

VOLKSWAGEN

AKTIENGESELLSCHAFT

Sendesperrfrist

Veröffentlichung frei
ab 12. März 2019, 9.00 Uhr

VOLKSWAGEN
AKTIENGESELLSCHAFT

Jahrespresse- konferenz 2019

Jahrespressekonferenz

12. März 2019 | Wolfsburg

Reden

Es gilt das gesprochene Wort

1. Dr. Herbert Diess

Vorstandsvorsitzender der Volkswagen AG

2. Frank Witter

Mitglied des Vorstands der Volkswagen AG

Geschäftsbereich Finanzen und IT

DISCLAIMER

The following presentations contain forward-looking statements and information on the business development of the Volkswagen Group. These statements may be spoken or written and can be recognized by terms such as “expects”, “anticipates”, “intends”, “plans”, “believes”, “seeks”, “estimates”, “will” or words with similar meaning. These statements are based on assumptions, which we have made on the basis of the information available to us and which we consider to be realistic at the time of going to press. These assumptions relate in particular to the development of the economies of individual countries and markets, the regulatory framework and the development of the automotive industry. Therefore the estimates given involve a degree of risk, and the actual developments may differ from those forecast. The Volkswagen Group currently faces additional risks and uncertainty related to pending claims and investigations of Volkswagen Group members in a number of jurisdictions in connection with findings of irregularities relating to exhaust emissions from diesel engines in certain Volkswagen Group vehicles. The degree to which the Volkswagen Group may be negatively affected by these ongoing claims and investigations remains uncertain.

Consequently, a negative impact relating to ongoing claims or investigations, any unexpected fall in demand or economic stagnation in our key sales markets, such as in Western Europe (and especially Germany) or in the USA, Brazil or China, and trade disputes among major trading partners will have a corresponding impact on the development of our business. The same applies in the event of a significant shift in current exchange rates in particular relative to the US dollar, sterling, yen, Brazilian real, Chinese renminbi and Czech koruna.

If any of these or other risks occur, or if the assumptions underlying any of these statements prove incorrect, the actual results may significantly differ from those expressed or implied by such statements.

We do not update forward-looking statements retrospectively. Such statements are valid on the date of publication and can be superseded.

This information does not constitute an offer to exchange or sell or an offer to exchange or buy any securities.

Dr. Herbert Diess
Rede anlässlich der
Jahrespresse- und Investorenkonferenz
am 12. März 2019
- Teil I -

Meine sehr verehrten Damen und Herren,

herzlich Willkommen zu unserer Jahrespressekonferenz hier in Wolfsburg. Ich freue mich, dass wir heute unsere Geschäftsergebnisse des zurückliegenden Jahres besprechen können – und ganz wesentlich: auch einen Blick nach vorne werfen.

Die Transformation unserer Industrie nimmt Geschwindigkeit auf. Wir wollen die individuelle Mobilität für Millionen von Menschen auf der ganzen Welt auch in Zukunft erhalten. Es geht darum, Mobilität noch sicherer, sauberer, intelligenter und vor allem CO₂-neutral zu machen.

Diese Chance auf Veränderung nutzen wir und wollen auch in der neuen Mobilitätswelt eine führende Position einnehmen. Deshalb haben wir vor drei Jahren begonnen, den Konzern zu erneuern. Jetzt erreichen wir eine erste Etappe.

Wie kein anderes Unternehmen unserer Industrie richten wir Volkswagen auf Elektromobilität aus. Unsere Planungen spiegeln das sehr weitgehend wieder. Zudem beginnen wir, uns vom reinen Autohersteller zum softwaregetriebenen Unternehmen zu wandeln.

