

- Es gilt das gesprochene Wort -

Matthias Müller
Redemanuskript anlässlich der
Jahrespressekonferenz
am 13. März 2018

– Teil III –

Meine Damen und Herren,

Sie erinnern sich an das Bild, mit dem wir heute gestartet sind: Die Strecke, die Volkswagen seit Beginn der Dieselkrise zurückgelegt hat.

Jetzt stehen die nächsten Etappen an. Und damit beginnt die vielleicht spannendste Phase unserer Transformation: Die Zukunft der Mobilität gewinnt langsam Konturen, genauso wie die künftige Gestalt des Volkswagen Konzerns. Im laufenden Jahr werden wir den Wandel noch einmal beschleunigen. Wir wissen, dass dies notwendig ist, damit wir unsere Ziele erreichen. Der Orientierungsrahmen für unseren weiteren Weg bleibt die „Strategie 2025“. Die Prioritäten geben weiterhin die bekannten 1+4 Konzernziele vor.

Bei der weiteren Bewältigung der Dieselkrise ist klar, worum es jetzt vorrangig geht: Wir wollen die Rückrufaktionen weltweit und bei allen Marken in diesem Jahr soweit wie möglich abschließen. Gleichzeitig arbeiten wir daran, an den diversen juristischen Fronten mehr Klarheit zu bekommen.

Im operativen Geschäft wollen wir natürlich auch 2018 in der Erfolgsspur bleiben. Nicht zuletzt, um auch im laufenden Jahr die Mittel zu erwirtschaften, die wir für unsere gewaltigen Zukunftsinvestitionen brauchen. Dazu wird auch eine Fülle neuer bzw. die Intensivierung bereits bestehender Kooperationsprojekte der Marken beitragen. Ein Baustein für mehr Effizienz wird auch die bereits erwähnte Neuausrichtung der Konzern Komponente sein, mit ihren 56 Werken und rund 80.000 Mitarbeitern. Wir arbeiten daran, hier Anfang 2019 den nächsten größeren Schritt zu machen.

Unsere „Strategie 2025“ werden wir mit noch einmal gesteigerter Intensität vorantreiben. Dabei wird es auch darum gehen, die nächste Phase zwischen 2020 und 2025 konkreter auszuplanen. Und was die neue Unternehmenskultur betrifft: Wir bleiben dran. Dafür stehe ich! In diesem Jahr werden wir uns mit einer Vielzahl von Maßnahmen darum kümmern, den Kodex der Zusammenarbeit mit Leben zu füllen und die Vorbildfunktion der Führungskräfte für den Wandel noch besser zu verankern.

Das ist – alles in allem – wieder ein sehr anspruchsvolles Programm. Aber ich bin überzeugt: Wir werden es auch diesmal schaffen. Weil immer mehr Menschen im Konzern mitziehen. Und weil immer klarer wird, dass der eingeschlagene Weg der richtige ist.

Was das operative Geschäft angeht, so sind wir nach dem ermutigenden Start ins laufende Jahr zuversichtlich: Wir gehen davon aus, dass wir unsere Auslieferungen weiter moderat steigern werden. Ob dieser erneute Rekord dann reichen wird, wieder die globale Nummer eins bei Stückzahlen zu sein, das ist mir übrigens herzlich egal. Beim Umsatz haben wir uns ein Wachstum von bis zu 5 Prozent vorgenommen. Nur zur Einordnung: Wenn Sie sich das in absoluten Zahlen vergegenwärtigen, dann ist dieser prognostizierte Zuwachs für ein einziges Jahr mehr als einige Dax-Werte insgesamt an Umsatz erzielen.

Auch beim Operativen Ergebnis haben wir natürlich den Ehrgeiz, kontinuierlich besser zu werden. Es gibt aber auch eine ganze Reihe von Unsicherheits- und Belastungsfaktoren, die es uns nicht leichtmachen werden.

Ein Thema, das uns wie die gesamte Industrie extrem fordert, ist die Umstellung auf den neuen WLTP-Fahrzyklus. Wir sehen für 2018 Chancen, aber eben auch Risiken. Dennoch haben wir unseren Zielkorridor für die Operative Marge gegenüber dem Vorjahr leicht auf 6,5 bis 7,5 Prozent angehoben.

Rückenwind erwarten wir uns von der Fortsetzung unserer Modelloffensive. Die vielen neue SUVs, die 2017 gestartet sind, haben jetzt ihr erstes volles Jahr und werden auf weitere Märkte ausgerollt. Zudem bringen wir 2018 konzernweit rund 80 Neuheiten zu den Kunden. In allen Marken, Segmenten und Regionen. Darunter neue Modelle wie der Audi Q8 und zwei neue, kleine Volkswagen SUVs für China. Aber auch wichtige Nachfolgemodelle wie der VW Touareg oder der Audi A6. Ich denke, dieses Bild verdeutlicht, dass die Vielfalt und Breite unseres Angebots ihresgleichen sucht.

