

- Es gilt das gesprochene Wort -

Matthias Müller
Redemanuskript anlässlich der
Jahrespressekonferenz und Investorenkonferenz
am 14. März 2017

– Teil I –

Das selbstfahrende Automobil, voll vernetzte, emissionsfreie Fahrzeuge, die Dynamik der digitalen Transformation: Die Automobilwelt befindet sich in einem epochalen Wandel. Unser Unternehmen, das zuletzt durch schwierige Zeiten gegangen ist, stellt sich mit seinen Marken und Produkten für die Zukunft auf. Unser Anspruch: Wir wollen Mobilität neu definieren.

Damit: Herzlich willkommen zur Jahrespressekonferenz des Volkswagen Konzerns hier in der Autostadt Wolfsburg! Heute ist es an der Zeit, Bilanz zu ziehen über das vergangene Geschäftsjahr. Wir wollen aber auch nach vorne schauen: auf das, was wir mit „TOGETHER – Strategie 2025“ in den nächsten Jahren bewegen werden. Wir hier auf dem Podium freuen uns, darüber mit Ihnen ins Gespräch zu kommen.

Als wir vor gut einem Jahr an dieser Stelle zusammenkamen, konnte keiner genau sagen, was 2016 für Volkswagen bringen würde. Fest stand nur: Es würde ein sehr anspruchsvolles Jahr werden.

Und das war 2016, ohne Frage. Auf der einen Seite war das Jahr geprägt von der Auf- und Abarbeitung der Diesel-Krise, die uns alles abverlangt hat. Zudem waren wir, wie die gesamte Industrie, in einem sehr fordernden Umfeld unterwegs: Kernmärkte wie Brasilien und Russland fuhren – und fahren weiterhin – im Krisenmodus. In Westeuropa und China war und ist der Wettbewerb brutal hart.

Unsere Agenda für 2016 war deshalb eine doppelte: das operative Geschäft auf Kurs halten. Und parallel dazu unser 5-Punkte-Programm zur Krisenbewältigung und Neuausrichtung für die Zukunft engagiert umsetzen. Beides ist uns gelungen.

Die detaillierten Zahlen, die wir heute mit dem Geschäftsbericht vorlegen, zeigen: 2016 war für den Volkswagen Konzern ein bemerkenswert erfolgreiches Jahr.

Die Frage, wer nach Stückzahlen an der Spitze der Automobilindustrie steht, mag dabei schlagzeilenträchtig sein. Nach meiner Überzeugung ist Größe aber niemals Selbstzweck, sondern allenfalls das Resultat guter Arbeit.

Dass der Volkswagen Konzern im „Krisenjahr“, als das 2016 oft bezeichnet wurde, seine Auslieferungen erneut um 4 Prozent auf 10,3 Mio. Fahrzeuge steigern konnte, verstehe ich vor allem als Vertrauensbeweis unserer Kunden auf der ganzen Welt. Dafür sind wir dankbar. Und wir werden weiter hart daran arbeiten, diesem Vertrauen gerecht zu werden.

Auch unsere Umsatzerlöse legten im vergangenen Geschäftsjahr um 2 Prozent auf über 217 Mrd. Euro zu. Vor Sonderbelastungen haben wir das Operative Ergebnis um 14 Prozent auf 14,6 Mrd. Euro gesteigert.

Das Operative Ergebnis nach Sondereinflüssen, das im Vorjahr noch ins Minus gerutscht war, lag mit 7,1 Mrd. Euro wieder deutlich in der Gewinnzone. Und dies, obwohl unser Ergebnis durch negative Sondereinflüsse von 7,5 Mrd. Euro erneut erheblich belastet wurde.

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. Es ist aber nicht die Jagd nach immer neuen Rekorden, die uns antreibt. Uns geht es vielmehr darum, unser Unternehmen und seine Produkte immer besser und zukunftsfester zu machen.

