

- Es gilt das gesprochene Wort -

Prof. Dr. Martin Winterkorn
Redemanuskript anlässlich der
Jahrespressekonferenz und Investorenkonferenz
am 12. März 2012

- Teil III -

Meine Damen und Herren,

2011 war für den Volkswagen Konzern ein Spitzenjahr. 2011 war aber auch die Fortsetzung einer langfristigen Erfolgsgeschichte. Und damit eine weitere Etappe auf unserem Weg zum besten Autobauer der Welt. Was genau der Beste zu leisten hat, das entscheiden nicht wir. Sondern das entscheiden:

- Unsere Kunden, Mitarbeiter und Geschäftspartner.
- Aktionäre und Investoren.
- Medienvertreter und Politiker.
- Und letztlich jeder einzelne Bürger in Deutschland, Brasilien, China oder sonst wo auf der Welt.

Sie alle – oder zumindest die meisten von ihnen – sollen auf die Frage nach dem stärksten, fairsten und ökologischsten Autobauer der Welt antworten: Der Volkswagen Konzern. Das ist unser langfristiges Ziel. Und das ist der eigentliche Kern unserer Strategie 2018.

Chart Strategie 2018

Sie erinnern sich: Im Jahr 2007 haben wir unseren Masterplan aufgesetzt, mit dem wir „Groß“ und „Gut“ zusammenbringen wollen. Zur Strategie 2018 gehören wirtschaftlicher Erfolg und finanzielle Stärke.

Zur Strategie 2018 gehört aber genauso das verantwortungsvolle Handeln für Kunden, Mitarbeiter, Umwelt und Gesellschaft. Auf dieser Basis haben wir den Volkswagen Konzern in den vergangenen vier Jahren komplett neu aufgestellt. Heute wollen wir eine erste Zwischenbilanz der Strategie 2018 ziehen. Gleichzeitig richten wir den Blick nach vorn: Auf das, was wir in den kommenden Jahren leisten müssen und leisten werden.

- Erstens: Bei Absatz und Rendite.
- Zweitens: Bei Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit.
- Und Drittens: Mit unserem Engagement für Umwelt und Gesellschaft.

Chart Zwischenbilanz Volumenwachstum

Zunächst zu unseren quantitativen Wachstumszielen, sprich Volumen und Rendite. In Sachen Volumenwachstum sind wir auf einem sehr guten Weg. Das Ziel von 10 Mio. Fahrzeugen rückt in Sichtweite. Im Vergleich zu 2007 haben wir im letzten Jahr rund 2 Mio. Fahrzeuge mehr ausgeliefert. Das ist ein Plus von über 30 Prozent. Gleichzeitig ist unser Weltmarktanteil um 2,7 Prozentpunkte gewachsen.

- In Europa, China und Südamerika ist der Volkswagen Konzern bereits heute die Nummer Eins.
- Und auch in den anderen Regionen gewinnen wir kontinuierlich Marktanteile. In den USA zum Beispiel hat die Marke Volkswagen mit einem Plus von über 42 Prozent gerade den besten Februar seit 40 Jahren eingefahren.

Chart Entwicklung Automobile Wachstumsmärkte

Der anhaltende Auto-Boom gibt unseren Wachstumsplänen zusätzlichen Rückenwind. Bis 2018 könnte der Weltmarkt für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge bereits über der 100-Millionen-Grenze liegen. Unsere Stoßrichtung ist deshalb klar: Volkswagen wird vorhandene Stärken ausbauen und zusätzliche Chancen nutzen.

- Deshalb machen wir unsere Fahrzeuge mit jeder Generation noch besser und besetzen zugleich gezielt neue Segmente und Nischen.
- Und deshalb investieren wir unverändert in unsere Kernmärkte, verstärken aber zugleich unsere Präsenz in den Wachstumsregionen.

Chart Produktionsstandorte Volkswagen Konzern

In China investieren wir bis 2016 rund 14 Mrd. Euro und eröffnen neue Fabriken in Foshan, Yizheng und Ningbo. Mittelfristig steigern wir unsere Produktionskapazitäten dort auf rund 3 Mio. Einheiten. Im russischen Nizhny Novgorod produzieren wir in Zusammenarbeit mit der GAZ Group seit kurzem den ŠKODA Yeti. Mittelfristig können dort bis zu 110.000 Volkswagen und ŠKODA pro Jahr vom Band laufen.

