

**Matthias Müller**  
**Redemanuskript anlässlich der**  
**Hauptversammlung am 22. Juni 2016**

---

*- Es gilt das gesprochene Wort -*

---

Meine Damen und Herren,  
sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre,

herzlich Willkommen hier in Hannover, bei Ihrem Unternehmen, der Volkswagen Aktiengesellschaft.

Für mich ist dies heute eine Premiere: meine erste Hauptversammlung als Vorstandsvorsitzender unserer Gesellschaft. Ich habe diese Aufgabe im vergangenen September mit großem Respekt, aber auch mit Zuversicht angenommen. Mit Respekt, weil unser Unternehmen in der größten Bewährungsprobe seiner Geschichte steht. Mit Zuversicht, weil ich aus mehr als 30 Jahren bei Volkswagen weiß, welches Potenzial und welche Möglichkeiten in diesem Konzern, in seinen Marken und in unserer Belegschaft stecken.

Volkswagen ist ein großartiges Unternehmen – trotz allem, was in den vergangenen Monaten geschehen, gesagt und geschrieben worden ist. Dazu beizutragen, dass dieser Konzern und seine Menschen eine gute Zukunft haben, ist mir Motivation und Antrieb.

Aus Gesprächen, Briefen und E-Mails weiß ich, dass Volkswagen vielen von Ihnen weit mehr bedeutet als ein x-beliebiges Investment. Viele Aktionärinnen und Aktionäre fühlen sich diesem Konzern und seinen Menschen tief verbunden: Weil unsere Produkte sie durchs Leben begleitet haben und weiter begleiten. Und weil Volkswagen immer schon mehr war als nur ein großes Wirtschaftsunternehmen.

Umso mehr schmerzt es Sie, uns und auch mich ganz persönlich, dass bei uns mit den Software-Manipulationen an Dieselmotoren Regeln gebrochen und ethische Grenzen überschritten wurden. Dieses Fehlverhalten widerspricht allem, wofür Volkswagen steht. Es hat unser höchstes Gut beschädigt: Das Vertrauen der Menschen in unser Unternehmen und unsere Produkte. Im Namen des Volkswagen Konzerns – und aller, die hier arbeiten – bitte ich Sie, unsere Aktionärinnen und Aktionäre, um Entschuldigung dafür, dass auch Ihr Vertrauen in Volkswagen enttäuscht worden ist.

Wir können die Vergangenheit nicht ungeschehen machen. Was in unseren Händen liegt, ist verantwortungsvoll damit umzugehen. Das heißt konkret:

- Gute Lösungen für unsere Kunden finden.
- Konsequenz aufklären, wie es dazu kommen konnte.
- Und mit Blick nach vorn aus den Fehlern der Vergangenheit lernen und das Richtige für die Zukunft tun.

Dieser Aufgabe stellen wir uns. Alle, die für Volkswagen Verantwortung tragen – vom Aufsichtsrat über den Vorstand, das Management und die Belegschaftsvertreter bis zu den Mitarbeitern am Band – eint das Bestreben, alles zu tun, um verlorenes Vertrauen zurück zu gewinnen. Darum geht es uns, darum geht es mir persönlich. Auch hier und heute.

Verständlicherweise hat die Dieselmotorthematik in den vergangenen Monaten vieles überschattet. Aber, meine Damen und Herren, mir ist wichtig, dass Sie wissen: Volkswagen ist mehr als diese Krise. Unser Konzern verfügt über Qualitäten, die nicht über Nacht verloren gegangen sind und auf die wir auch für die Zukunft bauen können: starke Marken und großartige Fahrzeuge, eine hohe technologische Kompetenz und Innovationskraft, unsere globale Präsenz, viele Millionen Kunden weltweit, die uns die Treue halten. Und vor allem eine Belegschaft von 610.000 Menschen weltweit, die alles gibt für eben diese Kunden. Vor der Leistung, der Loyalität und dem Einsatz unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – gerade jetzt – habe ich hohen Respekt. Dafür sind wir, dafür bin ich sehr dankbar.

Meine Damen und Herren,

im vergangenen Oktober hatte ich einen 5-Punkte-Plan vorgelegt, mit dem wir Volkswagen aus der aktuellen Lage herausführen und für die Zukunft neu ausrichten wollen. Dabei geht es um effektive technische Lösungen für unsere Kunden und die konsequente Aufklärung des Geschehenen. Es geht aber auch um neue Strukturen. Um eine neue Denkweise, die wir im gesamten Unternehmen etablieren wollen. Und um eine neue strategische Orientierung für diesen großen, weltweit agierenden Konzern. Auch wenn Ihre – und auch unsere eigene – Geduld mitunter auf die Probe gestellt wird: Bei allen 5 Punkten sind wir in den vergangenen Monaten substantiell vorangekommen.

Das gilt auch für die technischen Lösungen für die betroffenen Diesel-Fahrzeuge. Das Problem im Sinne unserer Kunden zu beheben, bleibt die wichtigste Aufgabe. Dazu haben wir in Zusammenarbeit mit dem Kraftfahrtbundesamt einen detaillierten Plan für die notwendigen Maßnahmen in Deutschland und in der Folge in Europa entwickelt und die entsprechenden Ressourcen mobilisiert. Die Umrüstaktion in Deutschland ist im Januar angelaufen.

Gestern ist der Bescheid des KBA für rund eine Millionen weitere Fahrzeuge eingegangen. Damit liegt mittlerweile die Freigabe für mehr als 3,7 Millionen Fahrzeuge vor. Darunter der VW Passat, Tiguan und Caddy, alle Varianten des Golf, der SEAT Exeo, der ŠKODA Superb sowie der Audi A3, A4 und Q5. Wir erwarten, dass der Rückruf jetzt deutlich an Fahrt aufnehmen wird. Unsere Kunden können sich dabei darauf verlassen: Wir werden weiter alles daran setzen, den Rückruf so schnell, so professionell und so zufriedenstellend wie möglich durchzuführen. Wir danken allen hiervon betroffenen Kunden für ihre Geduld.

