

Prof. Dr. Martin Winterkorn
Redemanuskript anlässlich der
Hauptversammlung am 13. Mai 2014

- Es gilt das gesprochene Wort -

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre,
meine sehr verehrten Damen und Herren,

„Ideen bewegen“ – so lautet der Titel des Volkswagen Geschäftsberichts 2013. Und „Ideen bewegen“ – das ist in vielfacher Hinsicht auch das Leitmotiv Ihres Unternehmens.

Volkswagen ist in Bewegung. Und unsere Ideen für nachhaltige, intelligente und vernetzte Mobilität bewegen die Menschen überall auf der Welt. Dafür stehen allen voran die mehr als 570.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unseres Konzerns.

In ihrem Namen begrüße ich Sie alle sehr herzlich hier in Hannover zur Hauptversammlung der Volkswagen Aktiengesellschaft. Meine Kollegen und ich freuen uns, Ihnen heute über das zurückliegende Geschäftsjahr und unsere Pläne für die Zukunft zu berichten.

Zunächst freuen wir uns aber über die guten Nachrichten, die uns heute Morgen erreicht haben: Die erforderliche Anzahl der Scania-Minderheitsaktionäre hat unser Angebot zum vollständigen Erwerb von Scania angenommen. Damit ist der Weg frei für die nächsten logischen Schritte hin zu einer engeren operativen Zusammenarbeit von Scania, MAN und Volkswagen Nutzfahrzeuge. Dazu später mehr.

Starten wir zunächst mit dem Blick zurück.

I. Bilanz 2013: Der Volkswagen Konzern hat neue Maßstäbe gesetzt

Maßstäbe setzen – das ist unser Anspruch. Und ich meine: Diesem Anspruch sind wir auch im vergangenen Geschäftsjahr gerecht geworden.

Mit dem ersten Ein-Liter-Auto der Welt, unserem XL1.

- Mit einer beispiellosen Bandbreite an Elektrofahrzeugen – vom Kleinwagen bis zur Luxuslimousine, vom Plug-In-Hybrid bis zum reinen E-Antrieb.
- Mit sieben neuen Werken in China, Russland und Mexiko.
- Mit unserem Bekenntnis zum CO₂-Ziel von 95 Gramm/km für die europäische Neuwagenflotte – übrigens als erster Autobauer überhaupt.
- Und mit dem Spitzenplatz im „Dow Jones Sustainability Index“, der unsere Kompetenz in Sachen Nachhaltigkeit untermauert.

Maßstäbe setzen – das ist uns auch in geschäftlicher Hinsicht gelungen.

Das Autojahr 2013 war gerade für die europäischen Autobauer extrem anspruchsvoll. Uns haben weder Heimatmarkt noch Wechselkurse geholfen. Ganz im Gegenteil. Trotz allem hat der Volkswagen Konzern Wort gehalten – und seine Ziele für 2013 erreicht, ja sogar übertroffen.

- Wir haben weltweit erstmals über 9,7 Mio. Fahrzeuge ausgeliefert – ein Plus von fast 5 Prozent gegenüber dem Vorjahr.
- Wir haben den Umsatz auf 197 Mrd. Euro gesteigert.
- Und wir haben auch das Operative Ergebnis auf hohem Niveau gehalten: Mit 11,7 Mrd. Euro konnten wir gegenüber dem starken Vorjahr sogar noch eine Schippe drauflegen.

Lassen Sie mich an dieser Stelle mit einem selbst unter Experten weit verbreiteten Missverständnis aufräumen: Bei den Konzern-Auslieferungen sind selbstverständlich alle Fahrzeuge enthalten, die wir in China bauen und verkaufen. Im vergangenen Jahr waren das über 3 Mio. Einheiten.

Im Umsatz und im Operativen Ergebnis des Konzerns ist das Geschäft unserer beiden Joint Ventures in China dagegen nicht enthalten. Dies liegt an der Art und Weise der Bilanzierung: Das Geschäft der chinesischen Joint Venture-Gesellschaften wird seit jeher ‚at-Equity‘ im Finanzergebnis bilanziert und fließt deshalb nicht ins Operative Konzernergebnis ein.

Für unsere finanzielle Performance heißt das: Unser erfolgreiches China-Geschäft kommt quasi „on top“ dazu. Im Jahr 2013 belief sich das anteilige Operative Ergebnis der chinesischen Joint Ventures auf rund 4,3 Mrd. Euro. Sie sehen: Wir reden hier von einem wirklich substanziellen „on top“.

Dass der Volkswagen Konzern finanziell überaus robust und solide aufgestellt ist, unterstreicht nicht zuletzt eine Netto-Liquidität im Konzernbereich Automobile von fast 17 Mrd. Euro zum Ende des letzten Jahres.

