

Kernaussagen Rede Matthias Müller

Über das Geschäftsjahr 2016

- „Der Volkswagen Konzern hat im Krisenjahr 2016 seine Auslieferungen um 4 Prozent auf 10,3 Mio. Fahrzeuge gesteigert. Das ist für mich vor allem ein Vertrauensbeweis unserer Kunden auf der ganzen Welt. Dafür sind wir dankbar. Und wir werden weiter hart daran arbeiten, diesem Vertrauen gerecht zu werden.“ *[Seite 2]*

Über die Dividende

- „Volkswagen präsentiert sich sehr robust – operativ und finanziell. Das soll und muss auch in der Dividende zum Ausdruck kommen: Vorstand und Aufsichtsrat schlagen daher für das Geschäftsjahr 2016 eine Dividende von 2,00 Euro je Stamm- und 2,06 Euro je Vorzugsaktie vor. [...] Wir verstehen das als Zwischenschritt auf dem Weg zu einer Ausschüttungsquote von 30 Prozent. Das ist unser Ziel. Dazu stehen wir.“ *[Seite 3f]*

Über „TOGETHER – Strategie 2025“

- „Mit ‚TOGETHER‘ richten wir Volkswagen neu aus: vom Automobilhersteller zu einem weltweit führenden Anbieter von Mobilität. [...] Wer verändern will, muss Neues wagen – auch gegen Widerstände. Der muss überzeugen und Vorbild sein. Wir als Vorstand müssen diesen Wandel vorleben. Und wir müssen die Leitplanken dafür setzen.“
[Seite 6]
- Der Volkswagen Konzern wird offener *[Seite 10]*: „Zum ‚neuen‘ Volkswagen gehört, dass wir uns als Unternehmen öffnen. Ein zentrales Element von TOGETHER sind Partnerschaften, etwa um neue Geschäftschancen zu erschließen oder neue Technologien voranzutreiben.“
- Der Volkswagen Konzern fährt elektrisch *[Seite 12f]*: „Der Konzern hat in den vergangenen fünf Jahren rund drei Mrd. Euro in alternative Antriebstechnologien investiert. In den nächsten fünf Jahren werden wir diese Summe verdreifachen – und dafür rund neun Mrd. Euro in die Hand nehmen. [...] Unser Ziel: Volkswagen soll Schritt für Schritt zum Weltmarktführer in der E-Mobilität werden.“

- „Auf dem Weg dahin wird uns der Verbrennungsmotor noch lange begleiten. [...] Bis 2020 machen wir unsere Verbrennungsmotoren um weitere 10 bis 15 Prozent effizienter und damit sauberer. [...] Insgesamt investiert der Konzern bis 2022 rund 10 Mrd. Euro in diese Technologien. Weil der Verbrennungsmotor nicht in erster Linie Teil des Problems ist, sondern Teil der Lösung.“
- Der Volkswagen Konzern fährt autonom [Seite 13f]: „Als erster Autobauer geben wir damit einen konkreten Ausblick auf automatisierte Fahrzeuge der höchsten Entwicklungsstufe.[...] Voraussichtlich schon Anfang des nächsten Jahrzehnts werden die ersten Konzernfahrzeuge nach dem Vorbild von Sedic auf der Straße zu sehen sein.“
- Der Volkswagen Konzern rückt näher an die Kunden [Seite 14f]: „Es reicht eben nicht mehr, nur gute Autos zu bauen. Mit den veränderten Kundenbedürfnissen müssen auch wir uns verändern.[...] Wir gehen davon aus, dass wir bis 2025 einen substantziellen Teil des Umsatzes mit neuen Mobilitätsdienstleistungen erzielen könnten.“
- Der Volkswagen Konzern wird innovativer [Seite 15]: „Bei all unseren Fahrzeugen und Dienstleistungen geht es darum, noch mehr vom Kunden her zu denken. Und nicht primär aus unserer eigenen Ingenieurslogik heraus. Um diese Sichtweise zu stärken, haben wir drei Kompetenzzentren in Europa, Asien und den USA aufgebaut. Dort arbeiten Designer und Digitalisierungsexperten Hand in Hand.“
- Der Volkswagen Konzern wird effizienter [Seite 17]: „Was wir uns vorgenommen haben, wird sehr viel Geld kosten. Wir arbeiten überall im Konzern daran, deutlich effizienter und produktiver zu werden. [...] Wie man Synergien nutzt und teure Parallelarbeiten vermeidet, zeigen Audi und Porsche: Beide Marken entwickeln künftig gemeinsam Fahrzeugarchitekturen, Module und Komponenten. Im Ergebnis rechnen wir mit jährlichen Einsparungen im dreistelligen Millionen-Bereich.“

Über Volkswagen im Jahr 2025 [Seite 18]:

- „Den Wandel, der vor uns liegt, kann man – vereinfacht gesagt – in einem Satz zusammenfassen: Das Rad müssen wir nicht neu erfinden, alles andere schon. Im

vergangenen Geschäftsjahr haben wir die Weichen gestellt für die größte Transformation in der Geschichte von Volkswagen.“

- „Wenn unser Plan aufgeht, dann hat unsere Unternehmen eine sehr gute Zukunft vor sich. Dann bleibt Volkswagen auch im Jahr 2025 einer der größten Automobilhersteller weltweit. Dann werden wir die Nummer 1 in der E-Mobilität sein. Wir werden Standards bei neuen Mobilitätsdiensten setzen. Und, mindestens so wichtig wie alles andere: Wir werden ein Vorbild bei Umwelt, Sicherheit und Integrität sein. Das ist unsere Vision. Dafür geben wir alles. Gemeinsam.“

Matthias Müller

**Redemanuskript anlässlich der
Hauptversammlung am 10. Mai 2017**

– Es gilt das gesprochene Wort –

„Volkswagen hat mich enttäuscht. Aber ich bin sicher: Dieses Unternehmen und seine Menschen haben eine gute Zukunft“. Das schrieb mir vor kurzem ein langjähriger Aktionär unseres Konzerns. Ich habe seine Worte nicht vergessen. Sie sind Mahnung und Motivation zugleich. Und sie bringen auf den Punkt, um was es geht: Verantwortungsvoll mit den Fehlern der Vergangenheit umzugehen. Und gleichzeitig alles zu tun, damit Volkswagen erfolgreich bleibt. Erfolgreich in einer Zeit, in der sich die Welt und unsere Industrie fundamental verändern.