In Mexiko entsteht derzeit ein neues Motorenwerk, mit dem wir die lokale Wertschöpfung weiter erhöhen. Darüber hinaus prüft Audi den Aufbau einer eigenen Produktion in Nordamerika. Die Entscheidung dazu fällt in den nächsten Monaten. Auch in der ASEAN-Region machen wir zunehmend Tempo: In Malaysia produzieren wir bereits den Volkswagen Passat, Polo und Jetta werden in Kürze folgen. Und in Indonesien rollen Transporter und Multivan vom Band.

Aber auch in Europa und hier in Deutschland investieren wir in großem Umfang in unsere Fabriken und Standorte. So läuft beispielsweise in Hannover ab Juni der Amarok vom Band und sichert die Zukunft des Standorts. Wo auch immer wir aktiv sind, auf eines können sich unsere Kunden verlassen: Auf die größte Vielfalt der Automobilwelt.

- Mit zehn starken Marken – von preiswert bis Luxus.
- Und mit über 240 verschiedenen Fahrzeugmodellen – vom up! bis zum 50-Tonner.

Chart Wachstumsmärkte Kleinwagensegment

Dass es trotzdem auch für Volkswagen noch „weiße Flecken“ gibt, zeigt das Kleinwagensegment. Weltweit erwarten wir für dieses Segment Steigerungsraten von nahezu 50 Prozent. Mit unserer markenübergreifenden „New Small Family“ haben wir für diese Nachfrage jetzt ein heißes Eisen im Feuer. Im ersten Schritt sollen der Volkswagen up! und seine Geschwister von ŠKODA und SEAT in Europa für zusätzliche Kunden sorgen. Ab 2013 machen wir dann den nächsten Schritt in die Wachstumsregionen.

- In Brasilien wollen wir mit einer marktspezifisch angepassten Variante des up! mittelfristig bis zu 150.000 Fahrzeuge pro Jahr absetzen.
- Und auch für Indien und China prüfen wir derzeit die Marktchancen.

Die „New Small Family“ steht dabei exemplarisch für unsere größte Stärke: Eine enge, markenübergreifende Zusammenarbeit, mit der wir Synergien in Entwicklung, Einkauf und Produktion heben wie kein Wettbewerber.

Chart Zwischenbilanz Profitabilität

Meine Damen und Herren, die Basis für gesundes Wachstum ist finanzielle Stärke. Unsere Umsatzrendite vor Steuern ist seit 2007 von 6,0 Prozent auf 11,9 Prozent gestiegen. Ohne den bereits erwähnten Sondereffekt aus der Neubewertung der Put/Call-Rechte würden wir bei 7,8 Prozent liegen. Damit haben wir die Zielmarke von 8 Prozent Umsatzrendite nahezu erreicht.

Ich füge allerdings gleich hinzu: Entscheidend ist nicht die Momentaufnahme. Sondern eine nachhaltige Festigung der Rendite auf hohem Niveau. Deshalb gilt bei Volkswagen auch in Zeiten voller Kassen das Prinzip der Kosten- und Investitionsdisziplin. Das heißt konkret: Wir haben einerseits das größte Investitionsprogramm in der Geschichte dieses Konzerns auf den Weg gebracht.

Bis 2016 investieren wir 62,4 Mrd. Euro, plus 14 Mrd. Euro in China, in alle relevanten Zukunftsfelder – in neue Produkte, Technologien und Werke. Zugleich entwickeln wir neue, intelligente Instrumente, die uns helfen, nachhaltig Kosten zu sparen.

Ein gutes Beispiel ist das „Forum Materialkosten“: Entwicklung und Beschaffung suchen hier schon in einer sehr frühen Projektphase gemeinsam nach Lösungen, die sowohl die technischen Anforderungen erfüllen als auch den Einkauf erleichtern. Konzernweit haben wir so alleine im vergangenen Jahr über eine Milliarde Euro eingespart – und das trotz gestiegener Rohstoffpreise.

Chart Baukastenstrategie

Der Stellhebel beim Thema Kosten ist die Baukastenstrategie. Bei Audi basieren alle Fahrzeuge vom A4 bis zum A8 auf dem Modularen Längsbaukasten. Jetzt rollen wir diese Systematik auf den gesamten Konzern aus:

- Mit dem Standardbaukasten für große Limousinen.
- Mit dem Baukasten für die New Small Family.
- Mit dem Modularen Diesel- oder Infotainmentbaukasten.
- Und vor allem mit dem Modularen Querbaukasten für alle künftigen Fahrzeuge des Konzerns im Polo-, Golf- und Passat-Segment.

