

**VOLKSWAGEN GROUP**

ORDENTLICHE  
HAUPTVERSAMMLUNG  
DER VOLKSWAGEN AG  
18. JUNI 2026  
REDE DR. OLIVER BLUME

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 2026. Ich freue mich sehr, Sie heute hier – virtuell – begrüßen zu dürfen.

Aktuell bekommen Sie vielfältige, unterschiedlich gelagerte Informationen zum Volkswagen Konzern. Auf Basis von öffentlich zugänglichen Zahlen, Daten und Fakten werde ich Ihnen im Folgenden die Lage unseres Unternehmens an den wesentlichen Eckpunkten darstellen: Wo wir stehen. Wo es Fortschritte gibt. Und wo wir Handlungsbedarfe haben.

Uns ist wichtig: Sie als Aktionärinnen und Aktionäre sollen sich ein differenziertes Bild machen können. Über die Chancen und Risiken Ihres Investments.

2025 war für uns ein Jahr des Handelns. Ein Jahr des Anpackens. Ein Jahr des Lieferns. Wir haben unseren Plan entschlossen vorangetrieben. Wir haben überzeugende Produkte zu unseren Kundinnen und Kunden gebracht. Wir haben technologische Innovationen in echten Mehrwert übersetzt.

Und große Fortschritte erzielt – in den wesentlichen Bereichen unseres Unternehmens. Vor allem haben wir gehalten, was wir versprochen haben.

Und wir gehen weiter. Wir haben einen klaren Anspruch: Bis 2030 wollen wir weltweit der attraktivste Automobilhersteller sein. Wir haben eine Strategie. Einen Plan zur Umsetzung. Und wir haben die Kraft, die Talente und die Erfahrung, diese Ambition zu meistern.

Bevor wir nach vorn schauen, lassen Sie uns auf das blicken, was hinter uns liegt. Und auf das, was aktuell ansteht.

Das Potenzial des Volkswagen Konzerns liegt in der Stärke unserer Marken. Unsere Produkte begeistern Menschen weltweit. 2025 haben wir unsere Modelloffensive fortgesetzt. Mit erneut mehr als 30 neuen Fahrzeugen. Über alle Marken, Segmente und Antriebsarten. Mit Highlights wie: dem Tayron und dem neuen T-Roc von Volkswagen, dem Skoda Elroq, dem A6 e-tron und dem neuen Q3 von Audi, dem Lamborghini Temerario, dem elektrischen Cayenne oder neuen 911er-Derivaten von Porsche.

Das Feedback der Märkte und Medien ist ausgesprochen positiv. Das zeigen auch die zahlreichen renommierten internationalen Preise: etwa in Deutschland mit 6 Goldenen Lenkrädern und 10 ersten Plätzen bei den „Best Cars“. Nie zuvor haben wir das erreicht – und auch kein anderer Hersteller. Ein historisches Ergebnis.

Zudem wurden wir 2025 als innovativstes Automobilunternehmen der Welt ausgezeichnet. Auf Basis einer unabhängigen wissenschaftlichen Studie des Center of Automotive Management.

Ein besonders starkes Zeichen konnten wir in der Elektromobilität setzen. Wir haben 2025 weltweit rund ein Drittel mehr vollelektrische Fahrzeuge ausgeliefert. In Europa ist das Geschäft sogar um zwei Drittel gewachsen. Mit 27 Prozent Marktanteil sind wir 2025 die klare Nummer eins bei vollelektrischen Fahrzeugen. Mit großem Abstand zur Konkurrenz. Fünf der zehn meistverkauften E-Autos in Europa kamen aus unserem Konzern. Unser Auftragsbestand ist weiter gewachsen: um 21 Prozent.

Und wir legen nach. Mit der Electric Urban Car Family zeigen wir die Stärke unseres Konzerns. Vier Modelle. Drei Marken. Eine Plattform. Intelligentes Skalieren – mit Technologien auf höchstem Niveau. 80 Prozent Gleichteile – über das Design in den Markenidentitäten klar differenziert.

