislang aus. FDI-Ankündigungen chinesischer EV- und Batteriehersteller – 2022/23 noch durchschnittlich 33 Milliarden Dollar jährlich – sind nach den US- und EU-Zöllen eingebrochen. BYDs Werke in Ungarn und Brasilien verzögern sich, das BYD Türkei-Produktions-Projekt liegt auf Eis, und 60 % der angekündigten BYD US-Investitionen wurden storniert. Von rund 400 Milliarden Dollar angekündigtem Clean-Tech-Kapital seit der Pandemie sind in einem Jahrzehnt nur 85 Milliarden tatsächlich materialisiert; Afrika und Asien haben Europa als primäre Investitionsziele abgelöst. Der Export bleibt der schnellste und kapitalschonendste Weg in die Weltmärkte – die Expansion ist real, aber sie ist asset-light. (Quelle: Rest of World / Rhodium Group, 25. Juni 2026).

Die weitere China Exportprognostik bleibt dynamisch: Morgan Stanley etwa prognostizierte für 2026 ein China-Exportwachstum von 16% bei einem Inlandsmarkt-Rückgang von 5 bis 7%. Die Realität hat diese Prognose bereits in beide Richtungen überholt: Per Mai 2026 wuchsen die Exporte um 63 %, während der Inlandsmarkt um 20,5 % einbrach. Die Botschaft bleibt dieselbe – nur schärfer: Was im Inlandsmarkt verloren geht, wird durch Exporte überkompensiert. (Quelle: Automobility Ltd., Juni 2026).

3.5 Der Geschwindigkeitsvorteil: Das entscheidende strukturelle Defizit

Die echte Konkurrenz ist nicht China vs. der Westen – es ist schnelle Systeme gegen langsame Systeme. (Bill Russo Automobility Ltd.)

Neue chinesische EV-OEMs bringen Modelle in rund 24 Monaten auf den Markt – westliche Massenmarkt-OEMs benötigen laut McKinsey 45 Monate, Premium-OEMs sogar 53 Monate. Das Durchschnittsalter eines chinesischen Elektromodells beträgt 1,6 Jahre – gegenüber 5,4 Jahren bei ausländischen Marken. (Quelle: McKinsey, Automotive Product Development: Accelerating to New Horizons, August 2025).

Das aktuelle Renault Twingo-Beispiel ist jedoch der europäische Beweis, dass dieser Zeitrahmen klar unterboten werden kann: Renault entwickelte den neuen elektrischen Twingo in nur 21 Monaten in Shanghai – statt der normalen 42 Monate. Durch parallele Entwicklungsphasen, ein "Build-to-Plan"-Lieferantenmodell (Renault liefert fertige Spezifikationen, statt Supplier-Input einzuholen) und direkte Marktexposure. Das Fahrzeug kommt nun zum Preis von unter 20.000 Euro auf den europäischen Markt. China ist laut AlixPartners "das Fitnessstudio der Welt in Sachen Automobilindustrie". (Quelle: DW, April 2026; AlixPartners).

Dieser Systemunterschied ist keine Frage des Fleißes oder der Investition. Er ist vielmehr Ausdruck zweier fundamental verschiedener "Operating Models": Europa ist engineering-getrieben, perfektionsorientiert und risikoavers. China wiederum ist iterativ, marktorientiert und akzeptiert Unvollständigkeit als Ausgangspunkt. Ein entscheidender Faktor dabei: chinesische Konsumenten akzeptieren eine „Version 1.0“, geben Feedback und adoptieren dann „Version 2.0“ wenige Monate später – ein iteratives Gesellschaftsmodell, das substanziell kostengünstiger ist und kürzere Entwicklungszyklen erst ermöglicht.

Bill Russos aktuelle Einordnung geht noch einen Schritt weiter: Die Elektrifizierungsfrage ist in China entschieden – der Wettbewerb verlagert sich von der Antriebstechnologie zur Intelligenz. Software-Kompetenz, Ökosystem-Integration und Produktzyklus-Geschwindigkeit trennen künftig Gewinner von Verlierern. Wettbewerbsvorteile entstehen weniger aus "PS" und tugendhaftem Engineering als vielmehr aus Rechenleistung, Konnektivität und wiederkehrenden Erlösen über den gesamten Fahrzeuglebenszyklus. Sichtbar wird das am Aufstieg software-zentrierter Herausforderer wie Leapmotor, HIMA und Xiaomi, die Marktanteile über differenzierte Nutzererlebnisse gewinnen – nicht über die Fertigungsskala.

Für deutsche OEMs verschiebt das die Messlatte ein zweites Mal: Wer die EV-Aufholjagd gewinnt, steht erst am Start des eigentlichen Rennens. (Quelle: Automobility Ltd., State of China's Auto Market, Bill Russo, Juni 2026).

3.6 Was man von China lernen kann

So unangenehm es klingt: China ist nicht nur Bedrohung, sondern auch Lernfeld. Was man vom Reich der Mitte im automobilen Kontext lernen kann:

- Entwicklungszyklen radikal verkürzen: nicht durch Qualitätsverzicht, sondern durch andere Entscheidungsarchitekturen, flachere Hierarchien und mehr Marktexposure früh im Prozess.
- Software-first denken: das Fahrzeug als Plattform, die kontinuierlich aktualisiert wird. In China hat sich der Wettbewerb bereits von der Elektrifizierung zur Intelligenz verlagert – die EV-Frage ist dort entschieden, differenziert wird über Software, Ökosysteme und Produktzyklus-Geschwindigkeit.
- Vertikale Integration selektiv ausbauen: insbesondere im Bereich Batterien und Software.
- Expansion asset-light denken: chinesische OEMs binden kaum Kapital im Ausland: Sie exportieren und nutzen fremde Überkapazitäten (Barcelona, Valencia, perspektivisch Dresden), statt eigene Werke zu bauen. Geschwindigkeit und Kapitaleffizienz schlagen Besitz.
- State Backing realistisch einschätzen: chinesische Hersteller operieren in einem System mit massiver staatlicher Unterstützung – rund 342 Milliarden Yuan (rund 43,6 Milliarden Euro) Subventionen allein in 2025, staatliche Infrastrukturinvestitionen in Ladenetze, gezielte Förderung der Batterieproduktion und

Anti-Involution-Kampagne. Das erfordert auch von europäischer Seite eine koordiniertere industriepolitische Antwort. (Quelle: Rhodium Group August 2025).