Mit dem neuen Audi A3 haben wir in Genf das erste Modell auf MQB-Basis vorgestellt. In Zukunft werden sich über 40 Modelle aus dem gemeinsamen Baukasten bedienen. Zwar müssen wir zunächst die erheblichen Entwicklungs- und Anlaufkosten wieder einspielen. Mittel- und langfristig bringt uns der MQB aber substanzielle Einsparungen bei Stückkosten, Einmalaufwand und in der Produktion unserer Fahrzeuge. So reduziert sich allein die Fertigungszeit um rund 30 Prozent. Mit der Übertragung des Baukastenprinzips auf die Produktion machen wir den nächsten logischen Schritt: Unsere Fabrik der Zukunft ist hochflexibel und kann auf der gleichen Anlage unterschiedlichste Modelle und Marken fertigen.

Das bietet uns völlig neue Möglichkeiten, die Kapazitäten im Produktionsverbund optimal auszulasten. Sie sehen: Der Volkswagen Konzern hat die Grundlage dafür gelegt, um in Sachen Rendite auch langfristig in eine neue Liga vorzustoßen.

Chart Zwischenbilanz Kundenzufriedenheit

Damit bin ich beim zweiten, qualitativen Komplex unserer Strategie 2018: Bei der Zufriedenheit von Kunden und Mitarbeitern. Die Kundenzufriedenheit ist nichts weniger als die Königsdisziplin: Weil in unserem Geschäft nur zufriedene Kunden der Garant für langfristigen Erfolg sind.

- Seit 2007 wächst die Zufriedenheit unserer Kunden kontinuierlich.
- Und in einzelnen Märkten wie China führen Volkswagen und Audi schon heute das Feld an.

Zu diesem Ergebnis kommen die zentralen, brancheninternen Studien, zur Zufriedenheit von Neukunden. Das ist gut, aber nicht gut genug. Denn langfristig wollen wir bei der Kundenzufriedenheit an die Spitze der Branche. Und zwar in allen relevanten Märkten.

Dazu nehmen wir auch unsere Händler mit in die Pflicht.

- Audi bringt Handel, Vertrieb und Entwicklung am so genannten „Kudentisch“ zusammen.
- Die Händler der Marke Volkswagen arbeiten gemeinsam in so genannten „Customer First“-Workshops, um Ideen für mehr Kundennähe auszutauschen.
- Und mit dem „Customer First“-Bonus belohnen wir seit kurzem die Importeure und Händler, deren Kunden besonders zufrieden sind.

Guter Service in Verkauf und Werkstatt ist aber nur die halbe Miete. Entscheidend sind vor allem: unsere Fahrzeuge. Der Schlüssel zu noch mehr Kundenzufriedenheit sind auch hier unsere Baukästen.

- Weil wir so auch Nischen zügig und rentabel besetzen und Modelle mit geringem Aufwand marktspezifisch ausrichten können.
- Weil wir so Assistenzsysteme und alle Antriebsarten – vom TDI bis zum Hybrid oder Elektroantrieb – in alle Fahrzeugklassen und Marken bringen.
- Und weil wir so zusätzlichen Spielraum für Investitionen in neue Fahrzeuge und neue Technologien freispielen.

Für unsere Kunden heißt das: Noch mehr Vielfalt. Noch mehr Innovationen. Und noch mehr passgenaue Angebote. Gleichzeitig stellt uns die Baukastenstrategie aber auch vor neue Herausforderungen was das Thema Qualität angeht. Ich sage sehr deutlich: Im Volkswagen Konzern darf und wird Wachstum niemals auf Kosten der Qualität gehen.

- Deshalb haben wir die Qualitätssicherung organisatorisch neu aufgestellt und weltweit deutlich schneller gemacht.
- Und deshalb tragen wir die Volkswagen-Kultur der Perfektion systematisch in alle Winkel des Konzerns – unter anderem mit dem Programm „Qualität im Wachstum“

Das zahlt sich bereits aus: Seit 2007 haben wir die Schadensfälle konzernweit um rund ein Drittel reduziert.

