

**- Es gilt das gesprochene Wort -**

**Prof. Dr. Martin Winterkorn**  
**Redemanuskript anlässlich der**  
**Jahrespressekonferenz und Investorenkonferenz**  
**am 14. März 2013**

---

**- Teil III -**

---

Meine Damen und Herren,

angesichts dieser Ergebnisse ist klar: Der Volkswagen Konzern kann das Jahr 2013 aus einer Position der Stärke angehen.

- Wir haben drei profitable Geschäftsfelder: Pkw, Nutzfahrzeuge und Power Engineering sowie Finanzdienstleistungen.
- Wir haben zwölf faszinierende Marken und 280 Modelle, die nahezu alle Wünsche und Bedürfnisse unserer Kunden abdecken.
- Wir verfügen über die Innovationskraft von mehr als 40.000 Entwicklern.
- Wir haben die nötige finanzielle Substanz und Solidität.
- Und wir haben eine überzeugende Strategie für die Zukunft.

Kurz gesagt: Volkswagen hat alles, um den guten Weg der vergangenen Jahre auch unter veränderten Vorzeichen fortzusetzen.

Eine Stärke, die sich mehr und mehr auszahlt, ist unsere globale Präsenz.

- Wir sind seit 60 Jahren in Brasilien.
- Wir sind seit 50 Jahren in Mexiko und Südafrika.
- Und wir waren in den 80er Jahren auch die Ersten, die den Schritt nach China gewagt haben.

### ***Chart Internationalisierung des Volkswagen Konzerns***

Internationalität gehört zur Volkswagen DNA.

- Wir verkaufen heute rund 60 Prozent unserer Fahrzeuge außerhalb Europas.
- Wir betreiben 100 Werke weltweit, davon ein Drittel außerhalb Europas.
- Und wir beschäftigen inzwischen 140.000 Mitarbeiter außerhalb Europas.

Mit dieser globalen Aufstellung können wir Zwischentiefs einzelner Märkte ausgleichen. Vor allem aber können wir Wachstumschancen überall auf der Welt nutzen. Das ist im aktuellen Umfeld ein maßgeblicher Vorteil.

Der Gesamtmarkt für Nutzfahrzeuge dürfte in 2013 auf dem niedrigen Vorjahresniveau stagnieren. Der Pkw-Weltmarkt wird voraussichtlich nur leicht wachsen.

- In Europa und Deutschland bleibt die Lage unverändert angespannt.
- In den USA geht es dagegen weiter nach oben.
- Und China hat das Tempo zwar bewusst gedrosselt, bleibt aber ein verlässlicher Wachstumsmotor.

Keine Frage: Dieses Umfeld ist ein echter Belastungstest – insbesondere für die europäischen Autobauer. Aber: Uns bei Volkswagen trifft diese Situation nicht unvorbereitet. Wir wissen seit langem, dass sich die Marktgewichte verschieben: Weg von der Triade, hin nach Asien, Osteuropa und Südamerika.

Mit unserer Strategie 2018 haben wir frühzeitig die Weichen für diese „neue“ Automobilwelt gestellt. Von der Entwicklung über Produktion und Einkauf bis zum Vertrieb: Wir haben Volkswagen zum wohl internationalsten Automobilkonzern gemacht. Jetzt legen wir erneut nach:

- Bis 2015 investiert der Volkswagen Konzern rund 50,2 Mrd. Euro in neue Werke, Produkte und Technologien. So viel wie nie zuvor.
- Hinzu kommen 9,8 Mrd. Euro, die unsere Joint Ventures zusätzlich in China in die Hand nehmen.

Ein klarer Schwerpunkt unseres Investprogramms ist die weitere Internationalisierung. Und ich bin mir sicher: Dieses Geld ist gut investiert.

### ***Chart Automobile Wachstumsmärkte bis 2018***

Der Weltautomobilmarkt könnte bis 2018 auf mehr als 100 Mio. Fahrzeuge wachsen. Und bis 2050 rechnet die OECD sogar mit einer Verdreifachung des Verkehrsaufkommens.

Diese Zahlen stehen für große Chancen, aber auch für große Herausforderungen.

