

Unter Sperrfrist bis
15. April 2026, 10:00 Uhr MESZ

Gaining Traction

>> *accelerate*

Annual Press Conference 2026

Es gilt das gesprochene Wort

Statements:

Arnd Franz

Vorsitzender der MAHLE Konzern-Geschäftsführung und CEO

Markus Kapaun

Mitglied der MAHLE Konzern-Geschäftsführung und CFO

[Arnd Franz]

Meine Damen und Herren,
ich freue mich, dass Sie heute bei uns sind.

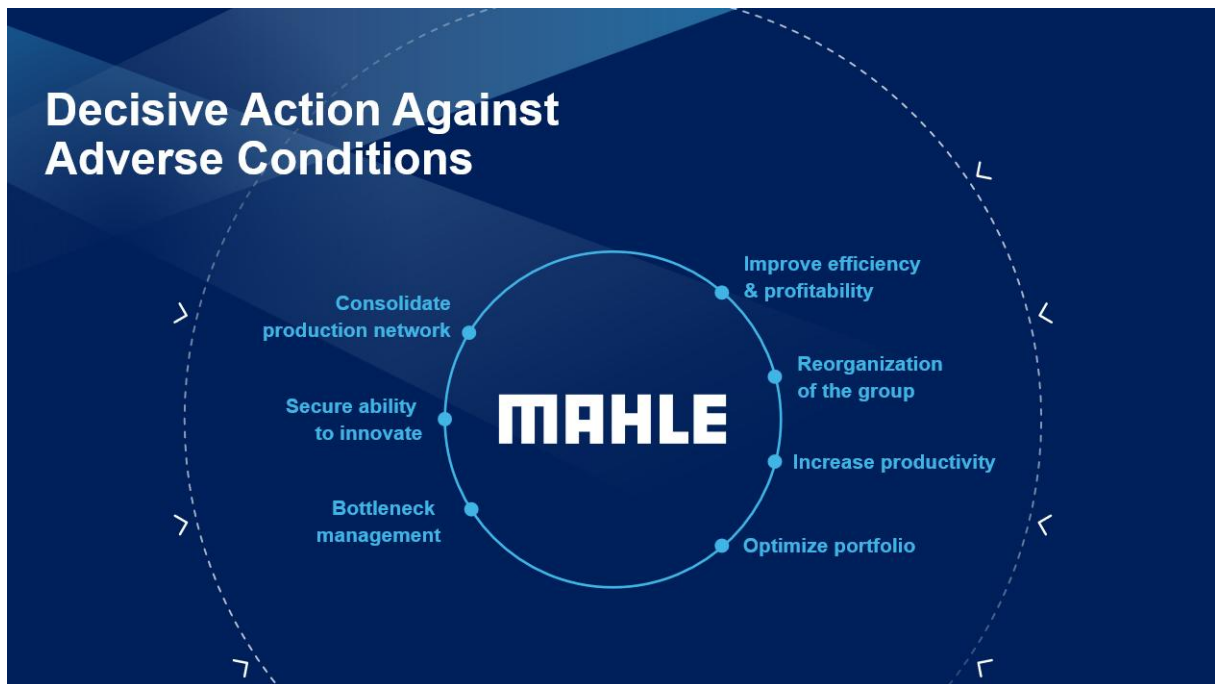


Wenn etwas sicher ist in diesen Zeiten, dann ist es die Unsicherheit.

2025 war ein Jahr, in dem Planbarkeit durch die neuen US-Zölle, erneute Lieferkettendisruptionen etwa bei Halbleitern, handels- und geopolitische Verwerfungen sowie die anhaltende Hängepartie um die künftige CO₂-Regulierung in Europa erneut massiv erschwert wurde. Dazu kamen hohe Kostenbelastungen durch Energiepreise und Wechselkurseffekte sowie rückläufige – oder im besten Falle stagnierende – Märkte in fast allen Regionen sowie ein zunehmend härterer Wettbewerb, vor allem in und aus China.

Im Ergebnis wurden unsere Umsatzerwartungen im vergangenen Jahr nicht erfüllt. Der nominelle MAHLE Umsatz im Jahr 2025 blieb mit 11,3 Milliarden Euro erneut unter Vorjahr.

Decisive Action Against Adverse Conditions

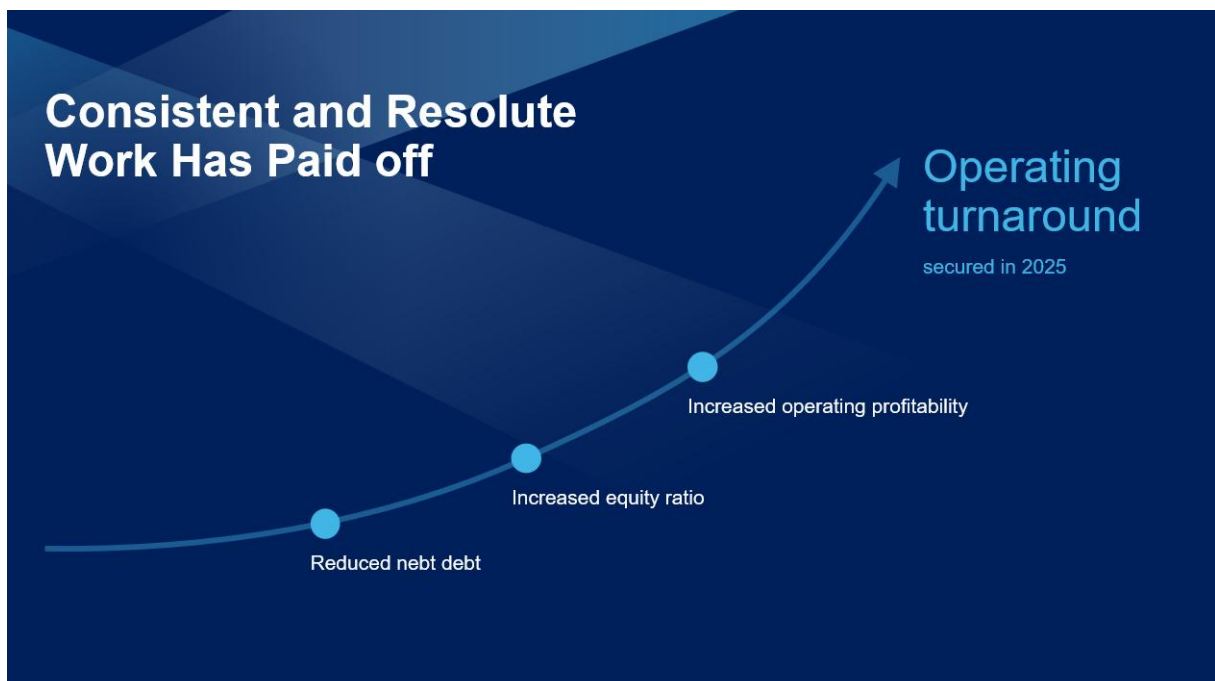


Rahmenbedingungen wie diese stellen die Widerstandsfähigkeit und Handlungsstärke eines Unternehmens auf eine harte Probe. Wir haben deshalb unser Effizienzprogramm intensiviert. Wir haben konsequent unsere Ergebnis- und Liquiditätsmaßnahmen weitergeführt und – wo notwendig – Anpassungsmaßnahmen beschleunigt.

