

L'industria automobilistica tedesca affronta una crisi strutturale, definita "tempesta perfetta" da molti analisti, che minaccia il suo ruolo di leader tecnologico a causa di ritardi nell'innovazione, la fine degli incentivi e la concorrenza internazionale. Nel 2026, il settore subisce una "tripla minaccia" tra il crollo delle vendite in Cina, le pressioni dei dazi USA e l'incertezza strategica tra motori a combustione ed elettrici. Questa fase critica rischia di innescare una deindustrializzazione, con cali di produzione e ripercussioni significative sull'occupazione e sulla catena di approvvigionamento.

L'industria automobilistica tedesca sta attraversando quella che molti analisti definiscono una "tempesta perfetta", dove fattori strutturali, geopolitici e di mercato convergono mettendo in crisi un modello produttivo che ha dominato il secolo scorso e almeno fino allo scandalo del cosiddetto "dieselgate" di un decennio fa¹. In particolare, il comparto dei veicoli elettrici, fondamentale per il futuro dell'innovazione, dalla robotica all'intelligenza artificiale, e cruciale per la transizione ecologica, è stato danneggiato da investimenti ritardati e insufficienti nell'innovazione tecnologica, organizzativa e produttiva da parte delle case automobilistiche tedesche (e, più in generale, europee), la fine di sussidi e incentivi pubblici, i dazi imposti da Trump (arrivati al 25%) e la concorrenza cinese in Cina e altrove², nonostante l'imposizione, da parte dell'UE alla fine del 2024, di dazi che vanno dal 7,8% al 35,3% sui veicoli elettrici a batteria importati dalla Cina (in aggiunta al dazio standard del 10% sull'importazione di automobili imposto dall'UE), anche quelli prodotti da case automobilistiche europee come Volkswagen e BMW. La crisi di mercato è un grave problema per l'industria automobilistica tedesca, tradizionalmente motore industriale del continente e protagonista sia sul fronte tecnologico sia sul fronte dei consumi, e con un rilevante peso politico³. Una delle più grandi al mondo, con 5 grandi marchi⁴, si trova oggi a dover affrontare una fase di trasformazione strutturale critica. I dati sulle vendite mostrano un mercato stagnante o in declino, le aziende hanno fermato interi stabilimenti e prevedono chiusure e licenziamenti, i dipendenti hanno organizzato scioperi. Gli acquirenti sono alle prese con la pressione per passare all'elettrico mentre i veicoli a batteria continuano a essere più costosi delle già costose auto con motore a combustione⁵. Su questi temi si vedano anche i nostri precedenti articoli qui e qui.

All'inizio del 2026, i principali produttori automobilistici tedeschi sono alle prese con una "triplice minaccia" di fattori:

1. il crollo del mercato cinese: l'intensificarsi della concorrenza da parte dei concorrenti locali nel settore dei veicoli elettrici (EV) e il raffreddamento del mercato del lusso hanno portato a un forte calo delle vendite⁶. Per decenni, la Cina è stata il "bancomat" dei marchi premium (BMW, Mercedes, Audi), con Volkswagen che, al suo apice, realizzava qui il 40% delle sue vendite globali. Oggi la situazione è ribaltata. Marchi come BYD (che impiega oltre 900 mila dipendenti, quasi quanti ne impiegano complessivamente Toyota e Volkswagen) o Xiaomi offrono auto elettriche con software

più avanzati a prezzi inferiori. Il consumatore cinese non percepisce più l'auto europea come l'unico status symbol d'eccellenza. Inoltre, i dazi europei sulle auto cinesi rischiano di innescare contromisure che colpirebbero proprio le esportazioni tedesche di alta gamma;

2. le pressioni sul commercio globale: impatti significativi dei dazi statunitensi, che stanno costando miliardi alle singole aziende e costringendo a riorganizzazioni della produzione. L'instabilità del commercio globale aggiunge incertezza. L'imposizione di dazi negli Stati Uniti — uno dei mercati più redditizi per i SUV e le auto di lusso tedesche — costringe le aziende a una scelta dolorosa: delocalizzare ulteriormente la produzione negli USA (perdendo posti di lavoro in Europa) o accettare una drastica riduzione dei profitti⁷;
3. le inversioni di rotta nella strategia per i veicoli elettrici: un massiccio "ritorno" verso i motori a combustione interna e gli ibridi, poiché la domanda di veicoli elettrici ha registrato risultati inferiori agli obiettivi iniziali aggressivi. Le case tedesche si trovano in un "limbo" tecnologico. Da un lato, hanno investito miliardi per elettrificare la gamma, ma la domanda dei consumatori è frenata da prezzi elevati e dalla fine dei sussidi statali. Dall'altro, il ritorno difensivo ai motori a combustione (ICE) e agli ibridi serve a proteggere i margini nel breve termine, ma rischia di aumentare il divario tecnologico con la Cina, che ha ormai un vantaggio competitivo incolmabile su batterie e software.

Le difficoltà dei grandi marchi (si prevede che la produzione nazionale di automobili diminuirà dell'1% nel 2026, raggiungendo circa 4,11 milioni di veicoli) stanno creando una forte tensione sulla catena di approvvigionamento. Se i "big" tagliano la produzione, i fornitori di componenti crollano. I fornitori di primo e secondo livello stanno assorbendo la parte peggiore della contrazione dei volumi di produzione, con conseguente perdita di migliaia di posti di lavoro e aumento delle insolvenze. Molti di questi fornitori non hanno la forza finanziaria per riconvertirsi all'elettrico e solo pochi sono in grado di beneficiare del piano di riarmo da 600 miliardi di euro del governo Merz. Il settore auto non è solo un asset economico, ma la colonna vertebrale sociale della Germania. Le "capitali automobilistiche" tedesche come Wolfsburg (VW) e Stoccarda (Mercedes e Porsche) stanno registrando drastici cali delle entrate fiscali, con conseguenti tagli al bilancio delle amministrazioni locali e un aumento delle tariffe dei servizi pubblici.