Natürlich sollen und müssen auch Sie als Eigentümer von der positiven Entwicklung Ihres Unternehmens profitieren. Daher schlagen Vorstand und Aufsichtsrat dieser Hauptversammlung eine deutlich höhere Dividende von 4,00 Euro je Stamm- und 4,06 Euro je Vorzugsaktie vor. Dies sind pro Aktie 50 Cent mehr als im Vorjahr.

Meine Damen und Herren,

in Summe dürfen wir festhalten: Der Volkswagen Konzern hat sich unter schwierigen Rahmenbedingungen in sehr guter Form präsentiert.

Ein wesentlicher Grund dafür ist unsere globale Aufstellung. Im vergangenen Jahr konnten wir in nahezu allen Weltregionen weiter wachsen. Besonders dynamisch war die Entwicklung in Asien-Pazifik, wo wir unsere Auslieferungen um 14,7 Prozent steigern konnten. In Europa haben wir uns gegen den Markttrend behauptet.

In Südamerika haben die Marktschwäche und die anstehende Erneuerung der Modellpalette dagegen Spuren hinterlassen. In Nordamerika haben wir als Konzern erfreuliche Zuwächse verzeichnet. Die Marke Volkswagen hat nach den Erfolgen der vergangenen Jahre allerdings an Tempo verloren.

Klar ist: Die Americas sind ein wesentlicher Baustein der Strategie 2018. Wir wollen und wir müssen dort substanziell und profitabel wachsen. Mit der Runderneuerung der Modellpalette in Brasilien, mit dem Golf „made in Mexico“, mit der künftigen Audi-Fabrik in St. José de Chiapa und mit der Entscheidung für das Midsize-SUV für die USA haben wir die Voraussetzungen dafür geschaffen.

Meine Damen und Herren,

wie haben sich unsere Konzernmarken im vergangenen Geschäftsjahr geschlagen?

Porsche, SEAT und Bentley sind zweistellig gewachsen. Auch Volkswagen Pkw und Audi haben sich trotz Gegenwinds gut behauptet. Lediglich ŠKODA lag – vor allem durch den Wechsel beim Kernmodell Octavia – leicht unter Vorjahr, hat aber zuletzt wieder eindrucksvoll an Fahrt aufgenommen.

Im Nutzfahrzeugbereich machte sich die volatile Wirtschaftslage deutlich bemerkbar. MAN konnte dennoch um 4,5 Prozent zulegen, Scania sogar um beachtliche 19,4 Prozent.

Damit zu einigen Meilensteinen in den einzelnen Geschäftsbereichen. Zunächst zu den Pkw.

- Die Marke Volkswagen Pkw hat im vergangenen Jahr weltweit fast 6 Mio. Fahrzeuge ausgeliefert. Mit Neuheiten wie dem e-up!, dem e-Golf und Golf GTE hat sie zudem ihre technologische Vorreiterrolle für den Konzern und die gesamte Automobilindustrie bekräftigt.
- ŠKODA hat die größte Modelloffensive seiner Geschichte fortgesetzt. Mit insgesamt acht Neuheiten ging die Marke wieder voll auf Wachstumskurs.
- Auch SEAT profitierte von einer jungen, attraktiven Modellpalette. Und ist mit dem LEON ST zudem in das Segment der kompakten Kombis eingestiegen.
- Ducati hat seinen Kultstatus mit neuen Modellen untermauert. Motorräder wie die Hypermotard SP oder die 899 Panigale haben 2013 für steigende Auslieferungszahlen gesorgt.

Meine Damen und Herren,

wie kein zweiter Automobilkonzern beherrscht Volkswagen die richtige Balance von Volumen und Premium. Gemeinsam stehen Audi, Porsche, Bentley, Lamborghini und Bugatti für das Beste, was die Automobilwelt zu bieten hat.

- Audi hat das Ziel von 1,5 Mio. Auslieferungen bereits zwei Jahre vor Plan erreicht. Mit Neuheiten wie der A3 Limousine und dem Ausbau der Produktion in Győr und Foshan hat die Marke zudem starke Impulse für weiteres weltweites Wachstum gesetzt.
- Auch Porsche wächst in jeder Hinsicht – von der Rendite über die Innovationskraft bis zur Modellpalette. Sinnbild dafür ist der neue Macan, der im Werk Leipzig vom Band läuft: Ein echter Porsche und zudem ein deutliches Bekenntnis zum Industriestandort Deutschland.
- Lamborghini und Bentley haben erneut bewiesen, dass das Besondere immer seinen Platz in der Automobilwelt haben wird: Mit aufregenden Neuheiten wie dem Huracán und einem neuen Auslieferungsrekord bei Bentley.

Das Nutzfahrzeuggeschäft wird mehr und mehr zur zweiten, starken Säule des Konzerns.