Daran haben wir mit großem Einsatz gearbeitet. Auf diesem Chart finden Sie ausgewählte Highlights des Geschäftsjahres im Überblick. Als Konzern haben wir mit „TOGETHER – Strategie 2025“ und mit der Gründung von MOIA, unserer neuen Gesellschaft für Mobilitätslösungen, wesentliche Weichen für eine erfolgreiche Zukunft gestellt. Gleichzeitig haben wir alles für eine erfolgreiche Gegenwart getan: Etwa, indem wir für unsere Kunden rund 60 neue Fahrzeugmodelle auf den Markt gebracht haben – darunter etliche, die das Zeug zum Bestseller haben.

Alle Konzernmarken haben zu den Erfolgen des vergangenen Jahres beigetragen. Frank Witter wird darauf gleich näher eingehen. Von mir nur einige Punkte, die ich für besonders bemerkenswert halte.

Die Marke VW hat – trotz aller Belastungen – rund 6 Mio. Fahrzeuge an ihre Kunden ausgeliefert. Zudem wurde mit der neuen Markenstrategie „TRANSFORM 2025+“ und dem Zukunftspakt das Fundament gelegt für eine kraftvolle Neuausrichtung unserer Kernmarke.

Audi hat mit 1,9 Mio. Auslieferungen den Bestwert des Vorjahres übertroffen und seinen Internationalisierungskurs mit der Eröffnung des ersten Werkes auf dem nordamerikanischen Kontinent vorangetrieben.

Porsche bleibt der profitabelste Autobauer der Welt und hat mit der Porsche Digital GmbH sein eigenes Kompetenzzentrum für Digitalisierung gegründet: Mittelfristig werden dort 500 Mitarbeiter an den Themen Konnektivität, Smart Mobility und autonomes Fahren arbeiten.

Auch ŠKODA hat auch dank neuer Modelle wie dem Kodiaq eine hervorragende Performance gezeigt. Besonders eindrucksvoll: eine Operative Rendite auf dem Niveau von Premiummarken.

SEAT hat mit überzeugenden Fahrzeugen wie dem neuen Ateca die Rückkehr in die Gewinnzone geschafft. Und der Trend bei SEAT weist weiter nach oben. Geduld zahlt sich eben aus!

Die Kollegen von Volkswagen Truck & Bus haben eine strategische Allianz mit Navistar geschlossen und so die Türen zum nordamerikanischen Markt geöffnet. Anfang des Monats haben die Behörden zudem der geplanten Beteiligung an dem US-Nutzfahrzeugbauer zugestimmt. Die Einkaufskooperation mit Navistar ist bereits gestartet. Die Zusammenarbeit bei Kernkomponenten wie Motoren wird in Kürze anlaufen.

Volkswagen Finanzdienstleistungen blieb ein wesentlicher Ergebnisträger für den Konzern und Absatzmotor für unsere Marken. Der Vertragsbestand stieg auf einen neuen Höchststand von über 16 Mio. Mit Investitionen von einer halben Mrd. Euro bis 2020 soll das Geschäftsmodell nahezu vollständig digitalisiert werden.

Über das anspruchsvolle Marktumfeld im Jahr 2016 hatte ich eingangs bereits gesprochen. Dennoch ist es uns gelungen, unsere starke Position in wichtigen Kernmärkten zu festigen.

In unserem ertragsstarken westeuropäischen Heimatmarkt machte sich die breite Aufstellung des Konzerns einmal mehr bezahlt. Trotz Gegenwinds, insbesondere für die Marke VW, stiegen die Konzernauslieferungen um 3 Prozent.

In China konnten wir unsere Marktführerschaft in einem hart umkämpften Wettbewerb ausbauen. Die Auslieferungen stiegen um mehr als 12 Prozent auf rund 4 Mio. Fahrzeuge. Das Fundament dafür sind insgesamt mehr als 150 importierte und vor allem lokal gefertigte Modelle. Dieses Angebot für unsere chinesischen Kunden bauen wir weiter aus: mit neuen SUVs, Fahrzeugen im preiswerten Einstiegssegment sowie lokal produzierten E-Autos.

