

- Es gilt das gesprochene Wort -

Prof. Dr. Martin Winterkorn
Redemanuskript anlässlich der
Hauptversammlung am 24. April 2008

- Teil III -

Meine Damen und Herren,

2007 haben wir die solide Basis für einen nachhaltigen, profitablen Wachstumskurs gelegt. Aber trotz Rekordabsatz, Rekordumsatz und Rekordgewinn – am Ziel sind wir noch lange nicht. Damit geben wir im Volkswagen Konzern uns nicht zufrieden. Ich verspreche Ihnen: Auch und gerade in einem Umfeld, das durchaus fordernd ist, werden wir unseren Weg an die Spitze der internationalen Automobilindustrie energisch weitergehen.

Wir haben das Zeug dazu. Denn schon heute ist Ihr Unternehmen, der Volkswagen Konzern, in vielfacher Hinsicht der zukunftsfähigste Autobauer der Welt.

Wer außer uns führt so erfolgreich acht starke, eigenständige Marken? Jede für sich ein automobiles Juwel! Mit Scania kommt jetzt eine neunte Marke hinzu, die hervorragend in den Konzern passt, weil auch sie ein absoluter Spitzenreiter in ihrem Segment ist. Und wer außer uns bietet vom cleveren Kleinwagen über den Super-Sportwagen bis hin zum 44-Tonner das komplette automobile Spektrum? Mit über 160 Pkw- und Nutzfahrzeugmodellen verfügt der Volkswagen Konzern heute über eine Vielfalt, um die uns viele Wettbewerber zu Recht beneiden.

Von dieser kerngesunden Basis aus werden wir konzentriert weiterarbeiten. Dabei geben wir vor allem in drei Bereichen Vollgas:

- Erstens: Höhere Produktivität und sinkende Kosten.
- Zweitens: Eine Produktoffensive, die genau auf die Bedürfnisse unserer Kunden zugeschnitten ist.
- Und drittens: Die noch konsequentere Erschließung unserer globalen Marktchancen.

Meine Damen und Herren,

unser Ziel bleibt es, die Produktivität in unseren Werken Jahr für Jahr um 10 Prozent zu steigern. Der „Volkswagen-Weg“ und der kontinuierliche Verbesserungsprozess sind dabei zentrale Instrumente.

Mit dem Tarifabschluss 2006, den der damalige Vorstand mit dem Betriebsrat vereinbart hat, wurde das Fundament für höhere Produktivität und wettbewerbsfähige Kosten gelegt. Auf diesem Fundament haben wir sehr konsequent aufgebaut.

Unsere Teams arbeiten im ganzen Konzern unentwegt daran, die Arbeitsabläufe immer weiter zu verbessern. Wir haben 2007 in unseren Werken 4.600 Workshops zur Optimierung von Produkten und Prozessen durchgeführt. Und wir haben 475 Kostenkommissare ausgebildet, die dafür sorgen, dass jede Verschwendung vermieden wird. Auf diesem Weg gehen wir entschieden voran, unter anderem mit über 7.000 weiteren Workshops in diesem Jahr.

Meine Damen und Herren,

das alles stärkt unsere Wettbewerbsfähigkeit. Und es hilft uns, Arbeitsplätze dauerhaft sicher zu machen. Damit das bei steigender Produktivität gelingt, müssen wir deutlich mehr Autos verkaufen. Deshalb investieren wir gezielt und mit Augenmaß in unsere Zukunft: Und die liegt in hochinnovativen und begehrten Fahrzeugen.

Der Volkswagen Konzern wird im Automobilbereich von 2008 bis 2010 rund 28,9 Milliarden € investieren. Auf Sachinvestitionen entfallen 20,9 Milliarden € Mehr als die Hälfte davon werden wir in Deutschland einsetzen. Den mit 13,8 Milliarden € größten Teil verwenden wir für die Modernisierung und Erweiterung der Produktpalette. Unser Ziel ist es, die Investitionen im Automobilbereich aus den selbst erwirtschafteten Mitteln zu bestreiten. Mit anderen Worten: Wir bei Volkswagen finanzieren unser Wachstum aus eigener Kraft.

Meine Damen und Herren,

mit diesen Investitionen in neue Fahrzeuge schaffen wir heute die Voraussetzung für den Erfolg von morgen. Was passiert, wenn man das als Autobauer nicht tut, sehen wir beim Blick in die USA. Und wie hervorragend diese Rechnung aufgeht, beweisen die immer neuen Absatz- und Ergebnisrekorde bei Audi.

