

- Es gilt das gesprochene Wort -

Matthias Müller

**Redemanuskript anlässlich der
Jahrespressekonferenz und Investorenkonferenz
am 28. April 2016**

- Teil III -

Meine Damen und Herren,

das herausfordernde Geschäftsjahr 2015 liegt hinter uns. Das nicht minder anspruchsvolle Jahr 2016 ist in vollem Gange. Nach unserer ursprünglichen Planung hätten wir Ihnen heute die Ergebnisse des ersten Quartals vorgelegt. Das war aufgrund der Verschiebung der Bilanzfeststellung des abgelaufenen Jahres nicht möglich. Den Abschluss für Januar bis März werden wir Ihnen, wie angekündigt, am 31. Mai präsentieren.

Bitte haben Sie Verständnis dafür, dass wir uns bis dahin nicht im Detail zu unserem wirtschaftlichen Abschneiden im Auftaktquartal äußern können. Nur so viel: Wir sind in Anbetracht der widrigen Umstände mit dem Start ins Jahr insgesamt zufrieden.

Abgesehen von Volkswagen Pkw haben alle Marken ihre Auslieferungen – teilweise deutlich – gesteigert. Regional waren die Unterschiede erwartungsgemäß groß, entsprechend dem heterogenen Bild, das die Weltwirtschaft derzeit bietet. So bleiben Russland und Brasilien für alle Autohersteller Problemzonen, auch für uns. Dass es der Konzern derzeit in den USA schwerer hat – zumindest mit Blick auf die Marke Volkswagen – wird niemanden überraschen. Der Rückgang dort hält sich jedoch insgesamt in Grenzen, vor allem dank des Erfolges von Audi und Porsche.

Dagegen hat sich unser Absatz in Europa und Asien-Pazifik im ersten Quartal 2016 sehr solide entwickelt. In China hatten wir den besten Start ins Jahr seit unserem Markteintritt 1984.

Auf dieser Basis gehen wir mit einer Portion Zuversicht, aber auch mit dem gebotenen Realismus in die nächsten Monate. Wir wissen: 2016 wird für den Volkswagen Konzern noch einmal ein sehr anspruchsvolles Jahr. Weil wir die Dieseldematik und deren Folgen verarbeiten müssen. Weil die laufende Neuausrichtung Kapazitäten bindet. Weil der Wettbewerb immer härter wird – und weil andere versuchen werden, aus unserer Situation Kapital zu schlagen.

Allzu viel Rückenwind von der Marktseite erwarten wir nicht. Wir gehen davon aus, dass das Wachstum der Weltwirtschaft auf dem moderaten Niveau des Vorjahres verharren wird. Die Pkw-Märkte werden sich auch 2016 sehr uneinheitlich entwickeln, mit den nach wie vor besten Aussichten in Asien. Insgesamt dürfte die weltweite Nachfrage nach Neufahrzeugen steigen, allerdings langsamer als im vergangenen Jahr. Im Nutzfahrzeuggeschäft gehen wir davon aus, dass sich der Gesamtmarkt leicht verbessern wird.

Für den Volkswagen Konzern bedeutet das konkret: Wir erwarten, dass die Auslieferungen an Kunden im Jahr 2016 insgesamt etwa auf dem Niveau des Vorjahres liegen werden, also wiederum bei etwa 10 Millionen Einheiten.

Der Konzernumsatz wird aus heutiger Sicht unter Vorjahr liegen. Wir erwarten keinen dramatischen Rückgang. Aber in Abhängigkeit von den konjunkturellen Rahmenbedingungen, insbesondere in Südamerika und Russland, der Wechselkursentwicklung und angesichts der Abgasthematik können es bis zu 5 Prozent werden. Für das Operative Ergebnis des Konzerns rechnen wir im Gesamtjahr 2016 mit einer operativen Rendite zwischen 5,0 und 6,0 Prozent.

Klar ist, dass wir auch 2016 sehr genau auf unsere Kosten achten. Die angelaufenen Effizienzprogramme werden im Konzern und bei den Marken mit Hochdruck vorangetrieben. Und bei den Sachinvestitionen gilt es, mit Disziplin die notwendigen Prioritäten zu setzen.