Die meisten dieser Fahrzeuge werden mit hocheffizienten konventionellen Antrieben ausgestattet sein. Diese Antriebe weiterzuentwickeln und immer besser zu machen, ist eine Kernaufgabe der nächsten Jahre. Und eines der fünf großen Handlungsfelder, mit denen wir neu definieren werden, was nachhaltige Mobilität leisten kann.

Handlungsfeld Nummer eins umfasst neben der Verbesserung der klassischen Verbrennungsmotoren auch die Weiterentwicklung alternativer Antriebe. Unsere aktuellen Euro 6-Motoren gehören zu den besten und saubersten im Markt. Auch hier gilt: Volkswagen hat verstanden. Und unsere Entwickler arbeiten bereits an der nächsten Generation von Dieseln und Benzinern, die ab 2019 auf den Markt kommt. Wir investieren viel Kraft und Geld, um bei Verbrauch und Emissionen nochmals deutlich besser zu werden.

Auch deshalb hoffe ich, dass der Diesel bis dahin nicht endgültig totgeredet worden ist. Weil der moderne Diesel Teil der Lösung ist und nicht das Problem. Auch im Sinne des Klimaschutzes. Gleiches gilt übrigens für den Erdgasantrieb. Seine Marktpotenziale sind noch bei weitem nicht ausgeschöpft.

Ein weiteres Handlungsfeld ist der Ausbau der E-Mobilität – mit den zentralen Themen Batterie und Ladeinfrastruktur. Was die Ladeinfrastruktur angeht, so warten wir nicht auf Politik oder Energiewirtschaft. Das Joint Venture Ionity plant bis 2020 ein Schnelllade-Netz mit 400 Stationen entlang der europäischen Autobahnen. Und wir handeln auch zu Hause: An unseren deutschen Konzernstandorten gibt es schon heute mehr als 1.000 Ladestationen für Mitarbeiter und Besucher. Bis 2020 sollen es europaweit mehr als 5.000 sein.

Uns allen dürfte aber klar sein, dass wir als Hersteller das Problem nicht allein lösen können. Nur wenn jetzt zügig die notwendige Infrastruktur entsteht, kann das Vertrauen der Menschen in die Elektro-Mobilität wachsen. Dafür braucht es nach meiner Überzeugung einen europäischen Masterplan – und gewaltige Anstrengungen. Und zwar sowohl der Wirtschaft als auch der öffentlichen Hand.

Ein weiteres Handlungsfeld für nachhaltige Mobilität sind die neuen Dienstleistungen. Dazu gibt es vielfältige Aktivitäten in den Marken. Und dazu haben wir MOIA gegründet, als Nukleus eines eigenständigen Geschäftsfelds für Mobilitätslösungen im Konzern. Die letzte Säule ist schließlich die Entwicklung eines eigenen selbstfahrenden Systems, eines sogenannten SDS, um das Autonome Fahren in Serie zu bringen. Dazu, wie zu MOIA, gleich noch mehr.

Meine Damen und Herren,

Sie wissen, dass wir Volkswagen zu einem weltweit führenden Anbieter nachhaltiger Mobilität machen wollen. Diese Vision haben wir mit einer belastbaren Planung für die nächsten fünf Jahre untermauert: für Investitionen, Fahrzeugprojekte und Werkebelegung. Konkret werden wir bis Ende 2022 mehr als 34 Mrd. € in die Elektromobilität, in das Autonome Fahren, in neue Mobilitätsdienste und die Digitalisierung investieren. Wir reden hier allein über Forschungs- und Entwicklungsaufwand sowie Sachinvestitionen für Produkte. Rund 6,6 Mrd. Euro davon entfallen bereits auf das laufende Jahr. Wir sind also schon mittendrin.

Wir investieren kraftvoll in die Mobilität von morgen – aber ohne die aktuellen Technologien und Fahrzeuge zu vernachlässigen, die noch für Jahrzehnte eine wichtige Rolle spielen werden. Allein 2018 fließen daher fast 20 Mrd. Euro in unser konventionelles Fahrzeug- und Antriebsportfolio; über die nächsten fünf Jahre sollen es in Summe mehr als 90 Mrd. Euro sein.

Das Kernprojekt des Volkswagen Konzerns schlechthin ist unsere „Roadmap E“. Sie kennen die Eckdaten: Es geht darum, dass wir bis zum Jahr 2025 bis zu 3 Mio. reine E-Autos pro Jahr bauen und verkaufen wollen. Es geht um 80 neue elektrifizierte Konzernmodelle bis 2025 – davon 50 reine E-Fahrzeuge. Es geht darum, dass wir bis spätestens 2030 unser gesamtes Portfolio von mehr als 300 Modellen elektrifizieren. Wir haben in den vergangenen Monaten alle Hebel in Bewegung gesetzt, um die „Roadmap E“ zügig und entschlossen umzusetzen.