- Volkswagen Nutzfahrzeuge treibt seine Internationalisierung weiter voran: In Nord- und Südamerika sowie in Asien verzeichnete die Marke deutliche Zugewinne.
- Scania bleibt trotz Gegenwinds hochprofitabel. Zudem hat sich die Marke für die Einführung der EURO-6-Norm gut gerüstet: Mit aktuell 18 EURO-6-Motoren gehört Scania hier zu den Technologieführern.
- Auch MAN setzt konsequent auf Innovationen. Die Marke hat 2013 in allen Baureihen neue EURO-6-Motoren eingeführt. Und selbst das größte Solarthermie-Kraftwerk der Welt in Abu Dhabi setzt auf Technologie „made by MAN“.

Die dritte tragende Säule des Volkswagen Konzerns sind die Finanzdienstleistungen. Sie unterstützen unsere Konzernmarken nicht nur dabei, überall auf der Welt neue Kunden zu gewinnen und langfristig zu binden. Sie bleiben auch ein wichtiger Ergebnisbringer.

- Volkswagen Financial Services hat im vergangenen Jahr insgesamt 4,3 Mio. Neuverträge für Leasing, Finanzierung und Service abgeschlossen – ein Plus von mehr als 13 Prozent.
- Das Operative Ergebnis wuchs sogar um 14,6 Prozent auf den neuen Rekordwert von 1,6 Mrd. Euro.

Zudem begleiten unsere Financial Services die Einführung alternativer Technologien mit spannenden, neuen Dienstleistungen. So bietet die Volkswagen Bank in Kooperation mit deutschen Energieversorgern regenerativ erzeugten Ökostrom für die Elektro-Modelle des Konzerns an.

Meine Damen und Herren,

Sie sehen: 2013 war für den Volkswagen Konzern ein erfolgreiches, ein gutes Jahr. Unser und mein Dank gilt allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern weltweit. Ihr Können, ihre Hingabe und ihre bewegenden Ideen sind der Motor unseres Erfolgs.

Ich meine, diese Hauptversammlung ist der richtige Ort, um der gesamten Volkswagen Mannschaft auch im Namen unserer Aktionärinnen und Aktionäre von Herzen „Danke“ zu sagen.

Gute Arbeit muss sich bezahlt machen – in jeder Hinsicht. Zu diesem Grundsatz stehen wir. Für die Beschäftigten der Volkswagen AG in Deutschland bedeutet das zum Beispiel: Sie erhalten für die Leistung des vergangenen Geschäftsjahrs erneut eine hohe Erfolgsbeteiligung von 6.200 Euro.

II. Strategie 2018: Wir legen unseren Fokus auf qualitatives Wachstum

Meine Damen und Herren,

damit zum Blick nach vorn: Was können Sie in den kommenden Jahren von Ihrem Unternehmen erwarten? Soviel vorweg: Der Volkswagen Konzern wird seinen Weg an die Spitze der Automobilindustrie konsequent fortsetzen. Unsere Ausgangslage ist dabei ebenso solide wie vielversprechend:

- Wir haben zwölf faszinierende Marken und mehr als 310 Modelle, die nahezu alle Wünsche und Bedürfnisse unserer Kunden abdecken.
- Wir sind weltweit präsent und übernehmen in vielen Schlüsselregionen schon heute eine Führungsrolle.
- Wir können auf die technologische Innovationskraft von über 40.000 Entwicklern bauen.
- Wir haben die nötige finanzielle Substanz und Solidität – und eine überzeugende Strategie für die Zukunft.

Sie erinnern sich: Wir haben uns vorgenommen, bis 2018 mindestens 10 Mio. Fahrzeuge pro Jahr auszuliefern. Aber das ist nur ein Baustein unserer Strategie. Wir wollen auch die zufriedensten Kunden, die motiviertesten Mitarbeiter und eine starke Vorsteuerrendite von mindestens 8 Prozent erreichen.

Was das Volumenziel anbelangt, so stehen die Chancen gut, dass wir die 10-Mio.-Marke bereits in diesem Jahr übertreffen – also vier Jahre früher als ursprünglich geplant. Dies wäre ein wichtiger Etappenerfolg – und ein zusätzlicher Motivationsschub für die Mannschaft auf dem Weg nach 2018.

Natürlich haken wir das Thema „Volumenwachstum“ damit nicht einfach ab. Wir wollen und werden unsere Auslieferungen weiter steigern. Aber: Wir legen unseren Fokus jetzt noch stärker auf die qualitativen Ziele der Strategie 2018.

Wachstum – das bemisst sich für uns eben nicht allein am Absatz oder den Finanzkennzahlen. Wir wollen mit unserer Strategie 2018 in jeder Hinsicht und in allen Bereichen des Unternehmens wachsen. Das heißt: Wir wollen immer besser, effizienter, umweltfreundlicher und noch kundenorientierter werden. Dazu gehört auch, dass wir die Abläufe und Prozesse im Unternehmen noch schlanker und noch effizienter machen. Unser Maßstab muss dabei stets sein: Was dient dem Kunden und dem Produkt?