Eines steht für uns dabei aber außer Frage: Wir stehen auch in harten Zeiten zu unserer sozialen Verantwortung für die Mitarbeiter. Das unterscheidet Volkswagen von manch anderem Unternehmen. Und das wird auch in Zukunft so bleiben.

Insgesamt sehen wir aus heutiger Sicht gute Chancen, uns auch im Geschäftsjahr 2016 im operativen Geschäft solide zu entwickeln. Zugegeben: Diese Jahresprognose ist nicht das „Schneller-Höher-Weiter“, das Sie von Volkswagen kannten. Die Rekordjagd der vergangenen Jahre ist zumindest unterbrochen. Um es klar zu sagen: Das bekümmert mich nicht im Geringsten. Wir verfolgen in diesem Jahr eine andere Agenda – und justieren unsere Prioritäten neu. Es gilt jetzt mehr denn je: Unsere wichtigste Währung ist Glaubwürdigkeit und das Vertrauen in unsere Marken, in unsere Produkte und in Volkswagen als Ganzes. Dieses Vertrauen zurückzugewinnen ist die zentrale Aufgabe der kommenden Monate. Alles andere ist vorerst zweitrangig.

Das heißt aber nicht, dass wir unseren Ehrgeiz begraben hätten. Im Gegenteil. Wir werden es dem Wettbewerb gewiss nicht leicht machen. Wir werden kämpfen, um jeden Kunden und um jedes Auto. Dazu werden die wiederum rund 60 Neuheiten, die wir in diesem Jahr auf den Markt bringen, ihren Beitrag leisten. Einige davon sind bereits auf der Straße, zum Beispiel der neue Volkswagen Tiguan, von dem wir uns viel versprechen.

Mit unserer Modelloffensive legen wir einerseits einen Schwerpunkt auf besonders wachstumsträchtige Segmente wie das der kleineren SUVs. Hier gehen wir zusätzlich mit dem neuen Audi Q2, dem SEAT Ateca und einem A+SUV von ŠKODA an den Start. Andererseits greifen wir die spezifischen Anforderungen lokaler Märkte auf: zum Beispiel mit dem Midsize-SUV für den US-Markt, das noch in diesem Jahr kommen wird, oder mit geräumigen Limousinen wie dem Phideon, speziell für China. Natürlich ist auch die E-Mobilität ein Kernelement unserer Modellpolitik. Dazu gleich mehr.

Sie sehen, meine Damen und Herren: Wir lassen uns von der Krise nicht lähmen, sondern machen weiter Tempo – bei allen Marken, in allen relevanten Märkten. Und nicht zuletzt auch bei der Neuausrichtung unseres Konzerns.

2016, so viel steht heute fest, wird für Volkswagen ein Jahr des Übergangs sein. Es wird aber auch das Jahr sein, in dem wir den Wandel beschleunigen. In dem wir die Weichen für die Zukunft des Konzerns stellen. In dem wir das Fundament für ein neues, ein besseres Volkswagen legen.

Dies alles jetzt anzugehen, ist kein Luxus, sondern eine absolute Notwendigkeit. Die Automobilindustrie steht vor dem nächsten großen Innovationssprung: Das Auto der Zukunft ist effizienter, intelligenter, komfortabler und sicherer als jemals zuvor. Es fährt elektrisch und in einigen Jahren auch autonom. Es ist vernetzt über Mobilfunk neuester Generation und immer auf dem aktuellsten Stand dank fortlaufender Software-Updates. Zugleich verändern sich die Kundenbedürfnisse und damit auch das automobiler Geschäftsmodell. Der Verkauf und das Leasing von Fahrzeugen bleiben das Fundament. Auf diesem Fundament entstehen aber neue software-basierte Lösungen und Dienstleistungen rund um unser Kernprodukt „Mobilität“.

Unsere Ausgangsposition für den epochalen Wandel, der auch ein Wettlauf mit der Zeit wird, ist gut. Wir haben viele Stärken, die wir in die Waagschale werfen können:

- Zwölf Marken mit großer Tradition und ebensolcher Strahlkraft.
- Unsere technologische Kompetenz gepaart mit einer Innovationskraft im Konzernverbund, die ihresgleichen sucht.
- Unsere globale Präsenz, die wir gezielt und mit Augenmaß weiter ausbauen.
- Eine Qualitätsorientierung, die fest in der Identität aller Unternehmen dieses Konzerns verankert ist.
- Eine Belegschaft von 610.000 Menschen, die Tag für Tag alles geben für unsere Kunden.
- Das Vertrauen und die Loyalität vieler Millionen Kunden überall auf der Welt, die zu uns stehen.
- Und nicht zuletzt unsere soliden Finanzen, die uns trotz aller Belastungen ehrgeizige Investitionsprogramme ermöglichen.