Gleichzeitig – und das ist wichtig – behalten wir die Kosten fest im Griff. Ein Schlüssel für wettbewerbsfähige Kosten bei hoher Modell- und Markenvielfalt sind unsere konzernweiten Modulbaukästen. Bei der Marke Volkswagen beispielsweise wird zukünftig alles, vom Polo bis zum Passat, auf einem modularen Querbaukasten basieren. Allein 43 Fahrzeugmodelle im Konzern werden wir auf dieser Basis in den nächsten Jahren entwickeln. Das bedeutet einen Quantensprung im Einkauf und der Produktion, aber auch massive Kostenreduzierung in der Entwicklung.

Meine Damen und Herren,

wir haben uns ehrgeizige Wachstumsziele gesetzt. Um diese zu erreichen, brauchen wir vor allem neue, attraktive Fahrzeuge. Fahrzeuge, die unsere Kunden wirklich begeistern.

Deshalb haben wir eine beispiellose Produktoffensive auf die Spur gesetzt. Bis Ende 2010 bringen wir über 20 zusätzliche, völlig neue Modelle auf den Markt. Ein

Schwerpunkt liegt dabei auf Segmenten wie SUVs, Vans und Pickups. Dazu kommen natürlich die Nachfolger bestehender Baureihen, wie der neue Golf.

Wir werden den Volkswagen Konzern in den kommenden Jahren zum internationalsten Autobauer der Welt machen. Die Zeiten des „Weltautos“ sind eindeutig vorbei. Als Global Player erwarten unsere Kunden in China oder Indien völlig andere Lösungen von uns als in den USA oder Westeuropa. Und an diesen regionalen Kundenbedürfnissen richten wir unsere Modellpalette aus.

Trotz der für die Automobilindustrie schwierigen Marktsituation werden wir in Westeuropa, Deutschland und USA dafür sorgen, dass die Faszination Automobil wieder an Strahlkraft gewinnt. Und wir werden mit einem noch differenzierteren Angebot Marktanteile erobern. Gleichzeitig füllen wir weiße Flecken auf der Landkarte des Konzerns. Russland, Indien, China und die ASEAN-Region stehen dabei im Fokus.

Diese Märkte bieten enorme Wachstumschancen: In China stehen 300 Millionen Menschen kurz davor, das erste eigene Fahrzeug zu kaufen; in Russland sind es rund 70 Millionen. Und in Indien streben 250 Millionen Menschen nach motorisierter Mobilität. Dieses gewaltige Potenzial werden wir nutzen und zwar durch Fertigung und Beschaffung vor Ort.

In Russland haben wir im vergangenen November unser weltweit 48. Werk eröffnet. In Kaluga werden ab 2009 jährlich bis zu 150.000 Fahrzeuge in Vollfertigung vom Band laufen. Parallel stocken wir das Volkswagen Händlernetz schon in diesem Jahr von derzeit 70 um weitere 20 Händler auf.

In Indien produziert Škoda seit 2001 in Aurangabad. Seit kurzem laufen dort auch der Audi A6 und der Volkswagen Passat vom Band. Mitte 2008 startet die Jetta-Produktion. Zusätzlich entsteht in Pune, 180 Kilometer von Mumbai, ein weiteres großes Werk für jährlich bis zu 110.000 Fahrzeuge. 2009 gehen wir dort mit dem Škoda Fabia und ab 2010 mit einem Kleinwagen auf Polo-Basis an den Start.

Auch in Südostasien wollen wir eine zukunftsfähige Produktions- und Vertriebsbasis aufbauen. Die Gespräche mit Proton in Malaysia haben wir im vergangenen Jahr eingestellt. Wir prüfen derzeit intensiv verschiedene Optionen, wie in der ASEAN-Region ein Markteintritt ohne große zusätzliche Investitionen erfolgen kann.

Chart "New Small Family"

Meine Damen und Herren,

der Volkswagen Konzern setzt zukünftig verstärkt auf kleine, umweltfreundliche und attraktive Fahrzeuge. Ein Projekt, von dem wir uns viel versprechen, ist unsere New Small Family. Wir planen den up! in einer Variante für die westlichen Metropolen, aber auch in einer speziellen Version für die Emerging Markets. Damit erschließen wir langfristig ein zusätzliches Absatzvolumen von mindestens 500.000 Autos pro Jahr.