Wir haben, erstens, unsere neue Konzernorganisation in Rekordzeit umgesetzt und initiale Synergien nutzbar gemacht. Diese werden fortlaufend positive Effekte zeigen. Zweitens haben wir an unserer Portfoliobereinigung und der Konsolidierung unseres Produktionsnetzwerks weitergearbeitet. Drittens, die Kapazitäten unserer Werke an die reduzierte Nachfrage angepasst. Und, viertens, die Produktivität gesteigert.

Die Arbeit hat sich gelohnt. Die Erfolge sind messbar:

Consistent and Resolute Work Has Paid off



Wir haben große Fortschritte bei der Reduzierung unserer Verschuldung gemacht – aus eigener operativer Kraft, ohne Verkäufe und trotz des Zukaufs aller verbliebenen Anteile an MAHLE Behr. Wir konnten unsere Eigenkapitalquote weiter steigern und unsere operative Profitabilität weiter verbessern.

Damit haben wir den in 2023 erzielten und 2024 bestätigten operativen Turnaround auch für 2025 gesichert. Und das trotz des äußerst schwierigen Umfelds und erheblicher zusätzlicher Rückstellungen, die wir für geplante notwendige weitere Anpassungsmaßnahmen vorgenommen haben.

Auch in anderen Bereichen hat MAHLE geliefert: Unsere Ausgaben für Forschung und Entwicklung bleiben unverändert auf hohem Niveau. Wir haben auch 2025 Innovationen für die Mobilität der Zukunft vorgestellt und weitere Erfolge in der Nachhaltigkeit erzielt.



Wir haben unsere CO₂-Emissionen erneut gesenkt und sind voll auf Kurs, unsere ambitionierten Klimaziele zu erreichen. Wir setzen verstärkt neue Technologien ein, reduzieren Energieverbräuche, ersetzen fossile Brennstoffe verstärkt durch erneuerbare Energien und treiben die nachhaltige Produktentwicklung durch erhöhten Einsatz kreislauf- und bio-basierter Materialien voran. Verantwortungsvolles Wirtschaften bleibt ein integraler Bestandteil unserer Geschäftsstrategie. Um der Ganzheitlichkeit unseres Ansatzes Ausdruck zu verleihen, haben wir in diesem Jahr erstmals den MAHLE Nachhaltigkeitsbericht in unseren Geschäftsbericht integriert.



Wir machen diese Fortschritte, weil wir in allen Bereichen des Unternehmens unsere Mission „Efficiency in Motion“ konsequent umsetzen. Wir alle bei MAHLE haben mit hohem Einsatz und viel Leidenschaft für dieses Ergebnis gearbeitet. Dafür danke ich allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ausdrücklich.

Mein Dank geht auch an unser Gesellschaftergremium MABEG und den MAHLE Aufsichtsrat für deren vertrauensvolle und konstruktive Unterstützung. Ich möchte es nicht versäumen, ganz besonders Herrn Professor Heinz Junker zu würdigen. Er ging Ende 2025 nach 30 Jahren im Konzern, davon zehn an der Spitze des Aufsichtsrats, in den Ruhestand und übergab ein geordnetes Haus an seinen Nachfolger Dr. Michael Macht.

Meine Damen und Herren, auch in anhaltend schwierigen Zeiten zeigt sich, dass unsere Strategie MAHLE 2030+ greift. Doch MAHLE ist noch nicht am Ziel.

MAHLE Stays the Course With Clear Focus and Priorities

Gaining Traction
>> accelerate

EFFICIENCY
IN MOTION

Wir streben weiterhin eine operative EBIT-Rendite von sieben Prozent an. Angesichts der Marktlage und widrigen Rahmenbedingungen werden wir dafür noch Zeit brauchen. Das Umfeld bleibt volatil und schwierig – aktuell noch verschärft durch die Auswirkungen des Krieges im Nahen Osten. Deren Ausmaß lässt sich noch nicht vollends bemessen, aber zeigt jetzt schon erste ernstzunehmende Auswirkungen bei Energie- und Rohstoffkosten.

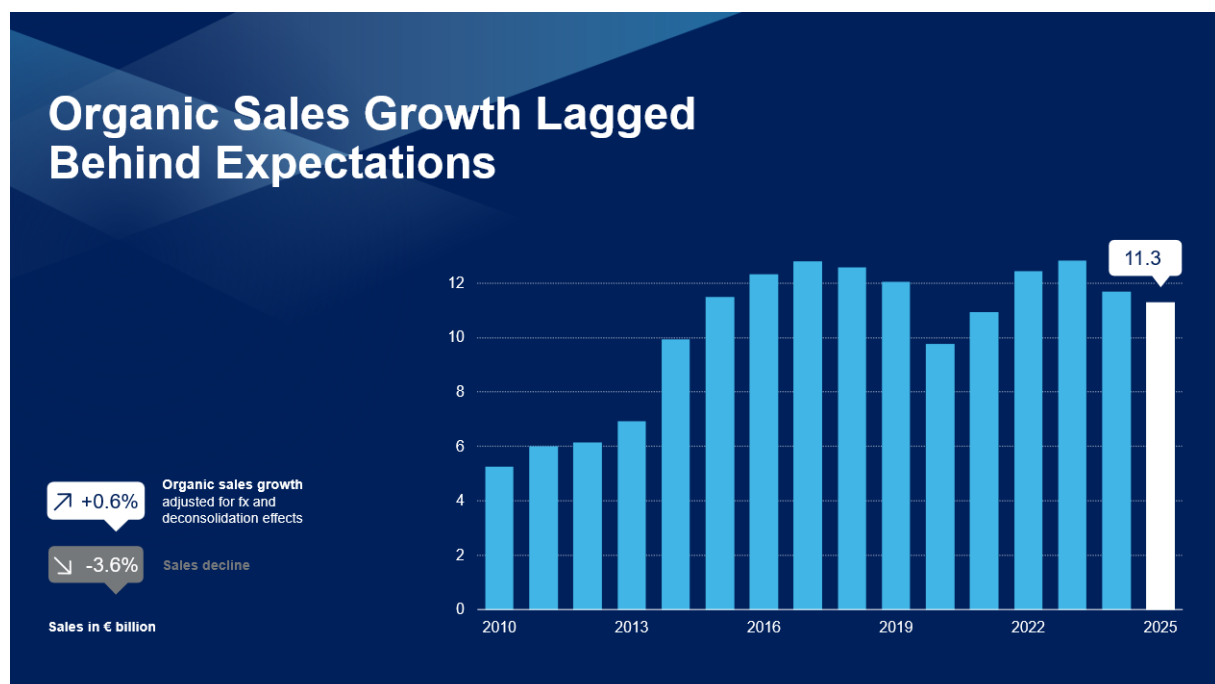
Auch die handelspolitischen Rahmenbedingungen, vor allem getrieben durch wiederkehrende nicht vorhersehbare Entscheidungen der US-Regierung, werden uns weiter in Atem halten. Die Entscheidung des EU-Parlaments, das Freihandelsabkommen mit Mercosur vom Europäischen Gerichtshof prüfen zu lassen, verhindert eine baldige Ratifizierung und ist ein besorgniserregendes Signal. Positiv ist immerhin die vorläufige Inkraftsetzung des Handelsabkommens am 1. Mai zu bewerten. Die Verabschiedung des Freihandelsabkommens mit Indien begrüßen wir sehr. Die ungünstigen Wettbewerbsbedingungen und die marktferne, komplizierte Regulatorik in Europa (und unserem Heimatland Deutschland) werden entscheidend sein für die Aufstellung unserer Industrie und am Standort im immer härter werdenden internationalen Wettbewerb.