La crisi attuale segna la fine dell'era in cui l'ingegneria meccanica tedesca era sufficiente a garantire il primato. La sfida è politica e sistemica: senza un calo dei costi energetici⁸ e un'accelerazione sulle infrastrutture di ricarica, il rischio è una deindustrializzazione progressiva del cuore dell'Europa. L'uscita dalla crisi per l'industria automobilistica tedesca non passerà da una singola soluzione magica, ma da una ristrutturazione profonda che cambierà il volto della Germania industriale entro il 2030. Un processo di crisi e

ristrutturazione che investirà direttamente anche la fitta rete di migliaia di imprese della componentistica strettamente interconnesse in questo settore, presente nell'Europa centrale e orientale, e ormai profondamente integrata con l'economia tedesca⁹. L'industria dell'auto tedesca uscirà dalla crisi decisamente più piccola, più digitale e meno "tedesca" in termini di produzione fisica, ma potenzialmente più solida finanziariamente se riuscirà a mantenere il controllo sul design e sull'ecosistema software.

* * *

Volkswagen, la più grande casa automobilistica europea, si trova ad affrontare un altro anno difficile, dominato dai dazi doganali e dalla battaglia per riconquistare la Cina, il suo mercato più importante, dove ha perso terreno rispetto ai concorrenti locali, più rapidi nel lanciare sul mercato auto elettriche a basso costo e ricche di software¹⁰. In Germania, è prevista l'implementazione di "maxi-tagli", tra cui un obiettivo di riduzione di 50 mila posti di lavoro entro la fine del decennio (per ottenere 6 miliardi di euro di risparmi annuali), a causa del calo delle vendite in Cina e Nord America e dei dazi punitivi imposti da Donald Trump negli Stati Uniti. Il gruppo, che comprende 10 marchi, tra i quali quelli di lusso, Porsche e Audi, che sono anch'essi sotto pressione. I tagli al personale interesseranno la Germania, con ripercussioni sull'intero gruppo, nell'ambito di un piano di ristrutturazione volto a contrastare il peggioramento del clima economico globale.

Il Gruppo aveva già raggiunto un accordo con i sindacati tedeschi alla fine del 2024 per tagliare 35 mila posti di lavoro entro il 2030, in parte tramite il blocco del turnover del personale dovuto a pensionamenti e altre uscite. La scorsa settimana Volkswagen ha rivelato i piani aggiornati contestualmente all'annuncio di un calo del 54% degli utili ante imposte. Negli ultimi mesi, il gruppo ha ridimensionato i propri obiettivi di produzione di veicoli elettrici, anche presso la casa automobilistica italiana Lamborghini.

Mentre l'azione militare congiunta tra Stati Uniti e Israele contro l'Iran alimenta l'incertezza del mercato e fa aumentare i prezzi dell'energia, Volkswagen ha avvertito che la turbolenza globale potrebbe avere un impatto negativo sulle sue prospettive. "Si prevedono sfide soprattutto a causa del contesto macroeconomico, delle incertezze relative alle restrizioni del commercio internazionale e delle tensioni geopolitiche", ha affermato l'azienda. Ciò aumenterebbe "l'intensità competitiva" e la volatilità sui "mercati delle materie prime, dell'energia e dei cambi", si legge in una dichiarazione.

L'amministratore delegato del Gruppo Volkswagen, Oliver Blume, ha dichiarato che, sebbene la guerra con l'Iran non stesse colpendo la catena di approvvigionamento di Volkswagen, avrebbe potuto influenzare la domanda per i suoi marchi premium Audi¹¹ e Porsche¹². "Stiamo semplicemente assistendo a quanto sia volatile e fragile il nostro mondo, con nuovi problemi che emergono ogni mese", ha affermato Blume, sottolineando il

potenziale impatto negativo del conflitto nella regione dell'Asia occidentale sulle vendite, dove i volumi sono modesti ma i margini elevati.

Ancor prima che Trump imponesse dazi doganali alle case automobilistiche straniere lo scorso anno, Volkswagen stava già affrontando difficoltà a causa della domanda stagnante in Europa e dei costi di investimento nei veicoli elettrici, nonostante la domanda deludente e le infrastrutture insufficienti. La concorrenza interna ha eroso la quota di mercato del gruppo in Cina, il più grande mercato automobilistico del mondo. Blume ha quindi annunciato "la più grande campagna di prodotto della nostra storia" per cercare di riconquistare i clienti. "Dopo tre intensi anni di riorganizzazione all'interno del Gruppo Volkswagen, stiamo assistendo a progressi tangibili", ha affermato Blume. "Allo stesso tempo, operiamo in un contesto radicalmente diverso".

Il direttore finanziario Arno Antlitz ha affermato che, nonostante il contesto difficile, Volkswagen intende "mantenere la competitività tecnologica dei propri veicoli con motore a combustione, continuare a investire in veicoli elettrici innovativi e nelle più recenti soluzioni software per i nostri clienti, ed espandere la nostra presenza regionale, in particolare negli Stati Uniti". "Possiamo raggiungere questi obiettivi solo se continuiamo a ridurre rigorosamente i costi, a sfruttare le sinergie di gruppo, a semplificare la gestione e, di conseguenza, ad aumentare la redditività in modo sostenibile", ha aggiunto.