Die Weltpremieren von Cupra Raval, Volkswagen ID. Polo und Skoda Epiq zeigen: Unsere Autos begeistern. Experten und Fachmedien – genauso wie unsere Kundinnen und Kunden. Bezahlbare E-Mobilität in der Einstiegsklasse – ein Segment mit großem Wachstumspotenzial.

Auch in China demonstrieren wir, wie aus Strategien sichtbare Ergebnisse werden. Wir haben uns grundlegend neu aufgestellt. In einem Markt, der sich schneller verändert als jeder andere. Drei Jahre Neuausrichtung und Transformation unseres Geschäfts. Jetzt liefern wir.

Unsere Strategie „In China, für China“ greift: Wir haben in Hefei unser größtes Entwicklungszentrum außerhalb Deutschlands aufgebaut. Unsere Entwicklungszeiten um 30 Prozent reduziert. Unsere Materialkosten um bis zu 50 Prozent gesenkt. Bei Technologien und Kosten sind wir auf Augenhöhe mit den chinesischen Wettbewerbern – und ergänzen unsere traditionellen Stärken Marke, Design, Qualität, Fahreigenschaften, Sicherheit und Service zu einem klaren Vorteil im Markt.

Wir bieten hochmoderne Funktionen, wie sie die chinesischen Kundinnen und Kunden erwarten: vom automatisierten Fahren über spezielle Infotainment-Lösungen bis zu intelligenten Cockpit-Anwendungen und KI-Agenten.

Unsere ersten lokal entwickelten Fahrzeuge sind auf den Straßen. Der E5 unserer neuen Wortmarke AUDI wurde zum „China Car of the Year“ gewählt. Die höchste Auszeichnung im chinesischen Automobilmarkt. Unsere neuen Produkte kommen bei unseren Kunden gut an. Die Verkäufe von Modellen wie dem ID. Era 9X, dem ID. UNYX 07 oder dem AUDI E7X wachsen stetig. Wir erschließen neue Segmente – und erreichen insbesondere jüngere Kunden.

Das zeigt: Wir sind auf dem richtigen Weg. Als traditioneller Marktführer bei den Verbrennern fassen wir jetzt Fuß im umkämpften und schnell wachsenden NEV-Segment – also bei den neuen elektrifizierten Fahrzeugen. Damit sind wir im Spiel. Es liegt aber noch viel Arbeit vor uns.

Wir stehen in China am Anfang der größten Produktoffensive unserer Geschichte: Bis Ende 2027 wollen wir rund 30 neue Modelle in den Markt bringen. Intelligent und vollvernetzt. Vollelektrisch. Als Plug-in-Hybride. Oder mit Range Extender – Elektroautos mit Zusatzgenerator für mehr als 1000 Kilometer elektrische Reichweite.

Gleichzeitig treiben wir das hochautomatisierte Fahren voran. Noch in diesem Jahr bringen wir erste Fahrzeuge mit deutlich erweiterten Assistenzsystemen auf die Straße – also Level 2++. Hier übernimmt das System die Steuerung des Fahrzeugs. Der Fahrer bleibt noch bereit zum Eingriff. Und bis 2027 wollen wir mit Level 3 die nächste Stufe starten. Hochautomatisiertes Fahren in definierten Einsatzbereichen.

Unser Gemeinschaftsunternehmen von CARIAD und Horizon Robotics entwickelt dafür neben der Software erstmals einen eigenen Konzernchip. Das macht uns schneller, flexibler, effizienter, kostengünstiger – und unabhängiger.

China ist für uns mehr als ein Markt. China ist für uns Innovationskompass – und technologischer Treiber. Gestartet mit unserem Partner Xpeng haben wir eine eigene moderne zonale Elektrik-/Elektronik-Architektur entwickelt. In Rekordzeit: nur 18 Monate vom Konzept bis zur Serie. Lernkurven und Erfahrungen, die wir auf andere Regionen der Welt übertragen.