Unser Anspruch, der Anspruch des Volkswagen Konzerns, lautet also mehr denn je: „Qualitatives Wachstum“. Und damit verbinden wir den Ehrgeiz, auf dem Weg zum besten Autobauer der Welt nochmal deutlich an Tempo zuzulegen. Lassen Sie mich das näher erläutern.

Sie kennen Volkswagen: Das Thema Qualität hat für uns und für mich ganz persönlich einen herausragenden Stellenwert.

- Die bedingungslose Hinwendung zu unseren Produkten.
- Die Präzision in jedem einzelnen Detail.
- Unsere Null-Fehler-Toleranz – das alles ist Teil der DNA dieses Konzerns.

Dieses Qualitätsverständnis leben wir bei jedem einzelnen unserer Fahrzeuge. Und genau dieses Qualitätsverständnis übertragen wir jetzt auf alle Bereiche des Unternehmens. Von der Entwicklung über die Produktion und Beschaffung bis hin zum Vertrieb und Personal.

Dazu haben wir eine große unternehmerische Qualitätsoffensive im Konzern auf den Weg gebracht. Drei Stoßrichtungen will ich Ihnen heute näherbringen:

- Erstens: Die Ergebnisqualität.
- Zweitens: Die Entwicklungsqualität.
- Und drittens: Die Personalqualität.

Zunächst zu Stoßrichtung Nr. 1: Der Ergebnisqualität. Denn: Qualitatives Wachstum, das heißt für uns profitabel wachsen. Mit unseren Modularen Baukästen halten wir den Schlüssel dazu bereits in den Händen.

- Mit dem Herzstück der Baukastenstrategie, dem Modularen Querbaukasten für Fahrzeuge mit quer eingebautem Motor.
- Mit dem Modularen Längsbaukasten bei Audi.
- Mit der New Small Family.
- Und mit dem Modularen Standardbaukasten für große Limousinen und Sportwagen mit Heckantrieb.
- Zusätzlich arbeiten wir aktuell an einem weiteren, neuen Baukasten für leichte Nutzfahrzeuge.

Ich bin überzeugt: Wenn wir die Baukastenstrategie über die kommenden Jahre konzernweit implementiert haben, dann wird das ein in der Automobilindustrie einmaliger Erfolg – technologisch und finanziell. Daran arbeiten wir – mit ganzer Kraft und auch mit der nötigen Geduld.

- 2013 haben wir so bereits rund 1 Mio. Fahrzeuge auf MQB-Basis ausgeliefert – sprich rund 10 Prozent des Gesamtvolumens, mit ersten positiven Effekten.
- Im laufenden Jahr werden es bereits rund 2 Mio. Fahrzeuge sein.
- Und 2016 wird die Zahl der MQB-Fahrzeuge in Richtung 4 Mio. steigen.

Dann werden wir weltweit schon mehr als 20 MQB-Werke in 12 Ländern betreiben – von Deutschland bis China, von Mexiko bis Brasilien. Und Sie können sicher sein: Mit steigendem Volumen und neuen Modellen werden wir auch zunehmend positive Ergebnis-Effekte sehen.

Auch darüber hinaus erschließen wir Schritt für Schritt das riesige Synergie-Potenzial unseres Konzernverbunds – sowohl im Pkw- als auch im Nutzfahrzeuggeschäft.

- Beispiel Porsche: Die Zusammenarbeit in Entwicklung, Einkauf, Produktion, Finanzen und Vertrieb entwickelt sich äußerst positiv. Wir werden deutlich höhere Synergien erzielen als bislang angenommen. Statt 700 Mio. Euro rechnen wir im Konzern mittelfristig mit mehr als 1 Mrd. Euro jährlich.
- Beispiel Nutzfahrzeuge: Mit dem vollständigen Erwerb von Scania machen wir jetzt den nächsten, konsistenten Schritt auf dem Weg zum Integrierten Nutzfahrzeugkonzern von Scania, MAN und Volkswagen Nutzfahrzeuge. Die industrielle Logik liegt auf der Hand: Denn so können wir die Leistungsfähigkeit, Effizienz und Flexibilität unseres Nutzfahrzeuggeschäfts weiter verbessern, etwa durch eine eigene Modulare Baukastenstrategie.

In der Folge unseres erfolgreichen Angebots erwarten wir im Durchschnitt ein langfristiges Synergiepotenzial von mindestens 650 Mio. Euro Operativem Ergebnis pro Jahr – und zwar zusätzlich zu den bereits kommunizierten Synergien von mehr als 200 Mio. Euro, die wir bis Ende 2014 heben werden.

Sie sehen: Die Argumente sprechen für diesen Weg – und wir freuen uns, dass die erforderliche Mehrheit der Scania-Minderheitsaktionäre unser sehr attraktives Angebot akzeptiert hat und der Volkswagen Konzern somit Inhaber von mehr als 90 Prozent aller Scania Aktien wird. Damit sind alle Bedingungen für den Vollzug des Angebots erfüllt. Die verbleibenden Scania-Minderheitsaktionäre sind eingeladen, unser Angebot ebenfalls anzunehmen.