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre, meine Damen und Herren,

damit herzlich willkommen zur Hauptversammlung der Volkswagen Aktiengesellschaft. Ihres und unseres gemeinsamen Unternehmens.

Danke, dass Sie sich heute die Zeit nehmen, mit uns auf das vergangene Geschäftsjahr zu schauen. Vor allem aber lade ich Sie ein, den Blick nach vorn zu richten: Auf eine Industrie im Umbruch. Und auf das, was sich der Volkswagen Konzern für diese neue Welt vorgenommen hat. Unser Zukunftsplan heißt „TOGETHER – Strategie 2025“. TOGETHER – also gemeinsam – definieren wir Mobilität neu.

Starten wir mit dem Blick in den Rückspiegel: Noch im Sommer – bei unserer letzten Hauptversammlung – konnte niemand genau vorhersagen, was 2016 bringen würde. Fest stand nur: Das Jahr würde für Volkswagen sehr anspruchsvoll. Und das war es, ohne Frage.

Auf der einen Seite war 2016 geprägt von der Diesel-Krise, die uns alles abverlangt hat und weiter abverlangt. Auf der anderen Seite war auch das wirtschaftliche Umfeld sehr fordernd.

Kernmärkte wie Brasilien und Russland waren im Krisenmodus unterwegs. In Westeuropa und in China war und ist der Wettbewerb brutal hart.

Die Kennzahlen zeigen: 2016 war für den Volkswagen Konzern dennoch ein bemerkenswert erfolgreiches Jahr. Trotz allem. Dabei mag es schlagzeilenträchtig sein, wer nach Stückzahlen die Nummer 1 der Automobilindustrie ist. Nach meiner Überzeugung ist Größe aber niemals Selbstzweck. Sie ist allenfalls das Resultat guter Arbeit.

Der Volkswagen Konzern hat im Krisenjahr 2016 seine Auslieferungen um 4 Prozent auf 10,3 Mio. Fahrzeuge gesteigert. Das ist für mich vor allem ein Vertrauensbeweis unserer Kunden auf der ganzen Welt. Dafür sind wir dankbar. Und wir werden weiter hart daran arbeiten, diesem Vertrauen gerecht zu werden.

Wir haben 2016 mehr Fahrzeuge verkauft – und wir haben mehr Geld verdient: Unsere Umsatzerlöse legten um 2 Prozent auf mehr als 217 Mrd. Euro zu. Das Operative Ergebnis vor Sondereinflüssen haben wir um 14 Prozent auf 14,6 Mrd. Euro gesteigert.

Das starke Ergebnis unserer beiden chinesischen Gemeinschaftsunternehmen ist nicht im Operativen Konzernergebnis enthalten. Ihr Geschäft wird im Finanzergebnis erfasst. Ein anteiliges Operatives Ergebnis von knapp 5 Mrd. Euro zeigt: Die Ertragskraft in unserem zweiten Heimatmarkt war auch 2016 hoch.

Das Operative Konzernergebnis nach Sondereinflüssen lag mit 7,1 Mrd. Euro wieder deutlich in der Gewinnzone. Und das, obwohl unser Ergebnis durch Sondereinflüsse von 7,5 Mrd. Euro erneut erheblich belastet wurde. Der Löwenanteil davon wiederum für die Bewältigung der Diesel-Krise.

Meine Damen und Herren,

dass uns die Folgen von „Diesel“ im vergangenen Jahr nicht nur in finanzieller Hinsicht belastet haben, steht außer Frage. Aber wir haben gegengehalten. Und trotz allem eine neue Bestleistung im operativen Geschäft abgeliefert.

Darauf sind wir stolz – auch wenn uns nicht die Jagd nach immer neuen Rekorden antreibt. Uns geht es darum, unsere Produkte immer besser zu machen. Und damit die Zukunft unseres Unternehmens zu sichern. Daran hat der gesamte Volkswagen Konzern mit großem Einsatz gearbeitet. Alle Marken haben zum Erfolg beigetragen. Alle Marken haben schwarze Zahlen geschrieben. Wir haben rund 60 neue Fahrzeugmodelle auf den Markt gebracht. Viele davon haben das Zeug zum Bestseller: wie der SEAT Ateca, der Audi A5, der ŠKODA Kodiaq und der neue Volkswagen Tiguan. Er hat bereits mehr als 300.000 Kunden überzeugt.

Genauso wichtig: Der Konzern und alle Marken haben die großen Zukunftsthemen beherzt angepackt – mit vielen neuen Projekten und Initiativen. Einige möchte ich Ihnen gleich vorstellen.

Das alles war und ist vor allem Ergebnis einer wirklich überzeugenden Teamleistung. Auch das zählt für mich zu den Stärken unseres Unternehmens. Allen 620.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Volkswagen Konzern danke ich sehr herzlich. Für ihren hohen persönlichen Einsatz, für die Loyalität und für die Bereitschaft zur Veränderung.

Auch Ihnen, unseren Aktionärinnen und Aktionären, will ich „Danke“ sagen. Wir wissen, dass wir Ihnen zuletzt einiges zugemutet haben. Im vergangenen Jahr musste etwa die Dividende enttäuschend niedrig ausfallen. Inzwischen sind wir ein ganzes Stück vorangekommen: Volkswagen präsentiert sich sehr robust – operativ und finanziell.