Das ist, wenn Sie so wollen, die Haben-Seite. Wir sehen aber auch den Verbesserungsbedarf. Darum geht es bei der Neuausrichtung, von der ich eingangs gesprochen habe:

- Es geht um noch leistungsfähigere Strukturen im Konzern.
- Um eine neue, von Offenheit, Mut und Kooperation geprägte Denkweise.
- Und um eine neue Zielsetzung für diesen globalen Konzern, also um die Entwicklung einer überzeugenden Strategie für die kommenden zehn bis 15 Jahre.

Unser und mein Ziel ist es, Volkswagen effizienter und schneller, unternehmerischer und mutiger, nachhaltiger und technologisch progressiver zu machen. Das ist ohne Frage eine große Aufgabe, aber wir kommen voran. Dafür möchte ich Ihnen im Folgenden einige Beispiele aufzeigen.

Wenn es darum geht, den Konzern effizienter, schneller und unternehmerischer zu gestalten, dann gehört neben einer dezentraleren Aufstellung mit mehr Eigenständigkeit für Marken und Regionen die Einführung der Baureihenorganisation zu unseren wichtigsten Projekten. Warum?

In der Vergangenheit wurde bei uns stark nach Funktionen gearbeitet: Die Entwicklung entwickelt, die Beschaffung beschafft, die Produktion produziert und so weiter. Auch kleinere Entscheidungen wurden häufig vom Vorstand oder dem Vorstandsvorsitzenden selbst getroffen. In Zukunft werden viele Entscheidungen in die Baureihen delegiert. Diese tragen dann die Gesamtverantwortung für ein Fahrzeugprojekt – von der Konzeption über die Technik bis zur Einhaltung von Kosten und Terminen.

Das kommt bei uns einem Paradigmenwechsel gleich, aber der Kraftakt wird sich lohnen. Denn so stärken wir den unternehmerischen Blick aufs Ganze und fördern die Ergebnisorientierung. Wir sorgen für deutlich schnellere, kürzere Entscheidungswege. Wir fördern Teamarbeit und verhindern Silo-Denken. Porsche hat mit diesem Prinzip seit langem sehr gute Erfahrungen gemacht. Jetzt setzt die Marke Volkswagen die Baureihenorganisation bis Mitte des Jahres um. Auch Audi, ŠKODA und SEAT sind dabei, sich nach Baureihen neu aufzustellen.

Erlauben Sie mir an dieser Stelle ein Wort zur Kernmarke Volkswagen, über die in den vergangenen Wochen besonders viel gesprochen und geschrieben wurde. Unter der Führung von Herbert Diess und seinem Vorstandsteam erneuert sich die Marke VW gerade grundlegend, eben auch mit der Baureihenorganisation. Es geht darum, das ganze Potenzial zu heben, das in dieser großartigen Marke steckt. Dieses Ziel zu erreichen, daran arbeiten alle, die für Volkswagen Verantwortung tragen, mit großem Engagement – und im engen Schulterschluss.

Meine Damen und Herren,

von Beginn an habe ich darauf gepocht, dass dieser Konzern neben effizienteren Strukturen auch eine neue Denkweise und Führungskultur braucht. Das wurde mitunter als bloßer Reflex auf die Verfehlungen im Zusammenhang mit der Dieseldiskussion missverstanden. Mir geht es um etwas anderes: Wir können die besten Köpfe haben und eine großartige Organisation – ohne die richtige Haltung und Mentalität läuft das ins Leere. In der neuen Automobilwelt, die sich jetzt formiert, gilt das mehr denn je.