Bei alledem haben wir von Beginn an klar gemacht:

- Wir stehen voll und ganz zur Belegschaft und den Arbeitsplätzen bei Scania.
- Wir stehen zu den Werken, den Entwicklungszentren und dem Hauptsitz von Scania in Södertälje.
- Und wir stehen auch zur besonderen Unternehmenskultur von Scania, die diese Marke so stark macht.

Nicht zuletzt ist der Erfolg unseres Angebots deshalb eine gute Nachricht für die Mitarbeiter von Scania, weil die mit den Gewerkschaften bei Scania geschlossene Vereinbarung zur Sicherung von Arbeitsplätzen und Standorten in Schweden nun in Kraft treten und zügig umgesetzt werden kann.

Meine Damen und Herren, der Volkswagen Konzern hat vielfach bewiesen, wie man starke Marken erfolgreich integriert – und ihnen gleichzeitig die nötige Freiheit und Eigenständigkeit belässt. Nicht zuletzt deshalb sind wir überzeugt: Vom Integrierten Nutzfahrzeugkonzern werden alle Beteiligten profitieren.

Zurück zur Ergebnisqualität. Wir sorgen natürlich unverändert für eine hohe Kosten- und Investitionsdisziplin. Dabei halten wir allerdings wenig von kurzatmigen Sparprogrammen. Disziplin bei Investitionen und Kosten war, ist und bleibt bei Volkswagen Daueraufgabe. Im Fokus stehen dabei:

- Noch mehr Synergien im weltweiten Konzernverbund.
- Noch schlankere interne Prozesse.
- Und der klare Anspruch, dass wir nur solche Fahrzeugprojekte realisieren, die die jeweiligen Renditeansprüche erfüllen.

Natürlich sind auch wir Teil dieser Welt. Und in den kommenden Jahren wird für unsere Branche manches davon abhängen, wie sich Konjunktur und Märkte entwickeln. Aber ich bin überzeugt: Die beschriebenen Maßnahmen werden sich dauerhaft positiv auf unsere Ergebnisqualität auswirken. Wir haben jedenfalls alle Weichen gestellt, um unser Renditeziel von über 8 Prozent bis spätestens 2018 zu erreichen.

Damit zu Stoßrichtung Nr. 2: Der Entwicklungs- und Innovationsqualität. Denn: Qualitatives Wachstum basiert in unserem Geschäft zunächst und vor allem auf überlegenen Produkten und Technologien.

Der Volkswagen Konzern ist heute schon Innovationsmotor der Automobilindustrie.

- Die Ideenfabrik Volkswagen läuft auf Hochtouren – alleine 2013 haben wir rund 6.000 Patente angemeldet.
- Kein anderer Hersteller wendet mehr Geld für Forschung und Entwicklung auf. Im vergangenen Jahr waren es erstmals mehr als 10 Mrd. Euro.
- Und kein anderer Hersteller arbeitet so konsequent am Thema Nachhaltigkeit. Schon heute bieten wir die größte Effizienzflotte der Welt, mit allein 54 Modellvarianten unter 100 Gramm CO₂/km.

In Zukunft werden wir diesen Innovationsmotor noch ein Stück höher drehen: Mit einer Vielzahl an technologischen Neuheiten und Ideen, die wir noch schneller in noch mehr Marken und Modelle bringen. Zur zentralen Innovationsdrehzscheibe werden dabei unsere Baukästen:

- Durch sie können wir unterschiedlichste Modellvarianten, Technologien und Innovationen zügig und flexibel in die Großserie bringen.
- Und durch sie können wir unsere Fahrzeuge noch flexibler und passgenauer auf die Wünsche unserer Kunden überall auf der Welt zuschneiden.

So werden wir zum Beispiel mehr und mehr Modelle mit der gesamten Bandbreite modernster Antriebe anbieten: Von hocheffizienten Diesel- und Benzinmotoren über den Erdgasantrieb bis zum reinen Elektrofahrzeug und Plug-In-Hybrid. Das heißt: Wir lassen den Kunden die freie Wahl, welches Modell mit welchem Antrieb sie fahren wollen. Erstmals bieten wir dieses 100-Prozent-Paket im laufenden Jahr beim Golf an. Weitere Modelle werden folgen.

Dank der Baukästen sind wir auch in der Lage, jederzeit flexibel und schnell auf Markttrends oder Verschiebungen der Nachfrage zu reagieren. In der Entwicklung genauso wie in der Produktion. So laufen bei uns Elektroautos nicht in eigenen, gesonderten Werken vom Band, sondern Stoßstange an Stoßstange mit Diesel- oder Benzinvarianten. So können wir in der Fertigung „atmen“ und flexibler auf die Kundenwünsche reagieren als viele Wettbewerber.

Die großen Gewinner dieser Innovationsoffensive sind unsere Kunden.

