

# Außerordentliche Hauptversammlung der Volkswagen AG

**16. Dezember 2022**

**Rede Oliver Blume**

**Vorstandsvorsitzender Volkswagen AG**

- Es gilt das gesprochene Wort -

---

## **1. Begrüßung**

Vielen Dank, lieber Herr Pötsch.

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre, meine Damen und Herren,  
im Namen des gesamten Vorstands begrüße ich Sie herzlich zur  
außerordentlichen Hauptversammlung der Volkswagen AG.

Ich freue mich, zum ersten Mal in meiner neuen Rolle als  
Vorstandsvorsitzender des Volkswagen Konzerns zu Ihnen zu sprechen.

\*\*\*

Seit knapp drei Jahrzehnten arbeite ich im Konzern. Ich war bei Audi, SEAT,  
Volkswagen und Porsche. Im In- und im Ausland.

Ich wurde schon häufiger gefragt, wie ich die beiden Rollen - die des  
Vorstandsvorsitzenden bei Porsche und die des Vorstandsvorsitzenden des  
Volkswagen Konzerns - vereinbare. Nach vier Monaten kann ich sagen, es  
funktioniert. Sollte es mögliche Interessenskonflikte geben, haben wir klare  
Regeln, um damit umzugehen. Die Eigenständigkeit und Abgrenzung der  
Porsche AG mit dem Börsengang haben dazu geführt, dass solche Fälle seltener  
eintreten.

Umgekehrt profitiert das Unternehmen von der Doppel-Funktion und meiner Nähe zum operativen Geschäft.

Die beiden Rollen ergänzen sich perfekt: Wie im Fußball, wo Spieler alles für ihren Bundesliga-Club geben und gleichzeitig in der Nationalmannschaft spielen.

\*\*\*

Fokus und Geschwindigkeit. Teamgeist und Leidenschaft. In Chancen denken - und konsequent entscheiden und umsetzen. Das ist mein Anspruch für die Führung des Volkswagen Konzerns.

Das Unternehmen in eine neue Phase zu steuern, ist eine große Verantwortung.

Vor allem aber ist es eine große Ehre - und eine faszinierende Aufgabe.

Gemeinsam mit meinem Vorstandsteam konnte ich vom ersten Tag an durchstarten. Nach einer ungeschönten Bestandsaufnahme der wesentlichen Handlungsfelder des Konzerns haben wir in einem 10-Punkte-Plan die Prioritäten für die nächsten Monate formuliert.

Von Beginn an war es mir wichtig, wesentliche Weichen und Entscheidungen zügig zu treffen, um bis Ende des Jahres eine klare Ausrichtung des Volkswagen Konzerns zu haben. Das haben wir erreicht.

Jetzt geht es darum, die Umsetzung unserer Strategie zu beschleunigen.

Wir wollen mit Volkswagen das Zeitalter der elektrischen und digitalen Mobilität gestalten - gemeinsam mit meinem Vorstandsteam, mit dem Aufsichtsrat und mit Ihnen, liebe Aktionärinnen und Aktionäre.

Ich möchte unser Unternehmen noch erfolgreicher machen. Noch nachhaltiger. Und noch wertvoller.

## **2. Geschäftsentwicklung 2022**

Meine Damen und Herren,

Volkswagen ist finanziell gut aufgestellt.

Trotz der globalen Herausforderungen haben wir in den ersten neun Monaten des Jahres solide finanzielle Ergebnisse erzielt.

Zwar lagen die Auslieferungen im Zeitraum von Januar bis September auf Grund der weltweiten Lieferengpässe um 13 Prozent unter Vorjahr.

Mit einem besseren Produktmix und einer angepassten Preispositionierung konnten wir das operative Ergebnis vor Sondereinflüssen aber um 23 Prozent auf 17,5 Milliarden Euro steigern.

Das entspricht einer operativen Marge von 8,6 Prozent.