MAHLE hat in den letzten Jahren zahlreiche strukturelle Verbesserungen umgesetzt, um seine Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig zu steigern. Damit können wir uns darauf konzentrieren, verstärkt in Wachstumsmärkte und -felder zu gehen, sowohl im Automotive- als auch im Non-Automotive-Bereich. Unsere Marktprognosen für 2035 werden wir entsprechend der Realitäten anpassen und unsere Kapazitäten daran ausrichten. Denn der Anpassungsdruck bleibt unverändert hoch. Krisenmanagement bleibt eine Priorität. Unser Fokus liegt auf profitabilem Wachstum.

Bevor ich auf einige Punkte später detaillierter eingehe, wird Ihnen unser CFO, Markus Kapaun, nun die wichtigsten Zahlen des Geschäftsjahres 2025 erläutern.

[Markus Kapaun]

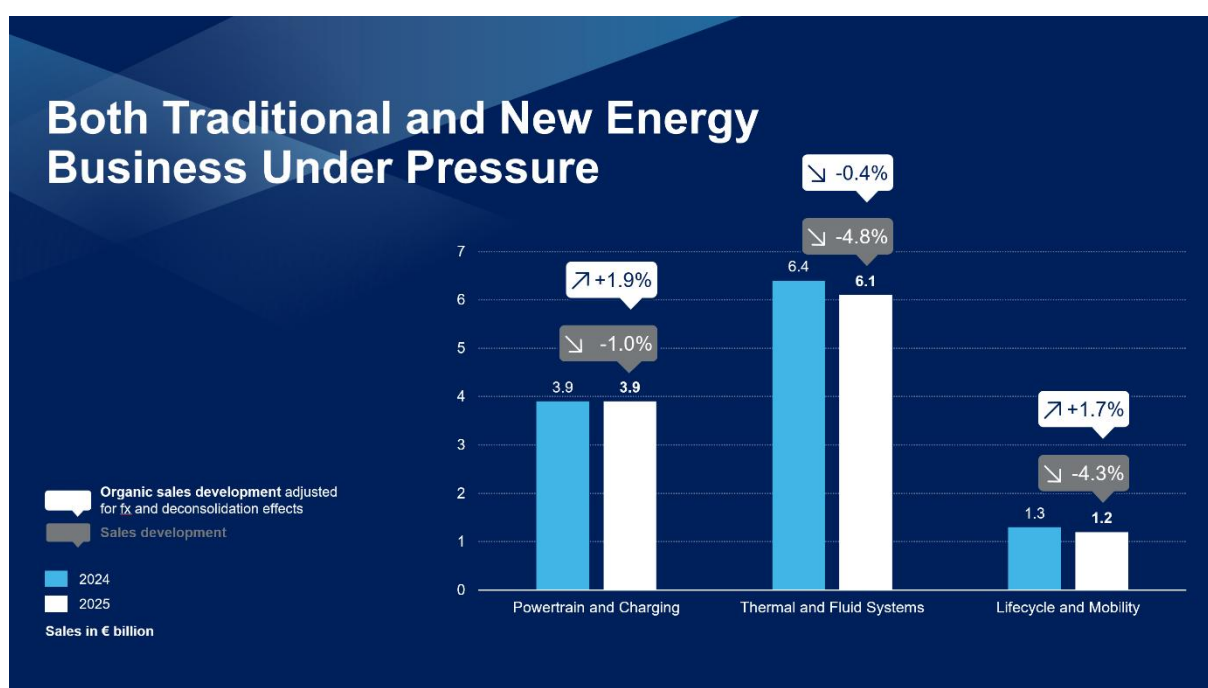
Vielen Dank, Arnd Franz.



Der MAHLE Konzern erzielte im zurückliegenden Berichtsjahr einen Umsatz von 11,3 Milliarden Euro, das ist ein nominaler Rückgang von 3,6 Prozent gegenüber dem Vorjahr.

Die Umsatzentwicklung wurde von einer rückläufigen Kundennachfrage und damit schwächeren Fahrzeugproduktion, in unseren Hauptmärkten Europa und Nordamerika, gebremst. Großen Einfluss hatten dabei die schwache Entwicklung des Truck-Geschäfts in den USA und die weiterhin deutlich hinter den Erwartungen zurückbleibende Elektrifizierung in Europa. Zusätzliche Belastungen, vor allem aus höheren Zöllen, konnten unter anderem durch Anpassungen unserer Verkaufspreise kompensiert werden.

Den größten Effekt – insgesamt minus 377 Millionen Euro – hatte die Abwertung verschiedener Handelswährungen gegenüber dem Euro. Veränderungen im Konsolidierungskreis minderten den Umsatz um weitere 115 Millionen Euro. Diese resultierten im Wesentlichen aus dem Verkauf unserer Anteile am Joint Venture Behr-Hella Thermocontrol (BHTC) am 2. April 2024 und der Veräußerung des Produktbereichs Thermostate zum 2. Mai 2024. Bereinigt um diese Effekte blieb der Umsatz mit plus 0,6 Prozent auf Vorjahresniveau.