Mit der Grundsatzvereinbarung vom 21. April haben wir auch in den USA einen wichtigen Schritt nach vorne gemacht, um die Dieselmotorthematik und die damit verbundenen Rechtsstreitigkeiten zu lösen, sowie auch den Kunden dort technische Lösungen anbieten zu können. In den vergangenen Wochen wurde intensiv an den Details gearbeitet.

Auf Ersuchen des Sonderbeauftragten Robert S. Mueller hat das zuständige Gericht den Parteien eine weitere Woche bis zum 28. Juni eingeräumt, um die entsprechenden Dokumente einzureichen. Wir danken auch unseren amerikanischen Kunden und den Gesprächspartnern dort für ihre Geduld, während die Ausarbeitung der finalen Vereinbarungen voranschreitet.

Meine Damen und Herren,

trotz aller Fortschritte: Es ist noch ein weiter Weg zu gehen, bis wir die Dieselmotorthematik umfassend aufgearbeitet haben werden. Wir widmen uns dieser Aufgabe mit Akribie, Ernsthaftigkeit und Entschlossenheit. Dazu gehört, dass wir nicht ruhen werden, bis wir alles darüber wissen, wie es dazu kommen konnte. Und vor allem: Dass wir die richtigen Schlüsse für die Zukunft ziehen.

## **I. Der Blick zurück: Was wir bei Volkswagen bereits verändert haben**

Den Stand der von Volkswagen beauftragten externen Untersuchung hat Ihnen Herr Pötsch bereits erläutert. Diese Bemühungen werden vom Vorstand rückhaltlos unterstützt. Die zweite Säule der Aufklärung bildete die Untersuchung der Internen Revision, die wir als Aufsichtsrat und Vorstand unmittelbar nach Bekanntwerden der Verfehlungen beauftragt hatten.

Diese umfangreiche Arbeit wurde Mitte Dezember vergangenen Jahres abgeschlossen. Wesentliche Ergebnisse hatten wir damals bei einer Pressekonferenz der Öffentlichkeit vorgelegt. Bei den Untersuchungen der Revision ging es vor allem um drei Schwerpunkte: erstens Prozesse, zweitens unsere Berichts- und Kontrollsysteme und drittens Infrastruktur.

Nach allem, was wir heute wissen, gab es in der Vergangenheit neben individuellem Fehlverhalten auch gewisse Defizite in bestimmten Bereichen der Technik. Dies galt zum Beispiel für die Test- und Freigabeprozesse bei den Motorsteuergeräten. Die Revision hat die Schwachstellen aufgezeigt und Abhilfemaßnahmen zur Verbesserung der Abläufe vorgeschlagen. Der Fokus liegt hier darauf, Prozesse klarer zu strukturieren und besser zu systematisieren.

So werden beispielsweise die Abläufe und Strukturen zur Freigabe der Software für Motorsteuergeräte neu ausgerichtet – mit geschärften und verbindlich fixierten Kompetenzen und Verantwortlichkeiten. Dazu gehören gestufte Freigabeprozesse, ein erweitertes Vier-Augen-Prinzip, die klare Funktionstrennung zwischen Entwicklung, Freigabe und Qualitätssicherung, sowie Eskalationsverfahren bei Problemen.

Auch bei unseren „Berichts- und Kontrollsystemen“ gab es Optimierungspotenzial, wie zum Beispiel eine weitergehende Konkretisierung von Zuständigkeiten. Hier haben wir umgehend mit der Überarbeitung von Geschäftsordnungen, zum Beispiel des sogenannten „Change Control Boards“, reagiert.

Die Revision hat zudem aufgezeigt, dass unsere IT-Infrastruktur an einigen Stellen anpassungsbedürftig ist. Künftig werden wir in den entsprechenden Bereichen elektronisch gestützte Bearbeitungs- und Kontrollsysteme einsetzen, die sich perfekt in unsere Arbeitsprozesse einfügen. Mehrere Millionen Euro wurden hierfür in der IT beantragt und deren Bewilligung vom Vorstand bereits auf den Weg gebracht.

Prozesse nachzeichnen, Fehler identifizieren und Verantwortliche ermitteln – das ist nur ein Teil der Aufgabe. Der andere, mit Blick nach vorn viel wichtigere, ist die richtigen Lehren daraus zu ziehen.

- So haben wir beschlossen, dass Emissionstests in unserem Konzern künftig grundsätzlich extern und unabhängig überprüft werden. Außerdem werden stichprobenhafte realitätsnahe Tests zum Emissionsverhalten auf der Straße eingeführt. Ich bin überzeugt: Als Industrie brauchen wir hier mehr Transparenz und den Mut zu mehr Ehrlichkeit. Deshalb unterstützen wir entsprechende Initiativen der Politik mit Nachdruck.
- Die richtigen Lehren ziehen heißt auch: Die insgesamt 31 von der Internen Revision identifizierten Maßnahmenpakete werden konsequent umgesetzt. Für einige ist dies bereits vollständig erfolgt.
- Auch andere Bereiche des Konzerns überprüfen aktuell ihre Prozesse anhand eines aus den Revisienserkenntnissen abgeleiteten Handbuchs mit sogenannten „Goldenen Regeln“. In vielen Projektgruppen arbeiten Vertreter mehrerer Marken an der robusteren Ausgestaltung und Optimierung der Abläufe.
- Die Erkenntnisse der Internen Revision wurden zudem vollständig an Jones Day übergeben. Sie tragen so dazu bei, die Verantwortlichkeiten zu klären.
- Zum Stichwort „Verantwortung“: Bislang wurden 10 möglicherweise an den Manipulationen beteiligte Mitarbeiter aus dem Management freigestellt bzw. sind aus dem Unternehmen ausgeschieden. Mir ist wichtig: Im Rechtsstaat gilt bis zum Beweis des Gegenteils die Unschuldsvermutung. Mit Blick auf die fortschreitenden Ermittlungsergebnisse werden wir dann entscheiden, ob und ggf. welche weiteren rechtlichen Maßnahmen geboten sind.