Im dritten Quartal stieg das operative Ergebnis auf 4,3 Milliarden Euro. Darin enthalten waren Sondereffekte insbesondere im Zusammenhang mit unserem Russlandgeschäft und Kosten für den Porsche Börsengang.

Die operative Marge lag entsprechend bei 6 Prozent.

### **3. Highlights 2022**

Der Volkswagen Konzern hat die begehrtesten Marken der Welt mit ikonischen Produkten, die unsere Kundinnen und Kunden seit Jahrzehnten begeistern.

Mit dem ID. Buzz<sup>1</sup> haben wir in diesem Jahr bewiesen, dass es uns gelingt, die Tradition der Marke mit modernster Technologie ideal zu kombinieren.

Wir haben den neuen Amarok<sup>2</sup> vorgestellt, ein praktisches Arbeitstier und gleichzeitig attraktives Lifestyle-Modell.

Mit dem Vision 7S<sup>3</sup> von Škoda haben wir einen Ausblick auf einen elektrischen, sehr geräumigen Siebensitzer mit neuem Innenraum-Konzept gegeben.

Beim Hochlauf unserer Elektro-Flotte haben wir weitere Meilensteine erreicht.

Wir haben die 500.000er Marke mit unseren Volkswagen ID.s durchbrochen und den 100.000sten Porsche Taycan ausgeliefert.

---

<sup>1</sup> Stromverbrauch in kWh/100 km: kombiniert 21,7-20,6; CO<sub>2</sub>-Emission in g/km: kombiniert 0. Für das Fahrzeug liegen nur noch Verbrauchs- und Emissionswerte nach WLTP und nicht nach NEFZ vor.

<sup>2</sup> Seriennahe Studie

<sup>3</sup> Konzept-Auto

Und wir haben mit der Gründung der PowerCo unsere Aktivitäten zur Herstellung von Batteriezellen gebündelt und den Grundstein für die erste Zellfabrik in Salzgitter gelegt.

Mein persönliches Highlight war der Porsche Börsengang, der Anlass unseres heutigen Treffens.

Der IPO markierte einen historischen Tag. Porsche ist nach dem Börsengang eigenständiger und agiler. Die neu gewonnene Eigenständigkeit erlaubt es, noch mehr Geschwindigkeit zu entwickeln.

Wie Sie wissen, habe ich während der Vorbereitung und der Umsetzung des Börsengangs bei allen entsprechenden Entscheidungen ausschließlich meine Funktion als Vorstandsvorsitzender der Porsche AG ausgeübt.

Ebenso werde ich es bei den noch ausstehenden Entscheidungen handhaben.

Daher wird unser Finanzvorstand Arno Antlitz Ihnen im Anschluss die Details zum IPO vorstellen.

#### **4. Wirtschaftliches Umfeld und Ausblick**

Lassen Sie mich zum Ausblick auf das Jahr 2022 kommen, das in wenigen Wochen zu Ende geht.

Auch in diesem Jahr standen wir vor großen Herausforderungen.

Der Angriffskrieg Russlands gegen die Ukraine bringt seit fast einem Jahr unermessliches Leid über die Menschen in der Region.

Der Krieg hat die globale Ordnung weiter destabilisiert. Lieferengpässe werden zur Regel, nicht zur Ausnahme.

Die geopolitischen Entwicklungen wie das Erstarken von Nationalismus und Protektionismus beobachten wir mit Sorge.

Die Automobilindustrie ist hiervon besonders betroffen.

Unser Geschäftserfolg basiert auf einem freien Welthandel und funktionierenden Lieferketten. Volkswagen ist mit seinen Marken in über 150 Märkten auf der ganzen Welt präsent.

Unser Unternehmen hat angesichts der zahlreichen Krisen in den vergangenen Jahren seine finanzielle Widerstandskraft weiter gestärkt.

Dank unserer Robustheit und der hohen Nachfrage nach unseren Produkten konnten wir unseren Ausblick im September in den wesentlichen Punkten bestätigen.