Zu den acht E-Autos und Plug-In-Hybriden, die wir heute im Programm haben, kommen im laufenden Jahr neun zusätzliche, neue Modelle hinzu. Davon drei reine E-Fahrzeuge – plus das erste Fahrzeug, an dem wir gemeinsam mit JAC arbeiten. Das Highlight läuft im Sommer in Brüssel vom Band: der Audi e-tron – der erste voll-elektrische Audi, mit 500 Kilometern Reichweite. Der Porsche Mission E und das erste Mitglied der Volkswagen I.D.-Familie folgen 2019.

Und ab dann geht es fast im Monatsrhythmus weiter. Bis 2020 kommen 25 neue E-Autos und 24 Plug-In Hybride zu den Kunden. Über alle Marken und Regionen hinweg wollen wir auf diese Weise schon in wenigen Jahren die weltweit größte Elektro-Flotte auf die Straße bringen.

Wir spüren, dass die Nachfrage wächst. Die Marke VW hat daher die Produktion des E-Golf in Dresden gerade verdoppelt. Absolut gesehen sind die Stückzahlen noch bescheiden. Das wird sich spätestens dann ändern, wenn die ersten Modelle der nächsten E-Generation auf den Markt kommen. Mit der von Volkswagen entwickelten Plattform für alle Volumenfahrzeuge des Konzerns – dem Modularen Elektrifizierungsbaukasten, kurz: MEB – erarbeiten wir uns eine hervorragende Basis für den künftigen Markterfolg.

Auch unsere Designer sind fasziniert von den neuen Möglichkeiten, die sich für Interieur und Exterieur ergeben. Hier entsteht etwas völlig Neues, das die Kunden – ebenso wie uns – faszinieren und begeistern wird.

Mit der sukzessiven Ausweitung der Palette an E-Fahrzeugen gehen auch weitreichende Veränderungen für viele unserer Produktionsstandorte einher. Aktuell fertigen wir an drei Standorten batterieelektrische Fahrzeuge. Die Kurve weist steil nach oben. Bis 2020 sollen 9 Werke hinzukommen. Bis Ende 2022 werden es nach aktueller Planung weltweit mindestens 16 Standorte sein. Die gute Nachricht für Deutschland: Unsere „Roadmap E“ hat zunächst eine starke deutsche Komponente. Zwickau wird zum reinen E-Werk umgebaut: Dort wird ab 2019 die Volkswagen I.D.-Familie vom Band rollen, sowie sukzessive weitere MEB-Modelle anderer Marken. Die Vorbereitungen laufen auf Hochtouren. Ebenfalls 2019 startet das Porsche Stammwerk in Zuffenhausen ins E-Zeitalter.

Meine Damen und Herren,

ein wesentlicher Teil der Wertschöpfung eines Elektroautos liegt in der Batterie. In unserem „Center of Excellence“ in Salzgitter konzentrieren wir die Verantwortung für die Entwicklung, Beschaffung und Qualitätssicherung aller Batteriezellen für den Konzern. Der operative Betrieb mit den ersten 100 Mitarbeitern ist inzwischen gestartet. Die Vorbereitungen für eine Pilotfertigung ab 2019 laufen nach Plan. Know-how aufbauen, die Technologie beherrschen, das heißt aber nicht zwangsläufig, selbst in großem Stil in die Produktion von Batterien einzusteigen. Das ist nicht unsere Kernkompetenz, das können andere besser.

Um die Dimension noch einmal klar zu machen: Wir sprechen von einer Batteriekapazität von 150 GWh pro Jahr bis 2025, die wir allein für unsere MEB-Flotte benötigen. Das Auftragsvolumen ist mit mehr als 50 Mrd. Euro über die gesamte Laufzeit eines der größten Beschaffungsvorhaben in der Geschichte unserer Industrie.

Auch hier sind wir deutlich vorangekommen: Der Aufbau der Kapazitäten für die Roadmap E ist mittlerweile an unsere Partner für den MEB in Europa vergeben. Auch in China haben wir den ersten Partner für die Belieferung der Batterien entschieden. Die bisher beauftragten Umfänge belaufen sich auf ein Volumen von rund 20 Mrd. Euro. Für Nordamerika steht die Lieferantenentscheidung kurz bevor. Parallel beschäftigen wir uns intensiv mit dem Thema Rohstoffabsicherung – auch gemeinsam mit den bislang schon ausgewählten Lieferanten. Und wir arbeiten ebenfalls bereits an der nächsten Generation von Lithium-Ionen-Batterien für die Zeit ab 2021/22. Hier erwarten wir deutliche Fortschritte hinsichtlich Energiedichte und damit Reichweite, aber auch eine geringere Einsatzmenge von Kobalt.