Das soll und muss auch in der Dividende zum Ausdruck kommen: Vorstand und Aufsichtsrat schlagen für das Geschäftsjahr 2016 eine Dividende von 2,00 Euro je Stamm- und 2,06 Euro je Vorzugsaktie vor. Damit schütten wir 19,7 Prozent des Nettogewinns aus. Dieser Wert berücksichtigt unsere finanzielle Situation – mit signifikanten Auszahlungen in Folge von „Diesel“.

Wir verstehen das daher als Zwischenschritt auf dem Weg zu einer Ausschüttungsquote von 30 Prozent. Das ist unser Ziel. Dazu stehen wir.

Meine Damen und Herren,

auch jenseits der bloßen Zahlen haben wir im vergangenen Jahr wichtige Schritte nach vorne gemacht. Sie erinnern sich: Schon kurz nach Ausbruch der Diesel-Krise hatten wir ein „5-Punkte-Programm“ aufgelegt. Das hat uns geholfen, schnell und strukturiert die dringendsten Aufgaben anzugehen. Bei allen fünf Punkten dieses Plans sind wir substantiell vorangekommen:

Die Rückrufaktionen für die betroffenen Diesel-Fahrzeuge nehmen unsere Kunden sehr gut an: Allein in Deutschland haben wir mehr als 1,7 Mio. Konzernfahrzeuge umgerüstet. Weltweit sind es bereits 4,7 Mio. Fahrzeuge. Unser Ziel ist, dass bis Herbst 2017 alle Kunden ihre Umrüstung haben durchführen können. Besonders erfreulich: Die Kunden sind mit der technischen Umrüstung zufrieden. Nur sehr wenige haben sich nach dem Update mit einer Rückfrage oder einem Problem bei uns gemeldet. Und auch diese Fälle konnten wir in der Regel schnell lösen.

Mit den Vereinbarungen in den USA und Kanada ist uns ein weiterer, großer Schritt zur Bewältigung der Diesel-Krise gelungen. Zur Erinnerung: Die Volkswagen AG hatte sich im Januar mit der US-Regierung auf die Beilegung strafrechtlicher Ansprüche und Umweltschutzklagen auf Bundesebene sowie weiterer zivilrechtlicher Ansprüche geeinigt. Diese Vergleichsvereinbarungen wurden vor kurzem final bestätigt. Die Details dazu finden Sie im Geschäftsbericht ab Seite 91.

Parallel dazu haben wir – wie von Herrn Pötsch geschildert – eine umfassende interne und externe Aufklärung vorangetrieben. Diese ist inzwischen weit fortgeschritten. Die wesentlichen Erkenntnisse aus Sicht der US-Behörden liegen seit Veröffentlichung des „Statement of Facts“ durch das amerikanische Justizministerium auf dem Tisch. Darin sind auch die Ergebnisse der umfangreichen externen Untersuchungen der Kanzlei Jones Day enthalten, die direkt an das Department of Justice berichtet hat.

Soweit Ermittlungen noch andauern, werden wir die Behörden weiter umfassend und vorbehaltlos unterstützen. Das gilt auch für die Arbeit des sogenannten „Monitors“. Für diese Aufgabe hat das amerikanische Justizministerium Larry D. Thompson bestellt. Er wird mit seinem Team überwachen, ob wir unsere Verpflichtungen aus den in den USA geschlossenen Vergleichsvereinbarungen umsetzen.

In den kommenden drei Jahren steht Volkswagen also – wenn Sie so wollen – auf dem Prüfstand. Ich sehe das als Chance: Die Arbeit des Monitors kann und wird dazu beitragen, Risikomanagement, Compliance und Integrität im Konzern weiter zu verbessern. Und diese Themen noch tiefer in den Köpfen unserer Führungskräfte und aller Mitarbeiter zu verankern.

Dafür haben wir in den zurückliegenden Monaten viel unternommen: Mit dem neuen Hinweisgebersystem ermutigen wir unsere Mitarbeiter, Fehlverhalten frühzeitig und offen zu benennen. Auch unsere internen Kontrollsysteme haben wir deutlich weiterentwickelt und verstärkt. In der Motorenentwicklung haben wir 31 „Goldene Regeln“ eingeführt, um Fehlverhalten soweit menschenmöglich zu verhindern. Und: Wir haben „Integrität“ zum Kernelement unserer Strategie gemacht. Im Unternehmen sprechen wir so intensiv wie noch nie darüber, dass kein Geschäft der Welt es wert ist, den guten Ruf von Volkswagen zu gefährden. Und dass nicht alles, was rechtens ist, auch richtig ist.

Meine Damen und Herren,

mir war es vom ersten Tag an wichtig, dass wir diesen tiefen Einschnitt nutzen, um Volkswagen für die Zukunft neu auszurichten: in den Strukturen, im Denken, in der Strategie. Auch das ist Teil des 5-Punkte-Plans.

Mit der neuen Konzernstruktur stärken wir unsere Marken und Regionen. Nicht mehr alles muss in Wolfsburg entschieden werden: Wir verteilen die Verantwortung auf mehr Schultern. So wird Volkswagen schneller, fokussierter und kundennäher. Und wir machen endlich ernst mit dem Abbau von Bürokratie. Den Umfang konzernweit gültiger Richtlinien reduzieren wir deutlich: von 800 auf 150 Seiten.

Die Zahl der Top-Gremien kappen wir um ein Drittel. Auch die Zahl der legendären Konzernabnahmefahrten – also der Testfahrten mit dem Vorstand – wird halbiert. Und sie finden in deutlich kleinerem Kreis statt.

Der wichtigste Meilenstein im vergangenen Jahr war unser Zukunftsplan, die Konzernstrategie 2025. Mit „TOGETHER“ richten wir Volkswagen neu aus: vom Automobilhersteller zu einem weltweit führenden Anbieter von Mobilität. Dazu gleich mehr.

Volkswagen muss sich wandeln. Nicht, weil bislang alles schlecht war. Sondern, weil sich unsere Industrie in den kommenden zehn Jahren tiefgreifender verändern wird als in den vergangenen 100. Neue Technologien und Strukturen sind nur ein Teil der Antwort. Eine neue

Zeit verlangt vor allem nach neuem Denken: Nach mehr Schnelligkeit und Mut. Nach Unternehmertum und Pragmatismus.