Die Kernfrage lautet: Wie ermöglichen wir mehr Mobilität mit weniger Ressourcen und Emissionen?

Auf dem Automobilsalon in Genf hat der Volkswagen Konzern erneut gezeigt: Wir geben Antworten auf diese Frage.

- Mit der Entwicklung neuer, intelligenter Mobilitätskonzepte – vom Carsharing bis zur vernetzten Mobilität.
- Und mit der Entwicklung und Produktion ebenso effizienter wie faszinierender Fahrzeuge wie dem XL1, dem Golf BlueMotion oder dem Audi A3 g-tron.

Die Nummer eins in Sachen alternative Antriebe ist der Plug-in-Hybrid. Und zwar nicht in ferner Zukunft, sondern jetzt!

### ***Chart Audi A3 e-tron***

- Mit dem Porsche Panamera und dem Audi A3 e-tron gehen in Kürze unsere ersten Plug-in-Hybride in die Serie.
- In den kommenden Monaten folgen der Golf und viele weitere Plug-in-Hybride unserer Konzernmarken.

Diese Fahrzeuge bieten genau das, was unsere Kunden erwarten:

- Bis zu 50 Kilometer rein elektrisch und lokal emissionslos in der Stadt.
- Und die volle Flexibilität für lange Strecken dank effizientem Verbrennungsmotor.

Mit e-up! und e-Golf stehen zudem unsere ersten rein elektrischen Fahrzeuge in den Startlöchern. Sie sehen: Die Elektromobilität ist nicht tot. Sie wird jetzt erst richtig geboren.

Meine Damen und Herren,

Sie kennen uns: Der Weltkonzern Volkswagen ist ein im besten Sinne bodenständiges Unternehmen. Unsere Wurzeln sind Teil unserer Stärke. Und deshalb stehen wir zu Niedersachsen, zu Deutschland und zu Europa.

Richtig ist aber auch: Die Zukunft von Volkswagen entscheidet sich mehr und mehr in China, Russland, Indien, Amerika und Südostasien.

- Dort werden wir den Großteil des künftigen Wachstums erzielen.
- Dort müssen wir neue Kunden für uns begeistern.
- Dort müssen wir die Potenziale unserer Marken mit aller Konsequenz nutzen.

Genau dafür stellen wir den Konzern auf. Und zwar in dreifacher Hinsicht:

- Erstens: Wir bieten noch mehr regional zugeschnittene Modelle.
- Zweitens: Wir bauen unser weltweites Produktionsnetzwerk weiter aus.
- Und drittens: Wir machen die Volkswagen Mannschaft noch internationaler.

Zum ersten Schwerpunkt: Unseren Produkten.

Wir bieten für nahezu jeden Kundenwunsch das passende Fahrzeug. Und wir beherrschen vor allem die richtige Balance zwischen Premium und Volumen. Jetzt macht es sich wortwörtlich bezahlt, dass der Volkswagen Konzern über eine beispiellose Kompetenz und Stärke im Premium-Segment verfügt.

### ***Chart Starke Präsenz im Premium-Segment***

- Kein anderes Segment ist so profitabel.
- Und wenige andere Segmente zeigen so stabile Wachstumsraten, vor allem in China, Russland oder Indien.

Mit Audi, Porsche, Bentley, Lamborghini und Bugatti bieten wir unseren Kunden die stärksten Marken, die beste Technologie und die emotionalsten Fahrzeuge der Oberklasse.

Auf dieser Grundlage stehen unsere Premium-Marken inzwischen für über 50 Prozent des Konzernergebnisses. Und auf dieser Grundlage werden wir unsere Spitzenstellung in diesem hochprofitablen Geschäft weiter ausbauen.

In Summe bringen wir alleine im laufenden Jahr rund 60 neue Modelle, Nachfolger und Produktaufwertungen auf die Straße.

Wir richten unsere Fahrzeuge dabei mehr und mehr auf die von Region zu Region ganz unterschiedlichen Wünsche und Anforderungen aus. Schon heute haben wir 30 Modelle im Portfolio, die passgenau auf einen bestimmten Markt zugeschnitten sind.