Meine Damen und Herren,

unsere „Strategie 2025“ ist glasklar: Wir transformieren unser Kerngeschäft als Automobilhersteller. Gleichzeitig bauen wir eine zweite Säule mit neuen Mobilitätsdienstleistungen auf.

Der App-basierte Ridepooling-Service von MOIA etwa schließt die Lücke zwischen Taxi und Bus. Im Servicetest mit über 2.000 Nutzern in Hannover wurden bereits mehr als 100.000 Fahrten gebucht. Ende des Jahres bringt MOIA in Hamburg erstmals sein Gesamtsystem auf die Straße. Dann mit dem eigenen vollelektrischen MOIA-Shuttle für sechs Passagiere. Die Flotte in der Hansestadt soll im ersten Schritt auf 200 Fahrzeuge aufgebaut werden. Weitere Städte sind in Planung.

Das künftige Potenzial im Blick haben wir auch beim Autonomen Fahren. Allerdings wird es – nicht zuletzt wegen regulatorischer Hürden – länger dauern, bis die heutigen Konzeptfahrzeuge tatsächlich auf die Straße kommen.

Was technisch möglich sein wird, zeigen wir heute schon: mit dem Audi AICON. Mit dem gerade in Genf präsentierten I.D. Vizzion. Und mit unserem SEDRIC, den wir zu einer Modellfamilie mit unterschiedlichsten Anwendungsmöglichkeiten ausbauen wollen – vom Individualverkehr über den öffentlichen Personenverkehr bis zum Warentransport auf der letzten Meile. Geboren wurde der SEDRIC als Kind des Konzerns. Er verlässt uns aber in Kürze und wird bei einer unserer Konzernmarken in Richtung Serie weiterentwickelt.

Ein Schwerpunkt in diesem Jahr wird es sein, die bestehenden Aktivitäten noch besser zu synchronisieren. Und das Tempo insbesondere bei der Systementwicklung zu erhöhen. Dabei wird uns auch die neue Partnerschaft mit Aurora Technologies helfen. Übrigens: Auch unabhängige Untersuchungen zu Patentaktivitäten belegen, dass wir beim Autonomen Fahren dynamisch unterwegs sind. 2017 haben wir unser Patentportfolio in dieser Kerntechnologie mit mehr als 150 Anmeldungen erneut weiter ausgebaut. Das zeigt: Dieser Konzern hat das Zeug, auch hier voranzufahren.

Meine Damen und Herren,

und ein letztes Thema: Wer sich nachhaltige Mobilität auf die Fahnen schreibt und Elektrifizierung im großen Stil plant, der kommt auch an der Frage der eigenen Energieerzeugung nicht vorbei.

Bis 2025 wollen wir die Umweltlasten in unseren Konzernwerken nochmals um 20 Prozent senken. Mit Blick darauf haben wir vergangene Woche eine wegweisende Entscheidung getroffen: Volkswagen richtet seine Energieversorgung neu aus. Wir werden die beiden großen Kraftwerke am Stammsitz in Wolfsburg von Steinkohle auf Erdgas umstellen. Sie versorgen unter anderem die sechs großen westdeutschen Volkswagen Werke mit Strom. Wir investieren rund 400 Mio. Euro in die Umrüstung. Und sparen damit 1,5 Mio. Tonnen CO₂ pro Jahr ein; das entspricht dem jährlichen CO₂-Ausstoß von 870.000 Fahrzeugen. Auch hiermit setzen wir ein Zeichen für Nachhaltigkeit. Weitere werden folgen.

Sie sehen, meine Damen und Herren:

Bei uns ist viel in Bewegung gekommen. Und wir haben noch sehr viel vor. Was uns noch vor nicht allzu langer Zeit kaum jemand zugetraut hätte: Der Tanker Volkswagen hat seine Richtung geändert. Kurs: Zukunft!

- Wir sind auf dem richtigen Weg und haben Fahrt aufgenommen.
- Wir sind operativ erfolgreich, finanziell robust und strategisch gut aufgestellt.
- Wir haben ein starkes Team an Bord.
- Wir gehen die Herausforderungen der Zukunft mit einer gesunden Mischung aus Mut und Demut an.

Mut, weil wir vertrautes Terrain verlassen und neue Wege gehen. Demut, weil wir vor gewaltigen Herausforderungen stehen und unsere besondere Verantwortung kennen.

Es liegt noch viel Arbeit vor uns. Aber ich bin zuversichtlich, dass wir unser Ziel erreichen: Volkswagen nicht nur zu einem führenden Anbieter nachhaltiger Mobilität, sondern auch zu einem noch besseren Unternehmen zu machen.

Vielen Dank für die Aufmerksamkeit.