Offenheit, Mut zur Innovation und zur eigenen Meinung sowie echte Kooperationsbereitschaft gehören dazu. Ein konstruktiver Umgang mit Fehlern auch. Neugier und unternehmerisches Denken sowieso. Und nicht zuletzt: ein solides Wertesystem als Kompass für die tägliche Arbeit. Es tut gut zu beobachten, wie die neue Denkweise zu greifen beginnt. Immer mehr Menschen bei uns sehen und nutzen die Chancen, die der Wandel bringt. Und ich bin überzeugt: Wenn wir als Führungskräfte das Richtige vorleben, dann setzt es sich auch durch.

Völlig ungesteuert funktioniert so ein tiefgreifender Wandel aber natürlich nicht. Wir gehen daher jetzt den nächsten Schritt und haben einen systematischen Diskussionsprozess über die Werte gestartet, die unser Handeln künftig leiten sollen.

Ein Kernelement ist die Auffrischung unserer mehr als zehn Jahre alten Konzernwerte. Wir wollen Integrität als Grundlage des gemeinsamen Handelns tief im gesamten Unternehmen verankern. Und: Wir brauchen einen Kodex der Kooperation, der abgeleitet aus klaren, überzeugenden Werten die Zusammenarbeit im Konzern beschreibt und Leitplanken dafür setzt. Der Prozess zur Erarbeitung der neuen Werte ist breit angelegt, um die Akzeptanz des Ergebnisses zu sichern. Voraussichtlich Mitte des Jahres werden die neuen Konzernwerte und der Kodex der Zusammenarbeit stehen und in Kraft treten.

Eng mit dem Thema „Werte“ verknüpft ist eine noch überzeugendere Nachhaltigkeitsorientierung. Die Berufung von Christine Hohmann-Dennhardt in den Vorstand, mit Zuständigkeit für Integrität und Recht, war ein erster Schritt. Zudem haben wir die Verantwortung für das Thema ‚Nachhaltigkeit‘ im Bereich des Vorstandsvorsitzenden gebündelt.

Der nächste Schritt wird die Einrichtung eines externen Nachhaltigkeitsbeirats für den gesamten Konzern sein. Ihm werden sieben bis maximal neun internationale Persönlichkeiten aus Wissenschaft und Gesellschaft angehören.

Der Beirat wird sich den Themenfeldern Gesellschaftliche Verantwortung und Integrität, Nachhaltige Mobilität und Klimaschutz sowie Zukunft der Arbeit und Digitalisierung widmen. Was mir wichtig ist: dieser Beirat ist weder Feigenblatt noch Symbolveranstaltung. Er wird dem Konzern und vor allem uns als Vorstand starke Impulse geben. Er wird unser Auftreten nach außen ebenso beeinflussen wie das Bewusstsein für die Bedeutung von Nachhaltigkeit im gesamten Unternehmen.

Meine Damen und Herren,

es wird Sie nicht verwundern, dass wir uns besonders intensiv mit den großen technologischen Herausforderungen für unser Geschäft befassen. Wie wir das in der Strategie verankern, das werden Sie im Sommer erfahren. Heute kann ich Ihnen zumindest einen Vorgeschmack darauf geben.

Fakt ist: Wir haben viele brillante Köpfe an Bord – und eine Fülle von vielversprechenden Konzepten, an denen wir arbeiten. Eine Initiative, die wir Ihnen bereits auf dem Automobilsalon in Genf vorgestellt hatten: Wir stellen uns für das digitale Zeitalter neu auf. Dazu gründen wir in Europa, in Asien und in Kalifornien drei „Volkswagen Group Future Center“. Alle Standorte stehen inzwischen fest: Potsdam, Peking und Belmont im Silicon Valley. In diesen neuen Centern arbeiten Designer und Digitalisierungsexperten Hand in Hand am Auto der Zukunft.

Im Center für Europa haben wir mit dieser neuen Arbeitsweise bereits begonnen. Bis Ende des Jahres werden auch die Teams im Silicon Valley und in China etabliert sein. Damit verändert Volkswagen die Art und Weise, wie wir unsere Fahrzeuge konzipieren und entwickeln: Bisher wurde neue Technik überwiegend in bestehende Fahrzeugkonzepte integriert. Jetzt werden Design, Technologien und digitales Kundenerlebnis aufs Engste verzahnt und gleichberechtigt, parallel entwickelt.

Für stolze technologiegetriebene Unternehmen wie unseres noch recht ungewohnt ist die Erkenntnis, dass man nicht alles selbst entwickeln kann. Speziell bei digitalen Lösungen setzen wir noch stärker auf die Zusammenarbeit mit Universitäten, Start-ups und Technologiepartnern.