Die Umsatzerlöse des Volkswagen Konzerns werden im Jahr 2022 voraussichtlich um 8 bis 13 Prozent über denen des Vorjahres liegen.

Bei der operativen Marge gehen wir weiterhin davon aus, dass sie am oberen Ende des Korridors von 7 bis 8,5 Prozent liegen wird.

Wie Sie sehen: Der Volkswagen Konzern ist auch in einem herausfordernden Umfeld solide unterwegs.

## **5. Unternehmerische Grundsätze**

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre,

in meiner Rolle als Vorstandsvorsitzender von Volkswagen führe ich den Konzern nach denselben Grundsätzen, die Porsche in den vergangenen Jahren stärker und erfolgreicher gemacht haben.

Nichts und niemand ist wichtiger als die Marken. Menschen kaufen Marken.

Sie gehören zu den wichtigsten Kriterien für unsere Kunden. Wir werden unsere Marken deshalb noch besser positionieren und schärfen.

Kern unseres Erfolgs sind die Produkte. Die richtige Produktstrategie, markante Designkriterien und hohe Qualität. Wir haben den Anspruch, uns technologisch mit den Besten zu messen.

Dabei stehen die Menschen immer im Mittelpunkt. Zusammenarbeiten, einander helfen und gemeinsam gewinnen.

Es geht um ein konstruktives Miteinander, Respekt und Vertrauen – als Vorbild zu agieren, beginnt bei mir persönlich.

Gleiches gilt für das Unternehmertum. Innovationen kombiniert mit technischer Exzellenz – das ist das Fundament von Volkswagen.

Darauf wollen wir auch in Zukunft aufbauen. Verantwortung übernehmen. Uns täglich hinterfragen, was noch besser geht.

Und nicht zuletzt: Nachhaltigkeit.

Künftigen Generationen eine bessere Welt zu hinterlassen – das ist in meinen Augen die größte Herausforderung unserer Zeit.

Dabei denken wir Nachhaltigkeit gesamtheitlich: Es geht um die Umwelt, um unsere soziale Verantwortung und die Art und Weise, wie wir unser Unternehmen führen.

Auch bei der Dekarbonisierung geht es um einen gesamtheitlichen Ansatz.

Volkswagen bekennt sich klar zum elektrischen Antrieb. Die E-Mobilität ist die beste Lösung für nachhaltigen Transport.

Wir denken im Konzern aber auch an die Bestandsflotte auf den Straßen. An den Schiffs- und Luftverkehr.

Dort können e-Fuels eine Rolle spielen. Diese Entwicklung treiben wir innerhalb des Konzerns konzentriert über Porsche voran.

## **6. 10-Punkte-Plan**

Meine Damen und Herren,

noch vor meinem Amtsantritt als Vorstandsvorsitzender von Volkswagen habe ich eine Bestandsaufnahme gemacht und einiges auf den Prüfstand gestellt.

Gemeinsam mit meinem Vorstandsteam haben wir 75 Handlungsfelder definiert.

Diese haben wir in einem 10-Punkte-Plan konzentriert, mit dem wir die Prioritäten für die nächsten Monate setzen.

Sie können das mit der Renovierung eines Hauses vergleichen: Das Fundament ist solide. Die Substanz ist gut, aufgebaut auf jahrzehntelanger erfolgreicher Arbeit.

Jetzt geht es darum, das Haus in neuem Glanz erstrahlen zu lassen. Wir räumen den Keller auf. Bauen einen neuen Dachstuhl. Versetzen ein paar Wände. Wir entrümpeln, bauen neue Teile an, nehmen alte weg.

Hinter jedem unserer 10 Punkte stehen konkrete Entscheidungen, die wir entlang einer straffen Agenda in den vergangenen vier Monaten getroffen haben.

Für jeden der Punkte hat ein Vorstandsmitglied die Verantwortung übernommen. So stellen wir die Umsetzung sicher.

Lassen Sie mich auf die einzelnen Punkte eingehen.