Gleichzeitig haben wir mit unseren chinesischen Modellen neue Perspektiven geschaffen. Exportchancen in den globalen Süden. In Marktsegmente, die aufgrund unserer Kosten- und Angebotsstruktur bisher nicht erreichbar waren: Südostasien, Australien, Indien, der Mittlere Osten, Afrika – oder Südamerika.

Die China Elektronik Architektur ist ein wichtiger Teil unserer neuen globalen Softwarestrategie. Parallel haben wir unsere Software-Tochter CARIAD stabilisiert, umfassend neu aufgestellt und deutlich gestrafft. Hier standen wir berechtigt unter starker Kritik – in Bezug auf Funktionalität, Lieferfähigkeit, Kosten und Qualität. Mittlerweile sind unsere Bestandsarchitekturen auf oberstem Wettbewerbsniveau und erhalten positive Resonanz in Vergleichstests.

Die CARIAD ist zu einem modernen, professionellen Tech-Unternehmen geworden. Insbesondere für Querschnittstechnologien wie Fahrsysteme, Infotainment und autonomes Fahren – aber auch in den Bereichen Cloud, Daten und Back-End.

Das weitere wesentliche Standbein unserer Softwarestrategie entsteht in den USA: die künftige Elektrik-/Elektronik-Architektur für die westliche Hemisphäre. In unserem Joint Venture Rivian Volkswagen Technology kommen wir planmäßig voran. Alle bisherigen Meilensteine wurden zielgerecht erreicht. Zuletzt die erfolgreich abgeschlossenen Wintertests unserer ersten Produkte. Ab 2027 soll die neue zonale Architektur erstmals zum Einsatz kommen. Der Kostenvorteil unserer zukunftsweisenden Softwarearchitekturen liegt bei rund 80 Prozent.

Im Markt Nordamerika ist unsere Situation aktuell massiv beeinträchtigt durch die Zölle. Belastungen von rund 5 Milliarden Euro pro Jahr – durch direkte und indirekte Effekte. Insbesondere bei Exporten aus Europa. Sowie bei Produkten aus Mexiko, die aufgrund des hohen Zollniveaus nicht mehr wirtschaftlich exportiert werden können.

Dennoch: Wir sehen die USA als die Region mit dem größten Wachstumspotenzial für den Volkswagen Konzern. Deshalb stellen wir uns neu auf. Strategisch. Operativ. Und strukturell. Mit Blick auf die profitabelsten Segmente. Auf die richtigen Fahrzeuge für den Markt. Und auf effiziente Entscheidungsstrukturen.

Als Teil dieser Strategie treiben wir den Bau unseres Werks in South Carolina planmäßig voran. Mit der wiederbelebten Kult-Marke Scout positionieren wir uns im größten und ertragreichsten US-Automobil-Segment. Zudem prüfen wir die Erweiterung von Partnerschaften und die Lokalisierung von Audi-Produkten in den Vereinigten Staaten.

Meine Damen und Herren, für den Volkswagen Konzern ist klar: Die Zukunft der Mobilität ist elektrisch. Und die Batterie ist Kerntechnologie. Als erster europäischer Hersteller entwickeln und produzieren wir Batteriezellen im industriellen Maßstab – bei unserer Tochter PowerCo. Ende 2025 haben wir in Salzgitter unsere erste eigene Zellfabrik in Betrieb genommen.

Aktuell treiben wir in Deutschland den Produktionshochlauf voran – gefolgt von unseren Fabriken in Spanien und Kanada. Unser Fokus liegt auf technologischer und finanzieller Wettbewerbsfähigkeit zu den besten Playern im Markt.