Volkswagen punta al rilancio sul mercato cinese con l'avvio della produzione di massa del primo modello con la cinese XPeng. L'azienda ha dichiarato di aver avviato la produzione di massa del suo primo modello sviluppato congiuntamente con il produttore cinese di veicoli elettrici XPeng, poiché la casa automobilistica tedesca punta a un rilancio in Cina con oltre 20 nuovi modelli che saranno lanciati quest'anno. L'ID. UNYX 08, un SUV elettrico di grandi dimensioni (con una ricarica ultraveloce a 800 volt), fa parte della più grande offensiva di sempre di Volkswagen nel settore dei veicoli a nuova energia in Cina, un mercato chiave in cui sta lottando per competere con i concorrenti locali come BYD. Lo scorso anno, Volkswagen è stata superata da Geely Auto nelle vendite in Cina, scivolando al terzo posto dopo aver perso il suo dominio decennale a favore di BYD nel 2024. Nei primi due mesi del 2026, Volkswagen avrebbe riconquistato la vetta delle vendite di auto in Cina, con BYD scesa al quarto posto con l'attenuarsi dei sussidi (le esenzioni fiscali sull'acquisto) ai veicoli elettrici¹³.

Il nuovo modello, che sarà in vendita nella prima metà di quest'anno, è emblematico della rinnovata strategia di Volkswagen nel più grande mercato automobilistico del mondo, che privilegia lo sviluppo locale e tempi di consegna più rapidi. Volkswagen ha affermato che la sua nuova piattaforma basata in Cina consente di sviluppare veicoli il 30% più velocemente. L'azienda ha dichiarato di aver portato in produzione l'ID. UNYX 08 in 24 mesi¹⁴.

“La nostra strategia ‘in Cina, per la Cina’ sta dando risultati”, ha affermato Ralf Brandstätter, membro del consiglio di amministrazione del Gruppo Volkswagen per la Cina. “Con l’ID. UNYX 08, lanciamo la più grande offensiva del Gruppo nel settore dei veicoli elettrici in Cina.” Includendo gli oltre 20 veicoli elettrici a batteria e ibridi plug-in il cui lancio è previsto per il 2026, Volkswagen prevede di immettere sul mercato cinese un totale di 50 nuovi veicoli a nuova energia entro il 2030. La ID. UNYX 08 è il risultato di una partnership tecnologica avviata nel 2023 con XPeng, che fornisce a Volkswagen i sistemi di guida autonoma e i chip AI Turing utilizzati nel nuovo veicolo. Un secondo veicolo elettrico sviluppato congiuntamente con XPeng dovrebbe essere lanciato entro la fine dell’anno. Entrambi i veicoli saranno costruiti nello stabilimento Volkswagen di Hefei, a ovest di Shanghai, che ha una capacità produttiva annua di 350.000 unità e produce anche il SUV Cupra Tavascan per l’esportazione in Europa.

* * *

Anche BMW, con la sua controllata Rolls-Royce, si prepara a un altro anno di dazi e difficoltà con la Cina. L’azienda, pur rimanendo il marchio di lusso più venduto a livello globale, non prevede grandi miglioramenti all’orizzonte a causa dei continui costi tariffari e dell’intensa concorrenza in Cina, avvertendo di un moderato calo degli utili ante imposte nel 2026 e di una stagnazione nelle consegne delle sue auto. L’amministratore delegato Oliver Zipse ha dichiarato che BMW sta mantenendo la sua strategia di rinnovamento della gamma di modelli e di riduzione dei costi, ma ha avvertito che ci saranno incertezze in futuro. “Il nostro mondo rimane instabile e numerosi rischi persisteranno nell’attuale anno finanziario”, ha affermato dopo che la società ha riportato un calo del 6,7% dell’utile ante imposte nel 2025.

Si prevede che l’impatto dei dazi si attenuerà in qualche misura quest’anno, con il direttore finanziario Walter Mertl che auspica nuovi accordi commerciali tra Washington e i suoi partner commerciali nell’Unione Europea, in Messico e in Canada nella seconda metà dell’anno. Tuttavia, la società ha affermato di prevedere che l’aumento delle tariffe inciderà negativamente per 1,25 punti percentuali sul margine principale del settore automobilistico del gruppo nel 2026, che si prevede si attesterà in un intervallo compreso tra il 4 e il 6%. Ciò fa seguito al +5,3% del 2025 e al +6,3% del 2024.

La presenza produttiva di BMW negli Stati Uniti – il suo stabilimento più grande si trova a Spartanburg, nella Carolina del Sud – ha in qualche modo attutito l’impatto dei dazi statunitensi, ma l’azienda deve comunque affrontare i dazi dell’UE sulla sua Mini completamente elettrica prodotta in Cina.

Nel 2025, gli utili del gruppo al lordo delle imposte sono scesi a 10,2 miliardi di euro e si prevede un ulteriore calo nel 2026, compreso tra il 5% e il 9,9%. Le consegne dovrebbero

rimanere in linea con il 2025, anno in cui si è già registrato un calo delle vendite del 12,5% nel mercato in Cina che rimane il mercato singolo più importante per BMW. Nel 2026, "la Cina potrebbe raggiungere i livelli dell'anno scorso", ha affermato Mertl. L'azienda, tuttavia, intravede un potenziale di crescita negli Stati Uniti e in Europa, mentre intensifica la sua gamma di auto rinnovate "Neue Klasse" con 40 lanci previsti quest'anno e il prossimo (a partire dalla nuovissima BMW iX3). BMW sta attualmente superando i suoi concorrenti grazie a una transizione elettrica più efficace. Infatti, si distingue tra i concorrenti tedeschi per la crescita delle vendite di veicoli elettrici, raggiungendo una quota di veicoli elettrici del 16,7%, la più alta dei produttori nazionali.

* * *

Pure Mercedes-Benz ha segnalato un 2025 debole, dominato da barriere commerciali, calo delle vendite in Cina e passi falsi nell'elettrificazione, poiché la domanda di veicoli elettrici diverge nei mercati chiave. Il Gruppo Mercedes-Benz è impegnato nell'attuazione della sua "più grande offensiva di lancio di prodotto" con 40 nuovi modelli pianificati entro il 2027 per aumentare la competitività. Per il 2026 il Gruppo: prevede che il fatturato rimanga stabile, ma ritiene che l'EBIT (utile prima di interessi e imposte) aumenterà significativamente, poiché saranno superati gli ingenti oneri di ristrutturazione del 2025.