Meine Damen und Herren,

die Erfahrung der letzten Monate hat uns eindringlich vor Augen geführt: Nachhaltiger Erfolg ist nur möglich, wenn Integrität – also gesetzestreu und wertegeleitetes Handeln – die Grundlage unseres täglichen Tuns und Entscheidens ist. Diese Erkenntnis müssen wir noch konsequenter im gesamten Unternehmen verankern und vor allem leben. Die Berufung von Christine Hohmann-Dennhardt in den Vorstand war ein erster wichtiger Schritt. Ihre Erfahrung hilft uns, unser Compliance Management zu stärken und die Mitarbeiter vor Ort noch besser einzubeziehen.

Zudem erhalten wir als Vorstand künftig vierteljährlich umfassende Risikoberichte, die die anlassbezogene Risikobetrachtung ergänzen. So wird eine schnellere und zielgerichtete Risikosteuerung ermöglicht. Wir entwickeln auch unser internes Hinweisgebersystem weiter. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen darin bestärkt werden, Fehlentwicklungen und Gesetzesverstöße ohne Sorge vor persönlichen Konsequenzen anzuzeigen. Wir wollen eine Kultur fördern, in der offene, konstruktive Kritik nicht nur möglich, sondern erwünscht ist.

Der Erfolg von Volkswagen beruht auf technischem Fortschritt, höchster Qualität unserer Produkte und nachhaltigem Handeln. Kein Geschäft dieser Welt ist es wert, gegen geltendes Recht zu verstoßen. Verstöße gegen diesen Grundsatz werden wir nicht tolerieren. Um die Einhaltung der geltenden Vorschriften in Zukunft noch besser gewährleisten zu können, arbeiten wir intensiv an der Verbesserung unserer Abläufe und Strukturen.

Unter der Federführung von Frau Dr. Hohmann-Dennhardt und mir selbst haben wir verschiedene Maßnahmen angestoßen, wodurch Vorfälle wie die Dieselthematik künftig – soweit wie möglich – ausgeschlossen werden sollen. Hierzu zählen insbesondere Maßnahmen zur besseren Gewährleistung der Produkt-Compliance im Entwicklungs- und Produktionsprozess sowie im Rahmen der Qualitätssicherung. Ferner werden die Prozesse in der Entwicklung künftig so ausgestaltet, dass bereits der Versuch der Umgehung verbindlicher Vorschriften frühzeitig besser erkannt und verhindert werden kann.

Kein System der Welt kann garantieren, dass Regelverstöße Einzelner vollständig unterbunden oder verhindert werden. Durch die weitere Optimierung stellen wir aber sicher, dass unsere Systeme und Strukturen bestmöglich ausgestaltet sind, um solche Verstöße zu erkennen. Unser und mein Ziel ist es, dass Volkswagen in Sachen „Compliance“ zum Vorbild für ein modernes, transparentes und erfolgreiches Unternehmen wird. Dabei beherzigen wir, dass nicht alles, was rechtens ist, auch richtig ist.

Meine Damen und Herren,

wenn man von Erfolg zu Erfolg eilt, ist der Drang, sich zu hinterfragen, oft geringer ausgeprägt. Das gilt auch für Unternehmen – besonders, wenn sie groß und in einer eher traditionell orientierten Industrie wie unserer zu Hause sind. Und das galt, wie wir leider feststellen mussten, auch für Volkswagen.

Ein Schock wie die Dieselthematik kann in diesem Sinne auch heilsam sein. Bei Volkswagen hat die Krise auch Türen geöffnet. Sie hat uns darin bestärkt, überfällige Veränderungen zu beschleunigen und Prioritäten neu zu setzen. Die Krise in diesem Sinne als Chance zu nutzen, war von Beginn an mein Ziel.

Bausteine dieses Veränderungsprozesses sind eine neue Struktur und ein neues Führungsmodell für diesen Konzern. Das war ganz unabhängig von „Diesel“ überfällig, weil nicht nur unser Unternehmen selbst größer und komplexer geworden ist. Auch das Umfeld, in dem wir unser Geschäft betreiben, hat sich fundamental verändert. Dazu gleich mehr.

Zu glauben, man könne einen Weltkonzern wie unseren in all seinen Verästelungen aus der niedersächsischen Ebene lenken, ist eine Illusion. Im Kern geht es um die richtige Balance zwischen mehr Eigenständigkeit auf der einen und den Synergien unseres einmaligen Markenverbundes auf der anderen Seite. Ein Grundprinzip für das „neue“ Volkswagen ist daher, dass wir die unternehmerische Verantwortung und Eigenständigkeit in unseren Marken und Regionen stärken.

Wir müssen auch schneller und mutiger entscheiden. Unseren Managern trauen wir mehr Verantwortung zu. Strukturen und Prozesse gestalten wir so, dass sie unser Unternehmen agiler machen. Das heißt auch, dass wir uns weniger mit uns selbst und mehr mit den Kunden und dem Wettbewerb beschäftigen werden. Dazu streichen wir Berichte, die niemand liest und Gremien, die keinen Mehrwert bringen.

Im neuen Volkswagen Führungsmodell nimmt der Konzernvorstand zudem eine andere, eine neue Rolle ein: Unser und mein Job ist es nicht, sich im Detail mit der Gestaltung der Produkte zu befassen. Das ist Sache der Marken.

Wir als Konzernvorstand kümmern uns vielmehr um die großen Zukunftsthemen. Um das Heben von Synergien. Um die strategischen Leitplanken für die Zukunft. Das alles wird dazu beitragen, dass dieser große Konzern auch unter veränderten Rahmenbedingungen sicher und nachhaltig geführt werden kann.

Aber Strukturen und Prozesse sind nur die eine Seite: Ohne die richtige Haltung, die richtige Mentalität wird der Wandel, den wir anstreben, nicht gelingen. Um es klar zu sagen: Volkswagen hat eine gute und reife Unternehmenskultur. Ich denke etwa an unser tief verankertes Qualitätsbewusstsein, an die Identifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit unseren Fahrzeugen, oder an das hohe Maß an sozialer Verantwortung, für das Volkswagen seit jeher steht.

Aber unsere Führungskultur muss besser werden: 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 allmählich greift. Immer mehr Menschen in unserem Unternehmen sehen und nutzen die Chancen, die der Wandel bringt. Und ich bin überzeugt: Wenn wir als Führungskräfte das Richtige tun und vorleben, dann setzt es sich auch durch.