Meine Damen und Herren,

China ist und bleibt ein Kernmarkt für den Volkswagen Konzern. 2007 haben wir dort mit 910.500 Fahrzeugen einen neuen Auslieferungsrekord aufgestellt. Für das laufende Jahr sind wir sehr optimistisch, erstmals mehr als eine Million Autos zu verkaufen. Dazu tragen auch der New Bora und der Laida bei, die wir am vergangenen Wochenende auf der Auto Show in Beijing vorgestellt haben. Diese beiden völlig neuen Volkswagen Modelle wurden in China für China entwickelt.

2008 wird die Volkswagen Group China ihren vor drei Jahren begonnenen Restrukturierungsplan abschließen. Er beinhaltet unter anderem die Reduzierung der Produktkosten um 40 Prozent und die Erhöhung der Lokalisierung auf über 80 Prozent. Dass wir in China viel vorhaben, zeigt auch die Übernahme des Fiat-Werkes in Nanjing, im Osten des Landes. In diesem siebten Werk des Konzerns in China werden rund 60.000 Fahrzeuge pro Jahr vom Band laufen.

Volkswagen hat es sich zum Ziel gesetzt, der umweltfreundlichste Autobauer in China zu werden. Deshalb werden wir den Verbrauch und die Emissionen der dort gefertigten Modelle bis 2010 um mehr als 20 Prozent senken. Dazu setzen wir modernste Motoren-, Getriebe- und Leichtbautechnologie in allen Modellen von Volkswagen, Audi und Škoda ein.

Meine Damen und Herren,

Volkswagen hat sich im Juni 2004 für ein Engagement als nationaler Sponsor der Olympischen Spiele in Beijing entschieden.

Die Olympische Idee steht für Frieden, Dialog und Völkerverständigung. Diese Idee und diese Werte sind über jeden Zweifel erhaben. China und seinen Menschen bietet die Olympiade die einmalige Chance, sich nicht nur wirtschaftlich, sondern vor allem gesellschaftlich weiter zu öffnen. Wir hoffen und gehen fest davon aus, dass unsere chinesischen Partner diese einmalige Chance ergreifen werden. In vielen Gesprächen mit den Verantwortlichen in Beijing haben wir dieser Hoffnung Nachdruck verliehen.

Meine Damen und Herren,

der US-Markt war lange Zeit unser Sorgenkind. Deshalb haben wir dort 2007 den „Reset-Knopf“ gedrückt. Wir haben die Volkswagen Group of America grundlegend neu aufgestellt: Eine schlankere Organisation, ein schlagkräftigeres Händlernetz und die Verlagerung unserer US-Zentrale an die Ostküste – all das hilft uns, in Zukunft näher beim Kunden zu sein.

Bis 2018 wollen wir im wichtigsten Automarkt der Welt jährlich eine Million Autos verkaufen. Rund 800.000 davon werden Fahrzeuge der Marke Volkswagen sein, 200.000 kommen von Audi. Um profitabel zu wachsen, müssen wir aber deutlich mehr Fahrzeuge im US-Dollar-Raum produzieren. Ich kann Ihnen sagen: Der hohe

und weiter steigende Dollar-Kurs tut uns weh. Deshalb prüfen wir zurzeit intensiv verschiedene Möglichkeiten zum Aufbau zusätzlicher Produktionskapazitäten.

Um die Herzen unserer Kunden in den USA zu erobern, brauchen wir vor allem Modelle, die in Design, Ausstattung, Qualität und Preis genau in den Markt passen. Mit allein fünf neuen Produkten in 2008 bekennt die Marke Volkswagen hier Farbe. In den kommenden Jahren werden die nächste Generation des Jetta und ein New Midsize Sedan, etwa in Passat-Größe, folgen.

Mit den BlueTDI-Modellen von Volkswagen und dem „ultra low emission system“ im Audi Q7 führen wir in diesem Jahr extrem saubere, umweltfreundliche Dieselmotoren in den US-Markt ein. Ich bin mir sicher: Mit diesen Fahrzeugen werden wir dem Thema Diesel in den USA richtig Schub geben.

Meine Damen und Herren,

der Schutz der Umwelt hat für den Volkswagen Konzern höchste Priorität. Und zwar nicht erst seit dieses Thema öffentlich diskutiert wird. Wir arbeiten seit Jahren mit großem Erfolg daran, unsere Autos immer sparsamer und sauberer zu machen. Gleichzeitig verfolgen wir das Ziel, die Abhängigkeit von fossilen Energieträgern zu verringern.