Questi risultati saranno in gran parte frutto di un cambiamento del luogo di produzione, con lo spostamento di una parte maggiore dell'assemblaggio dalla Germania a regioni a basso costo come l'Ungheria (con costi del lavoro significativamente inferiori e prezzi dell'energia favorevoli rispetto alla Germania, pur rimanendo all'interno del mercato unico dell'UE ed evitando dazi interni), con conseguente cessazione della produzione di veicoli nello stabilimento di joint-venture (l'impianto Compas con Nissan) a Puebla in Messico nel 2026. Un "cervello" tedesco, un "corpo" globale. Le "capitali dell'auto" tedesche (come Stoccarda) stanno diventando centri di ricerca e sviluppo, mentre la produzione di massa vera e propria si sta spostando verso regioni a basso costo, con un impatto diretto sulle entrate fiscali tedesche e sull'occupazione locale¹⁵.

Mercedes-Benz sta passando da un periodo di confusione strategica (il fallimento della spinta "solo elettrica") a uno di pragmatismo finanziario. Il "successo" del 2026 dipenderà dalla capacità del mercato di assorbire 40 nuovi modelli in un clima di alti tassi di interesse e dalla capacità del marchio di mantenere il prestigio del "Made in Germany" pur delocalizzando la produzione. Mercedes sta cercando di sfuggire alla "triplice minaccia": contrastare il calo delle vendite con modelli "ultra-lusso" che i marchi cinesi faticano ancora a emulare in termini di tradizione; delocalizzare la produzione per ottimizzare i risultati in base ai dazi doganali di Stati Uniti ed Unione Europea; diversificare i rischi mantenendo motori a combustione interna e ibridi ad alte prestazioni nella gamma di 40 modelli.

* * *

Nel frattempo, a differenza della crisi “difensiva” dei produttori tedeschi, la francese Renault sta perseguendo una strategia di accelerazione pragmatica. Il suo approccio mira a risolvere il dilemma europeo: come abbracciare la transizione elettrica senza soccombere sotto il peso dei costi o perdere la corsa tecnologica contro Cina e Stati Uniti. Pertanto, Renault ha dichiarato che entro il 2030 i veicoli elettrici e ibridi rappresenteranno la totalità delle sue vendite in Europa. “Entro il 2030, il marchio punta a raggiungere il 100% di vendite di veicoli elettrici in Europa e il 50% al di fuori dell'Europa”, ha dichiarato l'azienda. Le vendite di veicoli elettrici includeranno anche le auto ibride, consentite dalle agevolazioni concesse dall'UE all'inizio di quest'anno per aiutare le case automobilistiche a raggiungere gli obiettivi di zero emissioni nette e a sviluppare auto di piccole dimensioni nelle loro gamme di veicoli elettrici.

L'azienda ha dichiarato di voler sviluppare la sua nuova piattaforma per auto elettriche in collaborazione con Google, basandosi sulla tecnologia Android. Renault ha dichiarato che l'obiettivo è quello di rendere aggiornabile da remoto il 90% delle funzioni del veicolo, riducendo i tempi di implementazione degli aggiornamenti, e di consentire ai veicoli di effettuare ricariche ultraveloci in soli 10 minuti.

In sostanza, Renault sta passando da produttore tradizionale a “azienda tecnologica che assembla auto”. Il suo successo dipende dalla capacità della partnership con Google di eguagliare la fluidità dei processi produttivi dei concorrenti cinesi e di mantenere i prezzi sufficientemente bassi per la classe media europea. Si evidenzia, dunque, una divergenza fondamentale nella gestione della transizione digitale: mentre Renault ha adottato un modello “orizzontale” basato su partnership esterne, il Gruppo Volkswagen ha tentato inizialmente un approccio “verticale” e autarchico (con il sistema software CARIAD¹⁶), incontrando ostacoli sistemici che hanno portato a una recente e radicale correzione di rotta con la joint-venture con la cinese XPeng e la partnership con la statunitense Rivian (un accordo da 5 miliardi di dollari, per utilizzare l'architettura software della startup americana nei futuri modelli europei a partire dal 2027).

Alessandro Scassellati

1. Il 26 maggio 2025, un tribunale tedesco ha condannato per frode quattro ex dirigenti della Volkswagen, infliggendo a due di loro pene detentive per il loro coinvolgimento nello scandalo “dieselgate”, relativo alle frodi sui test delle emissioni, scoppiato dieci anni fa. Lo scandalo è iniziato nel settembre 2015, quando l'Agenzia per la Protezione Ambientale degli Stati Uniti (EPA) ha emesso un avviso di violazione, affermando che Volkswagen aveva manipolato il software di controllo del motore, consentendo alle auto diesel di superare i test sulle emissioni pur emettendo una quantità di inquinamento di gran lunga superiore durante la guida effettiva. L'azienda ha pagato più di 33 miliardi di dollari in multe e risarcimenti ai proprietari di veicoli. Due dirigenti della VW sono stati condannati al carcere negli Stati Uniti. L'ex capo della divisione Audi, Rupert Stadler, ha ricevuto una condanna a 21 mesi con sospensione condizionale della pena e una

multa di 1,1 milioni di euro; la sua sentenza è ancora soggetta ad appello.[↔]