4. Der Korea-Spiegel: Frühindikator und Gegenmodell

4.1 Korea als Frühindikator

Im koreanischen Importmarkt – dieser umfasste 2025 rund 307.000 Fahrzeuge oder 18,3 % des Gesamtmarkts – führte BMW mit 77.127 Einheiten, gefolgt von Mercedes-Benz mit 68.467 Einheiten und Tesla mit rund 60.000 Einheiten (ein Plus von 80 % ggü. dem Vorjahr). Audi kollabierte auf rund 12.000 Einheiten, ein Minus von 33 %. BYD erzielte in seinem ersten Jahr 6.100 Einheiten, mit einem Netzwerkziel von 35 Showrooms und 26 Service Centern bis Ende 2026. (Quelle: KAIDA Januar 2026; Korea Times Januar 2026).

Das zeigt: Auch im Premiumimportsegment sind nicht alle deutschen Marken gleich resilient. Zudem: Was im vorher erwähnten China-Kontext gilt, gilt auch für Korea: Markterfolg setzt voraus, Fahrzeuge nach lokalem Kundengeschmack zu spezifizieren, Vertriebskanäle nach kulturellen Präferenzen zu gestalten und den Point of Sales als Markenerlebnis zu verstehen – nicht als Exportabwicklung. Wer auf Software, EV-Angebot und Technologiebreite setzt, hält stand, wer das nicht tut, verliert – auch im Premiumsegment.

4.2 Hyundai/Kia: Das Gegenmodell

Zum Vergleich: Während BMW, Mercedes und Audi in Q1 2026 alle einen Absatzrückgang zwischen 4,6 % und 6,1 % verzeichneten, wuchsen Kia und Hyundai: Kia meldete für Q1 2026 einen Rekordumsatz von KRW 29,5 Billionen (rund 17,7 Milliarden Euro, +5,3% gegenüber Vorjahr) bei einer operativen Marge von 7,5 %. Der operative Gewinn fiel jedoch um 26,7 %, dies bedingt durch die starke Belastung der US-Zölle: Rekordumsatz trotz Margendruck. Hyundai erzielte in Q1 2026 ebenfalls einen Rekordumsatz von KRW 45,94 Billionen (rund 27,6 Milliarden Euro, +3,4% ggü. Vorjahr) – die operative Marge fiel jedoch von 8,2 auf 5,5 %, der operative Gewinn brach um 30,8 % ein, ebenfalls primär durch US-Zölle.

Das koreanische Modell beweist seine Robustheit auch unter Druck: Kia und Hyundai erzielen trotz massiver US-Zollbelastung Rekordumsätze – der Gewinnrückgang ist extern verursacht, nicht strukturell. Das ist der entscheidende Unterschied zu deutschen OEMs, deren Gewinnrückgänge struktureller Natur sind. Eine offene Baustelle bleibt jedoch Genesis – die Premiummarke der Hyundai Motor Group erzielte zwar in den USA solide Verkaufszahlen (18.317 Einheiten Q1 2026, +4,6% ggü. Vorjahresquartal), ist aber außerhalb der USA und Südkoreas kaum präsent. Der Aufbau einer echten globalen Premiummarke bleibt die ungelöste strategische Aufgabe der Gruppe. (Quellen: Kia Corporation Q1 2026; Hyundai Motor Company Q1 2026).

Ein oft übersehener Erfolgsfaktor: Hyundai Motor Group hat gezielt europäisches Spitzenmanagement rekrutiert – deutsche Ingenieure wie Albert Biermann (ex-BMW M) transformierten die Fahrdynamikkultur, europäische Designer wie Luc Donckerwolke prägten die Designsprache der Ioniq-Familie. Die Kombination aus koreanischer Ausführungsgeschwindigkeit und europäischer Ingenieurs- und Designexzellenz ist ein zentraler Bestandteil des Erfolgsrezepts.

Hyundai und Kia zeigen, dass der Weg aus der Mittelmäßigkeit möglich ist – mit Geduld, Konsistenz und dem Mut, alte Selbstbilder zu überwinden.

5. Geopolitik und Industriepolitik: Der größere Kontext

5.1 China als politisch gestütztes System

Chinas Aufstieg in der Automobilindustrie ist zu erheblichen Teilen das Ergebnis kohärenter staatlicher Strategie: Subventionen für Hersteller und Kunden über mehr als ein Jahrzehnt, staatliche Infrastrukturinvestitionen in Ladenetze, gezielte Förderung der Batterieforschung und -produktion, Marktschutz in frühen Phasen und gezielte Exportförderung. CATL – wie bereits in Kapitel 4 dargelegt – ist dabei nicht nur Technologieführer mit 42% globalem Batterieanteil, sondern strategisches Machtinstrument ersten Ranges – und es wird aktiv ausgebaut.

Westliche Unternehmen kämpfen also nicht nur gegen einzelne chinesische OEMs. Sie kämpfen gegen ein System. Das erfordert eine qualitativ andere Antwort – koordinierte europäische Industriepolitik, nicht nur individuelle Unternehmensstrategien.

5.2 Europa: Fragmentiert und zu langsam

Europa agiert industriepolitisch wie 27 nationale Industrien statt mit einer integrierten Strategie. Die Produktionskosten in Europa liegen ca. 20 bis 30 % über China. Die Restrukturisierungskosten im Hochtechnologiebereich (gemeint sind die vollständigen Trennungskosten je Beschäftigten – Abfindungen, Kündigungsfristen, Sozialpläne, Prozessrisiken – ausgedrückt in Monatsgehältern) liegen in Deutschland bei 30,6 Monatsgehältern pro Beschäftigten gegenüber 7,0 in den USA und 2,5 in der Schweiz (Die Schweiz liegt so niedrig, weil kurze Kündigungsfristen gelten und Abfindungen wie Sozialpläne gesetzlich kaum vorgeschrieben sind). Das erklärt strukturell, warum deutsche OEMs langsamer reagieren als sie müssten. (Quelle: Prof. Dr. Stefan Kooths, IfW Kiel, April 2026; Coatanlem und Coste 2025).