Mit der LFP-Zelle aus Europa gehen wir den nächsten Schritt. LFP steht für Lithium-Eisen-Phosphat. Eine langlebige, kosteneffiziente und besonders schnellladefähige Technologie – mit der wir unsere Position im Wettbewerb weiter stärken wollen. Gleichzeitig bereiten wir uns auf den Sprung zu künftigen Batteriegenerationen vor: Natrium- und Feststoffzellen.

Und wir eröffnen mit unseren Batterieaktivitäten weitere Perspektiven – über das Automobil hinaus: In wachsenden Industriefeldern und bei Energiespeichersystemen. Im Frühjahr hat unsere Energie-Tochter Elli den ersten Großspeicher ans Stromnetz angeschlossen. Der nächste konsequente Schritt, mit dem wir zeigen: Wir nutzen bei Volkswagen entwickelte Technologien umfassend und gewinnbringend.

Lassen Sie uns auf die Zahlen 2025 schauen.

Weltweit haben wir rund 9 Millionen Fahrzeuge ausgeliefert. Nahezu auf Vorjahresniveau und im Schnitt der vergangenen fünf Jahre – gleichzeitig in einem heute deutlich wettbewerbsintensiveren Marktumfeld.

Unser Umsatz betrug rund 322 Milliarden Euro - annähernd auf Vorjahresniveau. Das operative Ergebnis lag bei rund 8,9 Milliarden Euro. Mit einer Marge von nur 2,8 Prozent. Beides deutlich unter dem Vorjahr. Hintergrund sind vor allem hohe einmalige Sonderbelastungen und US-Zölle. Insgesamt fast 9 Milliarden Euro.

Der Netto-Cashflow im Konzernbereich Automobile stieg auf 6,4 Milliarden Euro. Hier lagen wir deutlich über unserem Zielwert für 2025. Dank der erfolgreichen Arbeit unserer Teams - vor allem im zweiten Halbjahr. Ein Plus von rund 1,3 Milliarden Euro gegenüber 2024 trotz der schwächeren operativen Entwicklung.

Unsere Nettoliquidität lag mit rund 34,5 Milliarden Euro weiter auf solidem Niveau.

Diese Zahlen zeigen: Unsere Lage ist angespannt und anspruchsvoll. Sie zeigen aber auch: Wir behaupten uns - insbesondere im Vergleich zum Wettbewerb. Entscheidend ist: Wir sind und wir bleiben handlungsfähig. Auch mitten in der Transformation und Restrukturierung des Volkswagen Konzerns.

Das erkennt auch der Kapitalmarkt. In 2025 ist unsere Vorzugsaktie um rund 16 Prozent gestiegen. Der europäische Branchenindex fiel im gleichen Zeitraum um 4 Prozent. Inklusive Dividende ergab sich für unsere Aktionärinnen und Aktionäre ein Jahresplus von 24 Prozent.

Für das abgelaufene Geschäftsjahr bleiben wir unserer Dividendenpolitik treu. Vorstand und Aufsichtsrat schlagen für 2025 eine Dividende von 5,26 Euro je Vorzugsaktie vor. Damit schütten wir mehr als 30 Prozent des Ergebnisses aus. Sondereffekte aus der nicht zahlungswirksamen Abschreibung auf den Porsche-Firmenwert klammern wir dabei aus - im Sinne unserer Aktionärinnen und Aktionäre.

Meine Damen und Herren, der größte unternehmerische Handlungsbedarf liegt weiterhin bei unseren Kosten. Unsere Performance Programme haben wir um Zukunftspakete an den deutschen Standorten erweitert. Für Volkswagen, Audi, Porsche und unsere Software-Tochter CARIAD haben wir vereinbart, in Deutschland bis 2030 rund 50.000 Stellen abzubauen.