2. Lo scorso anno, la Cina ha esportato 7,09 milioni di veicoli nuovi, con un aumento del 21,1% rispetto all'anno precedente, confermandosi come il più grande esportatore di veicoli al mondo per tre anni consecutivi, secondo l'Associazione cinese dei produttori di automobili (CAAM). I veicoli prodotti in Cina, non solo da marchi cinesi come Chery e BYD, ma anche da brand globali come Tesla, Ford, Hyundai e Chevrolet, sono ormai presenti in mercati che spaziano dal Sud-est asiatico e dal Sud America all'Europa e al Medio Oriente. Un fattore trainante per le esportazioni cinesi è rappresentato dai veicoli elettrici, le cui esportazioni lo scorso anno hanno raggiunto i 2,61 milioni di unità, il doppio rispetto all'anno precedente, e costituiscono oltre il 37% delle esportazioni totali, ha affermato la CAAM. L'associazione prevede che i veicoli elettrici contribuiranno ulteriormente all'aumento delle esportazioni di veicoli cinesi, che raggiungeranno i 7,4 milioni di unità quest'anno. Inoltre, secondo le stime del settore, entro il 2026 le case automobilistiche cinesi dovrebbero raggiungere una capacità produttiva all'estero di circa 3 milioni di veicoli, con una produzione annua effettiva superiore a 2 milioni di unità. Questo significa costruire fabbriche, riattivare gli impianti inattivi laddove possibile, localizzare le catene di approvvigionamento, condurre attività di ricerca e sviluppo in prossimità degli utenti finali e creare ecosistemi di servizi a lungo termine. Chery, azienda Fortune 500 e il più grande esportatore di auto in Cina, definisce la sua strategia per l'estero come "essere in un posto, per un posto, essere in un posto", sviluppando e producendo auto localmente per diversi mercati. SAIC Motor, un altro importante esportatore e partner di Volkswagen e GM, ha presentato una strategia "Glocal", impegnandosi ad approfondire lo sviluppo dell'ecosistema locale e a elevare il marchio a un livello di riconoscimento globale. L'espansione di BYD in Brasile offre un chiaro esempio di profonda localizzazione. L'Europa è uno dei mercati esteri più importanti per le case automobilistiche cinesi, ma anche uno dei più esigenti. Anziché affidarsi esclusivamente a investimenti ex novo, le case automobilistiche cinesi stanno adottando sempre più strategie flessibili ed efficienti in termini di risorse. XPeng collabora con Magna International per la produzione dei modelli G6 e G9 presso lo stabilimento Magna di Graz, in Austria, dal terzo trimestre del 2025. Lo stabilimento produce l'iconica Classe G di Mercedes-Benz. A gennaio, l'azienda ha annunciato il completamento della produzione di prova del modello P7+ 2026 presso lo stesso stabilimento, ponendo le basi per il suo lancio europeo nella prima metà dell'anno. Anche GAC Group ha stretto una partnership con Magna, con l'avvio della produzione del modello AION V nello stabilimento di Graz a novembre 2025. Leapmotor, sfruttando la sua joint venture con Stellantis, prevede di iniziare la produzione locale presso lo stabilimento Stellantis di Saragozza, in Spagna, nel terzo trimestre del 2026. BYD, nel frattempo, sta perseguendo una strategia di produzione europea a lungo termine. Dopo aver inaugurato uno stabilimento per autobus elettrici in Ungheria nel 2016, l'azienda ha avviato un progetto di espansione nel 2025 per aumentare la capacità produttiva annua di autobus e camion elettrici da 400 a 1.250 unità. Sta inoltre investendo 4 miliardi di euro in uno stabilimento per veicoli passeggeri nel Paese, il suo primo impianto di questo tipo in Europa. La produzione di prova è già iniziata, con l'avvio della produzione di massa previsto per il secondo trimestre del 2026. Chery ha stretto una partnership con la spagnola EV Motors per riattivare un ex stabilimento Nissan e collaborare con il marchio locale Ebro, realizzando la sua prima produzione europea localizzata entro la fine del 2024. Geely e Ford sono in trattative per utilizzare la capacità produttiva inutilizzata degli stabilimenti europei di Ford per produrre veicoli destinati alla regione. La localizzazione delle aziende cinesi va ben oltre la produzione. XPeng ha annunciato a gennaio l'intenzione di creare un team indipendente per la catena di fornitura europea, in seguito all'apertura del suo centro di ricerca e sviluppo a Monaco di Baviera nel settembre 2025. Insieme alla produzione in Austria, l'azienda ha sviluppato una strategia europea a ciclo chiuso "Ricerca e sviluppo più produzione". BYD ha stabilito la sua sede europea a Budapest, in Ungheria, nel 2025. La struttura da 250 milioni di euro integra vendite, assistenza post-vendita, certificazione dei veicoli e design localizzato. L'azienda si è inoltre impegnata in progetti di ricerca congiunti con università ungheresi, incentrati sui sistemi di assistenza alla guida intelligenti e sulle tecnologie di elettrificazione di nuova generazione. Leapmotor sfrutta le risorse di ricerca e sviluppo europee di Stellantis per adattare i veicoli alle normative locali e alle preferenze degli utenti. Changan ha costruito tre strutture nella sola Europa: un centro di design a Torino, in Italia, un centro per i propulsori a Birmingham, nel Regno Unito, e un altro centro di design per il suo marchio premium Avatr. Changan, con uno staff di circa 500 designer locali in tutta Europa, si dichiara convinta di poter offrire i migliori prodotti ai clienti europei. "Una delle nostre ricette per il successo è

instaurare un rapporto profondo con i clienti, comprenderne le esigenze e investire nell'esperienza utente", ha affermato Klaus Zyciora, vicepresidente di Changan Automobile e responsabile del design globale del gruppo. "Il nostro team, composto da persone di oltre 31 nazionalità diverse, creerà esperienze e prodotti che risuonino profondamente con i clienti", ha aggiunto Zyciora, ex responsabile del design presso Volkswagen. La globalizzazione del settore automobilistico cinese ha raggiunto un punto di svolta strutturale: è definita dal grado di integrazione delle aziende nelle economie locali, dalla loro partecipazione all'ammmodernamento industriale e dalla loro efficacia nel contribuire a rimodellare la produzione globale. Per le case automobilistiche cinesi, l'espansione globale significa sempre più radicarsi nel mercato locale e diventare parte integrante della soluzione automobilistica globale.[↔]