Der Blick auf andere Systeme wie die bereits erwähnte Schweiz oder auch Dänemark zeigen, dass eine Kombination von geringem Kündigungsschutz und großzügiger sozialer Absicherung der Betroffenen einen wesentlichen Standortvorteil bieten kann. Deutschland vereint als einziges großes Industrieland beides in Maximalausprägung – exzessiven Kündigungsschutz und ein umfassendes Sozialnetz. Das verteuert Anpassung, ohne die Betroffenen besser zu stellen. (Quelle: NZZ, Kommentar, 3. Juli 2026).

Besonders alarmierend ist die Erosion auf Drittmärkten außerhalb der EU. Laut EU-Kommissions-Umfragedaten ist die Wettbewerbsfähigkeit deutscher Unternehmen auf Drittmärkten – allen voran China und USA – seit 2021 in einen historisch beispiellosen Sturzflug übergegangen – deutlich steiler als im Durchschnitt des Euro-Raumes. Parallel dazu wächst die globale Industrieproduktion auf über 115 (Index 2019=100), während Deutschlands Industrieproduktion auf rund 85 gesunken ist. Eine Schere, die sich weiter öffnet. (Quelle: Prof. Dr. Stefan Kooths, IfW Kiel, Folie 21, April 2026; Europäische Kommission).

Industriepolitisch sind die 2024 von der EU eingeführten Zölle auf chinesische Elektrofahrzeuge sicherlich ein notwendiges Schutzelement, aber kein hinreichendes: Sie kaufen Zeit – die dringend für Strukturreformen und Kompetenzaufbau genutzt werden muss.

5.3 Geopolitische Risiken und neue Kooperationsmodelle

Deutschland exportiert rund 80 % seiner Fahrzeugproduktion (Quelle: VDA, 8. Dezember 2025). Diese Exportstärke ist zunehmend geopolitisch verwundbar. Besonders interessant: Der VW-Konzern verhandelte offenbar mit XPENG über eine mögliche Nutzung europäischer Werkskapazitäten für chinesische Modelle. VW-Chef Blume hat dieses Szenario explizit angesprochen – auch Sachsens Wirtschaftsminister Dirk Panter schlägt chinesische OEMs als Rettung für das VW-Werk in Zwickau vor. Das dreht die Logik der letzten 30 Jahre um: Nicht mehr europäische OEMs bauen in China, sondern chinesische OEMs nutzen europäische Werkskapazitäten. Eine unbequeme Frage, die das Papier benennen muss: Ist das die Lösung oder Kapitulation? Allerdings sei in diesem Kontext auch gesagt, das XPENG kürzlich öffentlich zurückruderte – Verhandlungen über eine Werknutzung in Europa sind nach aktuellem Stand nicht bestätigt. Die Frage bleibt jedoch strategisch offen. (Quellen: Reuters/manager magazin April 2026; manager magazin, Juni 2026).

Um auf Zwickau zurückzukommen: Das Werk – 8.000 Beschäftigte und stellt ausschließlich EVs (ID.3, Audi Q4 e-tron) her – gehört zu den vier von VW infrage gestellten deutschen Standorten. Ohne Alternativnutzung droht das Auslaufen Anfang der 2030er Jahre. Dirk Panter formulierte es offen: „China ist eine Chance für Zwickau.“ Ein Joint Venture mit einem chinesischen Hersteller – derselbe Hersteller, der VW in China unter Druck setzt – als Rettungsanker für deutsches Industriekapital. Hierzu warnt der Bank of America Analyst Horst Schneider vor einem „Wolf im Schafspelz“ Szenario. Die Entscheidung, ob und wie europäische Produktionskapazitäten für chinesische Marken geöffnet werden, ist eine der strategisch heikelsten Fragen der Zukunft. (Quelle: manager magazin, 11. Mai 2026).

Außerhalb Deutschlands ist diese offene strategische Frage bereits beantwortet worden: Chery startet Ende 2026 die EV-Produktion im ehemaligen Nissan-Werk Barcelona und verhandelt weiterhin über eine Auftragsfertigung im Nissan-Werk Sunderland in England – ein neues Modell, in dem der Legacy-OEM zum Lohnfertiger seines chinesischen Wettbewerbers wird. Zu einem anderen chinesischen „big player“: Geely übernimmt Berichten zufolge eine stillgelegte Halle im Ford-Werk bei Valencia, und nochmals zurück zu Deutschland, BYD prüft die Übernahme der Hälfte des VW-Werks Dresden – ausgerechnet der Gläsernen Manufaktur, einst Symbolstandort deutscher Fertigungskunst.

Der Treiber ist simpel: Auf in China gefertigte EVs entfallen in der EU 10 % Importzoll plus Anti-Subventionszölle von bis zu 35,3 % in der Spitze – lokale Produktion umgeht beides. Die Zölle treiben chinesische OEMs also nicht aus Europa hinaus, sondern in europäische Werke hinein. Freie Kapazität ist reichlich vorhanden: Allein VW kürzt die deutsche Jahresproduktion in den kommenden vier Jahren um 734.000 Fahrzeuge. Bill Russo bringt die strategische Dimension auf den Punkt: Es geht nicht um die Füllung leerer Werke, sondern um die Einbettung in das europäische Industrie-Ökosystem. Das eigentliche Risiko ist dabei nicht der Werkzugriff – Fabriken sind ersetzbare Assets: Das Risiko ist die schleichende Abhängigkeit europäischer Hersteller von chinesischen Plattformen, Software, Batterien und Fahrzeugarchitekturen, während chinesische Marken lokale Arbeitsplätze, Zulieferer und Konsumenten-Legitimität gewinnen: Aus „chinesischen Importen“ werden „in Europa gebaute Marken“.

Der Kontrast zur US-Antwort auf die China Expansion könnte schärfer nicht sein: 100 % Zölle plus Software-Bann (die „Connected Vehicles Rule“ des US-Handelsministeriums vom Januar 2025, die chinesische Hard- und Software in vernetzten Fahrzeugen auf dem US-Markt verbietet) halten chinesische EVs vom US-Markt praktisch fern. Weiterhin flankiert vom Inflation Reduction Act, dessen Local-Content-Regeln (Endmontage in Nordamerika, Batteriekomponenten- und Rohstoffquoten nach Section 30D, FEOC-Ausschluss [Foreign Entity of Concern] chinesisch kontrollierter Wertschöpfung) Direktinvestitionen erzwingen, statt Importe zuzulassen. Im Ergebnis all dieser Regulierungen liegt der durchschnittliche China EV-Preis in den USA beim Doppelten des chinesischen Niveaus. Europa hat den Mittelweg gewählt: Zölle plus offene Werkstore. Ob das Strategie oder Drift ist, gehört zu den unbequemsten offenen Fragen dieses Papiers. (Quellen: Rest of World, 1. Juli 2026; Rest of World / Rhodium Group, 25. Juni 2026).