#### Punkt 1: Planungsrunde.

An oberster Stelle steht die finanzielle Robustheit. Ziel ist ein effizienterer Einsatz unseres Kapitals. Wir schärfen unseren Fokus auf Rendite und Netto Cashflow.

Dabei geht es auch darum, die einzelnen Marken resilienter aufzustellen und die Schwelle, ab der sie Gewinn machen – den sogenannten Breakeven-Punkt – weiter abzusenken.

#### Punkt 2: Produkte.

Wir schärfen unsere Produktstrategie, um Synergien im Konzern zu heben und die Attraktivität unserer Marken zu steigern.

Wir erarbeiten klare Design-Sprachen und haben eine Qualitätsoffensive gestartet.

Die Marke Volkswagen prüft aktuell, wie sie Ikonen wie Golf oder Tiguan in die elektrische Zukunft führen kann.

Auf Konzern-Ebene haben wir Design und Qualität neu verortet: Eng verzahnt mit den Marken Porsche und Audi, um den Bedürfnissen unserer Kundinnen und Kunden noch besser gerecht zu werden.

Punkt 3: China.

In China agieren wir als Nummer 1 im Markt aus einer Position der Stärke.

In diesem Jahr werden wir die Auslieferungen von E-Autos voraussichtlich verdoppeln.

Wir beschleunigen die Transformation, indem wir mit einer „in China-für-China“ Strategie unsere technische Entwicklung stärken.

Gemeinsam mit Horizon Robotics treiben wir in China die Entwicklung des autonomen Fahrens voran.

Punkt 4: Nordamerika.

In Nordamerika sind wir zur richtigen Zeit am richtigen Ort: Immer mehr Amerikanerinnen und Amerikaner steigen um auf „E“.

Die lokale ID.4-Produktion läuft gerade in unserem Werk in Chattanooga hoch.

Wir prüfen die Erweiterung der Kapazität und eine Lokalisierung unserer Lieferketten. Mit unserem Scout Projekt planen wir den Eintritt in den attraktiven U.S. Pickup und Rugged-SUV Markt.

Für Volkswagen hat das auch eine strategische Bedeutung, da wir unser Geschäft angesichts der geopolitischen Entwicklung weiter diversifizieren wollen.

Punkt 5: CARIAD.

Eines unserer dringendsten Themen war in den vergangenen Monaten die Neuordnung unserer Software-Aktivitäten.

Klar ist: Die Gründung unserer Software-Einheit CARIAD war die richtige Entscheidung. Jetzt entwickeln wir CARIAD weiter.

Wir prüfen, welche Kernkompetenzen wir in-house abbilden und wo Partnerschaften sinnvoller sind.

Wir haben die Schnittstellen zu unseren Marken neu definiert und optimieren Prozesse und Tools.

Wir verbessern die Software in den aktuellen Volumenmodellen mit Reichweiten von bis zu 700 km und einer maximalen Ladeleistung von rund 200kW.

Und wir werden für unsere Premiummarken im nächsten Jahr eine Hochleistungssoftware ausrollen.

Das langfristige Ziel bleibt eine einheitliche Software für den Konzern, mit der wir die Skalenvorteile voll ausschöpfen können.

Punkt 6: Die SSP-Strategie und Technologie.

Mit der neuen Software-Roadmap haben wir uns auch auf die Schrittfolge für die Fahrzeugprojekte der nächsten Jahre geeinigt.

Wir haben die Technologieprofile festgelegt für unsere Scalable Systems Platform - ein skalierbares Baukastensystem, das wir bis zum Ende des Jahrzehnts auf alle Marken ausrollen.

Dafür haben wir die Leistungsbereiche unter den Markengruppen so aufgeteilt, dass es künftig keine Überschneidungen mehr geben wird.

Damit können wir Synergien künftig noch besser heben.

Punkt 7: Batterie, Laden und Energie.

