

VOLKSWAGEN GROUP

ORDENTLICHE
HAUPTVERSAMMLUNG
DER VOLKSWAGEN AG
16. MAI 2025
REDE DR. OLIVER BLUME

Einleitung

Vielen Dank, Herr Pötsch,

sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre,
sehr geehrte Damen und Herren des Aufsichtsrats,
liebe Kolleginnen und Kollegen,

herzlich willkommen zur Hauptversammlung der Volkswagen AG 2025. Ich freue mich, Sie heute zu dieser virtuellen Versammlung begrüßen zu dürfen. Der Volkswagen Konzern bewegt Menschen. Wir machen Mobilität. Für Generationen. Seit Generationen. Mit faszinierenden Produkten und exzellenten Services sind wir Teil des Lebens unserer Kundinnen und Kunden. Gestern. Heute. Und vor allem Morgen.

Aktuell erleben wir eine Welt in rasantem Wandel. Damit verändert sich auch die Art und Weise, wie Menschen Mobilität verstehen und nutzen. Gemeinsam mit Ihnen, unseren Anteilseignerinnen und Anteilseignern, wollen wir diesen Wandel gestalten. Weltweit, selbstbewusst und mit klarem Anspruch: als globaler Technologie-Treiber der Automobilindustrie – gemäß unserem Leitmotiv „The Global Automotive Tech Driver“.

Auf dem Weg dorthin war 2024 für den Volkswagen Konzern ein Jahr maßgeblicher Weichenstellungen. Wir haben in herausfordernden Zeiten wesentliche Meilensteine erreicht. Bei unseren Produkten: im Design, den Technologien und der Qualität. In unseren Strukturen, Prozessen und Kosten. Bei der Software, der Batterietechnologie und unseren Plattformen. In unseren Regionen wie China und Nordamerika. Und wir haben geliefert: die größte Produktoffensive unseres Unternehmens mit über 30 neuen Produkten.

2025 ist für uns das Jahr, in dem wir beschleunigen. Auch unter weiter anspruchsvollen Rahmenbedingungen. Ein Jahr, in dem die neue Kraft des Volkswagen Konzerns konkret erlebbar wird. Unsere Produktoffensive geht weiter: mit rund 30 weiteren neuen Modellen. Auf der IAA präsentieren wir unsere vollelektrische Kleinwagen-Familie. In China haben wir in den Liefermodus geschaltet. In Salzgitter nehmen wir unsere erste eigene Batteriezellen-Produktion auf. Und beim hochautomatisierten Fahren stehen wir vor wegweisenden Meilensteinen. Alles begleitet von weiterhin intensiver Kostenarbeit und Investitionsdisziplin.

Kommen wir zu den finanziellen Fakten. 2024 war ein anspruchsvolles Jahr. Die gesamte Branche war gefordert - und ist es weiterhin. Durch: einen schwachen EU-Markt mit deutlich stärkerem Wettbewerb. Die hohe Innovations- und Preisdynamik in China. Den deutlich flacheren Hochlauf der E-Mobilität in Europa und den USA. Ein volatiles und strukturell geschwächtes Lieferantennetz. Dazu kommen eine zunehmende regionale Regulatorik verbunden mit erheblichem Produktaufwand, hohe Aufwendungen in flexible Antriebsarten und Produkte in der Transformation und seit diesem Jahr die Unsicherheiten im Handel mit den USA.

Alle Faktoren haben massiven Einfluss auf das Ergebnis unseres Konzerns. In diesem Umfeld haben wir uns behauptet mit einer starken Substanz, starken Marken und starken Produkten. Gleichzeitig wissen wir um unsere Schwächen. Und wir arbeiten konsequent daran, unsere Kosten und Investitionen zu verbessern, unsere Produktivität und Ertragskraft zu steigern und damit unsere finanzielle Robustheit weiter zu stärken.