Dabei kommt es auch darauf an, Zeichen zu setzen: Die Funktion „Vorstandsfahrt“ etwa, die es früher bei den Aufzügen in unserer Verwaltung gab, haben wir abgeschafft. Den eigenen Airbus unserer Flugbereitschaft verkaufen wir gerade. Aber Symbole allein sind nicht genug. Deshalb haben wir einen alle Mitarbeitererebenen, Marken und Regionen einbeziehenden Meinungsbildungsprozess über die Werte auf den Weg gebracht, die die Zusammenarbeit im Konzern künftig leiten sollen.

Mir ist wichtig: Damit ersetzen wir nicht die Identitäten und Eigenheiten unserer Marken. Diese Vielfalt ist unsere Stärke. Es geht vielmehr um ein gemeinsames Dach für eine partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen allen, die zu diesem Konzern gehören.

## **II. Finanzzahlen: Was wir 2015 erreicht haben und was wir für 2016 erwarten**

Meine Damen und Herren,

wie sehr Volkswagen vom Zusammenspiel seiner Teile profitiert, belegt nicht zuletzt der Blick auf die Geschäftsentwicklung und die Ergebnisse des – besonders gegen Ende – extrem herausfordernden Jahres 2015.

Die Zahlen für 2015 zeigen: Die aktuelle Krise belastet uns sehr stark. Aber sie zeigen auch: Unser operatives Geschäft ist intakt. Der Volkswagen Konzern ist solide aufgestellt – auch finanziell.

Wir haben im Geschäftsjahr 2015 erneut rund 10 Mio. Fahrzeuge an Kunden weltweit ausgeliefert. Auch wenn Volumen für mich kein Selbstzweck ist: Diese Zahl unterstreicht, dass wir in vielen Ländern und Segmenten mit den richtigen Produkten am Start sind. Den Konzernumsatz haben wir noch einmal gesteigert. Sowohl im Automobilbereich mit unseren zwölf Marken als auch insbesondere bei den Finanzdienstleistungen konnten wir spürbar zulegen. Es zahlt sich heute mehr denn je aus, dass unser Geschäft auf mehreren tragfähigen Säulen ruht. Das zeigt sich auch im Operativen Ergebnis: Vor Sondereinflüssen lag der Wert auf dem hohen Vorjahresniveau.

Zur Stärke des Konzerns trägt China, unser größter und wichtigster Markt, wesentlich bei. Das war auch 2015 so: Wir haben in China erneut mehr als 3,5 Millionen Fahrzeuge verkauft. Für die hohe Ertragskraft unserer chinesischen Joint Ventures steht ein anteiliges operatives Ergebnis von 5,2 Mrd. Euro, das auf dem hohen Niveau des Vorjahres lag und im Finanzergebnis erfasst wird.

Auf der anderen Seite sind unsere Zahlen aber auch deutlich von der Dieseldematik geprägt: Die negativen Sondereinflüsse daraus summieren sich auf 16,2 Mrd. Euro. Darin enthalten sind sämtliche Belastungen, die zum Zeitpunkt des Geschäftsjahresabschlusses bekannt und bewertbar waren. Also insbesondere Rückstellungen für anstehende technische und kundenbezogene Maßnahmen sowie die weltweiten Rechtsrisiken. Unsere Vorsorgen für die Dieseldematik haben wir zum Ende des ersten Quartals 2016 erneut überprüft und konnten sie – im Wesentlichen aufgrund währungs-bedingter Anpassungen der Rückstellungen – um 0,5 Mrd. Euro verringern.

Meine Damen und Herren,

die Sondereinflüsse, die wir im Abschluss für das vergangene Jahr gebucht haben, waren ohne Frage ein Schlag ins Kontor. Und der trifft uns in Zeiten, in denen wir eigentlich alle Ressourcen in die Zukunft investieren müssten. Wir mussten folglich für 2015 ein negatives Operatives Ergebnis und den größten Verlust der Konzerngeschichte ausweisen.

So schmerzhaft die Sonderbelastungen auch sind. Die gute Nachricht lautet: Der Volkswagen Konzern ist robust genug, um sie zu verkraften. Unsere Substanz ist stark. Allein im Kalenderjahr 2015 ist die Nettoliquidität des Konzernbereiches Automobile um knapp 40 Prozent auf 24,5 Mrd. Euro gestiegen. Sie sehen, meine Damen und Herren, Volkswagen ist finanziell robust. Und ohne die Sondereinflüsse hätten wir erneut von einem erfolgreichen Jahr sprechen können.

Vor diesem Hintergrund schlagen Vorstand und Aufsichtsrat der Hauptversammlung heute – trotz des negativen Konzernergebnisses – die Ausschüttung einer Dividende vor: Sie soll bei 0,11 Euro je Stammaktie und 0,17 Euro je Vorzugsaktie liegen. Wir wissen gleichwohl: Das ist gemessen an unseren und Ihren Ansprüchen zu wenig und für viele von Ihnen sehr enttäuschend. Unser erklärtes Ziel bleibt es, Sie als Anteilseigner substanziell am Erfolg des Unternehmens zu beteiligen. Die Ausschüttungsquote soll nachhaltig rund 30 Prozent des Nettogewinns betragen. Dazu stehen wir und daran werden wir arbeiten.

Das laufende Geschäftsjahr 2016 wird in diesem Sinne nicht weniger anspruchsvoll als das vorangegangene. Aber der Auftakt war ermutigend. Im ersten Quartal hat der Konzern in einem anspruchsvollen Markt- und Wettbewerbsumfeld respektable Ergebnisse erwirtschaftet:

- Die Auslieferungen lagen mit 2,5 Millionen Fahrzeugen um 0,8 Prozent über dem Vorjahreswert.
- Der Konzernumsatz betrug 51 Milliarden Euro und sank damit um 3,4 Prozent. Das lag unter anderem an negativen Währungseffekten.
- Das Operative Ergebnis stieg leicht auf 3,4 Milliarden Euro. Dies lag aber ausschließlich an den positiven Sondereinflüssen in Höhe von 0,3 Milliarden Euro, im Wesentlichen durch die bereits erwähnte währungsbedingte Anpassung der für die Dieselthematik gebildeten Rückstellungen.