Das, meine Damen und Herren, ist sehr viel leichter gesagt als getan. Wer verändern will, muss Neues wagen – auch gegen Widerstände. Der muss überzeugen und Vorbild sein. Wir als Vorstand müssen diesen Wandel vorleben. Und wir müssen die Leitplanken dafür setzen.

Ein Baustein: Wir definieren neu, was Führungskräfte und Manager bei Volkswagen können müssen: wie sie ausgebildet werden, welche Erfahrungen sie mitbringen, welche Werte ihnen wichtig sind. Holzschnittartig gesagt: Volkswagen muss internationaler, unternehmerischer und weiblicher werden. Vor allem in den Führungsetagen. Dazu haben wir ein neues Profil für Auswahl, Beförderung und Vergütung unseres Managements definiert. Und wir wollen auch mehr Austausch und den Perspektivwechsel im Konzern: Nur wer Erfahrungen in mehreren Konzern-gesellschaften, Marken und Regionen hat, kann künftig im Management befördert werden.

Mit dem „Kodex der Zusammenarbeit“ haben wir uns zudem verbindliche Spielregeln gegeben: „Aufrichtig“. „Unkompliziert“. „Vorbehaltlos“. „Auf Augenhöhe“. „Füreinander“: Diese Werte sollen die Zusammenarbeit im Konzern prägen. Sie effizienter, besser und synergetischer machen. Das war in der Vergangenheit nicht immer der Fall.

Aber das ändern wir jetzt. Aus gut klingenden Werten auf einem Stück Papier muss gelebter Alltag werden.

Sie merken, dass mir dieses Thema sehr wichtig ist. Ich bin überzeugt, dass eine offene Kultur, starke Werte und integriertes Handeln wesentlich sind für die Zukunft von Volkswagen. Für unsere Akzeptanz in der Gesellschaft. Und für den nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg.

Damit zum Blick nach vorne. Und zur Frage: Was nehmen wir uns für 2017 und darüber hinaus vor? Auch hier folgen wir einem klaren Fahrplan. Unser „5-Punkte-Programm“ für die Phase des akuten Krisenmanagements haben wir in neue konzernweite Ziele überführt.

Sie stehen unter der Überschrift: „1+4“. Das „1+“ steht dabei für die weitere Bewältigung der „Diesel“-Krise. Diese Aufgabe hat unverändert höchste Priorität: Weil wir noch nicht alle Fahrzeuge umgerüstet haben. Weil die rechtliche Aufarbeitung noch nicht abgeschlossen ist. Weil der Umgang mit den Folgen der Krise noch erhebliche Zeit und Wegstrecke in Anspruch nehmen wird. Und vor allem, weil wir weiter hart daran arbeiten müssen, Vertrauen

zurückzugewinnen. Das Vertrauen unserer Kunden. Das Vertrauen der Öffentlichkeit. Und nicht zuletzt Ihr Vertrauen, sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre.

Gleichzeitig können und müssen wir uns auf das operative Geschäft konzentrieren. Und die großen Zukunftsthemen voranbringen. Dafür haben wir vier übergeordnete Ziele formuliert:

- Erstens: Wir müssen unser operatives Geschäft in einem unsicheren wirtschaftlichen und politischen Umfeld auf Erfolgskurs halten. Das heißt: um jeden Kunden und um jedes Fahrzeug kämpfen.
- Zweitens: Wir müssen noch effizienter wirtschaften und Synergien im Konzernverbund besser nutzen. Nur so können wir das nötige Geld für Zukunftstechnologien und den Strukturwandel freispielen.
- Drittens: Wir müssen unsere Strategie 2025 mutig umsetzen und den Konzern für die Zukunft neu ausrichten.
- Und viertens: Wir müssen die neue Unternehmenskultur mit Leben füllen. Und Volkswagen zu einem Vorbild für wertebasiertes Handeln und Integrität machen. Um es klar zu sagen: Das ist die Grundlage für alles andere. Nur wenn uns das gelingt, werden wir auch die anderen Ziele erreichen.

Was das erste Ziel, den Erfolg im operativen Geschäft, betrifft, ist das aktuelle Bild sehr ermutigend: Der Konzernumsatz stieg im ersten Quartal um gut 10 Prozent auf mehr als 56 Mrd. Euro. Auch das Operative Ergebnis lag mit 4,4 Mrd. Euro deutlich über den Erwartungen.

Die Netto-Liquidität im Automobilbereich lag Ende März mit 23,6 Mrd. Euro weiter auf einem robusten Niveau. Im laufenden Jahr wird in Folge der Diesel-Krise ein zweistelliger Milliardenbetrag abfließen. Aber wir sind finanziell stabil und flexibel genug, um das zu bewältigen. Und wir werden dafür sorgen, dass das auch so bleibt.

Ein sehr gutes Zeichen war hier die erfolgreiche Rückkehr an den europäischen Bondmarkt. Die große Nachfrage nach unserer Anleihe untermauert das Vertrauen der Finanzmärkte in den Volkswagen Konzern.

Erfolgreich ist man in unserem Geschäft nur mit den richtigen Produkten. Und die haben wir. Wir bringen auch im laufenden Jahr wieder rund 60 neue Fahrzeugmodelle auf die Straße. Autos, die unsere Kunden begeistern werden: Wie der VW Arteon und T-Cross. Der nächste

Audi A8. Der neue Porsche Panamera Sport Turismo. Der Nachfolger des ŠKODA Yeti oder der neue SEAT Ibiza.

Auch deshalb sind wir – trotz aller Herausforderungen – zuversichtlich, dass 2017 noch besser wird als 2016. Unsere Prognose für das Gesamtjahr 2017 haben wir daher bestätigt.