3. L'industria automobilistica tedesca sta esercitando una pressione politica enorme sul governo tedesco e sull'UE per abbassare il prezzo dell'energia per rendere le fabbriche tedesche di nuovo competitive e per accelerare massicciamente l'infrastruttura per rendere l'auto elettrica appetibile anche alla classe media, non solo ai ricchi. Allo stesso tempo, la Germania non raggiunge gli obiettivi climatici: le emissioni di gas serra sono diminuite a malapena nel 2025, solo dello 0,1%. Nonostante la crescente diffusione di auto elettriche e pompe di calore, i progressi complessivi sono troppo lenti. Inoltre, su pressione delle case automobilistiche europee, l'Unione Europea ha recentemente introdotto significativi allentamenti riguardanti le auto a combustione interna, sia per le scadenze a lungo termine che per le normative sulle emissioni a breve termine. I punti principali di questa revisione sono: 1. revoca del divieto totale al 2035, abbassato al 90%, e apertura all'uso di biocarburanti, carburanti sintetici (e-fuels) e motori ibridi oltre all'elettrico; 2. "ammorbidente" della normativa Euro 7.[↔]
4. Volkswagen, Audi, Porsche, Mercedes-Benz e BMW. Poi ci sono anche alcuni marchi minori: Opel, un marchio di massa di lunga data di proprietà di Stellantis (ex parte di GM), noto per le auto familiari pratiche e convenienti; Smart, specializzata in veicoli elettrici urbani ultracompatti; ora una joint venture tra Mercedes-Benz e Geely; Maybach, il sottomarchio ultra-lusso di Mercedes-Benz, che compete nel massimo livello di comfort delle limousine; Alpina, un produttore di auto ad alte prestazioni che lavora in stretta collaborazione con BMW (ora di proprietà del BMW Group); Borgward: un marchio storico rilanciato, focalizzato principalmente sui SUV.[↔]
5. Negli ultimi anni in Europa è stato difficile reperire auto elettriche familiari nuove e accessibili, soprattutto quelle prodotte nell'UE. Secondo l'associazione Transport & Environment, nel periodo tra il 2022 e il 2023 non sono stati lanciati modelli elettrici di produzione nazionale a un prezzo inferiore a 25 mila euro in tutta l'UE. Solo a partire dalla seconda metà del 2024 la situazione è cambiata, con l'arrivo sul mercato di numerose nuove auto, dalla Fiat Grande Panda alla Citroën ë-C3, dalla Hyundai Inster alla Dacia Spring e alla Renault 5.[↔]
6. Le case automobilistiche tedesche sono state tra le prime, e con grande successo, ad entrare nel mercato cinese. I successi delle case automobilistiche cinesi sono avvenuti a scapito dei concorrenti globali. Dal 2020 al 2024, le vendite di autovetture delle cinque principali case automobilistiche straniere in Cina (Volkswagen, Toyota, Honda, General Motors e Nissan) sono crollate da 9,4 milioni a 6,4 milioni di unità all'anno. Le vendite delle cinque principali case automobilistiche cinesi sono più che raddoppiate, passando da 4,6 milioni di veicoli nel 2020 a 9,5 milioni nel 2024.[↔]
7. Le grandi case automobilistiche tedesche come VW, Mercedes e BMW sono da tempo, negli Stati Uniti, producendo 900 mila auto sul suolo statunitense nel 2025. Anche i principali fornitori di componenti per auto, tra cui Continental e Bosch, hanno fatto lo stesso. Complessivamente, l'industria automobilistica tedesca impiega circa 138 mila persone in 2.110 stabilimenti negli Stati Uniti. Ma questo non li rende affatto immuni dai dazi, perché molti componenti, ai quali si applicano anch'essi i dazi, devono essere importati.[↔]
8. La corsa verso l'alto dei costi energetici è iniziata con l'invasione russa dell'Ucraina e prosegue ora con la guerra nell'Asia occidentale. Adolfo Aiello, vicedirettore generale per il clima e l'energia di Eurofer, l'organismo di rappresentanza dell'industria siderurgica europea, ha affermato che la guerra tra USA/Israele e Iran "mette in luce un problema strutturale più ampio. Anche quando la maggior parte dell'elettricità in Europa viene prodotta da fonti rinnovabili a basso costo, è spesso la centrale a gas finale a stabilire il prezzo

per tutti. Di conseguenza, gli shock geopolitici si ripercuotono direttamente sulle bollette elettriche industriali europee". Da un anno a questa parte, l'industria siderurgica del continente avverte che rischia il collasso se non si interviene per modificare il sistema di determinazione dei prezzi dell'energia elettrica. I costi energetici sono già tra i più alti al mondo, ben al di sopra di quelli di Stati Uniti e Cina, e "ulteriori picchi" dovuti alla guerra "non fanno altro che aggravare una situazione già fragile", ha affermato Aiello.[↔]