Mit rund 9 Millionen ausgelieferten Autos haben wir 2024 nahezu das Vorjahresniveau erreicht. Der Umsatz betrug 324,7 Milliarden Euro. Das operative Ergebnis lag bei rund 19 Milliarden Euro. Nach Einmaleffekten von 2,6 Mrd. Euro insbesondere für Rückstellungen zur Restrukturierung unseres Unternehmens. Das entspricht einer Umsatzrendite von 5,9 % inkl. der Einmaleffekte bzw. 6,7% vor Einmaleffekten. Der Netto Cashflow im Konzernbereich Automobile erreichte 5 Milliarden Euro. Die Nettoliquidität in diesem Konzernbereich lag bei rund 34 Milliarden Euro.

Insgesamt sind das solide Ergebnisse. In einem weltweit anspruchsvollen Umfeld. Und einer Phase umfangreicher Restrukturierungen. Zufrieden sind wir mit diesen Ergebnissen aber nicht. Wir streben nach deutlich mehr.

Uns ist es wichtig, dass an diesen Ergebnissen auch Sie als unsere Aktionärinnen und Aktionäre teilhaben. Vorstand und Aufsichtsrat schlagen daher eine Dividende von 6,30 Euro je Stammaktie und 6,36 Euro je Vorzugsaktie vor. Dies entspricht einer stabilen Ausschüttungsquote von 30 % unseres Nettogewinns.

Kommen wir zur aktuellen Situation. Die Zahlen des 1. Quartals zeigen deutlich: Unsere Produkte kommen in den Märkten hervorragend an. Unser Umsatz wächst. Die Auftragslage entwickelt sich

positiv. Gleichzeitig sehen wir ein operatives Ergebnis von nur 2,9 Milliarden Euro. Belastet von zahlreichen Sondereffekten von 1,1 Milliarden Euro. Klar ist: Wir müssen uns auf die Dinge konzentrieren, die wir selbst in der Hand haben – und weiter diszipliniert an einer wettbewerbsfähigen Kostenstruktur arbeiten. Hier liegt unser größtes Handlungsfeld.

Trotz der unsicheren ökonomischen Rahmenbedingungen bleiben wir entschlossen, unsere Position der Stärke weiter zu festigen. Unsere Performance Programme werden weiter ein wesentlicher Treiber für die Ertragskraft unserer Marken. Für das Gesamtjahr 2025 erwarten wir ein Umsatzwachstum um bis zu 5 Prozent und eine operative Marge zwischen 5,5 und 6,5 Prozent. Mögliche Auswirkungen der kürzlich angekündigten US-Zölle sind hierbei noch nicht berücksichtigt. Den Zielwert für den Netto-Cashflow im Konzernbereich Automobile setzen wir zwischen 2 und 5 Milliarden Euro an. Darin enthalten sind sowohl Liquiditätsabflüsse für Zukunftsinvestitionen als auch für Restrukturierungsmaßnahmen. Die Nettoliquidität in diesem Geschäftsbereich wird 2025 voraussichtlich zwischen 34 und 37 Milliarden Euro liegen.

Um es deutlich zu sagen: Dieser Ausblick entspricht nicht unseren Ambitionen. Wir wissen, was zu tun ist – können uns aber den genannten aktuellen Rahmenbedingungen nicht entziehen.

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre, wir alle haben die Entwicklung unseres Aktienkurses aufmerksam verfolgt. Und ich möchte hier klar sagen: Wir sind mit dem Verlauf dieser Entwicklung insgesamt nicht zufrieden, insbesondere im Geschäftsjahr 2024. Einerseits haben wir bei der Neuausrichtung unseres Konzerns große Fortschritte gemacht. Andererseits bewertet der Kapitalmarkt die absolute Performance und die aktuelle Risikolage. In diesem Umfeld sind wir weltweit einer von sehr wenigen Herstellern mit seit Jahresbeginn deutlich positiver Kursentwicklung. Aber: auf niedrigem Niveau. Unser Anspruch liegt deutlich höher. Wir arbeiten jeden Tag daran, dass unsere operativen und strategischen Initiativen noch mehr Wirkung zeigen und sichtbar werden.