Auf dieser Basis gehen wir mit einer Portion Zuversicht, aber auch mit dem gebotenen Realismus in die kommenden Monate. Wir erwarten, dass die Fahrzeugauslieferungen im Gesamtjahr 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. 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 schauen müssen. Die angelaufenen Effizienzprogramme werden überall im Konzern mit Hochdruck vorangetrieben. Und bei den Sachinvestitionen gilt es, diszipliniert die notwendigen Prioritäten zu setzen. Eines steht für uns dabei aber außer Frage: Wir stehen auch in schwierigen Zeiten zu unserer Verantwortung für unsere Mitarbeiter. Das unterscheidet Volkswagen von manch anderem Unternehmen. Und das, meine Damen und Herren, wird auch in Zukunft so bleiben.

Zugegeben: Diese Prognose ist nicht das „Schneller-Höher-Weiter“, das Sie von Volkswagen kannten. Aber um es klar zu sagen: Das bekümmert mich nicht im Geringsten. Unsere wichtigste Währung sind Glaubwürdigkeit und das Vertrauen in unsere Marken, in unsere Produkte und in Volkswagen als Ganzes. Dieses Vertrauen zurück zu gewinnen, darum geht es. Alles andere ist vorerst zweitrangig.

Das heißt natürlich nicht, dass wir unseren Ehrgeiz begraben hätten. Im Gegenteil. Wir werden es dem Wettbewerb gewiss nicht leicht machen. Dazu werden die rund 60 Neuheiten, die wir in diesem Jahr auf den Markt bringen bzw. bereits gebracht haben, ihren Beitrag leisten. Darunter sind Fahrzeuge wie der neue VW Tiguan, der Audi Q2 oder der neue SEAT Ateca, die hervorragend ankommen und von denen wir uns sehr viel versprechen.

Meine Damen und Herren,

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

### **III. Strategie 2025: Wie wir die Zukunft von Volkswagen gestalten**

Das führt uns zur vielleicht wichtigsten Frage: Wie gestalten wir die Zukunft von Volkswagen in einer Welt, die sich fundamental und immer schneller wandelt? In der sich die Parameter für unsere Branche dauerhaft verändern?

Die Automobilindustrie steht vor dem nächsten großen Innovationssprung. In Verbindung mit der Elektromobilität und dem autonomen Fahren wird die Digitalisierung auch unser Geschäft in einer Konsequenz verändern, die vielen noch gar nicht bewusst ist.

Nicht nur das Automobil an sich wird sich in den nächsten Jahren massiv wandeln: Mobilität als eigenständiges Produkt, als unser Versprechen an die Menschen, wird gerade neu definiert. Übrigens nicht in erster Linie von uns selbst, sondern von unseren Kunden.

Für Volkswagen kann ich sagen: Wir sind bereit zur Veränderung. Der epochale Wandel, der sich gerade vollzieht, ist unser Verbündeter, nicht unser Feind. Er eröffnet uns große Chancen. Wir wollen sie für profitables Wachstum nutzen. Mit unserem Zukunftsprogramm „TOGETHER – Strategie 2025“, das wir am vergangenen Donnerstag präsentiert haben, schaffen wir dafür die Voraussetzungen.

Die neue Konzernstrategie macht den Weg frei für den Wandel eines der besten Autobauer der Welt zu einem der weltweit führenden Anbieter nachhaltiger Mobilität. Das ist die Vision, die uns leitet. Darum geht es uns und mir im Kern.

Dabei hat Volkswagen – trotz aller Schwachstellen, die wir sehen und jetzt mit Nachdruck adressieren – viele Stärken. Ich hatte eingangs darauf hingewiesen. Auch unsere „Strategie 2018“ war ein Erfolg – bei aller berechtigten Kritik an einer gewissen Fixierung auf Größe und auch an einer Portion Selbstgefälligkeit, die sich im Laufe der Jahre eingeschlichen hatte.

Fakt ist: Wir haben die 2007 selbst gesetzten Ziele vor Plan erreicht oder waren zumindest auf einem guten Weg dazu, als die Dieselthematik uns einholte. Das gilt für die Zufriedenheit unserer Kunden und die Stimmung in der Belegschaft ebenso wie für die Zahl der Auslieferungen und mit Abstrichen sogar für die Profitabilität. Wenn wir jetzt neue Ziele formulieren, dann müssen wir also nicht alles über Bord werfen. Es geht vielmehr um eine konsequente Weiterentwicklung, die sichtbar andere Akzente setzt.

Unser Anspruch dabei ist klar: So wie wir mit unseren Fahrzeugen seit jeher das Leben vieler Millionen Menschen überall auf der Welt bereichert haben, so will Volkswagen auch die Auto-Mobilität für zukünftige Generationen maßgeblich mitgestalten. Ich gebe zu: Das ist ohne Frage ein hoher Anspruch. Wie wir ihm gerecht werden wollen, das beantworten wir mit „TOGETHER – Strategie 2025“.

Der Zeithorizont „2025“, den wir damit abstecken, ist Bestandteil des Namens – und steht für das langfristige Denken und Handeln, das Volkswagen schon immer ausgemacht hat.

Der Begriff „TOGETHER“, den wir der Strategie voran stellen, steht für eine Denkweise, eine Haltung, die in diesem Konzern künftig noch wichtiger sein wird: Wir wissen, dass wir auf Dauer nur mit einer gemeinsamen Kraftanstrengung erfolgreich sein können – also gemeinsam mit unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, gemeinsam mit bzw. für unsere Kunden, mit unseren Aktionären und Geschäftspartnern. Und auch im vollen Bewusstsein unserer Verantwortung für Gesellschaft und Umwelt. „TOGETHER“ ist also die Essenz unseres Verständnisses von Nachhaltigkeit, das in seinem umfassenden Sinne unser künftiges Handeln bestimmen wird.

