

Dr. Herbert Diess

Auszüge aus einer Rede bei der GLOBAL Top Management Conference am 13. Juni 2019 in Wolfsburg

Es zahlt sich aus, dass wir mit der **Strategie TOGETHER 2025** vor drei Jahren die richtigen Schwerpunkte gesetzt und Weichen neu gestellt haben.

- Wir haben **Ergebnisverbesserungsprogramme** im Konzern und in den Marken auf den Weg gebracht, die erste Wirkung zeigen.
- Unsere **Konzernstruktur** haben wir dezentralisiert nach dem Prinzip „schlanker Konzern führt starke Marken“.
- Unser **Führungsteam** haben wir erneuert und verstärkt.
- Wir haben die ambitionierteste **E-Offensive** aller traditionellen Automobilhersteller gestartet und mit der Planungsrunde 67 beschleunigt.
- Mit unserer Selbstverpflichtung auf das Pariser Abkommen und zum **Null-Emissionsziel bis spätestens 2050** sind wir Vorreiter.

Seit Beginn dieses Jahres haben wir uns intensiv mit unserer Unternehmensbewertung beschäftigt. Und mit der Frage, wie wir unsere **strategischen Ziele stärker operationalisieren und die notwendige Beschleunigung unserer Transformation erreichen**.

Im Ergebnis haben wir unsere **Strategie geschärft und weiterentwickelt**:

„**TOGETHER 2025+**“ steht für mehr Tempo, mehr Fokus und Konsequenz. Aber auch für mehr Willen zur Veränderung.

VOLKSWAGEN

AKTIENGESELLSCHAFT

Das kommt auch in der überarbeiteten strategischen Vision für den gesamten Konzern zum Ausdruck: „**Shaping mobility – for generations to come.**“

„**Shaping mobility**“ heißt: Wir wollen als Gestalter, Vorreiter und Innovator vorangehen. „**For generations to come**“ soll die Nachhaltigkeit unseres Tuns mit Blick auf die nächsten Generationen beschreiben.

Mit diesem Purpose wollen wir die **individuelle Mobilität langfristig sicherstellen** – und damit ein wesentliches **Grundbedürfnis und Freiheitserlebnis** für die Menschen garantieren.

- Wir sind mit unseren Pkw für 1 Prozent des weltweiten CO₂-Ausstosses verantwortlich; dieses Prozent wollen wir bis spätestens 2050 auf 0 bringen. Damit leisten wir unseren **Beitrag für das Weltklima**.
- Wir haben die Chance, **das Automobil bis 2030 nahezu unfallfrei** zu machen. Und wir können das Auto mit unseren Marken so attraktiv machen wie nie zuvor: klimafreundlich, emissionsfrei, sicher, komfortabel.
- Gerade der Volkswagen Konzern ist gefordert, **die individuelle Mobilität für Millionen Menschen zu erhalten**: den Freiraum, sich bewegen zu können, wohin man will, ohne Einschränkungen oder Einfahrverbote. Und das sowohl für breite Bevölkerungsschichten wie auch für anspruchsvolle Premiumkunden.

Volkswagen hat – wie wenige andere Unternehmen – die besten Voraussetzungen, die Welt positiv zu beeinflussen, drängende Zukunftsfragen zu beantworten, Probleme für die nächsten Generationen zu lösen!

Wie können wir die Umsetzung der Strategie TOGETHER 2025+ nochmals beschleunigen?

VOLKSWAGEN

AKTIENGESELLSCHAFT

Unter dem Dach von TOGETHER 2025+ haben wir **fünf zentrale Arbeitspakete definiert**. Bestehend aus Projekten, hinterlegt mit messbaren KPIs. In diesen fünf Schwerpunkten sind viele der 16 Konzerninitiativen der ursprünglichen TOGETHER-Strategie aufgegangen, einige wurden bereits erfolgreich beendet. Die fünf Schwerpunkte bilden unser Arbeitsprogramm für die kommenden Jahre. Wir werden gleich mehr über die einzelnen Arbeitspakete sprechen. An dieser Stelle nur ein kurzer Überblick:

- Arbeitspaket 1 „**Best Governance**“. Wir zielen hier auf eine fokussierte, schlanke Konzernstruktur, die die Marken steuert und die wesentlichen Synergien im Konzernverbund hebt. Wir entschlacken unsere Gremien, reduzieren Bürokratie und verschlanken die Verwaltung. Zudem überprüfen wir systematisch, ob wir wirklich noch der beste Eigentümer für die verschiedenen Geschäfte sind. Mit einem Dekarbonisierungs-Index machen wir unsere CO₂-Ziele messbar und die Fortschritte transparent.
- Im Schwerpunktprogramm 2, „**Best Performance**“, geht es um Effizienzsteigerung, Produktivität und Ertragskraft – sowie um niedrige Fix- und Verwaltungskosten. Auch Volkswagen sollte in der Lage sein, Effizienz-Benchmarks zu setzen. Bis 2025 streben wir eine Kapitalrendite von über 15 Prozent für den Konzern an. Auch in der Steuerung der Fahrzeugprojekte orientieren wir uns an der Kapitalrendite.
- Mit Modul 3, „**Best Brand Equity**“, werden wir den Wert unseres Markenportfolios weiter steigern. Wir werden stärker differenzieren und die Schnittmengen zwischen den Marken zurückfahren. Eine deutliche Steigerung unserer Markenwerte ist möglich. Auch das wird sich positiv in der gesamten Unternehmensbewertung niederschlagen.
- Mit Schwerpunkt 4 – „**Software-enabled car company**“ – machen wir Software zur neuen Kernkompetenz des Volkswagen Konzerns. Bis 2025 sollen alle neuen Fahrzeugmodelle konzernweit auf unserer eigenen Software-Plattform

VOLKSWAGEN

AKTIENGESELLSCHAFT

laufen. Noch in diesem Jahr gründen wir eine eigene, agil arbeitende Software Company. Sie soll die bestehenden Ressourcen bündeln und die besten Talente anziehen. Unser Ziel ist es, dass wir mehr Software In-House entwickeln als wir extern zukaufen. Die Zahl unserer Software-Entwickler werden wir schnell erheblich steigern.

- Im Schwerpunkt „**Excellent Leadership**“ geht es schließlich um unsere Führungskräfte: um Gestaltungswillen, Veränderungsbereitschaft, um Führungsstärke. Wir brauchen darüber hinaus in allen Bereichen die richtige Managemententwicklung und -qualifizierung, sowie eine systematische Nachfolgeplanung und mehr Vielfalt im Management: Bis 2025 wollen wir unter anderem den Anteil weiblicher Führungskräfte auf über 20 Prozent steigern. Und internationaler werden: Chinesen, Amerikaner und Lateinamerikaner sollten dann bei Management-Veranstaltungen wie diesen ganz selbstverständlich dabei sein.

Wie sieht 2025 das Zielbild für unseren Konzern aus?

- 2025 ist Volkswagen das **führende Unternehmen für individuelle Mobilität im elektrischen und vernetzen Zeitalter**. Mit Fahrzeugen und zunehmend auch Diensten, die die Umwelt schonen, unseren Kunden nutzen und sie begeistern, und die unseren wirtschaftlichen Erfolg sichern.
- 2025 gleicht unser Konzern in einigen Bereichen einem **Software-Unternehmen**. Mit neuen Software-Plattformen schaffen wir Skalenvorteile und werden zum schnellsten Spieler in der neuen Automobilwelt.
- Mit unserem **digitalen Ökosystem** holen wir die Lebenswelt unserer Kunden ins Auto, mit der besten User Experience und vielfältigen Mobilitätsdiensten, die den Alltag erleichtern und Freude machen.
- Durch unsere **integre, konstruktive und leistungsorientierte Unternehmenskultur** ziehen wir die besten Talente und Partner weltweit an.
- Von Kunden, Mitarbeitern, Partnern, Investoren und der Gesellschaft insgesamt wird Volkswagen geschätzt und respektiert für den wertvollen Beitrag, den wir leisten: **Shaping Mobility – for generations to come**.