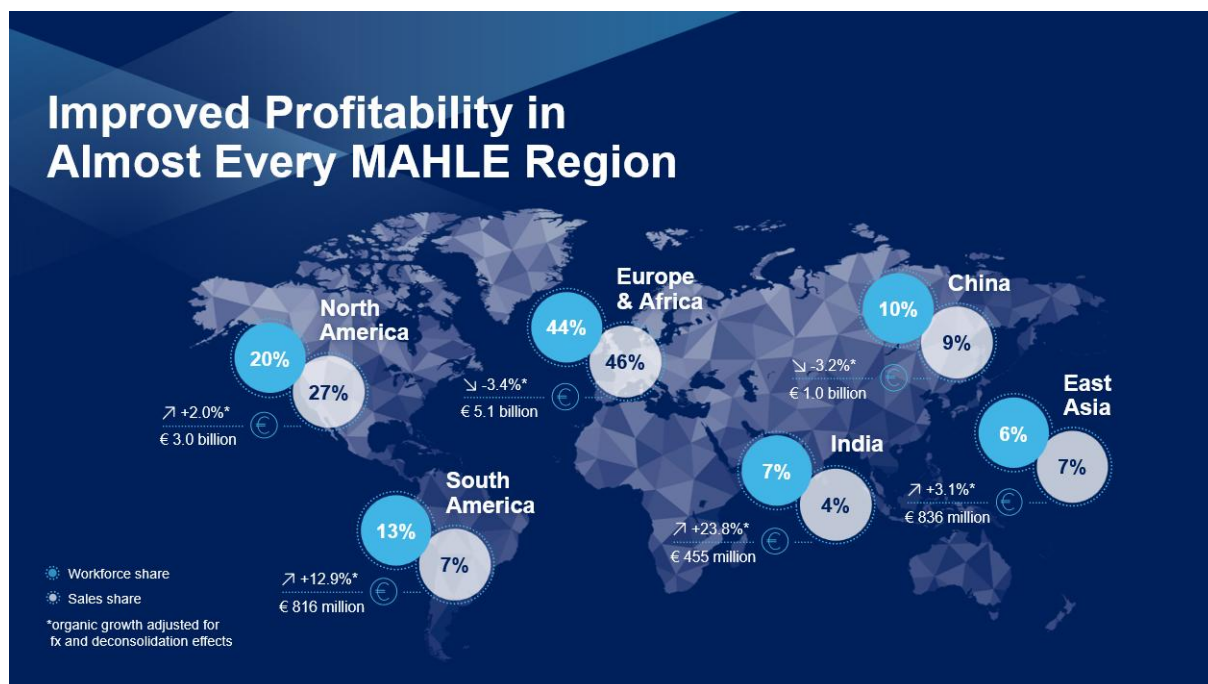
Blicken wir auf unsere Geschäftsbereiche; nach der Neuorganisation des Konzerns sind es nun drei. Alle Geschäftsbereiche mussten nominal Einbußen hinnehmen – auch hier war der im Vergleich zu vielen anderen Währungen stärkere Euro-Wechselkurs spürbar.

„Powertrain and Charging“, in dem die früheren Geschäftsbereiche Motorensysteme und -komponenten sowie Mechatronik und Elektronik aufgegangen sind, erzielte im Berichtsjahr Umsatzerlöse von 3,9 Milliarden Euro und legte damit wechselkursbereinigt um 1,9 Prozent zu. Nominal liegt der Geschäftsbereich 1,0 Prozent unter dem Vorjahr. Die Volumenentwicklung wurde maßgeblich durch den verzögerten Hochlauf der Elektromobilität in Europa beeinträchtigt. Der Anteil der klassischen Motorenkomponenten ist nach wie vor hoch, während die Umsätze in Elektrifizierung – also Laden und elektrische Antriebe – deutlich unter Plan geblieben sind.

Der Bereich „Thermal and Fluid Systems“, der die früheren Geschäftsbereiche Thermomanagement sowie Filtration und Motorperipherie umfasst, erzielte einen Umsatz von 6,1 Milliarden Euro und konnte sich – bereinigt um Wechselkurs- sowie Konsolidierungseffekte

– auf Vorjahresniveau halten. Nominal lag der Umsatz um 4,8 Prozent unter dem Vorjahreswert. Erheblich reduzierend wirkten negative Wechselkurseffekte vor allem aus Nordamerika sowie die bereits erwähnten Veränderungen im Konsolidierungskreis.

Unser Ersatzteil- und Servicegeschäft, das jetzt den Namen „Lifecycle and Mobility“ trägt, erwirtschaftete im Jahr 2025 Umsatzerlöse von 1,2 Milliarden Euro. Wechselkursbereinigt erzielte der Bereich ein Umsatzwachstum von 1,7 Prozent. Nominal lag der Umsatz 4,3 Prozent unter dem Niveau des Vorjahres, maßgeblich beeinflusst durch Effekte aus Währungsumrechnung, vor allem aus Südamerika. Positive Effekte aus der Anpassung der Verkaufspreise konnten die leicht rückläufige Kundennachfrage, unter anderem nach Motorkomponenten in Europa und Nordamerika, kompensieren.

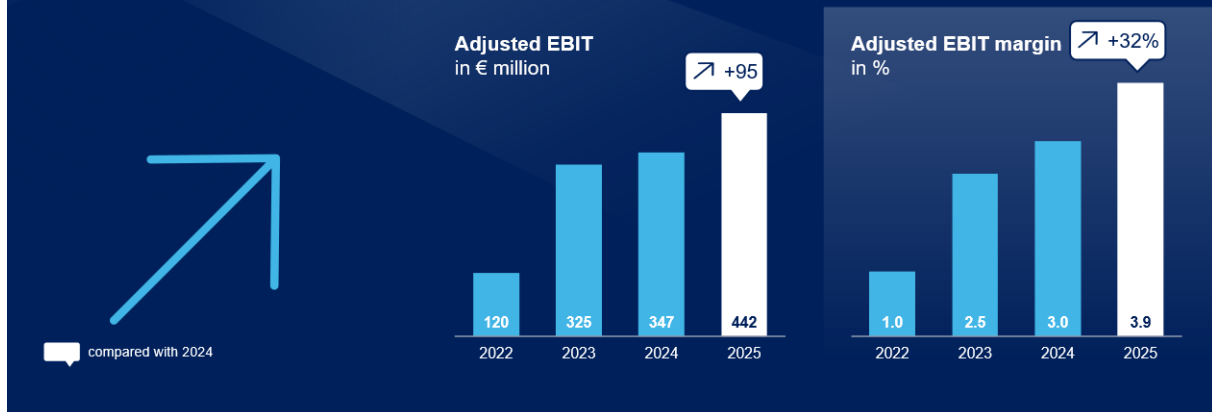


MAHLE ist heute mit 127 Produktionsstandorten und 11 Tech Centern in 28 Ländern vertreten.

Beim Umsatz in unseren Regionen, die wir im Zuge der Konzernneuorganisation neu und einheitlich definiert haben, zeigt sich ein differenziertes Bild. Im Berichtsjahr sanken unsere um Wechselkurs- und Konsolidierungseffekte bereinigten Umsätze in Europa und China, während Nordamerika, Südamerika und Ostasien Zuwächse verzeichneten. Indien war im Berichtsjahr die wachstumsstärkste Region mit einem wechselkursbereinigten Zuwachs von über 20 Prozent. Insgesamt erfreulich ist, dass alle Regionen ihre Profitabilität verbessert bzw.– im Fall von Südamerika – sich auf hohem Niveau stabilisiert haben.

Zum Jahresende 2025 beschäftigte MAHLE weltweit 64.242 Mitarbeitende und damit 3.466 Personen bzw. 5,1 Prozent weniger als im Vorjahr. Die deutliche Reduzierung der Mitarbeiterzahlen im Laufe des vergangenen Jahres macht sichtbar, dass unsere Effizienzinitiativen greifen und wir unsere Ressourcen an die Marktentwicklung anpassen.