In den Digitalen Labs des Konzerns in Berlin, San Francisco und München leben wir das bereits. Dort schaffen wir den Raum, abseits der Linienorganisation mit neuen Technologien zu experimentieren – gemeinsam mit externen Experten, und in einer offenen, kreativen Atmosphäre wie im Silicon Valley. Unsere Labs fungieren als Impulsgeber für den Konzern und als Berater für Zukunftsfragen der IT. Weitere digitale Ideenschmieden in Wolfsburg und China sind bereits im Aufbau.

Ein konkretes Beispiel für neue Kooperationen: Im Digital:Lab in Berlin arbeitet wir in einer strategischen Partnerschaft mit dem US-Softwareunternehmen Pivotal zusammen. IT-Experten von Volkswagen und Pivotal entwickeln gemeinsam mit Fachleuten aus Vertrieb und Technischer Entwicklung neuartige Software- und Mobilitätslösungen für den vernetzten Kunden.

Um die Chancen der Digitalisierung noch konsequenter zu nutzen, hat die Marke Volkswagen zudem eine Partnerschaft mit der Singularity University aus dem kalifornischen Palo Alto geschlossen. Sie gehört zu den profiliertesten Think Tanks der digitalen Welt. Damit wollen wir High-Tech-Gründer, Manager, Forscher und Erfinder enger vernetzen. Ich bin sicher: Auch das wird wichtige Impulse und einen neuen Drive in unser Unternehmen tragen.

Besonders viel versprechen wir uns von innovativen Mobilitätsdienstleistungen. Hier wird sich in den kommenden Jahren ein großes Ergebnispotenzial für unsere Industrie auf tun.

Um daran so stark wie möglich zu partizipieren, schauen wir uns derzeit genau an, was echten Mehrwert für unsere Kunden bringt und zugleich attraktive Geschäftschancen für den Konzern eröffnet. So wollen wir bis 2025 einen substanziellen Teil unseres Umsatzes mit solchen neuen Geschäftsmodellen erwirtschaften.

Auch hier gilt: Mit dem Denken und Verhalten von gestern wird das nicht gelingen. Die Zeiten, in denen sich unsere Branche abgeschottet hat, gehören endgültig der Vergangenheit an. Berührungängste, Alleingänge oder die Illusion, alles besser zu wissen und zu können, werden nicht ans Ziel führen. Es braucht die richtige Mentalität, um den Wandel zu gestalten. Deshalb öffnet sich der Volkswagen Konzern für neue Partnerschaften und für strategische Beteiligungen: Wir arbeiten intensiv an vielversprechenden Ideen im Bereich neuer Mobilitätsdienste. Die Gespräche sind bereits weit fortgeschritten.

Zudem werden wir in Kürze ein rechtlich eigenständiges, konzernübergreifendes Unternehmen gründen, um das Geschäft rund um Mobilitätsdienste der Zukunft mit dem nötigen Tempo, unternehmerischen Fokus und der erforderlichen Agilität voranzutreiben. Dies ist ein wichtiger Schritt, damit der Konzern hier zügig nach vorne kommt.

Meine Damen und Herren,

so wie Digitalisierung oder Mobilitätsdienstleistungen wäre auch der dritte Schwerpunkt unserer Zukunftsinvestitionen, die E-Mobilität, eigentlich eine eigene Pressekonferenz wert.

Wir haben in den vergangenen Jahren viele Milliarden Euro in alternative Antriebe investiert. Auf dieser Grundlage hat unser Konzern heute bereits neun reine Elektroautos und Plug-In-Hybride im Programm. Bis 2020 kommen mehr als 20 neue, zusätzliche Modelle hinzu. So wollen wir das Elektroauto zu einem neuen Markenzeichen von Volkswagen machen. Auf diesem Weg werden der „Mission E“ von Porsche und ein rein elektrisches Flaggschiff der Marke Volkswagen wichtige Meilensteine sein. Das gilt auch für den e-tron quattro concept, das künftige Elektro-SUV von Audi mit über 500 km Reichweite, das ab 2018 in Brüssel vom Band laufen wird, inklusive eigener Batteriefertigung.