Die Kraft des Volkswagen Konzerns – sie liegt in der Kraft unserer Marken. Wir begeistern mit einer faszinierenden Produktpalette. In allen Segmenten. Wir haben 2024 geliefert. Wie versprochen. Unsere größte Produktoffensive: Über 30 neue Modelle. Davon mehr als die Hälfte vollelektrisch. Echte Highlights wie der neue VW Tiguan, der Skoda Superb und der Cupra Terramar, um nur einige zu nennen. Der Audi Q6 e-tron und der Porsche Macan haben einen erfolgreichen Start auf der neuen PPE-Plattform hingelegt. Unsere vollelektrische Plattform – speziell entwickelt für ein leistungsstarkes Eigenschaftsprofil im wichtigen Premium- und Luxussegment. Im Heimatmarkt Europa sind wir mit wachsendem Abstand Marktführer bei den vollelektrischen Fahrzeugen.

Der Erfolg unserer Produkte folgt einem klaren Plan. Wir haben unsere Designs maßgeblich geschärft. Die Identitäten unserer Marken und unserer Modelle weiter herausgearbeitet. Die Qualität unserer Produkte und Services haben wir mit systematischen und disziplinierten Programmen in allen Marken messbar verbessert. Der Lohn: tolles Feedback. Von unseren Kundinnen und Kunden – und von der Fachpresse. Unsere Produkte gewinnen zahlreiche Auszeichnungen. Nur ein Beispiel: der ID. 7 – unser Elektro-Topmodell von VW. Beim renommierten ADAC-Autotest glänzte er mit der Note „sehr gut“. Als erstes Fahrzeug überhaupt.

Weltweit kommen 2025 insgesamt nochmals rund 30 neue Modelle in den Markt. Begeisternde Fahrzeuge, mit denen wir uns in der Spitze des Wettbewerbs positionieren. Wie der neue T-Roc von Volkswagen, der neue Audi Q3, stark emotionalisierende 911 Derivate von Porsche und noch viele

mehr. Auf der IAA zeigen wir erstmals die elektrischen Kleinwagen unserer Marken VW, Skoda und Cupra. Stromer für um die 25.000 Euro. E-Mobilität für alle – ein Versprechen, für das der Volkswagen Konzern steht. Deshalb gehen wir noch einen Schritt weiter: das Elektro-Einstiegsmodell für 20.000 Euro. Vor wenigen Wochen haben wir die Weltpremiere des VW ID. EVERY1 gefeiert. Charismatisches Design, starker Auftritt, motivierendes Feedback. Unser Kleinster hat großes Potenzial, den Hochlauf der E-Mobilität maßgeblich zu beschleunigen.

Die Transformation der Mobilität entwickelt sich in den Regionen weltweit unterschiedlich schnell. Wofür der Volkswagen Konzern noch vor Kurzem kritisiert wurde, ist heute unser Wettbewerbsvorteil: unser breites, flexibles Produktportfolio über alle Antriebsvarianten. Ob reine Elektrofahrzeuge, effiziente Verbrenner oder moderne Hybridkonzepte. Plug-In Hybride kombinieren wir mit unseren Verbrennungsantrieben. Unsere rein elektrischen Produkte können künftig zudem mit Range Extendern gekoppelt werden.

In China beobachten wir einen Trend zu dieser Übergangs-Technologie. Ein kleiner Verbrennungsmotor, der die Batterie während der Fahrt lädt. Und die Reichweite von E-Fahrzeugen deutlich verlängern kann. Ab 2026 steigen wir in China in diesen Markt ein. Mit dem ID. ERA von VW, der Weltpremiere bei der Shanghai Auto Show hatte. Auch bei unserer Marke Scout in den USA interessieren sich viele Kunden für diese Antriebsform.