Operational Turnaround Secured in Third Year Despite Strong Headwinds

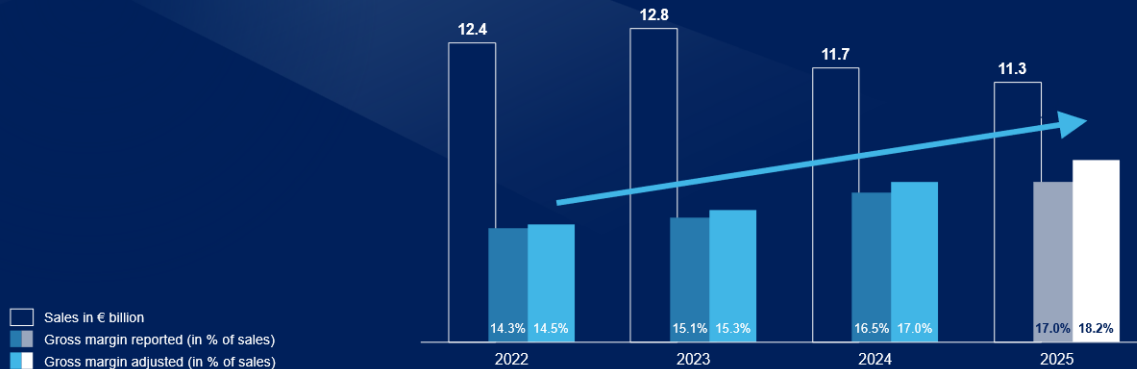


Trotz des herausfordernden Marktumfelds verbesserte sich die operative Ertragslage deutlich. Weitere Produktivitätssteigerungen in unseren Werken, Materialkostenoptimierungen, Kostenreduzierungen im Einkauf sowie Anpassungen der Verkaufspreise konnten Belastungen aus Zöllen, tarif- und inflationsbedingten Personalkostensteigerungen, unvorteilhaften Wechselkursentwicklungen sowie Volumenrückgänge überkompensieren.

Unser EBIT wurde 2025 im Wesentlichen durch den Wegfall des Einmaleffekts aus der Veräußerung der Anteile am Joint Venture Behr-Hella Thermocontrol (BHTC) in Höhe von 164 Millionen Euro im Vergleich zum Vorjahr beeinflusst. Dazu kamen belastende Sondereffekte, darunter die genannten Aufwendungen für Restrukturierungen und Wertberichtigungen in Höhe von 214 Millionen Euro. Bereinigt um alle Sondereffekte legte das EBIT deutlich auf 442 Millionen Euro zu. Die bereinigte EBIT-Marge konnten wir auf 3,9 Prozent steigern.

Unterm Strich haben wir, einschließlich anhaltend hoher Steuerlasten, die sich jedoch deutlich gegenüber Vorjahr verbesserten, einen Jahresüberschuss von 20 Millionen Euro erzielt. Dass wir uns trotz aller externen Herausforderungen und zusätzlichen Belastungen so behauptet haben, ist das Resultat unseres strikten Kostenmanagements und unserer Anpassungen an die Marktentwicklungen.

Important Productivity Improvements, yet Still Work to Do



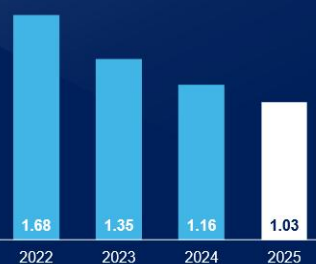
Wir wissen, wo wir noch besser werden können und müssen. Das betrifft insbesondere unsere Produktivität. Hier haben wir deutliche Fortschritte gemacht, müssen uns aber in Europa und Nordamerika bei der Anpassung an die schrumpfende Nachfrage noch mehr anstrengen. In den produktionsnahen Bereichen haben wir die Kapazitäten bereits fortlaufend reduziert – mit entsprechend positiven Auswirkungen auf die Produktivität und die hier gezeigte Bruttomarge. Im indirekten Bereich gehen wir diese Anpassungen derzeit systematisch an.

Westeuropa ist bei derartigen Anpassungsmaßnahmen im internationalen Vergleich die teuerste Region. Das wirkt in Summe abschreckend auf Investoren. Als Stiftungsunternehmen spüren wir diese Belastungen in unserer Substanz, sie reduzieren unseren finanziellen Handlungsspielraum unmittelbar.

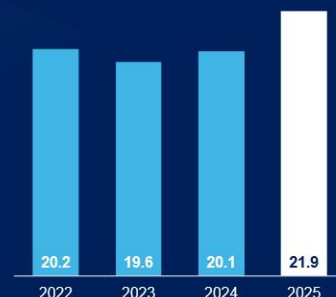
Net Debts Further Down— Equity Ratio Further Up



Net debt in € billion



Equity ratio



Die positive Entwicklung bei unserer Nettoverschuldung setzen wir auch im Jahr 2025 mit einer Reduzierung um 136 Millionen Euro fort und das trotz der Übernahme der verbliebenen Anteile an MAHLE Behr. Ebenfalls positiv bleibt die Entwicklung unserer Eigenkapitalquote, sie verbesserte sich auf 21,9 Prozent.

MAHLE hat eine stabile Finanzierungsperspektive und kann auf ein vielfältiges und ausgewogenes Finanzierungsportfolio zurückgreifen. Unsere Liquidität ist abgesichert. Unser Fokus liegt darauf, weiterhin unsere Hausaufgaben zu machen und diese mit profitablen Wachstum zu verbinden.

Der Kapitalmarkt hat Vertrauen in unsere Strategie. Dies gibt Sicherheit und Stabilität für die kommenden Jahre. Jüngster Beleg ist die einvernehmliche Verlängerung unseres Konsortialkredits über insgesamt 1,2 Milliarden Euro bis Februar 2029 durch alle unsere Banken. Das ist ein starkes Vertrauenssignal in die strategische Ausrichtung und finanzielle Solidität unseres Konzerns. Die Kreditlinie sichert uns finanzielle Flexibilität und Planungssicherheit. Sie bildet damit eine stabile Grundlage für die konsequente Umsetzung unserer strategischen Ziele.

Wir tun die richtigen Dinge, und wir werden dies konsequent nachhalten.

Damit gebe ich zurück an Arnd Franz.

[Arnd Franz]

Vielen Dank, Markus Kapaun.

R&D With Continued Focus on Electrification and Thermal Management

- Input filters and on-board chargers
- Thermal management module with integrated heat pump
- Diagnostic tool TechPRO® 2
- Cooling module for stationary battery storage systems
- smallBOX, world's smallest wallbox
- High-performance cooling module for megawatt charging
- Bionic radial fan
- Range Extender System with high-voltage generator
- M40 mid-drive motor for e-mountain bikes

Meine Damen und Herren,

entscheidend für die Sicherung unserer Zukunft ist die Erhaltung unserer Innovationskraft. Sie ist nicht nur ein Werkzeug zur Umsatzsteigerung, sondern Fundament für langfristigen Erfolg, Marktrelevanz und die Fähigkeit zur Bewältigung von Zukunftsaufgaben.

Deshalb haben wir auch im Berichtsjahr unsere F&E-Quote mit Ausgaben für Forschung und Entwicklung in Höhe von 607 Millionen Euro bei unverändert hohen 5,4 Prozent gehalten. Rund 4.500 MAHLE Ingenieurinnen und Ingenieure entwickeln Produkte, die dazu beitragen, die

Mobilität in allen Regionen dieser Welt klimafreundlich, effizient und nutzerfreundlich zu machen. Dabei standen die Elektrifizierung in all ihren Facetten sowie das dafür so wichtige Thermomanagement weiterhin im Fokus. 2025 hat unser Unternehmen 497 Erfindungsmeldungen generiert und 361 neue Patente angemeldet. Circa 70 Prozent der Patentanmeldungen betrafen erneut die Elektrifizierung.