Im Frühjahr 2021 haben wir der Öffentlichkeit unsere Power-Roadmap vorgestellt. Die Standortentscheidungen für drei der sechs geplanten Batteriefabriken in Europa sind bereits getroffen.

Die Standortentscheidung für Osteuropa soll in Kürze fallen und in Kanada werden wir bald mit der Standortsuche beginnen.

Zur Absicherung von Rohstoffen haben wir vor zwei Wochen eine Absichtserklärung mit der kanadischen Regierung unterschrieben.

Im Bereich Laden und Energie ist diese Woche unser Joint Venture mit Enel in Italien an den Start gegangen.

Damit sind wir unserem Ziel, bis 2025 weltweit 45.000 Schnellladepunkte zu schaffen, wieder einen Schritt näher gekommen.

## Punkt 8: Mobilitätslösungen.

Wir haben einen Geschäftsplan verabschiedet, der die Einführung einer Mobility App im nächsten Jahr vorsieht.

Diese App wird über alle Marken hinweg das Ökosystem mobiler Dienstleistungen abdecken. Von der Finanzierung, über Leasing, Fahrzeugverleih und Abo-Modelle.

Damit nimmt die Mobilitätsplattform, die wir mit Europcar aufbauen, weiter Gestalt an.

Gleichzeitig überprüfen wir das Geschäftsmodell für den Bereich Mobility-as-a-Service, nachdem wir die Partnerschaft mit Argo AI im Oktober beendet haben.

Für den Individualverkehr treiben wir das Autonome Fahren mit Audi und Porsche weiter voran.

## Punkt 9: Nachhaltigkeit.

Unsere Nachhaltigkeitsstrategie überarbeiten wir derzeit.

Der nächste Schritt sind ambitioniertere ESG-Ziele, die wir auf Marken- und Geschäftsbereiche herunterbrechen.

Dabei geht es uns darum, dass Marken und Standorte ihrer Verantwortung gesamtheitlich gerecht werden.

Am Ende stehen einheitliche ESG Profile für alle Marken.

## Und Punkt 10: Kapitalmarkt.

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre,

ich bin fest entschlossen, den Wert unseres Unternehmens nachhaltig zu steigern. Davon profitieren Alle: Unsere Eigentümer, unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, unsere Kundinnen und Kunden und Sie als Aktionäre.

Deshalb entwickeln für unsere Markengruppen und Werttreiber im Konzern sogenannte Virtual Equity Stories.

Damit wollen wir die Stärken des Konzerns sichtbar machen und langfristig Wert heben.

Auf einem Capital Markets Day im zweiten Quartal des nächsten Jahres werden wir Ihnen die ersten Ergebnisse hierzu präsentieren.

In der vergangenen Woche hatten wir die Gelegenheit, unseren 10-Punkte-Plan mit einigen Investoren zu diskutieren.

Für mich stehen wesentliche Werttreiber im Vordergrund, die wir in den nächsten drei Jahren konsequent angehen:

- Die schnelle Umsetzung unserer BEV-Strategie.
- Verbindliche finanzielle Ziele für alle Marken mit Fokus auf Umsatzrendite, Netto Cashflow, Breakeven und Fixkosten. Mit mehr Verantwortung für die Marken in der Umsetzung.
- Ambitionierte Langfristziele für Marge und Netto-Cashflow - inklusive der dazugehörigen Maßnahmenpläne.
- Die konsequente Hebung der Synergien im Konzern über die Markengruppen - sowohl mit Blick auf die Produkte als auch mit Blick auf die Plattformen.
- Eine Konzernstrategie, um die Robustheit des Geschäfts weiter zu stärken.
- Eine Strategie für die richtige Allokation des verfügbaren Kapitals - mit Fokus auf wesentliche strategische Projekte.
- Die virtuellen Equity Stories für alle Markengruppen und Werttreiber zur Verbesserung der Performance und der Hebung ungenutzter Potenziale.
- Ein neuer Management-Stil, basierend auf Leistung, Teamgeist und Umsetzung.