Chart Zwischenbilanz Top-Arbeitgeber

Meine Damen und Herren,

wir haben uns 2007 sehr bewusst das strategische Ziel gesetzt, Volkswagen zum Top-Arbeitgeber zu machen. Dahinter steht eine simple Gleichung: Wer die besten Fahrzeuge bauen will, braucht die beste Mannschaft dieser Branche – hoch qualifiziert, fit und vor allem motiviert. Ein wichtiges Führungsinstrument ist dabei unser jährliches „Stimmungsbarometer“. Mit mehr als 300.000 Teilnehmern im vergangenen Jahr ist es eine der größten Mitarbeiterbefragungen weltweit.

Und die Ergebnisse können sich sehen lassen: Aktuell sagen 91 Prozent der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Konzern, dass sie gerne bei Volkswagen arbeiten. Das ist ein Plus von 6 Prozentpunkten gegenüber der ersten Umfrage vor vier Jahren. Auch unsere Anziehungskraft auf Hochschulabsolventen und erfahrene Spitzenleute wächst kontinuierlich. Volkswagen und Audi gehören inzwischen zu den Top-Adressen für Ingenieure und Wirtschaftswissenschaftler – in Deutschland, Europa und weltweit.

Chart Belegschaftsentwicklung

Im Volkswagen Konzern wachsen nicht nur die Aufgaben, sondern auch die Schlagkraft und Kompetenz der Mannschaft.

- Insgesamt beschäftigen wir heute weltweit eine halbe Million Menschen – 170.000 mehr als im Jahr 2007.
- Und auch ohne die neuen Kollegen von Scania, MAN und der Porsche Holding Salzburg haben wir in den letzten vier Jahren weltweit rund 64.000 Stellen neu geschaffen. Mehr als ein Drittel davon in Deutschland.

Sie sehen: In der Volkswagen Mannschaft herrscht Aufbruchsstimmung. Und das soll auch auf Dauer so bleiben.

- Deshalb beteiligen wir unsere Mitarbeiter systematisch am Unternehmenserfolg.
- Deshalb bieten wir – wo immer möglich – auch unseren Leiharbeitnehmern gute Perspektiven. 2011 hat der Volkswagen Konzern alleine in Deutschland rund 3.300 Leiharbeitnehmer in ein unbefristetes Arbeitsverhältnis übernommen.
- Und deshalb investieren wir wie kein zweiter Automobilkonzern in den Nachwuchs: In diesem Jahr werden wir 4.800 Auszubildende und erstmals mehr als 10.000 Hochschulabsolventen neu an Bord holen.

Das ist unser Investment in die Zukunft des Konzerns und der Regionen, in denen wir unsere Fahrzeuge entwickeln, bauen und verkaufen.

Meine Damen und Herren,

damit bin ich beim dritten Punkt: Verantwortung. Für ein Unternehmen wie Volkswagen reicht es nicht aus, gute Autos zu bauen und wirtschaftlich erfolgreich zu sein. Denn eines haben die vergangenen Jahre eindringlich gezeigt: Damit Wirtschaft funktioniert, braucht es verantwortungsvolles Handeln. Unser Engagement für Mitarbeiter, Gesellschaft und Umwelt ist deshalb nicht nur ein fester Bestandteil, sondern Kern der Strategie 2018.

Wir stehen zu unserer Verantwortung.

- Für eine erfolgreiche, profitable Unternehmensentwicklung.
- Aber auch für sichere und gute Arbeitsplätze.
- Für die Ausbildung und Zukunft der jungen Generation.
- Für Bildung, Wissenschaft und Kultur.
- Und vor allem: für eine intakte Umwelt.

Chart Zwischenbilanz Umwelt

Unser Auftrag ist es, individuelle Mobilität für viele auch in Zukunft zu ermöglichen: Bezahlbar, sicher und umweltschonend! In den vergangenen Jahren haben wir hier bereits eine Menge bewegt. Unsere europäische Neuwagenflotte liegt heute bei durchschnittlich 137 Gramm CO₂/km – 27 Gramm weniger als 2007. In Genf haben wir jetzt den Startschuss für einen grundlegenden ökologischen Umbau des Volkswagen Konzerns gegeben.

- Wir wollen Volkswagen zum ökologischsten Autobauer der Welt machen.
- Wir wollen in jedem Segment und in jeder Fahrzeugklasse, in der wir antreten, das effizienteste und umweltfreundlichste Modell bieten.
- Und wir bekennen uns offensiv zum 120-Gramm-Ziel. Mit anderen Worten:
Wir werden die CO₂-Emissionen unserer europäischen Neuwagenflotte von 2006 bis 2015 um 30 Prozent reduzieren.