Wir haben 2025 mit unserem neuen Range Extender-System mit Hochvolt-Generator als Stromerzeuger und dem neuen Thermomanagementmodul mit integrierter Wärmepumpe zwei echte Effizienz- und Reichweiten-Booster für die E-Mobilität vorgestellt. Unser neues bionisches Radialgebläse macht Klimaanlage leiser und effizienter. Und passt besonders gut in anspruchsvolle Bauräume von Elektrofahrzeugen.

Unsere Thermomanagement-Kompetenz übertragen wir auch auf Anwendungen außerhalb des Automobils: Ein neues Kühlmodul von MAHLE für stationäre Batteriespeicher geht in diesem Jahr in Serie. Darüber hinaus haben wir ein leistungsstarkes Kühlmodul für das Megawatt-Laden realisiert, das in Schnellladesäulen für Nutzfahrzeuge sowie in maritimen Anwendungen und im Schienenverkehr zum Einsatz kommen wird.

Im Ersatzteil- und Servicegeschäft treiben wir die Elektrifizierung voran. Erste Produkte unseres neuen Portfolios an Hochvolt-Elektronik für Kfz-Werkstätten sind etwa Input-Filter und On-Board-Charger. Für eine effiziente Wartung von Elektrofahrzeugen haben wir mit unserem Diagnosetool TechPRO® 2 die erste Lösung auf den Markt gebracht, die freien Werkstätten den Zugriff auf Datenschnittstellen vernetzter Fahrzeuge ermöglicht.

Unsere Ladeinfrastruktur-Tochter MAHLE chargeBIG hat ihre Position als Anbieter professioneller Ladelösungen weiter gefestigt. Im deutschsprachigen Raum sind inzwischen mehrere Tausend Ladepunkte installiert. Seit Sommer 2025 ist die neue Produktgeneration verfügbar – darunter die kleinste Wallbox der Welt.

Wenn wir über Elektrifizierung bei MAHLE sprechen, dann ist auch Mikromobilität ein Thema. Unsere e-Bike-Tochter MAHLE SmartBike Systems ist mit ihrem M40-Mittelmotorantrieb erfolgreich in den Markt für E-Mountainbikes eingestiegen. Mittlerweile haben sich 70 E-Bike-Marken für Lösungen von MAHLE entschieden und in über 200 Modellen verbaut. Unser Händlernetz umfasst mehr als 1.500 Partner an über 60 Standorten in Europa. Mittlerweile sind knapp eine Million e-Bikes mit unseren Produkten unterwegs.

Constant Acquisition Success in All Drive Trains



MAHLE hat im Jahr 2025 Neuaufträge in der Erstausrüstung mit durchschnittlichem Jahresumsatz von 1,9 Milliarden Euro akquiriert und damit die stabile Entwicklung fortgesetzt. Hier waren wir erneut bei Produkten für alle Antriebsarten und Fahrzeugklassen erfolgreich.

Hochvoltelektronik und E-Antriebssysteme für E-Fahrzeuge, Klimaanlage mit integriertem elektrischem Heizer, Kühlmodule, Abgaswärmetauscher und elektrische Klimakompressoren sowie Luftansaugmodule und Kolbenbaugruppen für Verbrennungsmotoren haben die größten Beiträge geleistet.

Ein großer Teil der künftigen Mobilität ist elektrisch – sowohl rein batterieelektrisch als auch in hybrider Form. Die fehlenden Absatzzahlen bei batterieelektrischen Fahrzeugen beeinträchtigen bislang jedoch die Akquiseentwicklung in diesem Bereich. In Europa sehen wir, wie angesichts insgesamt schwacher Märkte und noch immer unzureichender Nachfrage nach E-Fahrzeugen Kundenprojekte entweder zeitlich nach hinten geschoben oder ganz gestrichen werden. In China stehen wir in einem harten Wettbewerb. In Nordamerika haben neue politische Vorgaben der E-Mobilität den Stecker gezogen. Als Konsequenz dieser Entwicklungen beobachten wir aktuell weitreichende Strategiewechsel bei einer Vielzahl unserer Kunden.

Das hat harte Konsequenzen für Zulieferer, die ihre Planungen entsprechend anpassen müssen. Mit unserer Strategie der Technologieviefalt können wir darauf reagieren. Wir sind in der vorteilhaften Situation, unseren Kunden Komponenten und Systeme für alle Antriebsarten liefern zu können. Der Anteil der Verbrennerprodukte bei unseren Auftragseingängen ist im vergangenen Jahr gewachsen. Für unser Unternehmen liefert dies wichtige Beiträge, um die Gestaltung unserer Zukunft zu finanzieren. Gleichzeitig halten wir bei Elektrifizierung und Thermomanagement konsequent unseren Kurs, um künftiges Wachstum für das Unternehmen zu generieren.

Diversification Is Driving Growth



Der Druck auf Zulieferunternehmen hat sich im vergangenen Jahr noch einmal verstärkt. Unsere Antwort darauf lautet: Wachstum durch weitere Diversifizierung und Risikoverteilung: in unseren Technologien, in unseren Märkten, bei unseren Kunden, bei unseren Geschäftsfeldern.

1. Unsere Strategie MAHLE 2030+ funktioniert: Fokus in der Elektrifizierung durch effiziente Antriebe und intelligentes Laden, Systemkompetenz im Thermomanagement sowie Kostenführerschaft und Zuverlässigkeit beim Verbrenner.
2. Unsere breite Aufstellung und globale Präsenz stabilisieren unser Geschäft und helfen uns dabei, Markt- und Kundenrisiken zu begegnen sowie Wachstumschancen gezielt zu nutzen. Unsere neue Konzernorganisation hat unsere Regionen gestärkt. Sie haben jetzt mit eigenen Verantwortlichkeiten mehr Freiheit und Handlungsspielraum, in enger direkter Anbindung an die Kunden Entwicklung und Vertrieb vor Ort direkt abzustimmen und umzusetzen. Das macht uns schneller und wettbewerbsstärker.

In Europa ist der Fahrzeugmarkt allein zwischen 2018 und 2024 um ein Viertel geschrumpft. Wir sehen hier auch künftig kein wesentliches Wachstum. Dasselbe gilt für Nordamerika. Deshalb konzentrieren wir uns auf die Wachstumsmärkte. Die liegen in Asien. In Korea und Japan setzen wir auf weiteres Wachstum im globalen Geschäft mit den heimischen OEMs. Auf zwei Märkte möchte ich näher eingehen: China und Indien.

China bleibt für die Automobilindustrie unverzichtbar. In den nächsten Jahren wird ein harter Verdrängungswettbewerb zu einer Konsolidierung unserer Branche führen. Wir nehmen diese Herausforderung an. MAHLE wird in China ein starker Player bleiben und mit Technologie, Entwicklungs- und Industrialisierungsstärke überzeugen.

