

VOLKSWAGEN GROUP

AMC 2026

Rede Arno Antlitz

Rede zur Jahrespressekonferenz 2026 von Arno Antlitz, CFO&COO Volkswagen Group
veröffentlicht am 10. März 2026.

Meine Damen und Herren,

Das Jahr 2025 war ein anspruchsvolles Jahr - geprägt von geopolitischen Spannungen, Zöllen und hoher Wettbewerbsintensität.

In diesem anspruchsvollen Umfeld haben wir wichtige Fortschritte erzielt und die Substanz der Volkswagen Group weiter gestärkt.

- Wir haben 30 begeisternde Modelle für unsere Kunden auf den Markt gebracht.
- Und wir haben sichtbare Fortschritte bei der Restrukturierung erzielt.
- Wir haben einen soliden Netto-Cashflow erwirtschaftet.
- Und damit die Netto-Liquidität auf einem soliden Niveau gehalten.

Ich möchte allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern danken, die diesen Erfolg erarbeitet haben.

Wir haben 2025 wichtige Kennzahlen im Vergleich zum Vorjahr verbessert, unser operatives Ergebnis ist jedoch um rund 50 Prozent zurückgegangen.

Das aktuelle Ergebnisniveau – um Sondereffekte bereinigt – von 4,6% reicht aber langfristig nicht aus, um kraftvoll in die Zukunft investieren zu können.

Deshalb müssen wir in diesem anspruchsvollen Umfeld weiter konsequent die Kosten senken, Konzernsynergien heben, die Komplexität reduzieren und so unsere Ertragskraft nachhaltig auf ein höheres Niveau steigern.

Lassen Sie mich nach diesen Vorbemerkungen die Zahlen einordnen.

Wir starten mit einem Blick auf die Auslieferungen.

Trotz der vielfachen Herausforderungen haben wir 2025 weltweit rund 9 Millionen Fahrzeuge an unsere Kunden ausgeliefert – damit liegen wir nahezu auf Vorjahresniveau.

Rückgänge bei den Auslieferungen in China und den USA wurden durch zweistelliges Wachstum in Südamerika und Zuwächse in Europa ausgeglichen.

Die **Erneuerung unseres Produktportfolios** zahlt sich also zunehmend aus.

Die Auslieferungen von batterieelektrischen Fahrzeugen ist um 32 Prozent gestiegen.

Damit erhöhte sich der Anteil reiner Elektrofahrzeuge auf 11 Prozent der weltweiten Auslieferungen.

Der größte Impuls ging von **Europa** aus:

- Der Anteil der Elektrofahrzeuge an unseren Auslieferungen in Europa liegt bei rund 19 Prozent.
 - Mittlerweile kommt jedes vierte verkaufte Elektrofahrzeuge in Europa aus dem Volkswagen-Konzern.
 - Dies zeigt eindrucksvoll: unsere Elektro-Strategie greift.
-

Der Konzern-Umsatz ist währungsbedingt leicht auf rund 322 Milliarden Euro zurückgegangen.

Das operative Ergebnis lag mit 8,9 Milliarden Euro 53 Prozent unter Vorjahr.

Das entspricht einer Rendite von 2,8 Prozent.

Dieses Ergebnis spiegelt den intensiven Wettbewerb in unserer Industrie wider.

Es wirkten in 2025 aber auch erhebliche Sondereffekte.

In Summe ergaben sich Sondereffekte von rund 5,9 Milliarden Euro. Ein Großteil davon resultiert aus

- der Abschreibung auf den Geschäfts- und Firmenwert von Porsche in Höhe von 2,7 Milliarden Euro,
- aus der Anpassung der Produktstrategie bei Porsche, die mit 2 Milliarden Euro zu Buche schlägt.

- Restrukturierungsaufwendungen belasten mit 1,3 Milliarden EUR.

Wenn man die Marge um diese Effekte bereinigt, erhält man ein **präziseres Bild** der operativen Performance der Volkswagen Group im Jahr 2025.