- Etwa der Volkswagen Gol, seit 25 Jahren die Nr. 1 in Brasilien.
- Der ŠKODA Rapid für Indien.
- Oder der US-Passat, der sich schon fast 180.000 Mal verkauft hat.

### ***Chart Modelle für die Wachstumsregionen***

In den kommenden Jahren werden wir dieses Angebot deutlich ausbauen.

- In China stehen wir vor einer regelrechten Modelloffensive. ŠKODA bringt im nächsten Monat die chinesische Variante des Rapid auf den Markt. Volkswagen arbeitet unter anderem an einem neuen, dynamischen Coupé im A-Segment – das passende Auto für die wachsende Zahl junger, gut verdienender Chinesen.
- Auch Audi hat mit den für China entwickelten Langversionen von A4 und A6 gute Erfahrungen gemacht. Um noch besser auf die Wünsche der Kunden dort einzugehen, hat die Marke gerade ein eigenes Forschungs- und Entwicklungszentrum in Peking eröffnet.
- Speziell für die USA entwickelt Volkswagen ein neues, großes SUV auf MQB-Basis. Nach dem Erfolg des US-Passat wollen wir damit ein weiteres Kernsegment erschließen.
- Und in Südamerika haben wir kürzlich den Taigun vorgestellt. Dieses kleine SUV auf Basis des up! zielt auf das boomende Kleinstwagen-Segment. Die Chancen stehen gut, dass der Taigun auf die Straße kommt.

Auch im stark wachsenden Markt der Einstiegsmobilität wollen wir unsere Chancen konsequent nutzen.

Mit der New Small Family haben wir unseren Horizont bereits deutlich erweitert. Das gleiche gilt für die A-Entry Familie. Zu ihr gehören unter anderem der SEAT Toledo, ŠKODA Rapid und Volkswagen Santana, den wir in China für rund 8.000 Euro anbieten.

Jetzt stellen wir uns erneut den Erwartungen und Forderungen der Märkte und Kunden: In absehbarer Zeit wollen wir in China ein echtes „Budget-Car“ auf den Markt bringen – also ein besonders günstiges Einstiegsmodell für sechs bis sieben Tausend Euro.

Die Entwicklung ist bereits angelaufen. Und ich bin überzeugt: Wir werden mit diesem Projekt beweisen, wie man gut, günstig und wirtschaftlich zusammenbringt.

Zu Schwerpunkt Nr. 2: Unserem globalen Produktionsverbund.

### ***Chart Volkswagen Konzern: 100 Werke weltweit***

Der Volkswagen Konzern betreibt heute 100 Werke weltweit.

- Dank dieser globalen Aufstellung können wir gezielt vom Wachstum vor Ort profitieren, Wechselkursrisiken begrenzen und Handelsbarrieren vermeiden.
- Dazu kommt, dass wir durch das umfassende lokale Sourcing von Rohstoffen und Bauteilen wesentliche Kostenvorteile realisieren.

In den vergangenen Jahren haben wir die Kapazitäten überall dort ausgebaut, wo die Nachfrage boomt.

- Mit den neuen Fahrzeugwerken in Indien und Russland.
- Mit inzwischen 12 Fabriken in China.
- Und mit unserem mutigen Neuanfang in den USA, der erste Früchte trägt.

Anfang des Jahres haben wir mit dem neuen Motorenwerk in Silao/Mexiko den nächsten Schritt gemacht. Das Werk Nr. 100 ist ein wichtiger Baustein unserer Nordamerika-Strategie.

### ***Chart Weiterer Ausbau des Produktionsnetzwerkes***

In den kommenden Jahren werden wir mindestens zehn weitere Werke errichten – davon alleine sieben in China.

- Noch in diesem Jahr gehen die Fahrzeug-Werke in Urumqi, Foshan und Ningbo an den Start. Mit dem Werk Urumqi übernimmt Volkswagen erneut eine Pionierrolle bei der Erschließung West-Chinas.
- Ebenfalls in diesem Jahr eröffnen wir unsere Komponentenwerke in Changchun und Foshan. 2014 folgt das Getriebewerk in Tianjin.
- Ganz aktuell hat der Aufsichtsrat zudem ein weiteres Fahrzeug-Werk in China beschlossen. Ab Anfang 2016 werden dort bis zu 300.000 Volkswagen jährlich vom Band rollen.