Der Begriff „Nachhaltigkeit“ mag Manchem abgenutzt oder gar beliebig erscheinen. Das ändert aber nichts an seiner Relevanz: Nachhaltigkeit ist – richtig verstanden und praktiziert – der Schlüssel zum dauerhaften wirtschaftlichen Erfolg. Gerade für einen Konzern, der den Namen „Volkswagen“ trägt.

Meine Damen und Herren,

unsere neue Strategie steht nicht für ein „Weiter so“. Wir haben damit den Startschuss gegeben für den größten Veränderungsprozess in der Geschichte von Volkswagen.

Mit „TOGETHER. Strategie 2025“ haben wir eine klare Vision für die nächste Dekade formuliert: „Volkswagen wird ein weltweit führender Anbieter nachhaltiger Mobilität sein“. Diese Vision beschreibt den Transfer unseres Führungsanspruchs aus der alten Welt in die Mobilitätswelt von morgen. Wir werden alles dafür geben, sie Realität werden zu lassen.

Auf diesem Weg haben wir uns auch eine neue Mission, wenn Sie so wollen: einen neuen Auftrag gegeben, der Richtschnur des täglichen Handelns sein muss:

- Wir begeistern unsere Kunden mit passgenauen Mobilitätslösungen.
- Wir erfüllen die vielfältigen Bedürfnisse unserer Kunden mit einem Portfolio starker Marken.
- Wir übernehmen und leben tagtäglich Verantwortung für Umwelt, Sicherheit und Gesellschaft.
- Wir handeln integer und bauen auf Verlässlichkeit, Qualität und Leidenschaft als Grundlagen unserer Arbeit.

Dies so unmissverständlich zu formulieren, ist gerade jetzt für uns von größter Bedeutung. Ich stehe persönlich dafür ein, dass wir dieser Mission gerecht werden. Dann, und nur dann, werden wir unsere strategischen Ziele erreichen. Nur dann werden wir:

- Die Loyalität unserer Kunden wirklich verdienen – und sie dauerhaft mit unseren Produkten begeistern.
- Nur dann werden wir ein exzellenter, das heißt ein verlässlicher, sicherer, moderner und weltoffener Arbeitgeber sein.
- Nur dann kann Volkswagen wieder Vorbild als guter Unternehmensbürger sein, der seinen Beitrag für das gesellschaftliche Wohl und eine intakte Umwelt leistet.
- Und nur dann werden wir wettbewerbsfähige Erträge erwirtschaften, um für Sie, unsere Eigentümer, ein attraktives Investment und zugleich ein guter Arbeitgeber für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu bleiben.

All das gilt es zu schaffen, wenn wir unser übergeordnetes, unser zentrales Ziel erreichen wollen: nachhaltig zu wachsen – für unsere Stakeholder und gemeinsam mit ihnen.

Was wir Ihnen heute präsentieren, ist nur der Rahmen für die weitere Ausarbeitung, die nun erfolgen muss. Anders gesagt: Wir haben am „Was“ gearbeitet und definiert, wo wir hinwollen. Jetzt geht es darum, dies erfolgreich umzusetzen. Also um das „Wie“. Dazu haben wir vier große Handlungsfelder definiert, auf denen „TOGETHER – Strategie 2025“ fußt:

- Erstens: Wir transformieren unser Kerngeschäft – das heißt: Wir bauen es grundlegend um. Fahrzeuge entwickeln, produzieren und vertreiben, das bleibt auch künftig essenziell für Volkswagen. Das Gesicht dieses Geschäfts aber wird sich fundamental verändern.
- Zweitens: Wir bauen ein neues Geschäftsfeld für Lösungen und Dienstleistungen rund um die Mobilität von morgen auf – markenübergreifend und eigenständig. Damit stellen wir sicher, dass wir diesen neuen, zusätzlichen Wachstumstreiber mit der nötigen Agilität und mit unternehmerischem Fokus entwickeln.
- Drittens: Wir stärken die Innovationskraft von Volkswagen in den bestehenden und besonders in den neuen Technologien. Dafür mobilisieren wir sowohl interne Kräfte als auch Impulse von außen.
- Viertens: Wir sichern die Finanzierung der immensen Zukunftsinvestitionen, die vor uns liegen. Dafür werden wir an allen verfügbaren Stellschrauben drehen.

Diese vier Elemente bilden ein schlüssiges Ganzes: Die Transformation des Kerngeschäfts und das neue Geschäftsfeld Mobilitätslösungen sind das Fundament für das Wachstum von morgen. Beides wird aber nur erfolgreich sein, wenn wir eine echte Innovationskultur im Konzern etablieren – und wenn wir hinreichend profitabel sind, um das Ganze auch zu finanzieren.

Was haben wir uns konkret vorgenommen? Den vier Handlungsfeldern der Strategie haben wir 15 zentrale Konzerninitiativen zugeordnet. Diese sind, wenn Sie so wollen, das Herzstück der neuen Strategie. Es würde den Rahmen sprengen, Ihnen an dieser Stelle alle Initiativen im Detail zu erläutern. Ich beschränke mich daher auf einige Beispiele, die – so denke ich – verdeutlichen, wie wir bei Volkswagen in Zukunft denken und handeln. Mit der Strategie 2025 bringen wir eine Elektrifizierungs-offensive auf den Weg, die in unserer Branche ihresgleichen sucht.

Der Verbrennungsmotor bleibt wichtig. Er wird uns noch länger begleiten und auch im Jahr 2030 noch etwa zwei Drittel des Marktvolumens neuer Fahrzeuge ausmachen. Das heißt aber auch: Das andere Drittel wird dann elektrisch fahren. Der Durchbruch für die E-Mobilität wird bis dahin also längst Realität sein. Und wir sind entschlossen, die Elektromobilität zu einem neuen Markenzeichen von Volkswagen zu machen.

Bis 2025 wird der Volkswagen Konzern mehr als 30 vollelektrische neue Fahrzeuge auf den Markt bringen. Wir erwarten, dass wir dann etwa 2 bis 3 Millionen rein elektrisch angetriebener Fahrzeuge pro Jahr verkaufen werden. Das wird mit schätzungsweise 25 Prozent ein erheblicher Teil unseres gesamten Absatzes sein. Entsprechend forcieren wir unser Engagement und werden ein milliardenschweres Investitionsprogramm auf den Weg bringen.