Bei der Umsetzung werden wir immer nach derselben Methodik vorgehen.

Den Status Quo kritisch analysieren, die richtigen Prioritäten setzen und dann konsequent abarbeiten.

Mit dem Blick, die richtigen Dinge richtig zu machen.

## 7. Entscheidungen

Meine Damen und Herren,

lassen Sie mich zusammenfassen, was wir in den ersten 100 Tagen erreicht haben:

Wir haben den Konzernvorstand neu aufgestellt und gestrafft. Und zudem die operativen Querschnittsfunktionen des Konzerns wie Design, Entwicklung, Beschaffung, Produktion, Qualität und Vertrieb mit den stärksten Fachleuten der Marken besetzt. Dadurch werden wir schneller, professioneller, konkreter in der Umsetzung und erschließen Synergien unter den Marken.

Im 10-Punkte-Programm haben wir maßgebliche Entscheidungen getroffen:

Um die finanzielle Robustheit zu steigern, haben wir das Kennzahlengerüst geschärft und auf wesentliche Werttreiber konzentriert.

Bei den Produkten wurden die Produktstrategien maßgeblich überarbeitet. Wir haben Design- und Qualitätsprogramme aufgesetzt, um die Identität der Produkte zu steigern.

In den Regionen China und Nordamerika haben wir die Situation analysiert und strukturierte Strategiefelder definiert.

Bei den Technologien Software und Plattformen haben wir in Bezug auf die inhaltlichen Profile, Technik, Timing und Produktzuordnungen eine umfassende Neuordnung beschlossen.

Die Zukunftsfelder Batterie/Laden/Energie haben wir mit maßgeblichen Entscheidungen vorangetrieben.

Die Landkarte der Mobilitätslösungen haben wir geordnet und verfeinert. Gleichzeitig erfährt die Partnerstruktur für das Autonome Fahren eine Neuaufstellung unter kundenspezifischen Anforderungsprofilen. Begleitet durch eine Beschleunigung der Aktivitäten für Level 2++/3 und 4 Fahren.

Das Nachhaltigkeitsprofil des Volkswagen Konzerns wurde überarbeitet – mit einem klaren Ambitionsniveau für ESG-Kennzahlen und unser Programm zur Dekarbonisierung.

Zur Steuerung der Performance unserer Marken und Einheiten sind virtuelle Equity Stories in der Umsetzung.

Mit diesen Entscheidungen haben wir die wesentlichen Weichen für die zukünftige Aufstellung des Volkswagen Konzerns gestellt.

## **8. Abschluss**

Liebe Damen und Herren,

ich fasse zusammen:

Mit meinem Team sind wir vom ersten Tag gestartet, dem Volkswagen Konzern ein neues Format zu geben. Die Richtung steht.

Ab 2023 starten wir mit der Umsetzung und werden regelmäßig über die Fortschritte berichten.

Unser Ziel ist es, auch in der Welt der E-Mobilität eine führende Rolle im Markt zu spielen, mit erstklassigen Produkten und Dienstleistungen – überzeugend in Design, Technologie und User Experience.

Wir arbeiten weiter an einer global ausgewogene Präsenz – in Europa, China und einem starken dritten Standbein Nordamerika.

Wir steuern unsere Marken und Plattformen über verbindliche Kennzahlen – und fördern gleichzeitig Unternehmertum und nachhaltige Wertschaffung.

Und wir setzen uns noch ambitioniertere Nachhaltigkeitsziele.

Wir spielen immer auf Sieg, mit Teamgeist, Fairness und Leidenschaft.

Vielen Dank für Ihr Vertrauen in unsere Strategie. Ihnen allen eine geruhsame Zeit und einen guten Rutsch ins neue Jahr. Genießen Sie die Festtage.

Als wird Arno Antlitz zu Ihnen sprechen, der Ihnen zum Tagesordnungspunkt dieser Hauptversammlung berichtet.

Vielen Dank.