Nordamerika war für Volkswagen im vergangenen Jahr zweifellos ein besonders schwieriges Terrain. Dennoch ist es uns gelungen, die Konzernauslieferungen dort leicht zu steigern. Besonders Audi und Porsche haben sich gut entwickelt. Die USA bleiben ein strategischer Kernmarkt für den Konzern und auch für die Marke VW. Wir stehen zu unseren Investitions- und Standortentscheidungen und wollen langfristig in den USA eine deutlich größere Rolle spielen als heute. Die zweistelligen Wachstumsraten der ersten beiden Monate dieses Jahres stimmen uns dabei zuversichtlich.

Meine Damen und Herren,

der kurze Überblick zeigt: Der Volkswagen Konzern präsentiert sich in sehr robuster Verfassung. Im operativen Geschäft waren wir sehr erfolgreich. Mit einer Netto-Liquidität im Konzernbereich Automobile von mehr als 27 Mrd. Euro zum Jahresende 2016 ist der Konzern zudem auch finanziell solide aufgestellt. Das gibt uns Zuversicht für die schwierigen Aufgaben, die vor uns, wie vor der gesamten Industrie, liegen.

Auch jenseits der bloßen Zahlen haben wir wichtige Schritte nach vorne gemacht. Sie erinnern sich: Schon kurz nach Ausbruch der Diesel-Krise, im Oktober 2015, hatten wir ein „5-Punkte-Programm“ aufgelegt, um möglichst schnell und strukturiert die dringendsten Aufgaben anzugehen. Bei allen Punkten unseres Plans sind wir im vergangenen Jahr substantiell vorangekommen.

Die Rückrufaktionen für die betroffenen Diesel-Fahrzeuge werden von den Kunden sehr gut angenommen: Allein in Deutschland haben wir inzwischen mehr als 1,5 Mio. Konzernfahrzeuge umgerüstet, weltweit sind es bereits 4 Mio. Wir rüsten derzeit rund 200.000 Autos pro Woche um. Unser Ziel ist es, bis Herbst 2017 alle Kundenfahrzeuge in Ordnung zu bringen.

Parallel dazu haben wir – wie versprochen – eine umfassende interne und externe Aufklärung vorangetrieben. Diese ist inzwischen weit vorangeschritten. Die wesentlichen Erkenntnisse aus Sicht der US-Behörden liegen seit Veröffentlichung des „Statement of Facts“ durch das Department of Justice auf dem Tisch. Wir sind derzeit dabei, weitere Konsequenzen aus den vorliegenden Erkenntnissen zu ziehen. Soweit Ermittlungen noch andauern, werden wir die Behörden – wie bisher – umfassend und vorbehaltlos unterstützen. Das gilt auch für die Arbeit des sogenannten Monitors, den das DOJ in Kürze für den Volkswagen Konzern benennen wird. Ich sehe darin große Chancen: Gemeinsam mit dem Monitor werden wir die bereits begonnene Optimierung und Ausweitung von Risikomanagement, Compliance und Integritätsprogrammen weiter vorantreiben.

Meine Damen und Herren,

mir war es vom ersten Tag an wichtig, dass wir diesen tiefen Einschnitt auch nutzen, um Volkswagen für die Zukunft neu auszurichten: in den Strukturen, im Denken, mit einer neuen strategischen Orientierung.

Mit der neuen, dezentraleren Konzernstruktur stärken wir unsere Marken und Regionen: Volkswagen wird schneller, fokussierter und kundennäher. So können wir die Stärken und Synergiepotenziale unseres Mehrmarkenkonzerne sehr viel gezielter nutzen als in der Vergangenheit. Wir machen auch ernst mit dem Abbau von Bürokratie: So werden wir den Umfang konzernweit gültiger Richtlinien von fast 800 Seiten auf gut 150 reduzieren. Die Zahl der Top-Gremien reduzieren wir um ein Drittel. Auch die Zahl der legendären Konzernabnahmefahrten wird halbiert und findet in deutlich kleinerem Kreis statt.