Mir ist wichtig: Wir bleiben auch bei der Weiterentwicklung der Brennstoffzelle am Ball. Und wir werden bereit sein, wenn die Zeit dafür reif ist. Zudem arbeiten wir weiter intensiv daran, die Umweltverträglichkeit unserer Diesel und Benziner zu verbessern. Einen Meilenstein auf diesem Weg darf ich Ihnen heute erstmals ankündigen: Wir werden die neuen TSI- und TFSI-Motoren des Konzerns sukzessive mit dem Otto-Partikelfilter ausstatten. Den Anfang machen der 1,4 Liter TSI-Motor im neuen VW Tiguan und der Audi A5 ab Juni 2017. Damit reduzieren wir den Partikelaustritt um bis zu 90 Prozent. Bis 2022 könnten bis zu 7 Millionen Konzernfahrzeuge pro Jahr mit dieser Technologie ausgestattet werden.

Auch das autonome Fahren ist ein Schlüsselthema für die Transformation unseres Kerngeschäfts. Ich gebe zu: Als jemand, der es liebt, das Steuer selbst in der Hand zu halten, war ich zunächst skeptisch. Inzwischen habe ich, haben wir, nicht den geringsten Zweifel daran, dass diese revolutionäre Technologie schon innerhalb weniger Jahre Realität werden wird. Unser Anspruch ist es, alle relevanten Segmente abzudecken: mit autonomen Fahrzeugkonzepten für den Individualverkehr ebenso wie mit sogenannten „Last-Mile-Solutions“ für den Transport von Menschen und Waren in den großen Städten.

An diesen Themen arbeiten wir. Vollautonome Fahrzeuge mit einem von uns selbst entwickelten System werden bereits zum Dekadenwechsel auf den Markt kommen. Die kumulierten Investitionen für neue autonome Mobilitätslösungen werden mehrere Milliarden Euro betragen. Wir werden die notwendige Kompetenz aufbauen, u.a. planen wir rund 1.000 zusätzliche Software-Spezialisten einzustellen. Ich bin sicher: Damit werden wir eine ordentliche Schlagkraft entfalten können.

Darum geht es auch bei einer weiteren Initiative: dem Aufbau der Batterietechnologie zu einer Kernkompetenz des Volkswagen Konzerns. Die Batterietechnologie ist der Schlüssel zur Elektromobilität. Ihr Wertschöpfungsanteil liegt bei vollelektrischen Fahrzeugen bei 20 bis 30 Prozent. Allein für die Ausstattung unserer eigenen E-Flotte benötigen wir bis 2025 eine Batteriekapazität in einer Größenordnung von 150 Gigawattstunden – was zugleich ein gewaltiges Beschaffungsvolumen repräsentieren würde.

Die wirtschaftliche Bedeutung des Themas liegt also klar auf der Hand. Und die technologische Kompetenz stünde dem Volkswagen Konzern ohne Zweifel gut zu Gesicht. Wir werden alle strategischen Optionen gründlich prüfen, um die Batterietechnologie als neues Kompetenzfeld für den Volkswagen Konzern zu erschließen. Dabei schauen wir uns die gesamte Prozesskette an – vom Rohmaterial bis zur Batteriefertigung.

Eine weithin unterschätzte Stärke unseres Konzerns ist die Fertigung hervorragender Komponenten. Wir haben unter unserem Dach einen der größten Automobilzulieferer der Welt: Unser Geschäftsbereich Komponente zählt derzeit rund 67.000 Mitarbeiter an 26 Standorten verschiedener Marken auf fünf Kontinenten. Wir haben entschieden, diese Aktivitäten im Konzern strategisch neu auszurichten und zu bündeln. Durch die Neuaufstellung soll das Geschäft mehr unternehmerische Freiheit bekommen. Wir versprechen uns davon mehr Transparenz und mehr internen Wettbewerb. Und nicht zuletzt auch maßgebliche Beiträge für Zukunftsthemen wie die Elektromobilität.

Wer Volkswagen kennt, weiß: Die Neuausrichtung der Komponente ist für unser Unternehmen ein großer Schritt, genau wie die Transformation des Kerngeschäfts insgesamt. Wir werden dabei verantwortungsvoll und kooperativ vorgehen. Das gehört zu Volkswagen. Das sind wir unserer Belegschaft schuldig, die in diesen Zeiten gerade Großartiges leistet.

Meine Damen und Herren,

der zweite Eckpfeiler unserer Strategie 2025 ist der Aufbau des neuen Geschäftsfeldes Mobilitätsdienstleistungen. Seinen Sitz wird dieses neue, markenübergreifende Geschäftsfeld in Berlin haben, also in ausreichender Entfernung von Wolfsburg, Ingolstadt und Stuttgart. Auch darin zeigt sich, dass wir es mit der Freiheit ernst meinen.

Unser Ziel ist klar: Der Volkswagen Konzern will die Chancen in diesem Zukunftsmarkt nutzen. Den ersten wichtigen Schritt haben wir mit der Beteiligung an Gett bereits getan: Die strategische Partnerschaft mit einem Unternehmen mit heute schon mehr als 50 Millionen Kunden im wachstumsstarken Markt rund um die Vermittlung von Fahrdiensten ist der Nukleus für den Ausbau des Geschäfts. Um diesen Kern werden wir in den nächsten Jahren in rascher Folge weitere Dienste wie Robotaxis, Carsharing oder Transport-On-Demand gruppieren. Bis zum Jahr 2025 streben wir so in einem schnell wachsenden und hart umkämpften Markt einen Umsatz in substanzieller Milliardenhöhe an. Ich denke, das macht deutlich, was wir vorhaben: eine starke zweite Säule für unser Geschäft aufzubauen.