Wir entwickeln und produzieren in China für China – und zunehmend auch für die Welt. Wir nutzen eine der stärksten und umfassendsten automobilen Lieferketten der Welt und unterstützen chinesische OEMs sowohl im Heimatmarkt als auch bei ihrer globalen Lokalisierung, ebenso wie internationale OEMs im chinesischen Markt.

Wer in China erfolgreich sein will, muss in „China-Speed“ unterwegs sein: Die Entwicklung eines Ölmanagementmoduls für einen führenden chinesischen E-Fahrzeug-Hersteller haben wir in weniger als einem Jahr von der Nominierung bis zum Serienstart realisiert. Bei einem hocheffizienten Thermomanagementmodul für einen großen staatlichen Hersteller

konnten wir alle technischen Reviews innerhalb von zwei Wochen nach RFQ abschließen und die erste Validierungsrunde bereits vier Wochen nach der Nominierung. Solche Projekte sind in China kein Ausnahmefall, sondern gelebte Praxis. China ist und bleibt damit einer unserer strategischen Eckpfeiler und unser größter Einzelmarkt: Wachstumsmotor, Innovationskatalysator und Trainingszentrum zugleich.

In Indien blickt die Automobilindustrie derzeit mit großem Optimismus nach vorn – und wir tun dies auch. Indien ist inzwischen der drittgrößte Pkw-Markt weltweit – Tendenz steigend. Gerade bei der Einführung von E-Fahrzeugen sind die nächsten zwei bis drei Jahre für das indische Ökosystem entscheidend. Der Markt bietet Raum für alle Antriebsarten, und besonders im Bereich batterieelektrischer Fahrzeuge legen die Hersteller deutlich zu.

MAHLE produziert seit 2020 vor Ort elektrische Antriebe für die sehr populären Zwei- und Dreirad-Roller. 2023 haben wir in Indien ein hochmodernes Entwicklungszentrum aufgebaut. Darüber hinaus stärken wir unser Geschäft im Pkw-Segment, etwa mit Thermomanagement- und Antriebslösungen sowie zusätzlichen Produkten wie elektrische Lüftermotoren und elektrischen Klimakompressoren. Wir streben an, unseren Umsatz in Indien in den kommenden vier bis sechs Jahren zu verdoppeln.

3. Ebenfalls stabilisierend wirkt unser stark diversifiziertes Kundenportfolio. Wir arbeiten mit allen relevanten Fahrzeug- und Motorenherstellern im Pkw-, Nutzfahrzeug- und Offroadsektor zusammen. Der Umsatzanteil unserer zehn größten Kunden liegt bei insgesamt unter 50 Prozent.
4. Und schließlich bringen wir uns zunehmend jenseits des Automobils stärker ins Geschäft: bei stationären Infrastrukturlösungen, bei Anwendungen für Freizeit und Logistik sowie schweren Anwendungen für Marine, Bergbau, Schiene und Verteidigung.

Um Kunden künftig gezielter mit unserem gesamten Produktportfolio ansprechen und neue Produkte bedarfsgerecht schneller entwickeln zu können, haben wir unser Non-Automotive Geschäft im Konzern neu organisiert und den Bereich „Industrial and Special Solutions“ innerhalb des Konzernvertriebs mit starken Kompetenzen in Technik und Projektmanagement neu geschaffen. Produktion, Logistik, Einkauf und Qualität verzahnen wir enger mit den Geschäftsbereichen, so dass wir gezielt vorhandene Kapazitäten und Werke für unser Industrial and Special Solutions-Geschäft nutzen können. Damit werden auch kleinere und individuellere Kundenprojekte effizienter gesteuert und profitabler produziert.

Neben dem bereits erwähnten High Power und Megawatt Charging liegt unser Fokus aktuell auf Rechenzentrumskühlung, Leistungselektronik und Chipkühlung, Thermomanagement für Gebäudewärmepumpen, Hydraulik und Anwendungen für die Verteidigungs- und Sicherheitstechnik.

Unser Ziel ist, in den kommenden Jahren bei Industrie- und Spezialanwendungen deutlich und profitabel zu wachsen. Besondere Dynamik erwarten wir vor allem bei der Verteidigungs- und Sicherheitstechnik.

A Performant Organization Is Key to Future Readiness



Meine Damen und Herren, Zukunftsfähigkeit heißt auch, unsere Organisation fit zu machen. Dafür sind mehrere Stellschrauben entscheidend:

1. Angesichts der rückläufigen oder stagnierenden Märkte in vielen Regionen der Welt passen wir unser internationales Produktionsnetzwerk auch künftig kontinuierlich an. Damit kommen wir zu weniger und dafür größeren Standorten. 2025 haben wir, vor allem in Europa und Nordamerika, sechs Standorte geschlossen bzw. verkauft, den Schließungsprozess an vier weiteren gestartet und an fünf Standorten die Mitarbeiterzahlen deutlich reduziert. Weltweit hat MAHLE insgesamt etwa 3.500 Stellen abgebaut, davon rund 600 in Deutschland.

Der Konsolidierungsdruck gerade in Europa wird in den kommenden Jahren anhalten, vor allem, wenn sich die EU bei der CO₂-Regulierung nicht öffnet. Die Entscheidungen in Brüssel bestimmen diesen Konsolidierungsdruck – mit entsprechenden Effekten auch für uns.

2. Aktuell passen wir die indirekten Kosten bei MAHLE an, also in Verwaltung und in der Entwicklung. Dabei konzentrieren wir uns – getrieben von den Marktentwicklungen – besonders auf Nordamerika und Europa.

In Stuttgart haben wir uns mit den Arbeitnehmervertretern auf ein Abbauprogramm verständigt, das derzeit läuft. Darüber hinaus sprechen wir über die Inhalte eines Ergänzungstarifvertrages. Die Gespräche laufen kontrovers in der Sache, aber konstruktiv und ergebnisorientiert. Wir wollen betriebsbedingte Kündigungen möglichst vermeiden. Deshalb setzen wir alles daran, die bislang vereinbarten Maßnahmen erfolgreich umzusetzen und alle folgenden Schritte in guter Abstimmung mit den Arbeitnehmervertretern und transparent für die Mitarbeitenden zu gestalten und bis Ende Mai erfolgreich zum Abschluss zu bringen.

3. Parallel – und davon unabhängig – setzen wir den Transformationsdialog für unsere deutschen Werke fort, in dem wir mit den Werken und den dortigen Arbeitnehmervertretern Zukunftskonzepte für die einzelnen Standorte gemeinsam entwickeln. Das geschieht mit großem Engagement vor Ort. Dafür möchte ich an dieser Stelle den Belegschaften in den Werken und den Arbeitnehmervertretern ausdrücklich danken.

4. Ein ebenfalls wichtiger Baustein für die Zukunftsfähigkeit unseres Konzerns sind Ausbildung und Qualifizierung. Das liegt uns am Herzen. Wir halten die Zahl unserer Auszubildenden weltweit mit über 900 auf unverändert hohem Niveau, davon 400 allein in Deutschland. Im vergangenen Jahr haben sich Mitarbeitende weltweit in 390.000 Schulungen weitergebildet.