Bis 2018 erhöhen wir unsere Kapazitäten in China auf über vier Mio. Fahrzeuge pro Jahr – parallel zur boomenden Nachfrage.

Aber wir setzen nicht nur auf China.

- Scania startet im laufenden Jahr die Montage von Lkw und Bussen in Indien.
- MAN nimmt in Kürze sein neues Werk in St. Petersburg in Betrieb.
- Volkswagen baut in Kaluga ein Motorenwerk. Ab 2015 fertigen wir dort bis zu 150.000 Aggregate pro Jahr für die lokale Fahrzeugproduktion.
- Und Audi verstärkt seine Präsenz in Nordamerika mit einem Werk im mexikanischen San José Chiapa. Ab 2016 wird dort der Q5 vom Band laufen.

Gewissermaßen im Gleichschritt bauen wir unser Vertriebsnetz weiter aus. Weltweit hat unser Konzern heute bereits 20.000 Händler. In den Wachstumsregionen kommen mittelfristig weitere 1.500 Händler hinzu.



Sie sehen: Volkswagen verstärkt seine globale Präsenz auf allen Ebenen. Das gilt auch für den dritten Schwerpunkt der Internationalisierung: Unsere Mitarbeiter.

### ***Chart Internationalisierung der Belegschaft seit 2007***

- In den vergangenen fünf Jahren sind wir außerhalb Deutschlands um 140.000 Mitarbeiter gewachsen.
- Die Zahl der internationalen Managereinsätze hat sich seit 2007 verdoppelt.
- Und auch die Technische Entwicklung wird immer globaler: In Nord- und Südamerika sowie in Asien beschäftigen wir insgesamt schon mehr als 5.000 Ingenieure.

Damit ist der Volkswagen Konzern ein gutes Stück chinesischer, amerikanischer, russischer und brasilianischer geworden. Dieser Trend wird sich in den kommenden Jahren fortsetzen. Und ich bin überzeugt: Alleine die wachsende Vielfalt an Kulturen, Herangehensweisen und Ideen macht unser Unternehmen noch kreativer und schlagkräftiger.

Um diesen gewaltigen Wissens- und Erfahrungsschatz zu heben, wollen und müssen wir unser Know-how weltweit noch stärker teilen:

- Mit den Modularen Baukästen erzielen wir nicht nur beträchtliche Skaleneffekte. Wir tragen auch unsere wichtigsten Technologien und Innovationen in alle Marken und Regionen. Statt vieler Einzellösungen gibt es ein zentrales technisches System, in das unser geballtes Know-how fließt – und das auf mittlere Sicht allen im Konzern zugutekommt.
- Mit einem globalen Akademie-Netzwerk sorgen wir dafür, dass alle Mitarbeiter über das gleiche hohe Fachwissen und Qualitätsverständnis verfügen. Schon heute betreiben wir 26 Akademien in 10 Ländern – von Deutschland über China bis Indien.

- Ganz ähnlich organisieren wir die Nachwuchsförderung: An insgesamt 24 Standorten in 16 Ländern bieten wir bereits jetzt die duale Berufsausbildung nach deutschem Vorbild an. Weltweit holen wir in diesem Jahr rund 5.300 Auszubildende und 9.800 Hochschulabsolventen neu an Bord. Und die jungen Menschen kommen gerne zu uns: Nach einer großen, aktuellen Umfrage des „Focus“ ist Volkswagen der beste Arbeitgeber Deutschlands. Audi und Porsche folgen auf Platz 3 und 4.
- Und schließlich haben wir in allen Bereichen eine Art Kulturwandel eingeläutet: Mit Instrumenten wie der „Know-how-Drehscheibe“ in der Produktion sorgen wir für einen systematischen, weltweiten Wissensaustausch. So kommen gute Ideen und Erfahrungen dem gesamten Konzern zugute – egal, ob sie aus Mexiko, China, Russland oder Deutschland stammen.