Meine Damen und Herren, maßgebliches Steuerungsinstrument für unsere operativen und strategischen Aktivitäten bleiben unsere Top 10 Programme. Mit messbaren Meilensteinen, anspruchsvollen Zielen, klaren Verantwortlichkeiten und einem systematischen Fahrplan. Für alle Marken, für alle Regionen. 2024 haben wir unsere gesetzten Ziele erreicht. Mit großer Disziplin. Teilweise schneller als geplant. Auch in diesem Jahr weist uns ein ambitioniertes TOP 10 Programm den Weg.

Ein wichtiger Meilenstein war die Ende 2024 erreichte Vereinbarung „Zukunft Volkswagen“. Sie ist das Fundament für die wirtschaftlich erfolgreiche Zukunft von Volkswagen und an unseren deutschen Standorten. Drei starke Säulen tragen diese Vereinbarung: Ein zukunftsfähiger Tarifabschluss. Wettbewerbsfähige Personal- und Werksstrukturen. Und betriebliche Vereinbarungen, um die Umsetzung zu beschleunigen. Das strategische Ziel einer Rendite von mindestens 6,5 Prozent bei der Marke VW ist damit mittelfristig realistisch. Ein deutlicher Ergebnishub mit großer Wirkung auf den Konzern. Vergleichbare Ansätze haben wir in Deutschland bei Audi und Porsche vereinbart. Qualität made in Germany zu wettbewerbsfähigen Kosten – das ist möglich. Die Arbeit hat begonnen. Aber der größte Teil der Umsetzung liegt noch vor uns.

Unser Unternehmen will den weltweit beschleunigten technologischen Wandel nicht nur begleiten. Wir wollen ihn gestalten. Als globaler Technologie-Treiber. Beste automobiler Technologie für alle. Vom Einstiegsmodell bis zum Sport-Luxus-Segment. Das ist unser Anspruch. Was gibt uns die Stärke und das Vertrauen dafür? Unsere einzigartige Kombination aus globaler Präsenz und lokaler Kompetenz. Unsere Flexibilität – und unser Wille, sich zu verändern. Und: Wir entwickeln nicht nur Technologie, wir skalieren sie. Auf allen entscheidenden Feldern der Innovation: Software, Batterie-Technologie und Fahrzeug-Plattformen.

Volkswagen steht für automobiles Know-how, Design und Qualität. Unsere Maxime: Wir konzentrieren uns auf unsere eigenen Stärken. Aber: Wo es sinnvoll ist, kooperieren wir mit führenden Partnern

aus Industrie und Technologie. So wie wir es bei der Software machen. Sie ist ein zentraler Erfolgsfaktor. 2024 haben wir bei der Software maßgebliche Fortschritte gemacht. Das war auch nötig. Die Probleme der Vergangenheit sind bekannt. Wir haben die grundlegende Sanierung unserer Tochter CARIAD erfolgreich umgesetzt und unsere neuen wettbewerbsfähigen Software-Architekturen in unsere Autos gebracht. Mit positiven Rückmeldungen: Wir gewinnen Vergleichstests. Das war gerade bei der Software nicht immer so.

Gefragt sind zuverlässige Autos mit zuverlässigen hochautomatisierten Fahrsystemen, erstklassigem Infotainment, mehr Komfort dank Vernetzung, und Individualisierung, sowie kontinuierlichen Updates „over the air“. Also neue Software-Funktionen für das Auto – ohne Werkstattbesuch. Dafür haben wir unsere Software-Aktivitäten neu ausgerichtet.

Unser eigenes Software Unternehmen CARIAD konzentriert sich künftig auf zentrale Querschnittstechnologien: Autonomes Fahren, Infotainment, Cloud-Services, Datenmanagement und Back-End. Für unsere weltweite Strategie haben wir uns mit Partnern verstärkt: Xpeng für China und unser US-Partner Rivian für die übrigen Regionen. Wir denken das Auto heute aus der digitalisierten und smarten Welt heraus. Die Software-Eigenschaften sind prägender Faktor bei der Entwicklung unserer Fahrzeuge. Software Defined Vehicles nennt man das – kurz SDV. Hier wollen wir Maßstäbe setzen. Mit Rivian konzipieren wir eine fortschrittliche und leistungsfähige SDV-Architektur. Ab 2027 wollen wir sie in das Produktportfolio im Volkswagen Konzern integrieren. Skalierbar über alle Segmente. Auf dem wettbewerbsintensiven chinesischen Markt bringen wir schon 2025 unsere neue vor Ort entwickelte Software-Architektur in den Markt.