Der wichtigste Meilenstein des vergangenen Jahres war die Entwicklung einer neuen strategischen Orientierung für den ganzen Konzern: Mit „TOGETHER – Strategie 2025“ haben wir beschrieben, wie wir Volkswagen für die Zukunft neu ausrichten: von einem der besten Automobilhersteller zu einem weltweit führenden Anbieter von Mobilität. Im Sommer hatten wir die Eckpunkte von „TOGETHER“ vorgestellt. Im zweiten Teil meiner Rede werde ich Ihnen erläutern, was wir seitdem erreicht haben und was wir uns für die nächsten Jahre vornehmen.

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 Jahren. 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.

Ein Unternehmen wie Volkswagen verändert man allerdings nicht, indem man sich mit dem Megafon ans Werkstor stellt und den großen Wandel proklamiert. Wir hier auf dem Podium und alle Führungskräfte müssen das authentisch vorleben. Und wir müssen Leitplanken setzen für den Wandel, den wir wollen. Auch daran haben wir mit Nachdruck gearbeitet.

Ein zentraler Baustein ist die Neuausrichtung unseres Führungsleitbilds und der Management-Entwicklung. Holzschnittartig gesagt: Volkswagen muss internationaler, unternehmerischer und weiblicher werden – vor allem in den Führungsetagen. Dazu haben wir ein neues Profil hinsichtlich Auswahl, Beförderung und Vergütung unseres Managements definiert. Wir intensivieren auch den Austausch und damit den Perspektivwechsel im Konzern: Erfahrung in mehreren Konzerngesellschaften, Marken und Regionen ist künftig Voraussetzung für Berufungen im Management.

Mit dem „Kodex der Zusammenarbeit“ haben wir uns zudem verbindliche Spielregeln gegeben: „Aufrichtig“. „Unkompliziert“. „Vorbehaltlos“. „Auf Augenhöhe“. „Füreinander“ – diese Werte sollen die Zusammenarbeit zwischen Konzern, Marken und Regionen prägen, sie effizienter, besser und synergetischer machen.

Mir ist bewusst: Mit solchen „weichen“ Themen gewinnt man bei Veranstaltungen wie diesen in der Regel keinen Blumentopf. Ich spreche dennoch darüber: Weil ich überzeugt bin, dass eine lebendige und offene Kultur, eine starke gemeinsame Wertebasis und integriertes Handeln wesentlich sind für die Zukunft von Volkswagen. Für unsere Akzeptanz in der Gesellschaft. Und für unseren nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg.

„Compliance“ und „Integrität“ ist dabei nichts, was man an eine Abteilung oder an eine einzelne Person delegieren kann. Wir arbeiten daran, das Bewusstsein dafür noch tiefer im Unternehmen zu verankern – vom Azubi über den Entwicklungsingenieur bis zum Vorstand. Nicht allein mit Blick auf die jüngere Vergangenheit, sondern vor allem für die Zukunft unseres Unternehmens.

Meine Damen und Herren,

2016 war für Volkswagen nicht das vermeintliche „Schreckensjahr“, das uns zunächst prognostiziert worden war. Wir haben viel erreicht: im operativen Geschäft und mit wesentlichen Weichenstellungen für die Zukunft. Mein persönliches Fazit lautet daher: Auch wenn noch viel Arbeit vor uns liegt – Volkswagen ist wieder auf dem richtigen Weg.

Das ist vor allem Ergebnis einer wirklich überzeugenden Teamleistung. Auch das zählt für mich zu den Stärken unseres Unternehmens. Und dafür danken wir und danke ich persönlich allen 620.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unseres Unternehmens!

Damit übergebe ich das Wort an Frank Witter, der Sie durch die finanziellen Kennzahlen führen wird.