Vor diesen Effekten beläuft sich die Operative Umsatzrendite auf 4,6 Prozent.

Diese Größe gibt einen guten Hinweis darauf, wo wir in dem aktuellen Umfeld finanziell stehen.

Rechnet man zusätzlich die Zölle heraus, die in den letzten neun Monaten des Jahres 2025 zu einer Belastung von 2,9 Milliarden Euro geführt haben, führt das zu einer Marge von 5,5 Prozent.

Vor dem Hintergrund der zahlreichen Herausforderungen ist das eine ordentliche Leistung.

Aber natürlich zählt am Ende das erreichte Ergebnis.

Die Zölle werden bleiben. Und selbst eine Marge von 4,6 Prozent reicht nicht aus, um kraftvoll in die Zukunft investieren zu können.

Um die Resilienz von Volkswagen im schwierigen Marktumfeld dauerhaft zu stärken, müssen wir die aktuellen Verbesserungsprogramme konsequent umsetzen und unsere Anstrengungen erhöhen.

Der Netto-Cashflow im Konzernbereich Automobile stieg auf 6,4 Milliarden Euro.

Die Verbesserung des Cashflows resultiert dabei aus **gezielten Initiativen**, die seit dem letzten Sommer konzernweit auf- und umgesetzt wurden.

Der Netto-Cashflow in Höhe von 6,4 Milliarden Euro ist dabei auf ein starkes zweites Halbjahr und insbesondere das vierte Quartal zurückzuführen, das von einem verbesserten Management unserer Lager-Bestände und einer hohen Investitionsdisziplin geprägt war.

Wir können zurecht stolz auf die gute Arbeit unserer Teams in den Marken und den Fachbereichen sein.

Mit ihrer Arbeit haben sie entscheidend dazu beigetragen, **die finanzielle Handlungsfähigkeit unseres Konzerns zu stärken.**

Sehr geehrte Damen und Herren,

um Transparenz zu schaffen und den haltlosen Spekulationen der letzten Wochen entgegenzutreten, möchte ich Ihnen an dieser Stelle etwas ausführlicher erläutern, wie wir diesen Netto-Cashflow erreicht haben.

Im Diagramm sehen Sie die einzelnen Bestandteile des Netto-Cashflows im Jahr 2025 vereinfacht dargestellt.

Basis ist der sogenannte Brutto-Cashflow oder zu Deutsch auch Barmittelzufluss. Dieser betrug in 2025 28,7 Milliarden Euro.

Aus diesem Brutto-Cashflow zuzüglich Veränderungen beim Working Capital – im Wesentlichen sind das Veränderungen der Lagerbestände aber auch der Forderungen und Verbindlichkeiten ergibt sich der Cashflow des laufenden Geschäfts.

Wenn wir Lagerbestand aufbauen, bindet das Geld, wenn wir Lagerbestand abbauen kommt zusätzliches Geld in die Kasse.

Aus dem Cashflow des laufenden Geschäfts müssen wir Ausgaben für Investitionen, für aktivierte Forschungs- und Entwicklungskosten sowie für Käufe von Unternehmensbeteiligungen wie beispielsweise Rivian bezahlen. Damit landen wir beim Netto-Cashflow.

Die absoluten Größen für 2025 sind bedingt aussagefähig, deshalb haben wir sie den Werten gegenübergestellt, die wir in 2024 erreicht haben.

Aufgrund des schwächeren operativen Geschäfts lag der Brutto-Cashflow in 2025 um 6,7 Milliarden Euro **unter** dem Wert im Jahr 2024.

Vor dem Hintergrund der Zölle bei gleichzeitig großen Unsicherheiten, haben wir die Prognose für den Netto-Cashflow im September auf rund 0 Euro reduziert.