Wir sehen Automatisiertes Fahren als elementaren Teil unseres Angebots. Für alle Fahrzeugklassen. Mit hochentwickelten Assistenzsystemen und dem Einsatz künstlicher Intelligenz. Dafür steht die Automated Driving Alliance, kurz ADA - unsere Kooperation von CARIAD und Bosch mit der Entwicklung des bisher einzigen europäischen Stacks für automatisiertes Fahren. In China arbeiten wir in einem Joint Venture zwischen CARIAD und Horizon Robotics – und machen große Fortschritte. Unser Gemeinschaftsunternehmen CARIZON liefert ab diesem Jahr Level 2+ Lösungen, ab 2026 Level 2 ++ für den chinesischen Markt. Also Fahrzeuge mit deutlich verbesserten Eigenschaften dicht am hochautomatisierten Fahren. Für noch mehr Sicherheit und Komfort in der Mobilität.

Beim autonomen Fahren spielen auch innovative Mobilitätsdienstleistungen eine wichtige Rolle. In Hamburg stehen wir vor dem Start der Serienversion des ersten autonomen ID.Buzz-Shuttles. Als erster Hersteller, der ein autonomes Level-4-Flottenfahrzeug für die Großserienproduktion entwickelt. Level 4 heißt: Fahren, ohne Eingreifen des Fahrers. Unser Entwicklungspartner Mobileye liefert den digitalen Fahrer. Unser konzerneigener Mobilitätsdienstleister MOIA steuert Flotten, Buchungs-App und Passagiermanagement. Und im Fahrzeug übernimmt eine Software alle Abläufe und Sicherheitsaufgaben.

In den USA bringen wir unseren autonomen ID. Buzz auf die Plattform des Fahrdienstvermittlers Uber. Noch in diesem Jahr beginnen die Testfahrten. Ab 2026 wollen wir dann durchstarten. Zunächst in Los Angeles. Mittelfristiges Ziel dieser zukunftsweisenden strategischen Partnerschaft: eine Flotte von mehreren Tausend ID.Buzz in den Vereinigten Staaten.

Einen Meilenstein haben wir bei Entwicklung der SSP erreicht. Das ist unsere leistungsstärkste skalierbare Fahrzeugplattform für Elektroautos. Die Technologie-Umfänge für die Baukasten-Architektur

sind festgelegt. Jetzt geht es mit voller Kraft in die Umsetzung. Die ersten Fahrzeuge auf SSP wollen wir 2027 vorstellen. Bis 2030 wollen wir sie markenübergreifend einführen. In der Kombination mit der Softwarearchitektur von Rivian ein großer technologischer Sprung. Der unseren Marken große Flexibilität für die Gestaltung ihrer Produktportfolios erlauben wird. In China werden wir parallel die CSP-Plattform einführen.

Integraler Bestandteil unserer Technologie-Strategie ist auch die Batterie-Entwicklung. Mit der Einheitszelle haben wir eine globale, markenübergreifende Technologie-Plattform geschaffen. Sie reduziert Komplexität und sichert Skaleneffekte. Dabei setzen wir einerseits auf externe Lieferanten. Andererseits nehmen wir diese Schlüsseltechnologie mit unserer Tochter PowerCo auch selbst in die Hand. In der Entwicklung wie auch in der Fertigung. In Salzgitter bringen wir in diesem Jahr die Produktion zum Laufen. In Valencia in Spanien und in St. Thomas in Kanada gehen die Bauarbeiten der Produktionsstätten planmäßig voran.