Wir liegen im Plan: Allein bei der Volkswagen AG - inklusive Sachsen und Osnabrück - werden wir bis Jahresende die Belegschaft um 19.000 reduziert haben. Insgesamt sind hier bereits mehr als 28.000 Austritte bis 2030 verbindlich vereinbart. Die Fabrikkosten an deutschen Volkswagen-Standorten haben wir 2025 um mehr als 20 Prozent gesenkt.

Die ersten finanziellen Effekte unserer Aktivitäten sind messbar: Nur im Teilbereich Tarifeinigungen und Personalabbau haben wir konzernweit inzwischen nachhaltige Kosteneffekte von rund 1 Milliarde Euro erzielt. Bis 2030 planen wir hier mit jährlichen Netto-Einsparungen von 6 Milliarden Euro.

Diese Beiträge fließen in unsere übergeordneten Performance Programme. Mit denen wir über alle Marken hinweg sämtliche Kostenarten systematisch bearbeiten. Mit ihrer Hilfe haben wir einen Großteil der externen Gegenwinde in zweistelliger Milliardenhöhe aufgefangen.

Teil unserer Programme ist auch der Abbau von Überkapazitäten in unserem Produktionsnetz. Wir kommen aus der Vor-Corona-Zeit von weltweit über 12 Millionen investierten Fahrzeugen pro Jahr. Auf Basis deutlich optimistischerer Markt-Annahmen. Heute halten wir eine Linie von 9 Millionen Fahrzeugen für realistisch. Das entspricht dem erreichten Durchschnitt der vergangenen fünf Jahre.

Ziel ist es, unsere Kapazitäten auf dieses marktgerechte Niveau anzupassen.

In diesem Zuge haben wir in den letzten zwei Jahren bereits rund 2 Millionen Einheiten in Europa und China aus dem Produktionsnetz genommen. Darunter fallen sechs Fahrzeugwerke, in denen der Betrieb vollständig eingestellt wurde – für Osnabrück arbeiten wir aktuell an einer Lösung. Weitere 500.000 Einheiten in China sind auf den Weg gebracht. Und in gleicher Größenordnung folgen die nächsten Schritte in Europa und Deutschland.

Heute müssen wir erkennen: 2026 haben sich die Rahmenbedingungen der Automobilindustrie nochmals verschärft. Durch den Konflikt im Mittleren Osten, sinkende Marktvolumen und zunehmend intensiveren Wettbewerb.

Wir haben eine klare Maßgabe. Wir konzentrieren uns auf unser Kerngeschäft: Unsere Marken mit neuen attraktiven Produkten stärken. Unsere Kosten weiter konsequent senken. Unsere Komplexität reduzieren. Unseren Konzern und unsere Markengruppen noch besser aufstellen.

Für die Marke Volkswagen heißt das: Konsequenter den erfolgreichen Weg der Effizienzsteigerung fortsetzen. Zugleich treibt Volkswagen die größte Modelloffensive seiner Geschichte voran. Mit zahlreichen Weltpremierer in diesem Jahr – darunter: der ID. Polo, der ID. Polo GTI, der ID. Cross und der ID.3 Neo. Dazu der neue Atlas in Nordamerika.

Bei Audi erwarten wir 2026 ebenfalls ein starkes Produktmomentum: neuer Q7, neuer Q9, neuer RS5. Und mit dem A2 e-tron der Einstieg in die elektrische Kompaktklasse. In Europa und Deutschland begann das Jahr vielversprechend: mit Absatzsteigerungen im 1. Quartal.

Porsche haben wir 2025 komplett neu ausgerichtet: bei der Produkt- und Unternehmensstrategie, der Fokussierung aufs Kerngeschäft, der Bereinigung des Beteiligungsportfolios, dem erweiterten Kostenprogramm, begleitet von massiven Abschreibungen, bei notwendigen Restrukturierungen und der Aufstellung des Vorstands. Die eingeleiteten Maßnahmen beginnen zu wirken. Wie angekündigt, entwickelt sich die Rendite in den ersten Monaten positiv – auch der Kapitalmarkt reagiert bereits.