6. Strategische Handlungsfelder: Was jetzt getan werden muss

6.1 Speed: Entscheidungszyklen radikal verkürzen

Time-to-Market ist der entscheidende Wettbewerbsfaktor der nächsten Dekade. Wie erwähnt, bringen neue chinesische EV-OEMs Modelle in knapp 24 Monaten auf den Markt – westliche Premium-OEMs benötigen laut McKinsey circa 53 Monate. Das bedeutet konkret: Während ein deutscher OEM heute ein neues Modell in die Entwicklung schickt, hat ein chinesischer Wettbewerber in derselben Zeit bereits zwei Generationen auf den Markt gebracht. (Quelle: McKinsey August 2025).

Das Renault-Beispiel zeigt: Halbierung der Entwicklungszeit durch China-Präsenz, parallele Entwicklungsphasen und Build-to-Plan ist möglich. VW hat mit der XPENG-Partnerschaft (für das Modell ID.UNYX 08: in 24 Monaten vom Joint Development Agreement bis zur Serie) und dem VCTC Hefei (Entwicklungszeit -30%, Kosten -40%) den ersten Beweis geliefert, dass auch ein westlicher Legacy-OEM China-Speed erreichen kann:

- Flachere Entscheidungshierarchien mit echten Entscheidungskompetenzen auf Teamebene.
- Iterative Entwicklungsmethodik statt wasserfall-orientierter Vollkommenheitskultur.
- Frühere Marktexposure durch Prototypen und konsequentes Kundenfeedback in der Entwicklung.

6.2 Scale und Kosten: Strukturelle Gesundheit als Priorität

- Kapazitätsanpassung an die Nachfragerealität – schmerzhaft, aber unvermeidlich. Entscheidend ist dabei das „Wie“: Der Abbau muss sozialverträglich gestaltet werden, etwa über Freiwilligenprogramme, Altersteilzeit, Qualifizierung sowie Beschäftigungsbrücken. Dies so weit wie irgend möglich im Konsens mit Betriebsräten und Gewerkschaften, statt im Konfrontationsmodus.
- Radikale Komplexitätsreduktion: weniger Modelle, weniger Plattformen, weniger Varianten.
- Plattformstrategie über Konzernmarken hinweg – im Falle Volkswagen werden die Synergien zwischen VW, Audi, Skoda, Porsche noch immer massiv untergenutzt: Allein die angekündigten Plattformsynergien zwischen Audi und VW sollen künftig rund 600 Millionen Euro einsparen – ein Potenzial das jahrelang brach lag. (Quelle: VW-Finanzvorstand Antlitz 2025).

6.3 Elektrostrategie retten: Pragmatismus statt Ideologie

- Technologieoffenheit ernst nehmen: BEV, PHEV, Hybrid und Range Extender sind keine Widersprüche, sondern marktsegmentspezifische Antworten.
- Bezahlbarkeit ins Zentrum setzen: Ein VW ID.2 unter 25.000 Euro ist strategisch wichtiger als jedes weitere Luxus-EV.
- Regulatorischen Korridor stabilisieren: Die Industrie braucht Planungssicherheit.

6.4 China neu positionieren: Kooperation wo sinnvoll, Wettbewerb wo nötig

VWs China-Strategie ist das konkreteste verfügbare Beispiel dafür, was „China neu denken“ operativ bedeutet: VCTC Hefei als größtes VW-F&E-Zentrum außerhalb Deutschlands (100.000 qm, 100+ Labors, -30% Time-to-Market, -40% Kosten), die XPENG-Partnerschaft (CEA-Plattform, 24 Monate Entwicklung, VLA 2.0 für Level-2-Stadtnavigation), CARIZON/Horizon Robotics (Automotive-Chips mit 500-700 TOPS Rechenleistung Tera-Operationen pro Sekunde – auf einem System-on-a-Chip, SoC).

Das Fazit ist wie folgt: VWs strategische Transformation in China ist real und tiefer bis dato als jeder andere westliche OEM. Aber: Die Verkaufszahlen sind bis dato jedoch weiterhin rückläufig – Q1 2026 minus 15 % in China (gegenüber dem Vorjahresquartal). (Quellen: CarNewsChina; Gasgoo; Electrive; CnEVPost). Zwei weitere China Referenzmodelle verdienen Beachtung hinsichtlich eines „Learnings“:

(1) BYD repräsentiert die konsequenteste vertikale Integration der gesamten Branche: Batterien, Chips, Motoren und Software werden ausnahmslos inhouse entwickelt und gefertigt. Das ist kein Kooperationsmodell, sondern ein Systemmodell. Die Lehre für deutsche OEMs schmerzt: Wer Kernkomponenten dauerhaft zukaufte, verliert langfristig die Margenhoheit.

(2) Geely verfolgt das Gegenmodell – Plattformstrategie durch gezielte Akquisitionen: Volvo, Lotus, Smart, Polestar. Die Volvo-Integration zeigt, dass westliche Engineering-Kultur und chinesische Skalierungslogik kombinierbar sind. Die Lehre: Technologiezugang durch Übernahme statt organischen Aufbau kann schneller und kosteneffizienter sein als jahrelange Eigenentwicklung.

Weitere Aspekte des "China Learning":

- Lokalisierung konsequent und mit echter Autonomie durchführen – chinesische Teams von deutschen OEM's müssen schneller entscheiden können.
- Selektive Technologiekooperation prüfen – Software, Batterietechnologie, Plattform-architektur.
- China-Know-how in die globale Strategie der deutschen OEMs einspeisen – was chinesische Teams über Geschwindigkeit lernen, muss global nutzbar sein.