Meine Damen und Herren,

hinter mir sehen Sie den legendären VW Bulli. Und seine Neuinterpretation, den I.D. BUZZ. Beide Autos haben die gleiche Farbe. Beide haben vier Räder. Das war es dann aber auch schon mit den Gemeinsamkeiten. Der I.D. BUZZ ist ein vollvernetztes Elektro-Mobil mit bis zu 600 km Reichweite. Auf Knopfdruck kann es auch autonom fahren. Es ist vollgepackt mit Technik: Laserscanner, Ultraschallsensoren, Radar und Kamerasysteme erfassen das Umfeld. Die Verkehrsdaten empfängt er über die Cloud – also aus Rechenzentren, mit denen der I.D. über das Internet verbunden ist.

Fahrzeuge wie dieses zeigen anschaulich, wie tiefgreifend der Wandel unserer Branche ist. Und sie unterstreichen unseren Anspruch: Europas größtes Industrieunternehmen muss auch die Zukunft der Auto-Mobilität mitgestalten und mitprägen. Die Leitplanken dafür setzt „TOGETHER – Strategie 2025“, das Zukunftsprogramm des Volkswagen Konzerns. Die Grundzüge hatte ich Ihnen bei der vergangenen Hauptversammlung schon vorgestellt.

Mir ist wichtig, dass wir auch in Zukunft auf traditionelle Stärken bauen: Auf die Qualität und das Design unserer Fahrzeuge. Auf die Emotionalität unserer Marken. Auf unsere Innovationskraft bei den klassischen Technologien. Aber wir setzen bewusst neue Akzente: Bei der Elektromobilität und Batterietechnologie. Bei digitalen Diensten. Beim autonomen Fahren und Künstlicher Intelligenz. Bei neuen Lösungen rund um vernetzte Mobilität.

Vielleicht erinnern Sie sich noch: Wir haben für TOGETHER vier zentrale Handlungsfelder definiert: Fahrzeuge entwickeln, bauen und vertreiben, das wird immer Teil unserer DNA bleiben. Aber das Gesicht dieses Geschäfts wird sich – wie das Automobil selbst – nachhaltig verändern. Deshalb steht die Transformation unseres automobilen Kerngeschäfts im Zentrum der Strategie 2025.

Parallel dazu bauen wir das Geschäft mit Mobilitätslösungen zu einer neuen Säule des Konzerns auf. Zugegeben: Noch ist vieles davon Zukunftsmusik. Aber das Potenzial ist da: Bereits heute geben Menschen weltweit mehr als 50 Mrd. US-Dollar pro Jahr für sogenannte

„Shared Mobility“ aus. Also für Dienste, bei denen man sich Mobilität für einen bestimmten Zweck und für eine bestimmte Zeit bucht. Bis 2030 könnte dieser Markt um weit über 20 Prozent wachsen – und das jedes Jahr.

In Zukunft wird es ganz normal sein, dass man sich per App ein paar PS für den Urlaub dazu bucht. Oder sich einen Sportwagen fürs Wochenende direkt vor die Haustür kommen lässt. Volkswagen ist dafür mit seinem breiten Angebot an Marken und Fahrzeugen prädestiniert.

Meine Damen und Herren,

der Umbau des Kerngeschäfts und das neue Geschäftsfeld für Mobilitätslösungen ermöglichen das profitable Wachstum von morgen. Beides wird aber nur erfolgreich sein, wenn wir bei Volkswagen eine neue, noch stärkere Innovationskultur etablieren. Und wenn wir hinreichend profitabel sind, um das Ganze auch zu finanzieren. Auf allen vier Handlungsfeldern ist in den vergangenen Monaten eine Menge passiert:

So sind etwa die Zeiten vorbei, in denen wir in Wolfsburg meinten, alles zu können, alles zu wissen und alles allein machen zu müssen. Zum „neuen“ Volkswagen gehört, dass wir uns als Unternehmen öffnen.

Ein zentrales Element von TOGETHER sind Partnerschaften, etwa um neue Geschäftschancen zu erschließen oder neue Technologien voranzutreiben. In den vergangenen Monaten haben wir eine Fülle solcher Kooperationen auf den Weg gebracht:

- Stichwort „Economy Segment“: Wir steigen – viele werden sagen: „endlich“ – in das boomende Geschäft mit preiswerten Kleinwagen ein. Und zwar mit den jeweils besten Partnern. Gemeinsam mit Tata Motors wollen wir ab 2019 Fahrzeuge für Indien entwickeln. In China arbeiten wir mit unserem Partner FAW an einem Economy Car. Und gemeinsam mit dem chinesischen Autobauer JAC wollen wir schon im nächsten Jahr preisgünstige Elektroautos in und für China bauen. Die Gespräche darüber sind auf der Zielgeraden.
- Stichwort Nutzfahrzeuge: Volkswagen Truck & Bus hat sich am US-Hersteller Navistar beteiligt und so die Türen zum nordamerikanischen Markt aufgestoßen. Die Partnerschaft ist mehr als eine Kapitalbeteiligung: Es geht auch um die enge Zusammenarbeit bei Kernkomponenten wie Motoren, bei Zukunftsthemen wie dem autonomen Fahren und im gemeinsamen Einkauf.

- Stichwort Künstliche Intelligenz: Mit NVIDIA, einem der größten Entwickler von Grafikprozessoren, arbeiten wir an einem Fahrzeugcockpit, das auf Künstlicher Intelligenz basiert. In China hat Volkswagen vor wenigen Tagen zudem ein Joint Venture mit der High-Tech-Firma Mobvoi gegründet und dafür 180 Mio. US-Dollar investiert. Auch hier geht es darum, Künstliche Intelligenz und Lösungen für Spracherkennung in unsere Autos zu integrieren.

Ein letztes Beispiel, das heute noch wie Science Fiction klingt: Auf dem Automobilsalon in Genf hat unsere Tochter Italdesign ein spektakuläres Gemeinschaftsprojekt mit dem Flugzeughersteller Airbus präsentiert: den PopUp. Das ist ein autonom fahrender Zweisitzer, der bei Bedarf an eine Drohne andockt werden kann. Zugegeben: Das fliegende Automobil ist visionär – aber keineswegs unrealistisch. Ich bin überzeugt: Ein Konzern wie unserer muss sich immer auch mit Ideen beschäftigen, die vielleicht erst den kommenden Generationen zugutekommen.