An dieser Stelle noch eine Anmerkung: Die vorgenannten Initiativen kreisen vor allem um das Pkw-Geschäft. Das heißt aber nicht, dass wir unser Nutzfahrzeuggeschäft nicht mit dem gleichen Ehrgeiz weiterentwickeln würden. Im Gegenteil: Das Team um Andreas Renschler hat das strategische Ziel formuliert, einen globalen Champion zu formen. Volkswagen Truck & Bus soll als Mehr-Marken-Anbieter über den Zyklus hinweg zum profitabelsten Unternehmen der Branche werden. Dabei wird es auch darum gehen, sich vom reinen Nutzfahrzeughersteller zu einem führenden Anbieter intelligenter Transportlösungen zu entwickeln. Ganz ähnlich also, wie wir das auch im Pkw-Bereich vorhaben.

Meine Damen und Herren,

ich habe viel über neue Ertragspotenziale gesprochen. Wir werden diese aber nur erschließen können, wenn wir in der Lage sind, die nötigen Investitionen zu leisten.

Die Ertragskraft des Volkswagen Konzerns ist hoch. Aber das reicht nicht aus, um alles sicher zu finanzieren. Wir müssen also zusätzliche Mittel generieren. Das geht am besten, indem wir unsere Effizienz steigern. In praktisch allen Konzernbereichen gibt es da noch reichlich Reserven. Wir haben uns daher vorgenommen:

- Die Effizienz unserer Investitionsausgaben deutlich zu erhöhen. Die Investitionsquote, gemessen am Umsatz im Automobilgeschäft, werden wir bis 2025 spürbar, aber maßvoll auf 6,0 Prozent senken.
- Die Effizienz unserer Aufwendungen für Forschung & Entwicklung wollen wir ebenfalls deutlich verbessern. Das heißt: Wir werden unser Geld bewusster und fokussierter einsetzen. Die entsprechende F&E-Quote werden wir auf im Wettbewerbsvergleich angemessene 6,0 Prozent zurückführen.
- Erheblich besser wollen wir schließlich bei den zuletzt im Verhältnis zum Umsatz deutlich gestiegenen allgemeinen Vertriebs- und Verwaltungskosten werden. Hier peilen wir langfristig eine Reduzierung der Quote auf unter 12 Prozent an.

Insgesamt wollen wir in den kommenden zehn Jahren durch diese erheblichen Effizienzsteigerungen auf Basis der Zahlen von 2015 ein jährliches Ertragssteigerungspotenzial in signifikanter Milliardenhöhe realisieren. Salopp gesagt, werden wir in den kommenden Jahren überflüssige Pfunde abtrainieren und zusätzliche Muskeln aufbauen. Dazu werden alle Marken und Bereiche ihren Beitrag leisten – über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg. Angesichts der großen Bedeutung der Marke Volkswagen kommt ihr dabei aber eine zentrale Rolle zu. Der „Zukunftspakt“, an dem der Markenvorstand um Herrn Dr. Diess und der Betriebsrat seit Anfang Juni arbeiten, ist der Schlüssel dafür.

Meine Damen und Herren,

wir bleiben mit unserer „Strategie 2025“ nicht im Vagen, sondern unterlegen sie mit klaren, verbindlichen Zielen. Volumen- oder Umsatzgrößen geben wir dabei nicht vor. Größe ist kein Selbstzweck. Sie ergibt sich vielmehr von selbst, wenn wir erfolgreich sind. Da wir dafür gute Chancen sehen, gehen wir von einem signifikanten – aber vor allem profitablen – Wachstum aus: Die Operative Umsatzrendite soll bis 2025 schrittweise auf 7 bis 8 Prozent steigen. Die Kapitalrendite im Automobilbereich soll dann bei mehr als 15 Prozent liegen.

Diese Ziele halten wir für ein Unternehmen unserer Struktur im künftigen Markt- und Wettbewerbsumfeld für angemessen, ambitioniert und gleichzeitig realistisch. Wir werden damit nachhaltigen Wert auch für Sie als Aktionäre schaffen. Zugleich bleiben wir trotz der aufwändigen Transformation des Konzerns einer soliden Finanzpolitik verpflichtet.

Meine Damen und Herren,

ich habe seit dem vergangenen Herbst wiederholt gesagt, dass wir uns von der Krise nicht lähmen lassen. Das mag mitunter wie eine Beschwörungsformel geklungen haben. Ich hoffe aber, dass spätestens heute die letzten Zweifel daran beseitigt werden konnten.

Der Volkswagen Konzern ist stark und lebendig. Wir nehmen die Herausforderungen unserer Zeit an und wir stellen uns jetzt neu auf: fokussierter, effizienter, innovativer, kundennäher, nachhaltiger und konsequent auf profitables Wachstum ausgerichtet. „TOGETHER – Strategie 2025“ bildet dafür den Rahmen und setzt Leitplanken.

Was ich Ihnen heute präsentiert habe, ist der Startschuss für die weitere Ausarbeitung. Wir machen uns da nichts vor: Die eigentliche Arbeit hat gerade erst begonnen. In den kommenden Monaten werden korrespondierende Strategien der Konzernmarken erarbeitet, die den von der „Strategie 2025“ vorgegebenen Rahmen ausfüllen.

Das vollständige, auf Marken- und Funktionsbereiche heruntergebrochene und mit konkreten Maßnahmen und Zahlen unterlegte strategische Programm werden wir bis Jahresende in Gänze präsentieren können.

Meine Damen und Herren,

der Volkswagen Konzern befindet sich 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 gestärkt aus dieser Situation hervorgehen. Weil wir operativ solide aufgestellt sind. Weil wir wissen, wo wir herkommen und wo wir hin wollen. Und weil wir mit der „Strategie 2025“ tun, was dafür richtig und notwendig ist.

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre,

am Ende meiner ersten Hauptversammlungsrede würde nun eigentlich die Bitte um Ihr Vertrauen stehen. Für uns gilt aber mehr denn je: Vertrauen wird einem nicht geschenkt. Vertrauen muss man sich verdienen. Daran arbeiten wir. Mit großer Ernsthaftigkeit und mit ganzem Einsatz.

Deshalb bitte ich Sie in diesem Jahr vor allem um eines: Dass Sie dem Volkswagen Konzern, dass Sie Ihrem und unserem Unternehmen die Treue halten und uns auf dem Weg in die Zukunft weiter begleiten. Sie werden es nicht bereuen.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.