6.5 Industriepolitik: Gemeinsam handeln statt warten

- Europäische Batteriestrategie: Investitionen in heimische Batterieproduktion und Rohstoffzugang mit europäischer Koordination und Geschwindigkeit skalieren.
- Stabiles regulatorisches Regime: CO2-Ziele, Kaufanreize und Infrastrukturinvestitionen verlässlich und langfristig kommunizieren.
- Energiekosten wettbewerbsfähig gestalten: die Produktion in Deutschland ist strukturell im Nachteil, solange die Energiekosten 20 bis 30% über den Niveaus in Asien liegen. Stärkeres Lobbying allein greift dabei zu kurz – die deutschen OEMs sind in Berlin und Brüssel bereits präsent. Was fehlt, ist nicht Interessenvertretung, sondern politischer Wille zu strukturellen Reformen: Energiepreise, Regulierungsabbau, Investitionsanreize. Umsetzen können die OEMs diese Reformen naturgemäß nicht selbst – Energiepreise und Regulierung liegen bei Bundesregierung und EU. Ihr Hebel ist die konsequente Interessenvertretung in den zuständigen Gremien in Berlin und Brüssel, über VDA, ACEA und direkte Regierungskontakte mit priorisierten, umsetzungsreifen Forderungen.

6.6 Geschäftsmodelle der Zukunft: Weg vom reinen Produktverkauf

Das Fahrzeug als Produkt ist nicht mehr ausreichend. Die Kontrolle über Wertschöpfung und Kundenbeziehung verschiebt sich zu Software, Daten und digitalen Ökosystemen. Wer die Kundenschnittstelle kontrolliert, kontrolliert die Margen und die Loyalität. Was in diesem Kontext wettbewerbsentscheidend ist:

- Software-Monetarisierung: Over-the-Air-Updates, Feature-on-Demand, Subscription-Modelle.
- Daten als Asset behandeln: Fahrzeugdaten sind wertvolles Kapital für Produktentwicklung und neue Services.
- Ökosystem-Denken: Partnerschaften mit Tech-Unternehmen, Energieversorgern und Mobilitätsplattformen generieren – diese schaffen Mehrwert jenseits des Fahrzeugs.

7. Persönliches Fazit

Ich möchte an dieser Stelle auf Prof. Dr. Stefan Kooths vom Kieler Institut für Weltwirtschaft zurückkommen. Dieser liefert den makroökonomischen Rahmen, in dem diese deutsche OEM Branchenkrise zu verorten ist: Deutschland wächst strukturell mit einem Potenzialwachstum von 0,35 % – gegenüber 2,3 % in den USA und rund 1,66 % in Südkorea (Quelle: OECD via The Korea Herald). Die Produktivität stagniert seit sechs Jahren. Die Kapazitätsauslastung der deutschen Industrie hat den tiefsten Stand seit der Finanzkrise 2009 erreicht. Die Wettbewerbsfähigkeit auf Drittmärkten ist seit 2021 im freien Fall. Weiterhin steuert der strukturelle Finanzierungssaldo des Staates bis 2027 auf -4,2 % des BIP zu. Kooths' Kernbotschaft: Deutschland hat kein Konjunktur-, sondern ein Wachstumsproblem. Und Wachstumsprobleme löst man nicht mit Konjunktur-programmen, sondern mit Strukturereformen – Deregulierung, Investitionsanreize, Arbeitsmarkt-flexibilität. (Quelle: Prof. Dr. Stefan Kooths, IfW Kiel, Gesamtwirtschaftliche Perspektiven für Deutschland in rauer See, April 2026).

Ich habe mich intensiv mit diesem Thema befasst, um Antworten näherzukommen, wie die deutsche Automobilindustrie Auswege aus ihrer Strukturkrise finden kann und damit die industrielle Zukunft Deutschlands absichern. Zudem glaube ich, dass ehrliche Diagnosen mehr helfen als vorsichtige Formulierungen.

Meine Überzeugung: Die deutsche Automobilindustrie ist nicht verloren. Sie hat substanzielle Stärken – Ingenieurskultur, globale Markenrelevanz, tiefe Produktkompetenz und ein Ökosystem aus Forschung, Zulieferern und Kapital, das seinesgleichen sucht. Aber diese Stärken allein werden nicht ausreichen.

Was ich für zwingend notwendig halte: Erstens, die Fähigkeit zur Ehrlichkeit gegenüber sich selbst: China wurde nicht erst seit gestern unterschätzt – die Warnzeichen waren seit Jahren sichtbar. Zweitens, Geschwindigkeit als kulturelle Priorität. Die Automobilindustrie muss ihre Selbstwahrnehmung grundsätzlich verändern: von der Kultivierung der Perfektion hin zur Kultivierung der Iteration. Das ist schwerer als jede technologische Investition. Drittens, europäische Koordination als Notwendigkeit, nicht als Option. Deutschland allein kann den Systemwettbewerb mit China nicht gewinnen. Europa als Ganzes kann es – wenn es als strategische Einheit handelt.

An dieser Stelle ein nüchterner Befund ohne Beschönigung: Es gibt aktuell keinen deutschen OEM, der als alleinige Blaupause für den Turnaround taugt – selbst BMW, das am längsten als Stabilitätsanker der Branche galt, ist mit der Gewinnwarnung vom 17. Juni 2026 im selben Systemdruck angekommen wie VW, Mercedes und Audi.

Die Krise ist branchenweit und strukturell, nicht unternehmensspezifisch – das macht sie gefährlicher als jede Einzelkrise zuvor. Ihren bislang deutlichsten Ausdruck fand sie im VW-Beschluss vom 26. Juni 2026 (Kapitel 1): Wenn der größte Autokonzern Europas bereit ist, die eigene Kernmarke zur Disposition zu stellen, ist das keine Restrukturierung mehr, sondern eine Zäsur – und sie setzt den Maßstab für den Ernst der Lage und das Tempo, das jetzt von allen verlangt ist. (Quellen: manager magazin, 17. Juni 2026; manager magazin, 26. Juni 2026)

So unausweichlich diese Anpassungen sind – ihre Legitimität und Umsetzbarkeit entscheiden sich am „Wie“: sozialverträglich, mit Respekt vor den Belegschaften, die diese Industrie über Generationen aufgebaut haben, und im bestmöglichen Konsens mit Arbeitnehmervertretern und Gewerkschaften. Ein Umbau, der als kalte Exekution daherkommt, verliert den gesellschaftlichen Rückhalt, den ein Jahrzehnt der Transformation braucht und scheitert in Deutschland schon im eigenen Aufsichtsrat, in dem die Arbeitnehmerseite bei solchen Beschlüssen mitentscheidet

Die NZZ spitzte es Anfang Juli 2026 in einem Kommentar zu: Deutschland sei auf dem Weg, sich vom Industriestandort zum Industriemuseum zu wandeln – die Zeche Zollverein – einst Symbol der deutschen Industriekraft im Ruhrgebiet, heute UNESCO-Welterbe, Museum und Event-Location – als Menetekel. Man muss die Polemik nicht teilen, um den Kern ernst zu nehmen. (Quelle: NZZ, Kommentar, 3. Juli 2026).