Das erreichen wir durch die weitere Optimierung der TDI- und TSI-Motoren oder der TFSI-Technologie bei Audi. Besonders in Kombination mit unseren innovativen Direktschaltgetrieben ergeben sich große Verbrauchsvorteile. Modellreihen wie BlueMotion bei Volkswagen, die e-Modelle bei Audi, ECOMOTIVE bei SEAT oder die GreenLine bei Škoda stehen für deutlich weniger CO₂-Ausstoß und Verbrauch bei unvermindertem Fahrspaß. All diese Fahrzeuge sind keine Zukunftsmusik. Sie sind schon heute bezahlbare Realität.

Gleichzeitig arbeiten wir mit Hochdruck daran, alternative Antriebstechnologien in die Serie zu bringen. Beispiele sind hier Hybridmotoren, die Brennstoffzelle oder Plug-In-Elektroantriebe. Auf dem Automobilsalon in Genf haben wir die Studie eines

Golf TDI Hybrid vorgestellt, die nur 3,4 Liter Diesel auf 100 Kilometer verbraucht. Und nicht zuletzt investieren wir massiv in Biokraftstoffe der 2. Generation. Sie können die CO₂-Bilanz um bis zu 90 Prozent reduzieren und stehen nicht in Konkurrenz zur Nahrungsmittelproduktion. Denn hier werden nicht verwertbare Pflanzenbestandteile wie Holz und Stroh umgewandelt. Volkswagen ist deshalb seit 2007 Minderheitsgesellschafter bei CHOREN Industries in Sachsen. Und auch bei dem kanadischen Hersteller von Biokraftstoffen Iogen engagieren wir uns.

Meine Damen und Herren,

der Volkswagen Konzern hat 2007 rund 4,9 Milliarden € in Forschung und Entwicklung investiert. Und besonders in nachhaltige Mobilität stecken wir enorm viel Kraft und Geld. Dabei bekennen wir uns ausdrücklich zu anspruchsvollen umweltpolitischen Grenzwerten. Hier sind allerdings Vorgaben mit Augenmaß gefordert. Vorgaben, die ökonomisch und ökologisch Sinn machen.

Der Vorschlag der EU-Kommission zur CO₂-Regulierung ist davon weit entfernt. Überhöhte Strafzahlungen für größere Fahrzeuge sind nicht nur innovationsfeindlich, sie gefährden auch die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Autoindustrie!

Das, meine Damen und Herren, sind keine Scheingefechte. Hier geht es um die Existenz des Wirtschaftsstandortes Deutschland. Und um gerechte Rahmenbedingungen. Jeder Hersteller, jedes Fahrzeug muss seinen Beitrag zum Klimaschutz leisten. Und dafür lohnt es sich zu kämpfen.

Meine Damen und Herren,

der Volkswagen Konzern kann sehr selbstbewusst in die Zukunft schauen. Das liegt auch und vor allem an unseren 332.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Sie gehören zu den Besten in der Automobilbranche. Und gemeinsam gestalten sie die Zukunft des Automobils.

Ihnen will der Volkswagen Konzern sichere und zukunftsfähige Arbeitsplätze bieten. Und insbesondere jungen Menschen wollen wir Perspektiven eröffnen. Unser Ziel ist es, die besten Köpfe der Automobilindustrie zu gewinnen. 2007 haben wir deshalb allein in Deutschland 1.200 Auszubildende in eine feste Anstellung übernommen und rund 500 Hochschulabsolventen eingestellt.

Wo andere Personal abbauen, stellt sich Volkswagen gegen den Trend. Weltweit holen wir in diesem Jahr 8.500 neue Mitarbeiter an Bord, die Hälfte davon an unseren deutschen Standorten. Ich freue mich, dass Ihr Unternehmen wieder zur Top-Adresse für tatendurstige, junge Ingenieure wird. Weltweit stellen wir in diesem Jahr rund 2.700 Hochschulabsolventen und 2.800 Auszubildende ein. Allein hier in Deutschland sind es 1.300 Akademiker und 2.200 Auszubildende. Das, meine Damen und Herren, ist nicht nur ein klares Bekenntnis zum Standort Deutschland, sondern auch ein starkes Zeichen für die Zukunftsorientierung des Volkswagen Konzerns!