Natürlich setzen wir auch aus eigener Kraft Zeichen. Allen voran bei der Elektromobilität. Auf der Automesse in Shanghai haben unsere Marken gezeigt, wie voll vernetzte und voll elektrische Fahrzeuge der Zukunft aussehen: mit dem I.D. CROZZ von Volkswagen, dem Audi e-tron sportback concept, dem ŠKODA Vision E.

Wir arbeiten seit langem an der Elektromobilität. Der Konzern hat in den vergangenen fünf Jahren rund drei Mrd. Euro in alternative Antriebstechnologien investiert. In den nächsten fünf Jahren werden wir diese Summe verdreifachen – und dafür rund neun Mrd. Euro in die Hand nehmen. Bis Ende 2018 bringen wir so konzernweit mehr als zehn neue elektrifizierte Modelle auf den Markt. Bis 2025 kommen dann mehr als 30 zusätzliche, rein batterieelektrische Fahrzeuge hinzu. Der Absatz wird bis dahin von Jahr zu Jahr deutlich steigen. Unser Ziel: Volkswagen soll Schritt für Schritt zum Weltmarktführer in der E-Mobilität werden.

Unter Führung der Marke VW entsteht derzeit die Architektur für fast alle künftigen E-Modelle des Konzerns: 2020 kommt mit dem I.D. das erste Fahrzeug in Serie. Auf dieser technischen Basis werden wir unseren Kunden E-Autos mit Reichweiten von bis zu 600 Kilometern anbieten können. Zum Preis eines vergleichbaren Dieselfahrzeugs.

In Zukunft wird die Batterie, in Verbindung mit dem E-Motor, den Charakter unserer Fahrzeuge prägen. Sie wird zum Herz des Automobils. In den vergangenen Monaten haben wir

daher einen Stufenplan „Batterie“ erarbeitet. Es geht uns dabei um die Technologieführerschaft in Europa bis zum Jahr 2025. Dazu haben wir ein „Center of Excellence“ in Salzgitter gegründet: Es übernimmt die konzernweite Verantwortung für die Entwicklung, Beschaffung und Qualitätssicherung aller Batteriezellen und -module. Dort bauen wir auch Fertigungskompetenz auf: ab 2018 über eine Laborlinie und später eine eigene Pilotlinie. Parallel dazu führen wir intensive Gespräche über Partnerschaften zum Thema Batteriezellen in Europa und China. Sie werden schon bald mehr davon hören.

Wahr ist: Noch gibt es nicht genug Ladestationen für Elektroautos. Aber auch hier geht es voran. Gemeinsam mit BMW, Daimler und Ford werden wir ein leistungsstarkes Ladenetz entlang der Hauptverkehrsachsen aufbauen. Im ersten Schritt sind 400 Standorte in Europa geplant. Bis 2020 können Kunden dann an Tausenden von Ladepunkten direkt an den Autobahnen Strom „tanken“.

Meine Damen und Herren,

keine Frage: Die Zukunft fährt elektrisch. Aber auf dem Weg dahin wird uns der Verbrennungsmotor noch lange begleiten. Auch im Jahr 2025 werden noch drei von vier Neuwagen mit Benzin oder Diesel angetrieben sein. Um bezahlbare, nachhaltige Mobilität für viele möglich zu machen, werden wir also weiter das gesamte Antriebsspektrum bespielen: von konventionell bis 100 Prozent elektrisch. Moderne Verbrennungsmotoren bleiben dabei auf absehbare Zeit unverzichtbar. Sie sind sparsam und emissionsarm. Das gilt – allen lauten Diskussionen zum Trotz – auch und gerade für den Euro-6-Diesel.

Der Diesel bietet auch 124 Jahre nach seiner Erfindung noch große Möglichkeiten. Wir werden sie ausschöpfen. Bis 2020 machen wir unsere Verbrennungsmotoren um weitere 10 bis 15 Prozent effizienter und damit sauberer. Damit schonen wir die Umwelt und sparen Ressourcen. Und bereiten uns so auf die nächsten Stufen der strikten Emissionsgesetzgebungen in den USA, Europa und China vor. Insgesamt investiert der Volkswagen Konzern bis 2022 rund 10 Mrd. Euro in diese Technologien. Weil der Verbrennungsmotor nicht in erster Linie Teil des Problems ist, sondern Teil der Lösung.

Meine Damen und Herren,

wann immer über das Auto der Zukunft gesprochen wird, steht das Thema „autonomes Fahren“ im Fokus: Nach einer aktuellen Studie könnten bereits im Jahr 2035 mehr als 12 Mio.

autonome Fahrzeuge pro Jahr verkauft werden. Wie diese Zukunft aussieht, zeigt Sedric. Sein Name steht für das erste „Self-Driving Car“ des Volkswagen Konzerns.

Als erster Autobauer geben wir damit einen konkreten Ausblick auf automatisierte Fahrzeuge der höchsten Entwicklungsstufe, dem sogenannten Level 5. Das heißt: Sedric kommt komplett ohne Fahrer aus, hat kein Lenkrad und keine Pedale mehr.

Auf dem Weg dahin bringen wir teilautomatisierte Autos auf die Straße, die das Fahren sicherer und komfortabler machen. Wie der neue Audi A8, der in der zweiten Jahreshälfte kommt. Im Stau, auf der Autobahn, kann der Fahrer bis Tempo 60 die Hände vom Lenkrad nehmen. Sein A8 übernimmt.