9. La rete industriale dell'Europa centro-orientale - in Polonia, Ungheria, Cechia, Slovacchia, Slovenia, Romania, etc. - rischia di atrofizzarsi o di trasformarsi in un insieme di catene di montaggio cinesi, man mano che le aziende cinesi iniziano ad aprire stabilimenti produttivi all'interno dell'UE per evitare i dazi doganali.[↔]
10. Il mercato cinese rimane fondamentale per Volkswagen e gli altri grandi marchi tedeschi. Il 26 febbraio 2026, il cancelliere tedesco Friedrich Merz ha concluso la sua prima visita ufficiale in Cina, alla guida di una delegazione di 30 alti dirigenti provenienti da aziende come Volkswagen, BMW, Mercedes-Benz, Siemens, Bayer e Adidas. Il viaggio di due giorni, la prima visita bilaterale di alto livello di questo tipo da diversi anni, si è concluso con una dichiarazione congiunta che riaffermava il quadro della "partnership strategica a tutto tondo" tra Cina e Germania e segnalava un graduale riavvicinamento tra i due Paesi, dato che i rapporti si erano inaspriti sotto il predecessore di Merz, Olaf Scholz. Il tono della visita si è discostato significativamente dai precedenti recenti. Merz, in particolare, ha evitato di usare l'espressione "rivale sistemico" per descrivere la Cina, un linguaggio che aveva suscitato una forte reazione da parte di Pechino quando era stato utilizzato da Scholz, optando invece per un'impostazione che riconosceva le tensioni senza precludere il dialogo. Xi, da parte sua, ha auspicato che i due Paesi siano "partner affidabili che si sostengono a vicenda", "partner innovativi caratterizzati da apertura e mutuo vantaggio" e "partner culturali fondati sulla comprensione reciproca e sull'amicizia". Un portavoce del ministero degli Esteri cinese ha definito la visita "fruttuosa", affermando che "la cooperazione pratica è il punto culminante delle relazioni tra Cina e Germania". Il contesto economico della visita riflette i crescenti squilibri strutturali nelle relazioni bilaterali. Secondo le stime, il deficit commerciale della Germania con la Cina dovrebbe aver raggiunto quasi 90 miliardi di euro (103,98 miliardi di dollari) nel 2025, il più alto mai registrato, poiché le importazioni dalla Cina continuano a superare le esportazioni tedesche. Nonostante questi squilibri, la Cina rimane il partner commerciale più importante della Germania. Secondo l'Ufficio federale di statistica tedesco (Destatis), gli scambi bilaterali tra i due Paesi hanno raggiunto i 251,8 miliardi di euro (290,90 miliardi di dollari) nel 2025, consentendo alla Cina di riconquistare la prima posizione dopo che gli Stati Uniti l'avevano brevemente superata nel 2024. Anche i legami di investimento sono altrettanto consistenti. Entro la fine del 2024, le aziende tedesche avevano accumulato circa 80 miliardi di dollari di investimenti diretti esteri (IDE) in Cina, pari a quasi il 60% degli investimenti totali dell'UE nel mercato cinese, secondo un'analisi dell'Atlantic Council. Gli investimenti cumulativi cinesi in Germania, nel frattempo, hanno raggiunto circa 35 miliardi di dollari, a testimonianza dei crescenti, seppur ancora asimmetrici, legami di capitale tra le due economie. Il settore automobilistico illustra la sfida in modo più evidente. Le case automobilistiche tedesche (tra cui Volkswagen, BMW e Mercedes-Benz) sono entrate in Cina attraverso joint-venture negli anni '80, trasferendo tecnologia in cambio di accesso al mercato e contribuendo allo sviluppo della moderna industria automobilistica cinese. Grazie al sostegno delle politiche industriali, tra cui l'iniziativa Made in China 2025 e consistenti sussidi statali, i produttori cinesi realizzano oggi oltre 30 milioni di veicoli all'anno, di cui circa il 40% sono veicoli a energia alternativa. I marchi locali, guidati da BYD, si sono aggiudicati circa il 70% del mercato interno dei veicoli elettrici, superando Volkswagen come marchio più venduto in Cina. Nel 2025 le esportazioni di auto tedesche verso la Cina sono diminuite di circa un terzo rispetto all'anno precedente. Rispetto al picco raggiunto nel 2022, le vendite del settore in Cina sono calate di oltre il 50%, secondo l'Istituto economico tedesco IW. Volkswagen e il suo partner SAIC stanno chiudendo il loro stabilimento congiunto a Nanchino, mentre Volkswagen ha anche interrotto la produzione presso il suo impianto di Dresda, la prima chiusura totale di una fabbrica in quasi 90 anni.[↔]
11. Audi sta lottando con significativi cali delle vendite e obiettivi mancati. Le consegne globali di Audi sono diminuite del 2,9% nel 2025, attestandosi a 1,62 milioni di veicoli, mancando l'obiettivo iniziale. Le vendite in Cina sono diminuite del 5% a causa dell'intensa concorrenza locale. In Nord America ha registrato un forte calo delle consegne del 12,2%, duramente colpita dalle politiche tariffarie statunitensi. Gli utili sono crollati

del 38% nella prima metà del 2025, portando a una revisione al ribasso dell'obiettivo di margine operativo al 5-7%. L'Audi sta cercando di riconquistare quote di mercato con un'"offensiva di modelli" in Cina, che include l'A6L e-tron e l'AUDI E7X, che debutteranno nel 2026. Nonostante il calo delle vendite complessive, le consegne globali di veicoli elettrici di Audi sono aumentate del 36% nel 2025, raggiungendo le 223.000 unità.[↔]