- Beispiel Plug-In-Hybrid: Mit dieser Technologie erfüllen wir gleich drei zentrale Kundenwünsche – emissionsfreie Elektromobilität, volle Reichweite für die Langstrecke und nicht zuletzt volle Dynamik und Fahrspaß.
Der Porsche Panamera S E-Hybrid, der Volkswagen Golf GTE und der Audi A3 e-tron zeigen bereits, wieviel Potenzial diese Facette der E-Mobilität hat.
- Beispiel Digitalisierung: Das Automobil wird mehr und mehr zum rollenden Rechenzentrum. Wir forschen nicht nur an Zukunftstechnologien wie dem automatischen Fahren oder der umfassenden Vernetzung, sondern bereiten schon jetzt den Weg in die Großserie. So kann der Kunde beim e-up! bereits viele Funktionen per Smartphone-App überwachen und steuern – von der Batterieaufladung über die Parkposition bis zur Klimaanlage.
- Beispiel regionale Modelle: Wir bauen dieses bewährte Volkswagen-Prinzip weiter aus und können so noch gezielter auf die unterschiedlichen Kundenwünsche eingehen. Ein Beispiel dafür ist der Volkswagen up! speziell für Brasilien. In den USA wird die Modellpalette mit einem neuen Midsize-SUV auf MQB-Basis verstärkt. Auf der Peking Motorshow haben wir ein besonders sportliches Volkswagen Coupé für China vorgestellt. Zudem arbeiten wir dort an einer völlig neuen Volkswagen Limousine, die auch mit Plug-In-Hybrid auf den Markt kommen wird. Dieses Fahrzeug ist ein weiterer Baustein der Elektro-Offensive, mit der unser Konzern seinen Beitrag zur nachhaltigen Mobilität in China leistet.

Sie sehen, meine Damen und Herren: Wir stellen unsere Innovationskraft voll und ganz in den Dienst des Kunden. Genau das ist der Kern unserer Qualitätsoffensive in der Entwicklung. Dass wir darüber hinaus noch weiter in die Zukunft blicken, zeigt die „Future-Tracks“-Initiative, die wir auf dem Automobilsalon in Genf gestartet haben.

Ich bin überzeugt: Unsere Branche steht in den kommenden Jahren vor fundamentalen Umbrüchen.

- Mit der Elektromobilität verändert sich das Herzstück des Autos: Der Antrieb. Ob als reines E-Fahrzeug, als Plug-In-Hybrid oder perspektivisch mit Brennstoffzelle – in Sachen Antriebskonzept stehen wir am Beginn eines neuen Zeitalters.
- Ähnlich weitreichende Folgen wird die Digitalisierung haben – mit der weiteren Vernetzung kommen nicht nur ganz neue Funktionen ins Auto, sondern auch ganz neue Player – allen voran Unternehmen der IT-Branche.
- Und auch viel grundsätzlicher spüren wir, dass sich die Erwartungen der Menschen an die individuelle Mobilität weltweit immer schneller verändern und immer differenzierter werden.

Unser Anspruch, der Anspruch des Volkswagen Konzerns ist es, Motor dieses Wandels zu sein. Auch das verstehen wir unter qualitativem Wachstum. Deshalb müssen wir heute intensiv darüber nachdenken, wie die Automobilwelt von Übermorgen aussehen wird: Wie wir unsere Fahrzeuge dann entwickeln, planen und fertigen. Und welche automobilen Dienstleistungen dann nachgefragt werden.

- Wie können wir die bisher üblichen Modellzyklen verkürzen und im Sinne unserer Kunden deutlich flexibler gestalten? So kann es beispielsweise sinnvoll sein, dass statt eines Nachfolgers oder einer großen Produktaufwertung ein ganz neues Fahrzeug auf den Markt kommt.
- Wie schaffen wir – unabhängig von neuen Modellen – regelmäßig zusätzlichen Mehrwert für unsere Kunden? Beispielsweise per Software-Update in der heimischen Garage.
- Wie bieten wir unseren Kunden noch mehr Wahlfreiheit durch ganz neue Konzepte, Karosserievarianten oder Mobilitätsangebote?
- Und wie sorgen wir dafür, dass das Auto in den Großstädten dieser Welt attraktiv bleibt? Für die jungen, aber genauso für ältere Menschen.

Mit der „Future-Tracks“-Initiative bringen wir die besten Experten und Vordenker des Konzerns aus allen relevanten Fachbereichen zusammen, um Antworten auf diese drängenden Fragen zu geben.

Wir holen uns dabei natürlich auch Impulse von Außen. Etwa durch den Diskurs mit anderen Branchen wie der IT-Industrie. Und nicht zuletzt auch im engen Austausch mit Forschern und Wissenschaftlern.