Ein weiterer massiver Umbruch den ich widergespiegelt habe in diesem Papier ist die Umkehrung der 30-Jahre-Logik – nicht mehr europäische OEMs bauen in China, chinesische OEMs nutzen europäische Werke. Dies ist

im Sommer 2026 mit Chery in Barcelona, Geely in Valencia und der BYD-Option auf Dresden von der Hypothese zur Realität geworden. (Quelle: Rest of World, 1. Juli 2026).

Was mich trotzdem nicht resignieren lässt: Wege aus der Krise sind sichtbar, nur eben nicht bei einem Hersteller als Handlungsanleitung, sondern als Muster über mehrere Akteure verteilt. VW zeigt in China, dass Lerngeschwindigkeit möglich ist – VCTC Hefei, XPENG, CARIZON sind keine Alibis, sondern echte strategische Schritte. Und Porsche zeigt mit der angekündigten Variantenstreichung und der stärkeren Nutzung der Konzernplattformen, dass die Komplexitätslektion aus Kapitel 2.4 im Management angekommen ist – die Selbstkorrektur hat begonnen.

Auf der anderen Seite stehen Systeme die schneller, integrierter und kapitalstärker werden: BYD als vertikales Industriesystem, Geely als Plattformkonglomerat, Xiaomi als Tech-first Newcomer mit 135.000 Einheiten im ersten vollen Jahr (Quelle: CarNewsChina, 31. Dezember 2024) – und Huawei als Software-Enabler der chinesischen Premiumklasse, dessen Cockpit-Systeme heute in Modellen stecken, die Porsche und BMW in China direkt angreifen. Und Hyundai/Kia demonstrieren, dass tiefgreifende Transformation möglich ist – mit Konsequenz, Geduld und dem Mut, alte Identitäten loszulassen.

Das Innovator's Dilemma ist überwindbar – das hat Google bewiesen. Aber nur, wer bereit ist, das eigene Erfolgsmodell aktiv in Frage zu stellen, bevor andere es tun, wird auf der richtigen Seite der Geschichte stehen.

***Es ist noch nicht zu spät. Aber das Zeitfenster schließt sich –
und Halbherzigkeit ist keine Strategie***

Über die Executive Interim Partners



Die EXECUTIVE INTERIM PARTNERS (EIP) wurde im Jahr 2005 in München gegründet und ist eine führende Gesellschaft und eigentümergeführte Partnerschaft erfahrener Interim-Manager und -Managerinnen auf C-Level-Ebene für Sondersituationen.

Die Partner von EXECUTIVE INTERIM PARTNERS unterstützen Unternehmen als Interim Manager oder Berater insbesondere in Sondersituationen, die sofortiges unternehmerisches Handeln erfordern:

- Restrukturierungen
- Liquiditätskrisen
- Refinanzierungen/Rekapitalisierungen
- Exit-Vorbereitungen und Unternehmensverkäufe
- Wertsteigerungen/Herstellung Exit-Readiness
- Unternehmenskäufe und –Integrationen (PMI)
- Komplexe Transformationen
- Strategische Unternehmenskrisen
- Umsatz- und Wachstumskrisen
- Operative Turnarounds
- Führungskrisen bzw. Führungsvakuum
- Digitalisierungen

Alle Partner der EXECUTIVE INTERIM PARTNERS haben nachweisbare Erfolge als Geschäftsführer und Vorstände – als Interim Manager und in der Festanstellung. Rund 80% der Mandate resultieren aus Organstellungsfunktionen als interimistische Geschäftsführer oder Vorstände (z.B. als CEO, CRO, CFO, COO, CDO oder CSO).

Mandanten sind mittelständische Familienunternehmen, Konzerngesellschaften und Private Equity-Beteiligungen. Die Interim Manager sind im deutschsprachigen Raum (DACH), dem europäischen Ausland sowie anderen internationalen Standorten (u.a. USA, Kanada, Südafrika, China, Korea) im Einsatz.

Über den Autor



Dr. Ulf Ausprung ist Partner der Executive Interim Partners (EIP) und verfügt über langjährige operative und strategische Führungserfahrung in der globalen Automobilindustrie – auf CEO- und Board-Ebene, in Asien, der Golfregion und Europa.

Zuletzt war er CEO einer der größten Mercedes-Benz-Retailgruppen in Asien (Seoul, Korea). Er trug wesentlich dazu bei, den koreanischen Markt zu einem der globalen Top-5-Märkte von Mercedes-Benz zu entwickeln – in einem der wettbewerbsintensivsten Premium-Automobilmärkte weltweit. Parallel dazu war er Board Member einer der weltweit größten Premium-Automobil-Retailgruppen in Hongkong mit strategischer Mitverantwortung für die Geschäftsentwicklung in Asien, Europa und Australien. Ein weiteres Mandat im Rahmen seiner Korea-Funktion war die Leitung der strategischen Zusammenarbeit mit BYD China für den EV-Markteintritt in Korea – eine komplexe EV-Markteintrittsinitiative in einem von nationalen OEMs dominierten Wettbewerbsumfeld.

Weitere Stationen umfassen CEO-Mandate in der Golfregion mit Fokus auf Turnaround und kommerzielle Neupositionierung, einen wesentlichen Beitrag als Kernmitglied des Strategieteams in Peking für die Mercedes-Benz China-Markteintrittsstrategie sowie Managing Director- und Board-Mandate bei DaimlerChrysler Schweiz und der Smart Group in Europa und China.

Als EIP-Partner begleitet er Unternehmen in komplexen Transformations- und Turnaround-Situationen auf C-Level- und Board-Ebene – mit besonderem Fokus auf das gesamte Funktionsspektrum der Automobilkonzerne, von Produkt und Marketing über Vertrieb und Branding bis hin zu Retail-Strukturen und internationalen Wachstumsmärkten.