Bei Audi ist eine eigene Gesellschaft angedockt, die das technische System für selbstfahrende Fahrzeuge im Konzern entwickelt. Die „Autonomous Intelligent Driving GmbH“ sitzt in München und hat die Arbeit aufgenommen. Auch Gespräche mit möglichen Partnern laufen bereits. Voraussichtlich schon Anfang des nächsten Jahrzehnts werden die ersten autonomen Konzernfahrzeuge nach dem Vorbild von Sedric auf der Straße zu sehen sein.

Meine Damen und Herren,

der Volkswagen Konzern stand immer dafür, dass wir im besten Sinne „autoverrückt“ sind. Das macht uns aus. Darum sind wir erfolgreich. Aber es reicht eben nicht mehr, nur gute Autos zu bauen. Die Kunden erwarten von Mobilität heute mehr. Und mit diesen neuen Kundenbedürfnissen müssen auch wir uns verändern.

Ein wichtiger Meilenstein dafür war die Gründung von MOIA, unserer neuen Geschäftseinheit für Mobilitätslösungen. Hauptaufgabe von MOIA ist es, eigene Dienste zu entwickeln und zu vermarkten. Das größte kurzfristige Potenzial bietet dabei die Fahrtenvermittlung per Smartphone-App – das so genannte „Ride Hailing“. Gemeinsam mit unserem Partner Gett werden wir dieses Geschäft weiter erschließen. Einen zweiten Schwerpunkt von MOIA bildet das sogenannte „Pooling“. Dabei geht es darum, Einzelfahrten im Individualverkehr durch eine App zu bündeln.

So kann man die Infrastruktur in unseren Städten effizienter nutzen. Dazu werden wir einen eigenen Shuttle-Service aufbauen: eine Art Mischung aus Linienbus und Sammeltaxi für Metropolen. In diesem und dem nächsten Jahr gehen wir in zwei deutschen Großstädten mit Pilotprojekten an den Start. Bis 2021 planen wir solche Dienste in mehr als 20 Städten. Perspektivisch werden wir dafür auch eigene autonome Minibusse einsetzen. Heute arbeiten

rund 50 Kolleginnen und Kollegen bei MOIA in Berlin. Die Mannschaft wächst schnell und sprüht vor Energie und Ideen.

Ich bin daher sehr zuversichtlich, dass unsere jüngste Konzerntochter unsere Erwartungen erfüllen wird.

Auch in China boomen neue Mobilitätsformen. Dort arbeiten wir unter anderem mit DiDi zusammen, dem führenden chinesischen Anbieter für „Ride-Hailing“. Um Ihnen ein Gefühl für die Dimension zu geben: Dieses Unternehmen ist heute schon in mehr als 400 chinesischen Städten aktiv und wird von 400 Mio. Kunden genutzt. Mehr Menschen als die USA Einwohner haben.

Intelligente, datenbasierte Lösungen sind schließlich auch für Transport und Logistik gefragt. Mit RIO hat Volkswagen Truck & Bus das erste offene und cloudbasierte Betriebssystem für die gesamte Nutzfahrzeugbranche entwickelt. Transport- und Umschlagprozesse werden so deutlich verbessert. Das ist gut für unsere Kunden, denn ihr Geschäft wird damit profitabler. Und das ist gut für die Umwelt, denn es wird weniger leere Lkw auf der Straße geben.

Die Liste an Beispielen ließe sich noch lange fortsetzen. Wir haben viele Ideen. Sicher wird das ein oder andere nicht gleich im ersten Anlauf funktionieren. Das ist Unternehmertum. Aber schon jetzt können wir sagen: Dass wir gezielt in neue Mobilitätslösungen investieren, hat im gesamten Konzern eine spürbare Dynamik ausgelöst. Wir gehen davon aus, dass wir bis 2025 einen substantiellen Teil des Umsatzes mit solchen neuen Diensten erzielen könnten.

Meine Damen und Herren,

bei all unseren Fahrzeugen und Dienstleistungen geht es darum, dass wir noch mehr vom Kunden her denken. Und nicht primär aus unserer eigenen Ingenieurslogik heraus.

Das Stichwort lautet: „User Experience“. Also wie die Kunden unsere Produkte erleben und wahrnehmen. Um diese Sichtweise zu stärken, haben wir drei Kompetenzzentren in Europa, Asien und den USA aufgebaut. Dort arbeiten Designer und Digitalisierungsexperten Hand in Hand.

Die Group Future Center in Potsdam und im Silicon Valley sind gut unterwegs und realisieren bereits erste Designstudien und Prototypen. Sedic beispielsweise ist in großen Teilen in Potsdam entstanden, in Zusammenarbeit mit der Konzernforschung in Wolfsburg. Unser drittes Center in Peking geht in Kürze an den Start.

Mehr Agilität, Kundennähe und Innovationskraft: Genau darum geht es auch im konzernweiten Netzwerk von inzwischen 37 Kompetenzzentren und Digitalen Labs. Es erstreckt sich von San Francisco über Barcelona und Berlin bis nach Peking. Insgesamt arbeiten dort mehr als 2.000 Experten an der Mobilität der Zukunft. Und zwar abseits der oft noch zu starren Konzern-Strukturen. Die Bandbreite reicht vom Car-Sharing über Lösungen für die vernetzte Mobilität bis hin zum 3-D-Druck in unseren Werken.

Ein weiteres Pilotprojekt begeistert mich als gelernten Informatiker besonders: Als weltweit erstes Automobilunternehmen erprobt Volkswagen die Nutzung von Quantencomputern. Sie lösen hochkomplexe Aufgaben um ein Vielfaches schneller als herkömmliche Super-Rechner.

Bisher wird das in der Wissenschaft und der Raumfahrt eingesetzt. Gemeinsam mit den Spezialisten von D-Wave wollen wir das Potenzial für die Mobilität nutzen. In einem ersten Projekt haben wir auf Basis der Daten von 10.000 Pekinger Taxis einen Algorithmus entwickelt, der den Verkehrsfluss optimiert. So lassen sich Fahrtzeiten deutlich verkürzen, Staus vermeiden und Emissionen reduzieren. Weitere Projekte sind auf dem Weg.