Um dieser Entwicklung entschieden entgegenzutreten, haben wir eine **konzernweite Task Force aufgestellt**, mit dem Ziel, die Ausgaben zu reduzieren und die Lagerbestände zu optimieren

Und unsere Teams haben geliefert:

- Beim Working Capital, wurde im Gesamtjahr 2025 ein positiver Betrag in Höhe von 2,7 Milliarden Euro erzielt. Der Vorjahreswert war mit 1.1 Milliarden EUR negativ.
- Der Großteil der Verbesserung beim Working Capital im Vergleich zum Vorjahr kam mit rund 2 Milliarden EUR aus geringeren Lagerbeständen zum Jahresende.
- Dank hoher Ausgabendisziplin konnten zudem die Investitionen in Sachanlagen um 1,9 Milliarden Euro gesenkt werden.
- Geringere aktivierte Forschungs- & Entwicklungsausgaben haben mit 1,2 Milliarden EUR beigetragen.
- Und für Käufe von Unternehmensbeteiligungen haben wir 1,1 Milliarden Euro weniger ausgegeben.

In Summe haben die Maßnahmen Lageroptimierung, Investitionsdisziplin, geringerer F&E Aufwand und niedrigere Ausgaben für Beteiligungskäufe den Netto Cash Flow mit 6,2 Milliarden Euro gestützt

... und so den geringeren Barmittelzufluss aus dem schwächeren operativen Geschäft nahezu vollständig kompensiert.

Der überwiegende Teil der Verbesserung stammt dabei aus dem vierten Quartal.

Der wesentliche Hub im Working Capital kam – wie bereits angesprochen – aus der Reduzierung der Lagerbestände.

Eine Reduzierung des Lagerbestandes im vierten Quartal ist nicht ungewöhnlich.

In 2025 wurde der saisonale Effekt **durch nachhaltige strukturelle Prozessverbesserungen zwischen Produktion und Vertrieb nochmals unterstützt.**

Während der Chip-Knappheit fiel es unseren Werken schwer, einen genauen Liefertermin für den Kunden einzuhalten. Aus diesem Grund wurden die Fahrzeuge mit hohem Vorlauf gebaut damit sie auf jeden Fall rechtzeitig beim Handel stehen, wenn der Leasing-Vertrag des Kunden ausläuft.

Mit der verbesserten Termintreue in unseren Werken konnten wir nun im Jahr 2025 die Durchlaufzeiten der Fahrzeuge über die gesamte Wertschöpfungskette

bis zum Handel verkürzen und somit die Läger reduzieren, ohne die Verfügbarkeit von Fahrzeugen für unsere Kunden zu beeinträchtigen.

In Summe konnten wir im 4. Quartal 2025 die Bestände gegenüber dem 3. Quartal um 4,8 Milliarden Euro und gegenüber dem Jahresende 2024 um 2 Milliarden Euro senken.

Gestützt durch die positive Entwicklung des Netto-Cashflows konnten wir die Nettoliquidität mit 34,5 Milliarden Euro auf einem soliden Niveau halten.

Kommen wir zu der **Performance der einzelnen Geschäftsbereiche**.

Im Geschäftsbereich Pkw haben sich die Neuausrichtung von Porsche, die US-Zölle und die Restrukturierung besonders stark ausgewirkt.

Infolgedessen verzeichnete das Segment ein operatives Ergebnis von nur noch 5,0 Milliarden Euro.

Das ist ein Rückgang von 64 Prozent gegenüber dem Vorjahr.

Bei den schweren Nutzfahrzeugen belasten vor allem die niedrigeren Absatzvolumina das Ergebnis.

Das operative Ergebnis sank um 43 Prozent auf 2,4 Milliarden Euro.

Financial Services steigerte das operative Ergebnis um 19 Prozent auf 3,7 Milliarden Euro, getragen vor allem von einem starken Geschäft in Europa.

Werfen wir einen Blick auf das operative Ergebnis im Bereich Pkw und leichte Nutzfahrzeuge in der Ergebnisüberleitung zum Vorjahr.

Das Volumen hatte einen leicht positiven Effekt.