Mit unseren Produkten sind wir stabil ins Jahr gestartet – in einem global stark rückläufigen Markt. In Europa: klare Nummer eins im Markt. Mit steigenden Auslieferungen im ersten Quartal. In China: mit der Kernmarke Volkswagen an der Spitze – getragen vom Verbrennergeschäft. Gleichzeitig beeinflusst ein bisher rückläufiger Gesamtmarkt von rund 20 Prozent auch unseren Absatz. In Südamerika: Nummer zwei im Markt. Die höchsten Q1-Auslieferungen seit 2015. Teils zweistellige Wachstumsraten in den letzten zwei Jahren. In den USA: ein Marktanteil auf niedrigem Niveau - beeinflusst durch das Zollumfeld. Aber mit unverändert hohem Potenzial.

Für den gesamten Konzern gilt: Mit Blick auf das laufende Geschäftsjahr fahren wir auf Kurs. Wir erwarten ein Ergebnis über Vorjahr mit einer operativen Marge von 4 bis 5,5 Prozent. Beim Netto-Cash-flow rechnen wir im Konzernbereich Automobile mit 3 bis 6 Milliarden Euro. Für die Nettoliquidität erwarten wir 32 bis 34 Milliarden Euro.

Lassen Sie mich dazu eine Einordnung geben: Die langjährige durchschnittliche Umsatzrendite des Volkswagen Konzerns von 1990 bis heute liegt bei rund 4 Prozent. Für 2026 ist dieses Margenniveau die Untergrenze unserer Zielsetzung. Zusätzlich arbeiten wir mit unseren Kostenprogrammen daran, finanzielle Gegeneffekte von über 5 Prozent Marge zu kompensieren.

Kurzum: Ohne die finanziellen Belastungen aus unserem Umfeld würde sich unser Ergebnis bereits heute vorzeitig im Bereich unserer langfristigen Ambition bewegen. Im historischen Kontext spricht die erhebliche Steigerung der Effizienz der vergangenen zwei Jahre für sich. Sie ist aber nicht mehr als eine Notwendigkeit in der heutigen Zeit. Kompensationen erscheinen nicht im ausgewiesenen Ergebnis. Und sie geben unserem Unternehmen keinen Kredit. Es geht um die Realität. Und dieser stellen wir uns. Die Risikolage war noch nie so hoch – und sie wird sich weiter verstärken. Deshalb müssen und werden wir uns weiter verbessern.

Der Sachstand ist klar: Mit unseren Produkten stehen wir wieder vorn im Wettbewerb. Aber: Wir verdienen wir damit nicht genug Geld. Ein Weltauto in Deutschland entwickeln, in Europa produzieren und weltweit verkaufen: Unser über Jahrzehnte erfolgreiches Geschäftsmodell funktioniert heute nicht mehr. Wir müssen es weiterentwickeln. Noch globaler aufsetzen. Noch lokaler handeln. Und gleichzeitig Synergien und Skalen weiter ausbauen.

Wir haben unseren Konzern bereits grundlegend neu ausgerichtet. Und technologisch neu aufgestellt. In unseren Marken, in unseren Gesellschaften, in unseren Regionen. Mit klarer Strategie. Klarem Plan. Und konsequenter Umsetzung.

Auf der Hauptversammlung 2023 haben wir Ihnen ehrgeizige Versprechungen gegeben – mit unseren Top-10-Prpgrammen. Viele hielten sie für überambitioniert. Heute sehen wir: Wir haben unsere Zusagen eingehalten. Und alle zentralen Ziele erreicht. Zum Teil früher als geplant. Die größte Modelloffensive unserer Geschichte umgesetzt – mit deutlich verbesserten Produkten in Design, Qualität und Technologie. Die Software stabilisiert und strategisch global aufgestellt. Die Entwicklung und Produktion von Batterietechnologien vorangetrieben. Uns in den Weltregionen neu ausgerichtet. Alles flankiert von übergreifenden Performance Programmen zur finanziellen Stärkung unserer Marken.