Meine Damen und Herren,

2008 werden wir nach aktueller Planung nicht weniger als 39 neue Modelle und Produktaufwertungen bringen. Mit dem Volkswagen Passat CC, dem Scirocco und dem Audi Q5 haben wir in den letzten Wochen sehr erfolgreich neue Modelle präsentiert. Mit diesen Autos stärken wir nicht nur die Strahlkraft unserer Marken. Wir sprechen damit auch sehr gezielt neue Kunden in neuen Fahrzeugsegmenten an.

Mit den Nachfolgern bestehender Modelle haben wir bewiesen, dass man Gutes noch besser machen kann. Dafür stehen der Audi A4 Avant, der Škoda Superb und der SEAT Ibiza. Das gilt aber auch für das wichtigste Auto im gesamten Konzern: den Golf. Der Nachfolger kommt in diesem Herbst. Und ich kann Ihnen schon heute versprechen: Mit dem Golf VI werden wir das nächste Kapitel in der Geschichte des erfolgreichsten Automobils der Welt schreiben.

**Chart "Auslieferungen an Kunden nach Marken
– Volkswagen Konzern Januar bis März 2008"**

Meine Damen und Herren,

die Produktpipeline ist prall gefüllt. Wir haben jede Menge hervorragende Ideen. Und wir haben die Kraft und die Mittel, diese Ideen auch umzusetzen. Bis 2011 planen wir, so im Konzern 8 Millionen Fahrzeuge pro Jahr zu verkaufen.

Wir wissen, dass diese Ziele sehr ehrgeizig sind. Aber ich bin mir sicher: Wir können und werden sie erreichen. Grund zum Optimismus gibt uns dabei auch die starke Nachfrage in den ersten Monaten dieses Jahres. Wir können uns über das beste 1. Quartal in der Unternehmensgeschichte freuen. Mit rund 1,57 Millionen Fahrzeugauslieferungen haben wir das Vorjahresergebnis um 7 Prozent übertroffen. Damit sind wir rund viermal stärker gewachsen als der Weltmarkt. Im April hat sich dieser starke Trend fortgesetzt. Der Volkswagen Konzern hat in den ersten vier Monaten 2008 erstmals über zwei Millionen Fahrzeuge an seine Kunden ausgeliefert.

Meine Damen und Herren,

klar ist aber auch: Uns wird nichts, aber auch gar nichts geschenkt. Die Automobilindustrie bewegt sich in rauer See. Das Weltwirtschaftswachstum wird 2008 voraussichtlich geringer ausfallen als im Vorjahr. Belastend wirken sich auch die anhaltend hohen Rohstoff- und Energiepreise, insbesondere der hohe Ölpreis aus. Und auch aufgrund der aktuellen Finanz- und Kreditkrise ergeben sich Risiken für die weltweite Wirtschaftsentwicklung. Für die Automobilindustrie erwarten wir in Russland, Indien und China zweistellige Wachstumsraten. In Westeuropa und den USA rechnen wir dagegen mit stagnierenden beziehungsweise leicht rückläufigen Neuzulassungen.

All diese Faktoren haben wir auf dem Schirm. Aufgrund sinkender Kosten, besserer Prozesse und unserer Modelloffensive gehen wir aber davon aus, dass der

Volkswagen Konzern 2008 die Rekordwerte des Vorjahres bei Auslieferungen, Umsatz und Operativem Ergebnis erneut übertreffen wird.

Meine Damen und Herren,

vor dem Volkswagen Konzern liegen große Herausforderungen, aber auch vielversprechende Chancen. Wir sind darauf hervorragend vorbereitet.

Lassen Sie mich zusammenfassen:

- Wir gehören zu den faszinierendsten und zukunftsfähigsten Automobilunternehmen der Welt. Und gemeinsam mit Porsche haben wir die Chance, in eine ganz neue Liga vorzustoßen.
- Unsere neun einmaligen Marken müssen keinen Vergleich scheuen. Jede hat in ihrem Segment das Zeug dazu, an der Spitze zu stehen.
- Und mit allein über 20 zusätzlichen Fahrzeugen bis 2010 setzen wir unsere Produktoffensive mit Tempo und viel Energie fort.

Meine Damen und Herren,

der Volkswagen Konzern wird seinen Weg an die Spitze mit Kraft und Energie weiterverfolgen. Wir freuen uns, dass Sie Ihr Unternehmen auf diesem Weg weiter begleiten werden. Ich danke Ihnen für Ihr Vertrauen. Wir werden es nicht enttäuschen!

Vielen Dank!