Sie sehen: „Future Tracks“ ist keine Veranstaltung für einige Wenige, sondern ein breit angelegtes Strategieprojekt, das wir in allen Marken, Regionen und wichtigen Konzerngremien verankern. Für mich beinhaltet „Future Tracks“ damit viele essenzielle Bestandteile für die Weiterentwicklung der Strategie 2018. Oder anders gesagt: Mit „Future Tracks“ ebnen wir jetzt den Weg über 2018 hinaus.

Im Kern geht es uns dabei um noch mehr Flexibilität, noch mehr Innovationsgeist und vor allem noch mehr Nähe zu den Kunden. Ich bin überzeugt: Das ist die Entwicklungsqualität, die wir in der Automobilindustrie brauchen.

Schließlich zu Stoßrichtung Nr. 3: Der Personalqualität. Sie ist Basis und Voraussetzung für den qualitativen Wachstumspfad, den wir einschlagen.

Der Volkswagen Konzern und seine Marken ziehen seit Jahren die besten Köpfe der Branche an. Mit Andreas Renschler kommt nun ein weiterer exzellenter Mann nach Wolfsburg. Er wird wesentlich dazu beitragen, die erfolgreiche Arbeit von Leif Östling fortzusetzen und unser Nutzfahrzeuggeschäft an die Spitze der Branche zu führen.

Die Attraktivität des Volkswagen Konzerns für den Ingenieursnachwuchs hat uns gerade erst das renommierte „trendence Graduate Barometer“ bestätigt: Audi auf Platz 1 und Porsche bzw. Volkswagen auf den Plätzen 3 und 4 sind Wunscharbeitgeber für rund 43 Prozent der angehenden Ingenieure in Deutschland. Und auch für die Wirtschaftswissenschaftler gehören unsere Konzernmarken zu den Top-Adressen.

Ob im Management, beim akademischen Nachwuchs oder bei den Facharbeitern: Wir bereiten uns auf allen Ebenen auf das quantitative und qualitative Wachstum des Konzerns vor.

Allein im vergangenen Jahr haben wir 23.000 neue Arbeitsplätze geschaffen; darunter waren rund 5.300 Leiharbeiter, die wir an den deutschen Standorten in eine feste Beschäftigung übernehmen konnten.

Ich meine: Das richtige Zeichen für diese Mitarbeiter – und auch ihre Familien –, die sich bewährt haben und einen wichtigen Beitrag zu unserem Erfolg leisten.

Bis 2018 wird die Zahl der Arbeitsplätze weiter wachsen – vor allem in China, aber auch hier in Deutschland. In Summe werden wir dann ein Unternehmen mit mehr als 600.000 hochqualifizierten, engagierten Beschäftigten sein. Das Know-how und das Wissen all dieser Menschen ist unser größter Schatz. Und diesen Schatz wollen wir bewahren, ausbauen und vor allem bewusst an die nächste Generation weitergeben.

Mehr Personalqualität heißt deshalb vor allem: mehr Wissenstransfer. Dazu werden wir unter anderem das Erfolgsmodell der Dualen Berufsausbildung ausbauen und weiter internationalisieren. Schon heute bildet unser Konzern weltweit über 20.000 junge Männer und Frauen aus, darunter mehr als 7.000 außerhalb Deutschlands. Das ist ein wichtiges Investment in Ihr Unternehmen, aber immer auch in die Gesellschaft und die Zukunft der jungen Generation.

Mir ist natürlich klar, dass „Wissenstransfer“ ein recht abstraktes Thema ist. Dennoch ist es für mich ein Kernthema mit hoher gesellschaftlicher Relevanz weit über Volkswagen hinaus. Ich will unser Vorgehen deshalb anhand von zwei Beispielen erläutern.

- Erstens: Die Volkswagen Group Academy. Wir haben in den vergangenen Jahren ein neuartiges, konzernweites Bildungssystem aufgebaut. Das Ganze funktioniert quasi wie eine riesige Lernfabrik, vom Vertrieb über die Produktion bis zur Beschaffung hat jeder Bereich seine eigene Fakultät. Mit rund 90.000 Teilnehmern pro Jahr sind wir inzwischen die wohl größte „Automobil-Universität“ der Welt.

- Zweitens: Der Austausch mit Universitäten und Forschungsinstituten. Wir forcieren nicht nur den Wissenstransfer im Unternehmen, sondern auch jenseits der Werkstore, beispielsweise zu Themen wie der Batterieforschung oder dem automatischen Fahren. Schon heute kooperiert der Volkswagen Konzern weltweit mit mehr als 280 Hochschulen und Forschungsinstituten – Tendenz steigend. Damit setzen wir Zeichen für den Schulterschluss von Wissenschaft und Wirtschaft bei der Lösung der großen Zukunftsfragen – von der Mobilität über die Energieversorgung bis zur Arbeitswelt von morgen.

Meine Damen und Herren, das Teilen von Wissen führt zu neuem, zusätzlichem Wissen – diese wie ich meine sehr zeitgemäße Idee wird mehr und mehr zum Markenzeichen von Volkswagen. Denn so sichern wir unsere Technologieführerschaft und unseren wirtschaftlichen Erfolg auch für die Zukunft ab.