Und das in einer Zeit, in der sich die Welt rasant verändert hat. Geopolitische Krisen belasten Märkte und Lieferketten. Neue Zölle und Handelsbarrieren erschweren das Geschäft. Regulierung wächst und erhöht die Kosten. Märkte verändern sich schneller – oder brechen teilweise komplett weg.

Gleichzeitig befinden wir uns mitten in der größten Transformation unserer Branche. Mit hohem Aufwand – und Kosten für: flexible Antriebe, neue Technologien, Software, Batterien und notwendige Restrukturierungen.

Und in Europa drängen chinesische Hersteller immer stärker in den Markt. Mit Preisen, die wirtschaftlich nicht nachhaltig sind. Das setzt unsere Volumenplanung und unsere Ergebnisqualität unter Druck – trotz unserer vielen überzeugenden neuen Produkte.

Wir haben deshalb im Konzernvorstand einen Zukunftsplan entwickelt. Auf Basis unserer Fortschritte, unserer aktuellen Aufstellung und der zu erwartenden Risikolage. Und im Sinne einer fortlaufenden Transformation unseres Unternehmens. Mit klarem Fokus: starke Produkte, überzeugende Technologien, konsequente Arbeit an unserer Wettbewerbsfähigkeit.

Unsere Ambition für 2030: eine operative Umsatzrendite von 8 bis 10 Prozent. Und ein deutlich stärkerer Netto-Cashflow – mehr als 60 Prozent unseres operativen Automotive-Ergebnisses. Diese Zielgrößen haben heute einen deutlich höheren Anspruch, als wir ihn je in der Vergangenheit hatten. Wir

müssen weitere Umfeld bedingte Margenbelastungen ausgleichen. Wir können nicht davon ausgehen, dass frühere Absatz- und Preisniveaus in den Märkten zurückkommen. Und erst recht nicht, dass die Märkte wieder wachsen.

Im Klartext heißt das: Wir müssen unsere Kosten senken und profitabler werden. Nur so schaffen wir uns den Spielraum, den wir brauchen. Für notwendige Zukunftsinvestitionen. Und für Wachstum.

Wir setzen in unserem Zukunftsplan an acht Hebeln an.

Erstens: Wir reduzieren Komplexität. Fokussierte Produkte. Weniger Varianten. Höheres Volumen pro Modell. Und ein noch stärkerer Zuschnitt auf die Erwartungen unserer Kundinnen und Kunden in den Regionen.

Zweitens: Wir straffen unseren technologischen Werkzeugkasten. Wir konzentrieren uns stärker: weniger Plattformen und Elektronik-Architekturen. Mit einem klaren Ziel: weniger Komplexität, mehr Tempo, weniger Aufwand.

Drittens: Wir richten unser Produktionsnetz konsequent an den Marktrealitäten aus. Wir bauen Überkapazitäten weiter ab. Regional. Intelligent. Wirtschaftlich.

Viertens: Wir zielen auf regionales Wachstum. Mehr Verantwortung vor Ort. Mehr Entscheidungsspielraum in den Regionen. Mit einem zentral gesteuerten Rahmen.

Fünftens: Wir straffen unser Beteiligungs-Portfolio. Wir reduzieren Komplexität und schaffen schlankere Strukturen. Erzeugen mehr Fokus und Geschwindigkeit. Und stärken unsere Bilanz.

Sechstens: Wir steigern unsere operative Exzellenz. Mit Entwicklung, Beschaffung, Produktion, Vertrieb und Qualität haben wir zentrale Funktionen bereits in diesem Jahr auf CEO-Ebene gebündelt. Über systematische Programme steigern wir die Effizienz und Schlagkraft unserer operativen Bereiche – und erschließen zusätzliche Potenziale in allen Kostenarten.