Und wir arbeiten bereits an den nächsten Batterie-Generationen: Nickel Natrium und die Feststoffzelle. Die Feststoffzelle kommt ohne flüssige Stoffe aus. Und bietet nochmal mehr Reichweite sowie höhere Ladegeschwindigkeiten. Nickel Natrium arbeitet ohne Lithium. Beim Erfolgsfaktor Batterie ist die gesamte Wertschöpfungskette für uns relevant. So haben wir uns in Nordamerika in 2024 an einem Minenunternehmen beteiligt. Damit treiben wir unsere Rohstoffabsicherung weiter voran. Der Schlüssel zu günstigeren Batterien – und damit auch zu günstigeren Produkten für unsere Kundinnen und Kunden.

Erfolgreiche E-Mobilität braucht eine hochwertige Ladeninfrastruktur. Unser Elli-Netzwerk bietet heute bereits Zugang zu mehr als 850.000 Ladepunkten in Europa – ein Plus von 30 Prozent. Und wir denken schon weiter: bidirektionales Laden, Fahrzeuge als mobile Powerbanks, das Verwalten eines Batterienetzwerks. Mit Elli planen wir auch den Bau und Betrieb von Großenergiespeichern. Ein Wachstumsmarkt mit riesigem Potenzial. Und ein wichtiger Beitrag des Konzerns zur Energiewende.

Meine Damen und Herren, lassen Sie uns zum Abschluss auf die großen Märkte und ihre Potenziale für den Volkswagen Konzern schauen. Europa ist unsere Heimat. Hier stehen wir an der Spitze. Und diese Position wollen wir weiter festigen. Die Zahlen aus dem 1. Quartal geben uns einen weiteren Schub. Die Zahl der ausgelieferten Stromer in Europa haben wir fast verdoppelt und unseren Marktanteil deutlich auf 26 Prozent ausgebaut. 7 der 10 meistverkauften vollelektrischen Modelle in Deutschland kommen aus dem Volkswagen Konzern. Wir sind in allen Kernregionen stärker gewachsen als der Markt – außer in China. Hier fahren wir weiter bewusst unsere Strategie „Value over Volume“ – Wertsteigerung vor Volumen.

Der chinesische Markt hat eine beispiellose Dynamik. Diesen „China Speed“ geht der Volkswagen Konzern mit. 2024 haben wir unseren Ansatz „In China, for China“ entscheidend vorangetrieben: mit starken regionalen Technologie-Partnern, einer überarbeiteten Produktstrategie – voll zugeschnitten auf die chinesischen Kundinnen und Kunden in Technologie und Design, mit dem Start unseres Entwicklungszentrums in Hefei mit mittlerweile 3000 chinesischen Expertinnen und Experten und mit konsequenter Kostenarbeit. Mit greifbarem Erfolg: rund 30 Prozent kürzere Entwicklungszeiten und 40 Prozent weniger Materialkosten. Mit dem Ziel: diese bis 2026 um weitere 10 Prozent zu senken. Ohne Kompromisse bei Qualität und Sicherheit auf Volkswagen-Niveau. Wir werden damit wieder wettbewerbsfähig in China. Und wir haben in den Liefermodus geschaltet. Auf dem weltweit größten Automarkt.

Mit unserem Partner SAIC haben wir die neue progressive Marke AUDI an den Start gebracht. Auf der Shanghai Auto Show gab es eine überwältigende Resonanz für die Weltpremieren unserer VW-Modelle Aura, Era und Evo. Unser erstes in China für China entwickeltes Auto geht Ende 2025 in den Markt. Allein bis 2027 bringen wir mit unseren Marken 40 neue Modelle auf die Straße. Mehr als die Hälfte davon elektrisch. Intelligente Autos, voll-vernetzt, ausgestattet mit selbst-entwickelten Systemen für hochautomatisiertes Fahren. Top-Produkte. Mit modernster Technologie. Zu marktfähigen Kosten und Preisen.