Dr. Ausprung studierte Betriebswirtschaftslehre mit anschließender Promotion an der Technischen Universität Stuttgart und hält ein Certificate of Advanced Studies in KI und Data Science der ETH Zürich. Weiterhin war er acht Jahre Honorarprofessor an der Yonsei University Seoul im Bereich Marketing und Branding in der Luxusgüterindustrie. Dr. Ausprung ist Ehrenbürger der Stadt Seoul.

Abkürzungsverzeichnis

BEV	Battery Electric Vehicle – Batterieelektrisches Fahrzeug
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BYD	Build Your Dreams (chinesischer Automobilhersteller)
CARIZON	Joint Venture zwischen VW und SAIC für intelligente Fahrzeugsoftware
CATL	Contemporary Amperex Technology Co. Limited (chinesischer Batteriehersteller)
CPCA	China Passenger Car Association – Chinesischer Pkw-Herstellerverband
CRO	Chief Restructuring Officer
CSRD	Corporate Sustainability Reporting Directive (EU-Nachhaltigkeitsberichtspflicht)
CTO	Chief Transformation Officer
EBIT	Earnings Before Interest and Taxes – Ergebnis vor Zinsen und Steuern
EIP	Executive Interim Partners
EV	Electric Vehicle – Elektrofahrzeug
FDI	Foreign Direct Investment – Ausländische Direktinvestition
FEOC	Foreign Entity of Concern – US-Ausschlussregel für chinesisch kontrollierte Wertschöpfung
GCC	Gulf Cooperation Council – Golfkooperationsrat
HIMA	Harmony Intelligent Mobility Alliance (Huawei-geführter Fahrzeugverbund)
ICE	Internal Combustion Engine – Verbrennungsmotor
IRA	Inflation Reduction Act (US-Subventionsgesetz 2022)
JDA	Joint Development Agreement – Gemeinsamer Entwicklungsvertrag
IfW	Institut für Weltwirtschaft (Kiel Institut)
JV	Joint Venture
KPI	Key Performance Indicator – Leistungskennzahl
MEB	Modulärer E-Antriebs-Baukasten (VW-Elektrofahrzeugplattform)
NEV	New Energy Vehicle – Neuenergiefahrzeug (chinesische Klassifizierung für EV und PHEV)
OEM	Original Equipment Manufacturer – Erstausrüster/Fahrzeughersteller
PHEV	Plug-in Hybrid Electric Vehicle – Plug-in-Hybridfahrzeug
PMI	Post-Merger Integration
PPE	Premium Platform Electric (Audi/Porsche gemeinsame EV-Plattform)
RoS	Return on Sales – Umsatzrendite
SoC	System-on-a-Chip – Integrierter Fahrzeugrechner-Chip
T&E	Transport & Environment (Brüsseler NGO für Verkehrspolitik)
TOPS	Tera Operations Per Second – Maßeinheit für KI-Rechenleistung
USP	Unique Selling Proposition – Alleinstellungsmerkmal
VCTC	Volkswagen China Technology Company (VW Entwicklungszentrum Hefei)
VDA	Verband der Automobilindustrie
YoY	Year over Year – Im Jahresvergleich

Quellenangaben

Quellen aus diversen Unterlagen (Auswahl)

- Roland Berger – Foresight 2026 China Annual Trends Report: OEM-Konsolidierung, Exportlogik, Solid-State-Batterien (ROLAND_BERGER_FORESIGHT_2026_China_EN_S.pdf)
- Roland Berger – Global Automotive Supplier Study: Strukturwandel und Margendruck (EIP_München_15_Roland_Berger_Global_Auto.docx)
- Roland Berger – China Speed: Fahrzeugentwicklungszyklen Europa vs. China (EIP_München_16_Roland_Berger_China.docx)
- McKinsey – Global Automotive Outlook & Technology Trends (EIP_München_11_Mc_Kinsey.docx)
- PwC – Autofacts Market Update & Next in Auto 2025 (EIP_München_14_PWC.docx)
- ACEA / EU Industrial Policy Report: Batterieabhängigkeit von China (EIP_München_20_Auto_ACEA_Report_Europa.docx)
- BCG/GlobalData: Globale Marktstruktur 2035, OEM-Rankings (_10_BCG_Global_Car_Market_Data.docx)
- BYD Deep Dive: Vertikale Integration, Exportstrategie (_7_BYD_Deep_Dive.docx)
- CATL Batterien – Technologieführerschaft, Solid-State-Roadmap (Letzter_Stand_CATL_Batterien_China.docx)
- VW Analyse – China-Turnaround, XPENG, VCTC Hefei (Analyse_VW_pseudo_Turnaround_China_und_Lanz_Farce.docx)
- Audi – Milliardenrager elektrischer A4, Nevco-Desaster (Audis_Milliardenrager_mit_dem_elektrischen_A4.docx)
- XPENG VW – Werknutzung Europa (Chinesischer_Autobauer XPENG_verhandelt_offenbar_über_VW.docx)
- Deutschland Europa USA Summary: EV-Nachfrageforecast (EIP_München_4_Deutschland_Europa_USA_Summary.docx)
- Deutsche OEMs – Strukturelle Fehleranalyse (Deutsche_OEMS.docx / _5_Deutsche_OEMS.docx)
- Korea Market Snapshot 2025: BYD, Hyundai/Kia, Import-Markt (EIP_München_3_-_meine_eigene_Recherche_Korea.pdf)
- Job-Streichungen deutsche Industrie: Ifo-Barometer, VW/Porsche (Job_Streichungen_deutsche_Industrie_quer_durch.docx)
- BMW Latest Q1 2026: Nettogewinn, Neue Klasse (BMW_latest.docx)

Externe Quellen / Eigene Recherche (Auswahl)

Q1 2026 – aktuelle Daten (Stand Juni 2026)