Siebtens: Wir stärken unsere Leistungskultur. Mit weniger Hierarchien. Mit klaren Verantwortlichkeiten. Und mit Anreizsystemen, die Leistung konsequent fördern.

Achtens: Wir verbessern unsere Konzernsteuerung. Mit klareren Entscheidungsstrukturen, schlankeren Prozessen und mehr Verantwortung auf allen Ebenen. Das macht uns schneller und effektiver.

Die nächsten konkreten Schritte für die Umsetzung unseres Zukunftsplans bereiten wir aktuell vor. Weitere wesentliche Entscheidungen treffen wir gemeinsam mit unserem Aufsichtsrat im Sommer.

Meine Damen und Herren, zusammengefasst: Wir haben unseren Konzern in den vergangenen Jahren ausgerichtet, grundlegend strukturell neu aufgestellt und technologisch saniert. In einer Welt, die sich radikal verändert hat. Mit spürbaren finanziellen Auswirkungen auf unser Geschäft. Mitten in der größten Transformation unserer Industrie. Verbunden mit hohem Aufwand und Kosten.

Die nächsten Jahre werden entscheidend sein. Deshalb handeln wir entschlossen. Nicht in einem weiteren Projekt mit Anfang und Ende – sondern in einem dauerhaft angelegten Transformationsprozess. Mit einem Ziel: Unseren Konzern noch robuster, noch erfolgreicher – und noch zukunftsfähiger aufzustellen. Gegen äußere Einflüsse. Und gegen potenziell größere Risiken.

Die Lage bleibt extrem anspruchsvoll. Dennoch: Wir haben es selbst in der Hand. Mit unseren starken Marken und Produkten. Unserer klaren Strategie. Und einem Team, das liefern kann. Rund 660.000 Beschäftigte weltweit. Die jeden Tag entwickeln, produzieren, verkaufen und Fortschritt gestalten. Ihnen gilt mein ausdrücklicher Dank – persönlich und auch im Namen des gesamten Konzernvorstands.

Vor uns liegen große Chancen. Wir packen sie an.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.

## **Disclaimer**

Die Rede sowie Bemerkungen/Kommentare und Erklärungen in diesem Zusammenhang enthalten Aussagen zum künftigen Geschäftsverlauf des Volkswagen Konzerns. Diesen Aussagen liegen Annahmen zur Entwicklung der wirtschaftlichen, politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen einzelner Länder, Wirtschaftsräume und Märkte insbesondere für die Automobilbranche, zugrunde, die wir auf Basis der uns vorliegenden Informationen getroffen haben und die wir zurzeit als realistisch ansehen. Die Einschätzungen sind mit Risiken behaftet und die tatsächliche Entwicklung kann von der erwarteten abweichen.

Sollten sich wesentliche Parameter bezüglich unserer wichtigsten Absatzmärkte ändern oder sich wesentliche Veränderungen bei den für den Volkswagen Konzern relevanten Währungskursverhältnissen, Energie- und sonstigen Rohstoffen oder in der Teileversorgung ergeben, wird das unsere Geschäftsentwicklung entsprechend beeinflussen. Darüber hinaus kann es auch zu Abweichungen von der voraussichtlichen Geschäftsentwicklung kommen, wenn sich die Einschätzungen zu den Faktoren nachhaltiger Wertsteigerung sowie zu den dargestellten Risiken und Chancen anders entwickeln als derzeit von uns erwartet oder sich zusätzliche Risiken beziehungsweise Chancen oder sonstige den Geschäftsverlauf beeinflussende Faktoren ergeben.

Wir aktualisieren zukunftsgerichtete Aussagen nicht rückwirkend. Solche Aussagen sind am Tag der Veröffentlichung gültig und können ersetzt werden.

Diese Informationen stellen weder ein Angebot zum Tausch oder Verkauf noch ein Angebot zum Tausch oder Kauf von Wertpapieren dar.