Für 2025 erwarten wir auf dem chinesischen Markt ein erneut anspruchsvolles Jahr. Mit weiter hohem Wettbewerbsdruck. Ab 2026 wollen wir mit unserer Produktoffensive unser volles Potenzial entfalten. Und bis zum Ende der Dekade auch bei den intelligenten-vernetzten Fahrzeugen eine führende Rolle in China spielen. Dank unserer starken Position im Verbrennergeschäft arbeiten wir dort weiter wirtschaftlich erfolgreich. Unsere Basis für umfangreiche Investitionen in neue Modelle und Technologien.

Nordamerika bleibt zentraler Ansatzpunkt für die Wachstumsstrategie des Volkswagen Konzerns. Und für ein gut ausbalanciertes regionales Geschäft auf den Märkten weltweit. Wir setzen ein klares Signal für weiteres Wachstum. In den vergangenen Jahren haben wir rund 14 Mrd. Dollar investiert. In Produktion und strategische Partnerschaften. Ein Plus von über 6 Prozent bei den Auslieferungen 2024 in Nordamerika gibt uns Recht.

Wir sehen in dieser Region deutliches Potenzial – trotz der bekannten aktuellen handelspolitischen Herausforderungen. Wie für China entwickeln wir auch für Nordamerika ein Zielbild. Mit klarem Maßnahmenplan und Verantwortlichkeiten. Wir wollen in der Region wachsen. Mit Produkten, die sich konsequent an den Erwartungen der amerikanischen Kundinnen und Kunden orientieren. Mit der wiederbelebten Kultmarke Scout stehen wir in den USA vor dem Einstieg in das attraktive Geschäft mit Pick-Ups und Rugged-SUV – also besonders robusten Fahrzeugen. 2024 hat Scout Motors zwei Modelle vorgestellt. Inzwischen liegen rund 100.000 Reservierungen vor.

Alle diese Themen eint der Ansatz der Nachhaltigkeit. Sie ist Grundlage unseres Handelns. 2024 haben wir unserem Konzern mit unserer Nachhaltigkeitsstrategie regenerate+ einen verbindlichen Handlungsrahmen gegeben. Der Volkswagen Konzern trägt die Verantwortung, nachhaltige Mobilität für Generationen zu gestalten. Von 2018 bis 2024 konnten wir die Emissionen in Produktion und Logistik um rund 51 % senken und die Umweltbelastung pro Fahrzeug seit 2010 um 48 % reduzieren. Wir arbeiten daran, eine Strategie für Kreislaufwirtschaft zu entwickeln. Entlang der kompletten automobilen Wertschöpfungskette. Beispielhaft steht hier die Batterie-Recycling-Anlage in Salzgitter.

Meine Damen und Herren, der Volkswagen Konzern hat wichtige Weichen gestellt, dieses einzigartige Unternehmen in eine erfolgreiche Zukunft zu führen. Entschlossen. Mit einem klaren Plan. Die Fortschritte der umfassenden Sanierung und Restrukturierung sind sichtbar. Bei Technologien, Software, Design, Qualität und neuen Produkten. In den Regionen China und Nordamerika. Bei Strukturen und Prozessen. In der Verbesserung von Kosten und Investitionen. Gleichzeitig bewegen wir uns in einer massiven Risikolage äußerer Umfeldeinflüsse - und haben parallel weiterhin eigene Hausaufgaben zu lösen. Deshalb besteht weiterhin substanzieller Handlungsbedarf, die Robustheit des Konzerns zu stärken. Über alle unsere Kostenarten: von Entwicklung, Material, Produktion und Vertrieb bis zu den Fixkosten.

Wir wissen, was zu tun ist. Und wir werden nicht nachlassen, fokussiert und konzentriert unseren systematischen Plan umzusetzen. Die nächsten Jahre sind entscheidend, wer in der neuen automobilen Welt in Zukunft eine Rolle spielen wird. Es ist wie im Sport: Wer gewinnen will und mit Leidenschaft alles dafür gibt, der wird am Ende gewinnen.

Wir haben uns entschieden: Wir wollen auf der Gewinnerseite stehen. Gemeinsam mit Ihnen.

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.