Der erfolgreiche Hochlauf der derzeit noch margenschwächeren Elektrofahrzeuge in Europa hatte seinen Preis: Negative Preis- und Mix-Effekte haben uns mit rund 3,2 Milliarden Euro oder einem Prozentpunkt Marge belastet.

Die Belastung durch die US-Zölle kostete rund einen weiteren Prozentpunkt Marge.

Bei den Fixkosten wirkten sich die Belastungen aus der Neuausrichtung von Porsche negativ aus.

Die operativen Fixkosten konnten wir dagegen gegenüber 2024 absenken.

Hier beginnt sich die konsequente Umsetzung unserer Performance-Programme zunehmend auszuzahlen.

In der Folge gingen die Gemeinkosten im Konzernbereich Automobile um 1,5 Milliarden Euro zurück.

Vor allem die Marke Volkswagen leistete hierzu einen wichtigen Beitrag.

Kommen wir zu der Entwicklung der Markengruppen.

In der Markengruppe Core konnten wichtige Fortschritte erzielt werden.

Absatz und Umsatz konnten in einem schwierigen Marktumfeld gesteigert werden, getragen durch einen erfolgreichen Hochlauf der vollelektrischen Fahrzeuge.

Trotz Belastungen durch Zölle und schwächere Margen der Elektro-Fahrzeuge zeigte sich eine stabile operative Entwicklung.

Das Ergebnis betrug 6,8 Milliarden Euro. Die Marge von 4,7 Prozent liegt in etwa auf Vorjahres-Niveau.

Dabei wirkte sich die herausragende Performance von Skoda positiv aus. Mit einer Marge von 8,3 Prozent zeigt die Marke eindrucksvoll, was erreicht werden kann, wenn eine starke Produktsubstanz auf Basis der Volkswagen Plattform mit wettbewerbsfähigen Kostenstrukturen verbunden wird.

Auch die Marke Volkswagen hat substantielle Fortschritte erzielt. Das zeigte sich besonders im vierten Quartal. Im Gesamtjahr konnte das Ergebnis stabil gehalten werden. Somit wurden die Zollbelastungen der Marke in Höhe von rund 900 Millionen Euro vollumfänglich kompensiert.

Diese Zahlen belegen eindrucksvoll: **Bei der Umsetzung unserer Performance-Programme sind wir zwar noch nicht am Ziel, aber auf dem richtigen Weg.**

Innerhalb der Markengruppe Progressive hat Audi das Jahr 2025 mit einer zweistelligen Marge im vierten Quartal abgeschlossen.

Mit seinen vollelektrischen Modellen erzielte Audi einen Auslieferungsrekord

Gute Umsatzzahlen schlugen sich aufgrund der US-Zölle und des deutlich gestiegenen Anteils von reinen E-Fahrzeugen auch hier nicht im operativen Ergebnis nieder.

Erste Beiträge des Performance-Programms konnten diese Effekte aber teilweise kompensieren.

Infolgedessen erzielte die Markengruppe Progressive ein operatives Ergebnis von 3,4 Milliarden Euro, 14 Prozent unter dem Vorjahreswert.

Das führt zu einer Marge von 5,1 Prozent.

Das operative Ergebnis der Markengruppe Sport Luxury spiegelt die geringeren Absatzzahlen – besonders auf dem chinesischen Markt – und die erheblichen Sonderaufwendungen im Jahr 2025 wider. Auch hier wirkten Zollbelastungen negativ.

Unsere Technologieplattformen CARIAD und PowerCo haben 2025 sichtbare Fortschritte erzielt, das Konzernergebnis aber noch stark belastet.

CARIAD hat die Lizenzeinnahmen deutlich gesteigert und den operativen Verlust um 0,3 Milliarden Euro auf 2,2 Milliarden Euro reduziert.

Im Batteriegeschäft hat sich der operative Verlust infolge des Hochlaufs der Produktionskapazitäten erhöht.