Das ist kein leeres Versprechen, darauf verpflichten wir uns.

- Deshalb machen wir jede neue Fahrzeuggeneration im Schnitt um 10 bis 15 Prozent effizienter.
- Deshalb bringen wir unsere Effizienz-Technologien – wie Start-Stopp und Rekuperation – serienmäßig in alle neuen Modelle.
- Deshalb machen wir 2013 – mit dem e-up! – zum Jahr der Elektromobilität, gefolgt von vielen weiteren Hybrid- und Elektrofahrzeugen unserer Konzernmarken.
- Und deshalb investieren wir 600 Mio. Euro in den Ausbau regenerativer Energien und machen die Produktion in unseren Werken bis 2018 um 25 Prozent umweltfreundlicher.

Hinter diesem ehrgeizigen Umweltprogramm steht eine gewaltige Kraftanstrengung. Technologisch und finanziell! Weit über zwei Drittel unseres gesamten Investitionsprogramms bis 2016 fließen direkt und indirekt in den Umweltschutz: In immer effizientere Fahrzeuge, Antriebe und Technologien sowie in eine umweltschonende Produktion. Das ist unser Bekenntnis zu einer nachhaltigen, guten Unternehmensentwicklung. Und zu einem gesunden Gleichgewicht von Ökonomie und Ökologie.

Meine Damen und Herren,

unter dem Strich lässt sich unsere Zwischenbilanz so auf den Punkt bringen: Die Strategie 2018 greift!

- Bei Absatz und Rendite,
- bei zufriedenen Kunden und Mitarbeitern
- und beim ökologischen Umbau des Konzerns.

Aber wir wissen auch: Wir sind noch nicht am Ziel. Und vor uns liegt noch viel Arbeit. Es ist wie auf dem Fußballplatz: Die zweite Halbzeit ist immer ein Stück fordernder und anstrengender. Zumal wir uns vorgenommen haben, das Tempo jetzt noch einmal zu verschärfen. Das Autojahr 2012 wird uns dabei sicherlich viel abverlangen. Die Risiken wachsen. Insbesondere die Schuldenkrise in Europa wird die Märkte weiter belasten.

Dennoch bin ich überzeugt: Der Volkswagen Konzern kann mit Selbstvertrauen in die kommenden Monate gehen.

Chart Audi A3

Vor allem, weil wir im laufenden Jahr konzernweit wieder mehr als 40 neue, zusätzliche Modelle, Nachfolger und Produktaufwertungen auf die Straße bringen. Darunter sind so überzeugende Fahrzeuge wie der Audi A3. Er ist und bleibt der Benchmark bei den Kompakten im Premiumsegment. Mit dem Golf steht diesen Herbst zudem unser wichtigstes Fahrzeug vor der Neuauflage. Und so viel kann ich heute schon verraten: Der Neue wird ein Quantensprung.

Chart Auslieferungen an Kunden nach Marken Januar – Februar 2012

Dass wir nicht locker lassen, untermauern auch die aktuellen Vertriebszahlen.
Wir haben einen Jahresauftakt nach Maß hingelegt:

- Im Januar und Februar haben wir weltweit rund 1,3 Mio. Fahrzeuge ausgeliefert – so viele wie nie zuvor.
- Und mit einem Plus von 7,7 Prozent sind wir erneut stärker gewachsen als der Markt.

Auch für die kommenden Monate sind wir – trotz aller konjunkturellen Unwägbarkeiten – verhalten optimistisch.

- Wir werden 2012 mehr Fahrzeuge verkaufen als im Vorjahr.
- Wir werden den Umsatz steigern.
- Und wir setzen uns auch beim Operativen Ergebnis das Ziel, das hohe Vorjahres-Niveau zu halten.

Das Fundament dafür sind die attraktivste Modellpalette der Automobilwelt und die starke Stellung des Konzerns weltweit. Vor allem aber behalten wir unser langfristiges Ziel fest im Visier: Wir wollen und werden den Volkswagen Konzern zum Leuchtturm der Automobilindustrie machen.

- Wirtschaftlich erfolgreich.
- Ökologisch führend.
- Und gesellschaftlich verantwortungsvoll.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!