Meine Damen und Herren,

mitunter ist „Digitalisierung“ ja zum Modewort geworden. Wir laufen nicht blind jedem Trend hinterher. Wir ergreifen die Chancen der Digitalisierung überall dort, wo es echten Mehrwert für unsere Kunden und für das Unternehmen bringt. Ein Beispiel ist das „Virtual Engineering Lab“ in Wolfsburg. Dort simulieren wir für die Technische Entwicklung wesentliche Arbeitsabläufe per Computer. So können unsere Ingenieure interaktiv am virtuellen Fahrzeug arbeiten. Seine Ausstattung beliebig ändern. Bauteile in Echtzeit völlig neu konstruieren. Damit senken wir Kosten, sparen Zeit und können unseren Kunden künftig schneller die besten Lösungen anbieten.

Was wir uns vorgenommen haben, wird sehr viel Geld kosten. Wir transformieren unser Kerngeschäft – und bauen parallel dazu neue Mobilitätsdienste auf. Allein für die dafür notwendigen Investitionen veranschlagen wir bis 2025 einen zweistelligen Milliardenbetrag. Die Finanzierung zu sichern, ist deshalb das vierte Handlungsfeld unserer Strategie.

Wir arbeiten überall im Konzern daran, deutlich effizienter und produktiver zu werden. Ein Beispiel mit Strahlkraft weit über unser Unternehmen hinaus ist der Zukunftspakt der Marke VW. Mit dem Zukunftspakt geht Volkswagen das an, was vielen Wettbewerbern noch

bevorsteht: Unsere Kernmarke macht sich fit für den Strukturwandel. Und sie schafft so die Voraussetzungen für den wirtschaftlichen Erfolg und die sicheren Arbeitsplätze von morgen.

Dazu gehört auch, dass Arbeitsplätze wegfallen, die langfristig nicht mehr zukunftsfähig sind. Aber das passiert nicht, wie andernorts, mittels Entlassungen. Sondern über sozialverträgliche Instrumente wie Altersteilzeit und Umschulungen. Auch das gehört zur Philosophie von Volkswagen. Gleichzeitig baut die Marke ihre Werke für die Zukunft um, investiert in E-Mobilität und Digitalisierung, macht die Belegschaft fit für den Wandel. Andere Konzernmarken haben ähnliche Programme auf den Weg gebracht.

Keine Frage: Dieser Weg ist anstrengend. Er verursacht Reibung. Und manchmal kracht es auch. Aber alle Beteiligten sind sich im Klaren, was auf dem Spiel steht. Und dass es sich lohnt: Erste positive Effekte unserer Exzellenzprogramme sind bereits erkennbar. Und an den guten Zahlen des 1. Quartals schwarz auf weiß abzulesen.

Diesen Weg gehen wir weiter: In der Forschung und Entwicklung wollen wir bis 2020 um ein Drittel effizienter werden. Nur so können wir das notwendige Geld für die Investitionen in Elektrifizierung, Digitalisierung und autonomes Fahren freispielen. Und gleichzeitig die Quote für Forschung und Entwicklung wie geplant senken.

Wie man Synergien nutzt und teure Parallelarbeiten vermeidet, zeigen Audi und Porsche: Beide Marken entwickeln künftig gemeinsam Fahrzeugarchitekturen, Module und Komponenten. Im Ergebnis rechnen wir mit jährlichen Einsparungen im dreistelligen Millionen-Bereich. Früher waren solche Gemeinschaftsprojekte zwischen Audi und Porsche – vorsichtig gesagt – schwierig. Dass wir das jetzt angehen, ist für mich ein Stück gelebter Kulturwandel.

Auch das beweist: Im Volkswagen Konzern steckt noch jede Menge Kraft und viel Potenzial. Auch finanziell. An unseren Finanzzielen für 2025 halten wir daher fest: Wir streben für den Konzern eine operative Umsatzrendite von 7 bis 8 Prozent an. Die Kapitalrendite soll bei über 15 Prozent liegen. Die Quoten für Sachinvestitionen sowie für Forschung und Entwicklung wollen wir auf jeweils 6 Prozent reduzieren. Das sind sehr anspruchsvolle, aber auch realistische Ziele. Ziele, denen sich alle im Konzern verpflichtet fühlen.

Meine Damen und Herren,

den Wandel, der vor uns liegt, kann man – vereinfacht gesagt – in einem Satz zusammenfassen: Das Rad müssen wir nicht neu erfinden, alles andere schon. Im vergangenen Geschäftsjahr haben wir die Weichen gestellt für die größte Transformation in der Geschichte von Volkswagen. Und wir haben operativ deutlich besser abgeschnitten als viele uns das zugetraut haben. Für 2017 heißt es nun: „Volle Kraft voraus“: Wir knüpfen an die Erfolge des Vorjahres an und nehmen bei der Umsetzung der Strategie 2025 weiter Fahrt auf. Die nächsten Jahre werden dann ganz im Zeichen des beschriebenen Wandels stehen.

Was wir uns vorgenommen haben, ist anspruchsvoll. Keine Frage. Aber es ist aller Mühen wert. Dafür arbeiten alle bei Volkswagen mit Kreativität, mit Leidenschaft und Ausdauer. Denn, wenn unser Plan aufgeht, dann hat unsere Unternehmen eine sehr gute Zukunft vor sich. Dann bleibt Volkswagen auch im Jahr 2025 einer der größten Automobilhersteller weltweit. Dann werden wir die Nummer 1 in der E-Mobilität sein. Wir werden Standards bei neuen Mobilitätsdiensten setzen. Und, mindestens so wichtig wie alles andere: Wir werden ein Vorbild bei Umwelt, Sicherheit und Integrität sein.

Das ist unsere Vision. Dafür geben wir alles. Gemeinsam.

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre,

danke, dass Sie in diesen bewegten Zeiten zu uns stehen. Danke, dass Sie uns, dass Sie Ihr Unternehmen, dass Sie Volkswagen auf dem Weg in die neue Welt der Mobilität begleiten.