Mit dem Modularen Elektrifizierungsbaukasten, kurz MEB, entwickelt die Marke Volkswagen eine eigene Architektur speziell für E-Fahrzeuge. Der MEB ermöglicht ganz neue Fahrzeugkonzepte und Reichweiten jenseits von 500 Kilometern. Ende des Jahrzehnts kommen auf dieser Basis die ersten Fahrzeuge auf die Straße.

Ein weiteres Problem gilt es bis dahin aber noch zu lösen: Damit sich die Elektromobilität schneller durchsetzen kann, braucht es eine flächendeckende Lade-Infrastruktur – insbesondere zum Schnellladen an Autobahnen. Auch hier haben wir viele Ideen, die wir derzeit mit den unterschiedlichen Akteuren diskutieren.

Die Elektromobilität wird sich nur als Gesamtpaket aus alltagstauglicher Technik aber auch einer flächendeckenden Infrastruktur und intelligenten Anreizen für die Kunden durchsetzen. Beim „Elektrogipfel“ im Kanzleramt am Dienstag wurden insofern die richtigen Weichen gestellt. Für die Durchsetzung braucht es nun einen langen Atem.

Die neue automobilen Welt beschränkt sich aber nicht auf Pkw. Digitale Innovationen werden auch den Transportsektor fundamental verändern. Ein Beispiel: digital gekoppelte Sattelzüge, die zu sogenannten „Platoons“ verbunden sind. Dabei fahren zwei oder mehr Lkw mit nur geringem Abstand hintereinander, um den Windschatten des vorausfahrenden Fahrzeugs optimal auszunutzen. Der Fahrer im ersten Fahrzeug gibt Geschwindigkeit und Richtung vor. Die anderen Lkw folgen teilautomatisiert. Verbrauch und CO₂-Ausstoß lassen sich so um bis zu zehn Prozent reduzieren. Die Zahl der Unfälle könnte deutlich sinken.

Bei MAN und Scania steht die digitale Vernetzung im Fokus der Forschung & Entwicklung. Mit mehr als 200.000 vernetzten Lkw sind unsere Konzerntöchter auf diesem Gebiet in Europa führend. Um diese Position weiter auszubauen, wird Volkswagen Truck & Bus in den nächsten fünf Jahren einen mittleren dreistelligen Millionenbetrag in digitale Innovationen investieren.

Meine Damen und Herren,

der kurze Streifzug, den wir in den vergangenen Minuten gemeinsam unternommen haben, macht deutlich: Der Volkswagen Konzern besetzt schon heute die großen Zukunftsthemen der Automobilbranche. Künftig werden wir das aber deutlich konsequenter und fokussierter tun. Den Rahmen dafür wird unsere „Strategie 2025“ abstecken.

Der Prozess zur Erarbeitung der Strategie läuft planmäßig – und vor allem eng koordiniert zwischen Konzern, Marken und Geschäftsbereichen. Derzeit befinden wir uns in der Phase, in der aus Ideen Initiativen, aus Konzepten Geschäftsmodelle und aus Potenzialen Ziele werden. So wird ein schlüssiges Ganzes daraus.

Eine Vision, die dem Konzern den Weg in die nächste Dekade weist. Eine Mission, die Richtschnur für unser Handeln ist. Und Ziele, an denen wir uns von unseren Stakeholdern messen lassen wollen. Dabei möchte ich es für heute bewenden lassen. Mehr erfahren Sie, wie angekündigt, Mitte des Jahres.

Meine Damen und Herren,

der Volkswagen Konzern befindet sich ohne Zweifel in einer sehr herausfordernden Situation. Wir stecken noch mitten in der Aufarbeitung der Dieseldematik und müssen dafür große Lasten schultern. Aber ich bin überzeugt: Wir werden aus dieser Situation gestärkt hervorgehen. Weil wir operativ solide aufgestellt sind. Weil wir eine starke finanzielle Substanz haben. Weil wir wissen was zu tun ist. Und weil wir tun, was notwendig ist.

Gemeinsam schaffen wir ein neues Volkswagen und gestalten die Mobilitätswelt von morgen maßgeblich mit. Das und nichts weniger ist unser Anspruch.

Vielen Dank für die Aufmerksamkeit! Wir freuen uns jetzt auf Ihre Fragen.