PowerCo hat Ende 2025 planmäßig die Zellproduktion in der Gigafabrik Salzgitter gestartet.

Die ersten Batteriezellen „Made in Europe“ sollen ab diesem Jahr in unseren Fahrzeugen in Serie eingesetzt werden – ein wichtiger Meilenstein in unserer Elektrostrategie.

TRATON wurde durch ein schwieriges Marktumfeld in der Lkw Sparte deutlich beeinflusst.

Der Umsatz ging auf 42,5 Milliarden Euro zurück, das operative Ergebnis fiel auf 2,4 Milliarden Euro, hauptsächlich aufgrund geringerer Absatzmengen in Nordamerika und Brasilien, negativer Wechselkurseffekte und Kosten für das neue Werk in China.

Trotzdem stimmt uns die jüngste Entwicklung der Auftragseingänge zuversichtlich, dass 2026 eine gewisse Verbesserung eintreten dürfte.

Das anteilige operative Ergebnis unserer Joint Venture Aktivitäten in China lag im Geschäftsjahr 2025 bei 958 Millionen Euro.

Der Wettbewerbsdruck in China ist unverändert hoch – besonders im Premium- und Luxussegment. Im Volumensegment stabilisierten sich die Preise im Jahresverlauf 2025.

Mit Blick nach vorn kommen jetzt die neuen, lokal entwickelten

E-Fahrzeuge mit wettbewerbsfähigen Technologien und Kostenstrukturen in den Markt.

Während das Jahr 2026 noch finanziell durch diese Anläufe belastet wird, sind für 2027 wieder steigende finanzielle Beiträge zu erwarten.

Unser Konzernvorstand für China, Ralf Brandstätter, wird die Fortschritte mit seinem Team auf einem Investoren- und Analysten-Event im Rahmen der Beijing Auto Show in China im April im Detail erläutern.

Sehr geehrte Damen und Herren,

Damit komme ich zum finanziellen Ausblick auf das Geschäftsjahr 2026.

Wir gehen davon aus, dass die Kundennachfrage weltweit weitestgehend stabil bleibt. Gleichzeitig erwarten wir einen fortgesetzt hohen Wettbewerbsdruck.

Vor diesem Hintergrund rechnen wir für die Volkswagen Group auf dieser Basis für das Geschäftsjahr 2026 mit einer **Umsatzentwicklung von 0 bis plus 3 Prozent**.

Die operative Marge wird in einer Bandbreite zwischen **4,0 bis 5,5 Prozent erwartet**.

Wir erwarten einen Netto-Cashflow in der Bandbreite von 3 bis 6 Milliarden Euro und die Nettoliquidität in einer Bandbreite von 32 bis 34 Milliarden Euro.

Meine Damen und Herren,

die Volkswagen Group hat alle Voraussetzungen, um den Wandel der Industrie erfolgreich zu gestalten.

Wir haben starke Marken, begeisternde Produkte und können auf globale Skalen setzen.

Diese klaren Stärken spiegeln sich aktuell nicht vollumfänglich in unserem finanziellen Ausblick für 2026 wider.

Sie werden überlagert von den gegenwärtigen Herausforderungen,

- einer volatilen Weltwirtschaft und Zöllen,

- weiter steigender Wettbewerbsintensität.
- Sowie hohen Aufwendungen für die Transformation.

In diesem Umfeld wollen und müssen wir unsere

- Verbrennerfahrzeuge technologisch wettbewerbsfähig halten,
- fortgesetzt in **begeisternde Elektrofahrzeuge** und in **neueste Softwarelösungen** für unsere Kunden investieren
- und unsere regionale Präsenz, vor allem in den USA ausweiten.

Dies können wir nur leisten, wenn wir weiter konsequent unsere Kosten senken, Konzernsynergien heben, Komplexität reduzieren und so unsere Ertragskraft nachhaltig steigern.

Darauf konzentrieren wir uns in den kommenden Monaten.

Herzlichen Dank.