- Volkswagen AG: Quartalsmitteilung Q1 2026, April 2026. URL: volkswagen-group.com
- BMW Group: Pressemitteilung Q1 2026, April 2026. URL: press.bmwgroup.com
- Porsche AG: Auslieferungszahlen Q1 2026, April 2026. URL: newsroom.porsche.com
- Kia Corporation: Q1 2026 Business Results, 24. April 2026. URL: hyundaimotorgroup.com
- Hyundai Motor Company: Q1 2026 Business Results, 23. April 2026. URL: hyundai.com
- CPCA/Gasgoo: China Passenger Vehicle Retail Sales Q1 2026, April 2026
- KAIDA: Korea Import Vehicle Sales 2025, Januar 2026
- Electrive.net: E-Auto-Absatz China Januar 2026 – NEV-Kaufsteuer Hintergrund, Februar 2026
- Reuters/Handelsblatt: BYD Q1 2026 – Gewinneinbruch 55 %, April 2026
- Morgan Stanley: China Auto Export Prognose 2026, April 2026

Institutionelle Quellen

- Prof. Dr. Stefan Kooths, IfW Kiel: Gesamtwirtschaftliche Perspektiven für Deutschland in rauer See, April 2026
- EU-Kommission: Frühjahrsprognose 2026, Mai 2026. URL: ec.europa.eu
- Ifo-Institut: Beschäftigungsbarometer April 2026. URL: ifo.de
- Destatis: Beschäftigte Automobilindustrie Q3 2025, November 2025. URL: destatis.de
- VDA/Prognos: Beschäftigungsprognose Automobilindustrie bis 2035, Oktober 2024/April 2025
- Mercedes-Benz Group Annual Reports 2022, 2023, 2024, 2025. URL: mercedes-benz.com
- BMW Group Annual Report 2024. URL: bmwgroup.com
- McKinsey: Automotive Product Development: Accelerating to New Horizons, August 2025
- Rhodium Group: China's Subsidies and Involuntary Competition in the Auto Sector, August 2025. URL: rhg.com
- CKGSB Knowledge: China's Overcapacity – EV-Produktionskapazität, August 2025

- Automobility/IER: State of China's Auto Market 2025, 2025. URL: automobility.io – Automobility Ltd. / Bill Russo: State of China's Auto Market Q1 2026, Mai 2026 – manager magazin: VW Sparhammer – Vier Werke vor dem Aus, 6. Mai 2026 – manager magazin: VW Zwickau – China als Chance für Zwickau, 11. Mai 2026 – manager magazin: VW Group Target Picture 2030 – bis zu 100.000 Stellen, Werksschließungen, Markenabsplaltung, 26. Juni 2026
- Automobility Ltd. / Bill Russo: State of China's Auto Market, Juni 2026. URL: automobility.io
- manager magazin / Reuters: Porsche streicht zahlreiche Modellvarianten – Hauptversammlung, 22. Juni 2026
- Rest of World: China's EV makers are taking over the European factories Ford and Nissan can't fill, 1. Juli 2026. URL: restofworld.org
- Rest of World / Rhodium Group: What happened to China's overseas EV factory boom?, 25. Juni 2026
- Roland Berger / NativeResearch: Decoding Consumer Behavior Vol. 5 – The consumer playbook is changing, Juni 2026
- Gasgoo Automotive Research Institute: Top 10 Destinations by BYD's Passenger Vehicle Exports 2025, Januar 2026
- Kraftfahrt-Bundesamt (KBA) / dpa: Neuzulassungen chinesischer Marken in Deutschland, April 2026
- manager magazin / VDA: Bosch streicht weitere 13.000 Stellen in Deutschland, 25. September 2025; Unternehmensangaben ZF Friedrichshafen, Continental: Stellenabbau, 2024/2025
- manager magazin: Konzern in der Krise – Absatz von VW bricht im zweiten Quartal ein, 10. Juli 2026
- manager magazin: Rückgang im zweiten Quartal – BMW-Absatz in China bricht ein, 10. Juli 2026
- NZZ: Deutschland ist auf dem Weg zum Industriemuseum (Meinungskommentar), 3. Juli 2026
- Simply Wall St: Toyota (TSE:7203) Margin Miss Reinforces Bearish Sentiment on Profitability, 6. November 2025
- Die Presse: Beschäftigung in der deutschen Automobilindustrie, 20. November 2025; VDA Beschäftigungszahlen, Stand August 2025
- VDA: Blickpunkt Automobilindustrie – Zahlen und Fakten 2024/2025
- VDA: Prognosen für 2026 – Pkw-Neuzulassungen in Deutschland, 8. Dezember 2025
- Watson: Knall bei VW – Hälfte der Modelle soll gestrichen werden, 9. Juli 2026
- Welt: Volkswagen streicht Hälfte seiner Modelle – Konzern stellt Sparplan vor, 10. Juli 2026
- Automobilwoche: Halbjahreszahlen – Volkswagen kämpft mit China-Flaute, 10. Juli 2026
- Auto Motor und Sport: VW-Zahlen brechen ein – Porsche belastet, 25. Juli 2025
- manager magazin: Neuer BMW-Chef plant Jobabbau (Franz Anko-Hubik), 19. Juni 2026
- Gasgoo / GARI: China Passenger Vehicle Sales Analysis, Mai 2026, veröffentlicht 10. Juli 2026
- CarNewsChina: Xiaomi delivered 135,000 vehicles in 2024, 31. Dezember 2024
- The Korea Herald: OECD-Schätzung Potenzialwachstum Südkorea; EV-Preise Südkorea (mit ev.com), 2026
- CAAM: China Passenger Vehicle Market Data 2024/2025
- Transport & Environment (T&E): EV Demand Shortfall Europe, Oktober 2025. URL: transportenvironment.org
- ICCT: Europe EV Outlook 2026, Januar 2026. URL: theicct.org
- CarNewsChina/Gasgoo/CnEVPost: VW VCTC Hefei, XPENG CEA-Plattform, CARIZON 2025/2026
- AlixPartners: China als Gym der Welt – Automotive Development Cycles, 2026
- DW: What Renault's new EV reveals about the global auto industry, April 2026. URL: dw.com
- manager magazin: Inside Google – das spektakulärste Comeback der Techgeschichte, April 2026
- manager magazin: Audis Milliardenärger mit dem elektrischen A4, Mai 2026
- manager magazin: VW Schrumpfstrategie / Post-Growth, 2025/2026
- Coatanlem und Coste: Restrukturierungskosten Hochtechnologie nach Ländern, 2025
- Rhodium Group: China Subsidies Anti-Involution, August 2025