Wir überprüfen kontinuierlich unsere Ausbildungsberufe und Studiengänge auf Zukunftsfähigkeit. Über neue Angebote, Zusatzqualifikationen und veränderte Priorisierungen entwickeln wir gezielt Kompetenzen in Automatisierung, Digitalisierung, KI und Robotik weiter. Trotz der schwierigen Rahmenbedingungen laufen unsere internationalen Trainee- und Doktorandenprogramme weiter und wir geben zahlreichen Studierenden die Chance, als Praktikanten oder Werkstudenten wichtige praktische Erfahrungen zu sammeln.



Meine sehr verehrten Damen und Herren, die deutsche Industrie hat 2025 gut 124.000 Stellen verloren, allein 50.000 davon in der Automobilindustrie. Die Insolvenzquote, besonders im heimischen Mittelstand, erreicht neue Höchstwerte.

Wenn wir auf das laufende Jahr schauen, können wir mit Sicherheit sagen, dass das Umfeld äußerst herausfordernd bleibt. Zwar gehen wir aktuell davon aus, dass sich die Märkte einigermaßen stabil halten. Die geopolitischen und handelspolitischen Entwicklungen bleiben aber eine hohe Belastung für unsere Industrie, die ihre Transformation unter Einsatz hoher Investitionen vorantreibt. Dazu kommt ein gnadenloser Kosten- und Wettbewerbsdruck aus Asien, besonders von chinesischen Unternehmen, der hier in Europa immer schmerzhafter zu spüren ist. Die Elektromobilität bleibt ein steiniger Weg. Unsere Investitionen zahlen sich wegen ausbleibender Stückzahlen bislang nicht aus, dazu kommen gerade hier belastende Restrukturierungskosten. Denn seit 2024 mussten wir an unseren europäischen Standorten mit Schwerpunkt E-Mobilität wegen schwacher Nachfrage fast 900 Arbeitsplätze abbauen.

Wir begleiten all diese Entwicklungen mit engem Risikomanagement. Unser Effizienzprogramm „Back on Track“ verfolgen wir rigoros weiter und setzen alle notwendigen Maßnahmen um, damit MAHLE seinen Kurs zu nachhaltigem Wachstum halten kann. Wir machen unsere Hausaufgaben.

Dabei werden wir um jede Innovation „Made in Germany“ oder „Made in Europe“ kämpfen. Wir kämpfen um jeden Auftrag, um jeden Arbeitsplatz. Wir kämpfen für den Wirtschaftsstandort Baden-Württemberg, für den Wirtschaftsstandort Deutschland, für den Wirtschaftsstandort Europa.

Das wird uns jedoch nur gelingen, wenn wir hier auch genügend Geschäft machen. Unsere klare Botschaft an die Politik ist deshalb dringlicher denn je. Sie geht an die neue Landesregierung hier in Stuttgart, an die Bundesregierung und nach Brüssel: Ebenen Sie der Wirtschaft jetzt schnell den Weg zurück zum Wachstum. Weniger Regulierung, weniger Bürokratie. Mehr und breitere Energieangebote, runter mit den Lohnnebenkosten, mehr Flexibilisierung von Arbeit. Bringen Sie Bildung, Infrastruktur und Digitalisierung voran. Setzen Sie auf Zukunftsbranchen, ohne etablierte Industrien als wirtschaftliches Rückgrat noch weiter zu schwächen.

Unternehmen brauchen mehr Flexibilität, mehr Raum für unternehmerisches Gestalten und den Wettbewerb der Ideen. Wir in der Automobilindustrie sollten selbst entscheiden dürfen, mit welchen Technologien wir mit unseren Kunden nachhaltige klimafreundliche Mobilität gestalten. EU-Parlament und Europäischer Rat sind jetzt gefordert, den jüngsten Vorschlag der Kommission zur CO₂-Regulierung sachlich und ideologiefrei zu bewerten. Was zuerst nach einem Schritt in die richtige Richtung aussah, hat sich mit einer unzureichenden Öffnung schnell als kleinteilig und bürokratisch entpuppt. Neben batterieelektrischen Fahrzeugen brauchen wir in Europa, so wie im Rest der Welt, die Erlaubnis für weitere Technologien in ausreichendem Umfang. Nur so kann Europa im globalen Wettbewerb wieder an Boden gewinnen. Und es würde helfen, die Veränderungen im Arbeitsmarkt, die die Elektrifizierung aufgrund ihrer geringeren Wertschöpfungstiefe zwangsläufig verursacht, aktiv zu gestalten.

Auf die Herausforderungen und Risiken der Transformation weisen wir seit Jahren hin. Im vergangenen Jahr hatten wir an dieser Stelle angekündigt, unsere Investitionen in unsere europäischen Verbrennerstandorte auf Eis zu legen, solange keine positive Entscheidung zum drohenden Verbrennerverbot in Europa getroffen wird. Sollte der derzeit auf dem Tisch liegende Vorschlag der EU-Kommission in dieser Form verabschiedet werden, werden wir unsere Investitionen in diese Technologie nicht mehr in Europa tätigen können, sondern im Rest der Welt – dort, wo Technologieoffenheit ermöglicht und nachgefragt wird. Das wird dazu führen, dass weitere Industriearbeitsplätze und -standorte in Europa und besonders in Deutschland verschwinden. Und es wird Auswirkungen auf unsere industrielle Basis haben, die auch für die Stärkung unserer Verteidigungsfähigkeit dringend benötigt wird.

Europa muss mit seinen Standortbedingungen auf Augenhöhe zu den großen Wirtschaftsregionen kommen und gleiche Spielregeln für alle Marktakteure schaffen. Globales Wirtschaftswachstum und Freihandel funktionieren nur unter fairen Wettbewerbsbedingungen.

Meine Damen und Herren, ich fasse zusammen:

MAHLE Is on Track to Profitable Growth While Pressure Remains High



- MAHLE ist auf dem Weg zu profitablen Wachstum: Mit konsequenter Steuerung legen Produktivität und bereinigtes EBIT weiter zu, die Verschuldung sinkt deutlich, unsere Liquidität ist gesichert.
- Die neue Konzernorganisation kommt in Schwung, Synergien werden greifbar, Vereinfachungen wirken. Die regionale Ausrichtung beschleunigt Entscheidungen.
- Unsere Strategie MAHLE 2030+ funktioniert: Fokus in der Elektrifizierung auf effiziente Antriebe und intelligentes Laden, Systemkompetenz im Thermomanagement, Kostenführerschaft und Zuverlässigkeit beim Verbrenner.
- Unsere Konsolidierung außerhalb Europas ist weitgehend abgeschlossen. Bleibt das europäische Verbrennerverbot bestehen, drohen hier allerdings weitere massive Restrukturierungen, Personalabbau und Werkschließungen.
- Wir werden uns weiterhin anpassen und Kosten senken, um unsere Wettbewerbsfähigkeit in der Welt weiter auszubauen.

Markus Kapaun und ich freuen uns nun auf Ihre Fragen.