Sie sehen: Der Weltkonzern Volkswagen wird noch globaler. Bei Produkten, Werken und in der Belegschaft. Gleichzeitig – und das ist mir sehr wichtig – stimmen wir nicht in den allgemeinen Abgesang auf Europa ein. Ganz im Gegenteil:

- Hier in Europa entwickeln wir auch in Zukunft den Großteil unserer Fahrzeuge und Innovationen.
- Hier führen wir Schlüsseltechnologien wie den Modularen Querbaukasten als erstes ein.
- Und hier spielen wir auch in Sachen industrielle Wertschöpfung, Qualifikation und Flexibilität weltweit ganz vorne mit.

Europa ist und bleibt die Heimat des Volkswagen Konzerns. Und Europa braucht noch mehr Initiative, Innovationen und Industrie. Dafür setzt sich Volkswagen ein.

- Wir investieren in den kommenden drei Jahren über 33 Mrd. Euro in Europa.
- Und alleine in Deutschland haben wir seit 2007 rund 30.000 neue Arbeitsplätze geschaffen.

Ich meine: Das ist das beste Bekenntnis zum Industriestandort Deutschland und Europa.

Meine Damen und Herren,

die Automobilindustrie ist in schwierigem Gelände unterwegs. 2013 wird für die gesamte Branche zum Jahr der Bewährung. Auch für uns.

- Der Wettbewerbsdruck ist hoch und steigt weiter.
- Die konjunkturelle Großwetterlage bleibt unsicher.
- Insbesondere Europa bleibt ein Wackelkandidat – die Schuldenkrise ist nicht überwunden. Die Märkte hier bleiben auf absehbare Zeit schwach.

Unsere aktuelle Vorsicht ist also wohlbedacht und richtig. Es bleibt dabei: Volkswagen geht mit dem nötigen Realismus und großer Wachsamkeit in die kommenden Monate. Zugleich bin ich überzeugt: Unser Konzern ist auf diese Bewährungsprobe gut vorbereitet.

- Weil wir so vielfältig und so global aufgestellt sind wie kein zweiter Hersteller.
- Und weil unsere Marken und Fahrzeuge genau die Substanz und Werthaltigkeit verkörpern, die in Zeiten wie diesen besonders gefragt sind.

### ***Chart Volkswagen XL1***

Dafür steht auch unser technologischer Leuchtturm, den wir in Genf präsentiert haben: Der XL1. Im Ein-Liter-Auto steckt die ganze Kompetenz dieses Konzerns: beim Antrieb, der Elektronik, der Batterietechnologie und beim Leichtbau.

Und was entscheidend ist: Die Erkenntnisse und Technologien, die wir hier entwickelt haben, fließen längst in unsere Serienautos ein. Das gilt vor allem für unsere große Offensive für den Plug-in-Hybrid.

***Chart Auslieferungen an Kunden nach Marken  
Januar – Februar 2013***

Wir bei Volkswagen gehen weiter voran. Technologisch und auch wirtschaftlich. Trotz negativer Vorzeichen sind wir ordentlich ins Jahr gestartet.

- Im Januar und Februar haben wir weltweit rund 1,4 Mio. Fahrzeuge ausgeliefert.
- Und mit einem Plus von 8,3 Prozent sind wir erneut stärker gewachsen als der Markt.

Keine Frage: Auch Volkswagen spürt den Gegenwind – insbesondere in Europa. Und wir müssen uns mehr denn je ins Zeug legen und alles geben. Dennoch bleiben wir – allen konjunkturellen Unwägbarkeiten zum Trotz – grundsätzlich zuversichtlich:

- Wir werden 2013 mehr Fahrzeuge verkaufen als im Vorjahr.
- Wir werden den Umsatz erneut steigern.
- Und wir setzen uns auch beim Operativen Ergebnis das Ziel, wieder das hohe Vorjahres-Niveau zu erreichen.

Vor allem arbeiten wir unbeirrt auf unsere große Vision hin: Wir wollen den Volkswagen Konzern bis 2018 an die Spitze der Automobilindustrie führen – profitabel, nachhaltig und dauerhaft!

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!