12. Il marchio Porsche ha subito un crollo degli utili di oltre il 90% nel 2025 (il ritorno operativo sulle vendite è sceso dal 14,1% all'1,1%) a causa di un costo di riallineamento strategico di 3,9 miliardi di euro. È stata cambiata la strategia con il passaggio da un focus esclusivo sui veicoli elettrici a un mix più ampio che includa motori a combustione interna e ibridi; raddoppiando il "valore rispetto al volume" attraverso auto sportive con margini più elevati come la 911. Per il 2026 si prevede una "modesta ripresa" dei margini al 5,5%-7,5%, sebbene ancora ben al di sotto dei livelli storici. Il calo degli utili, scesi a 8,9 miliardi di euro, è stato in gran parte "attribuibile ai dazi statunitensi", ha riferito l'azienda, nonché a un costoso cambio di strategia in casa Porsche, che ha posticipato la transizione ai veicoli elettrici a causa della debole domanda. Nel 2025, l'utile operativo di Porsche è quasi scomparso, crollando del 98% a 90 milioni di euro.[↔]
13. Le joint-venture cinesi di VW con FAW e SAIC detenevano una quota combinata del 13,9% del mercato nazionale dei veicoli passeggeri in termini di vendite, seguita da Geely. Il 13,8% di Toyota (specializzata nei veicoli elettrici ibridi) e un totale del 7,8% derivante dalle joint venture di Toyota con GAC e FAW, secondo i dati della China Passenger Car Association. Le case automobilistiche locali che puntano su veicoli elettrici e ibridi plug-in a basso costo sono quelle che subiscono maggiormente le conseguenze della riduzione degli incentivi. BYD, che nel 2024 ha spodestato VW dal trono di maggiore casa automobilistica in Cina per fatturato e ha mantenuto la leadership anche l'anno scorso, è scesa al quarto posto con una quota di mercato del 7,1% nel periodo gennaio-febbraio, quando le sue vendite complessive hanno registrato il calo maggiore dall'inizio della pandemia. Il principale concorrente di Tesla ha presentato due settimane fa il suo primo importante aggiornamento della batteria in sei anni per rilanciare le vendite nel suo mercato interno, dove è in atto un passaggio da una spietata guerra dei prezzi a un mercato automobilistico più orientato al rapporto qualità-prezzo.[↔]
14. Dopo aver imitato i veicoli stranieri, l'industria automobilistica cinese ha iniziato ad analizzare attentamente i processi ingegneristici dei concorrenti e a ideare percorsi diversi, e più rapidi, per il lancio dei prodotti. Secondo un'indagine della Reuters, il crescente predominio della Cina nel settore automobilistico è dovuto in gran parte a un singolo risultato produttivo: la riduzione di oltre la metà dei tempi di sviluppo dei veicoli, arrivando a soli 18 mesi per un modello completamente nuovo o riprogettato. L'età media di un modello elettrico o ibrido plug-in di marca cinese in vendita sul mercato interno è di 1,6 anni, contro i 5,4 anni dei marchi stranieri, secondo una ricerca della società di consulenza AlixPartners. La velocità di sviluppo delle case automobilistiche cinesi si è rivelata il fattore principale dei loro vantaggi in termini di costi e tecnologia rispetto ai concorrenti stranieri. Ridurre di anni i cicli di sviluppo dei veicoli consente di risparmiare capitale, abbassare i prezzi e garantire che le case automobilistiche cinesi dispongano dei modelli più recenti durante una rivoluzione tecnologica. Le case automobilistiche cinesi lanciano rapidamente veicoli "sufficientemente buoni", con un basso numero di prototipi e una filosofia del "fallimento rapido" che rispecchia quella delle startup tecnologiche della Silicon Valley. Si affidano maggiormente a simulazioni e intelligenza artificiale piuttosto che a test sul campo per quanto riguarda sicurezza e durata. Considerano il lancio di un modello più come l'inizio che come la fine dello sviluppo, aggiungendo frequenti aggiornamenti basati sul feedback dei consumatori. Un'urgenza derivata in parte dalla feroce concorrenza in presenza di un problema di sovraccapacità produttiva (le fabbriche possono produrre il doppio delle auto rispetto a quelle acquistate ogni anno dagli automobilisti locali). Gli ingegneri di BYD e di altre case automobilistiche cinesi sono più propensi a modificare progetti e componenti in fasi successive dello sviluppo del modello rispetto ai concorrenti stranieri, che si attengono a tempistiche rigide e a fasi di verifica prestabilite.[↔]
15. Il trasferimento della produzione in Ungheria rappresenta una sfida diretta al potere del sindacato IG Metall, che attualmente si batte per preservare il cuore industriale della Germania in un periodo di "deindustrializzazione". IG Metall ha lanciato severi avvertimenti al Gruppo Mercedes-Benz, dichiarando che intensificherà la pressione se l'azienda continuerà a delocalizzare la produzione riducendo al contempo i

costi interni. IG Metall tende a far leva sulla sua forza associativa nonché sugli strumenti di cogestione aziendale (betriebliche Mitbestimmung) messi a disposizione dal suo particolare sistema di relazioni industriali, con l'obiettivo principale di ottenere garanzie occupazionali ed evitare licenziamenti collettivi. La presidente del sindacato, Christiane Benner, chiede un "impegno chiaro" contro la chiusura degli stabilimenti e i licenziamenti. Il sindacato sta esercitando pressioni affinché qualsiasi sostegno governativo sia strettamente vincolato alla garanzia del posto di lavoro per i lavoratori con sede in Germania. Il trasferimento della produzione della Classe A, modello base, dallo stabilimento di Rastatt a quello di Kecskemét, in Ungheria, è uno dei principali punti di attrito. Mentre Mercedes sostiene che questa mossa libera spazio per nuovi modelli ad alta tecnologia (piattaforma MMA) in Germania, i sindacati la considerano una perdita di produzione di grandi volumi che sostiene migliaia di famiglie. Il direttore finanziario di Mercedes, Harald Wilhelm, ha osservato che la manodopera in Ungheria è circa il 70% più economica rispetto alla Germania, un divario che IG Metall non può colmare attraverso la contrattazione collettiva tradizionale. Il sindacato si trova ad affrontare una "minaccia secondaria" interna: l'ascesa del sindacato di estrema destra Zentrum (affiliato all'AfD). Gruppi come Zentrum stanno sfruttando i disordini in stabilimenti come Untertuerkheim e Ingolstadt per dipingere i sindacati tradizionali come inefficaci. Questa divisione interna indebolisce la posizione negoziale di IG Metall, che ora deve competere per la lealtà dei lavoratori che si sentono "traditi" dalla lentezza della transizione verde e dalla perdita di competitività globale. Si prevede un aumento degli "scioperi di avvertimento" (brevi interruzioni del lavoro localizzate) lungo tutta la catena di fornitura, poiché il sindacato cercherà di costringere Mercedes a mantenere una maggiore produzione dei suoi 40 modelli di punta entro i confini tedeschi.[↔]

16. Problemi nel software CARIAD hanno ritardato il lancio di modelli come la Porsche Macan EV e l'Audi Q6 e-tron, compromettendo la competitività del Gruppo.[↔]