III. Ausblick: Der Volkswagen Konzern bietet exzellente Perspektiven

Sehr verehrte Aktionärinnen und Aktionäre,
meine sehr geehrten Damen und Herren,

noch mehr Ergebnisqualität, noch mehr Entwicklungsqualität und noch mehr Personalqualität – das ist unser Fahrplan für die kommenden Jahre.

Dafür wenden wir viel Kraft, viel Know-how und auch viel Geld auf: Bis 2018 investiert der Volkswagen Konzern im Automobilbereich rund 84 Mrd. Euro in Werke, Produkte und Technologien. Hinzu kommen über 18 Mrd. Euro durch unsere Joint Ventures in China – finanziert aus dem eigenen Cash-Flow.

Dieses 100-Mrd.-Euro-Programm spricht eine klare Sprache: Wir treiben die Strategie 2018 mit ganzer Konsequenz voran.

Für unsere Kunden, Mitarbeiter und Geschäftspartner, aber natürlich auch Sie als Aktionäre und Anteilseigner heißt das: Der Volkswagen Konzern bietet weiterhin exzellente Perspektiven.

Wir wollen und wir werden unsere Ziele bis spätestens 2018 erreichen. Das Jahr 2014 wird auf diesem Weg sicherlich zu den besonders anspruchsvollen Etappen gehören.

- Die unsichere geopolitische Lage vor allem mit Blick in den Osten Europas.
- Die anhaltend hohen Risiken für die Weltwirtschaft.
- Der sich abzeichnende, aber bislang noch moderate Aufwärtstrend auf dem europäischen Automobilmarkt.
- Und der zunehmende Gegenwind in einigen Schwellenländern – das alles wird die Automobilindustrie fordern.

Wachstumsmotor bleibt dagegen China – für die gesamte Branche und speziell für Volkswagen.

Angesichts der beschriebenen Unsicherheiten fällt unsere Prognose für 2014 vergleichsweise vorsichtig aus.

- Wir rechnen damit, dass wir die Auslieferungen moderat steigern werden.
- Wir gehen davon aus, dass sich die Umsatzerlöse des Konzerns in einer Bandbreite von drei Prozent um den Vorjahreswert bewegen werden.
- Und wir erwarten eine operative Rendite im Konzern zwischen 5,5 und 6,5 Prozent.

Eines ist mir an dieser Stelle wichtig: Der Volkswagen Konzern hat sich noch nie damit begnügt, nur das Minimalergebnis zu erreichen. Das zeigt auch unsere anstehende Produkt-Offensive. 2014/15 bringen wir über 100 neue Modelle, Nachfolger und Produktaufwertungen auf die Straße. Darunter Fahrzeuge wie:

- Der neue Passat.
- Der Audi A4 und der Q7.
- Der Porsche Macan und der Cayenne mit Plug-In Hybrid.
- Der ŠKODA Fabia und der Superb.
- Sowie der neue SEAT Ibiza.

Sie sehen: Der Volkswagen Konzern und seine Marken machen unverändert Tempo. Technologisch und auch wirtschaftlich. Das unterstreichen auch die Kennzahlen für das erste Quartal.

Wir haben einen wirklich beachtlichen Jahresstart hingelegt.

- Die Auslieferungen konnten wir um 5,6 Prozent auf über 2,4 Mio. Fahrzeuge steigern.
- Der Umsatz stieg trotz belastender Währungseffekte auf 47,8 Mrd. EUR.
- Das Operative Ergebnis wuchs um über 20 Prozent auf 2,9 Mrd. EUR.
Auch hier ist das anteilige Operative Ergebnis unserer chinesischen Joint Ventures von über 1,2 Mrd. Euro im ersten Quartal nicht enthalten.
- Und mit einer Vorsteuerrendite von 7 Prozent haben wir einen weiteren Schritt hin zu unserem strategischen Ziel von 8 Prozent bis 2018 gemacht.

Ich meine: Dieser gelungene Jahresstart macht Lust auf mehr! Und wir legen nach: Per April hat der Volkswagen Konzern erneut um mehr als 6 Prozent zugelegt und erstmals über 3,2 Mio. Fahrzeuge weltweit ausgeliefert.

Meine Damen und Herren,

Ihr Unternehmen, der Volkswagen Konzern, hat sich eine starke Stellung erarbeitet.

Wir wollen und wir werden in den kommenden Jahren weiter wachsen – auch und vor allem in qualitativer Hinsicht.

Deshalb bin ich überzeugt, dass wir schon in einem Jahr an dieser Stelle sagen können: Der Volkswagen Konzern ist erneut ein ganzes Stück stärker und vor allem besser geworden.

Auf diesem Weg bitten wir, bitte ich Sie um Ihr Vertrauen und um Ihre Unterstützung. Vielen Dank für die Aufmerksamkeit!