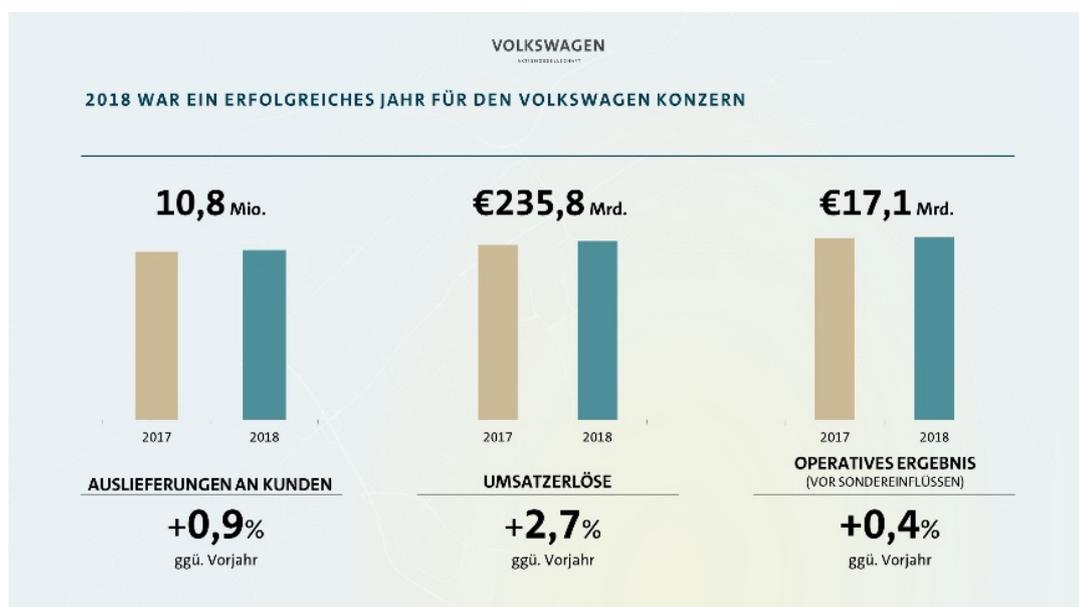
Für die nötigen Investitionen steigern wir unsere Effizienz - in der Produktion, im Vertrieb, in der Verwaltung. Wir werden agiler und innovativer – und wissen trotzdem, dass wir noch schneller werden müssen. Die neuen Wettbewerber bestimmen den Takt.

Meine Damen und Herren,

Volkswagen wird sich grundlegend ändern. Ich denke, das ist in den vergangenen Wochen und Monaten deutlich geworden. Einige von Ihnen mögen sich verwundert die Augen reiben. Aber der Tanker nimmt Fahrt auf. Wir gehen die großen Zukunftsthemen an, vor allem auch den Klimaschutz. Damit übernehmen wir Führungsverantwortung – aus einer Position globaler Präsenz, starker Marken und operativer Stärke. Der Blick auf das vergangene Geschäftsjahr unterstreicht das.

1. Rückblick 2018 *Solides operatives Geschäft, gute finanzielle Basis*

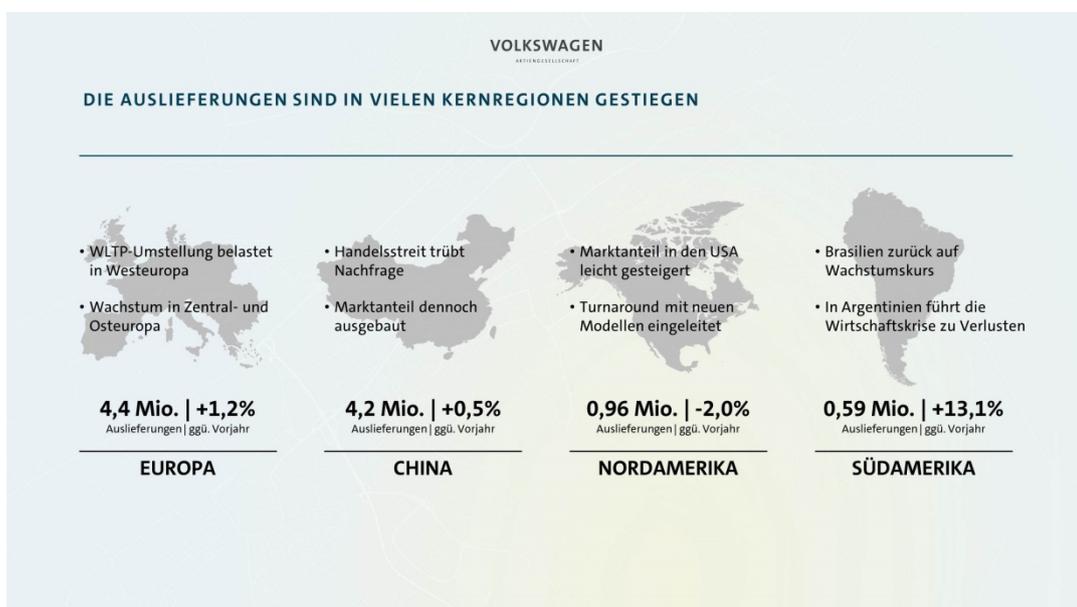
2018 war ein erfolgreiches Jahr für den Volkswagen Konzern. Wir haben uns ordentlich geschlagen – trotz starken Gegenwinds und großer Herausforderungen.



Für unseren Erfolg stehen 10,8 Millionen ausgelieferte Fahrzeuge. Die mehr als 70 neuen Modelle unserer Marken haben die Kunden überzeugt – darunter zahlreiche neue SUVs wie der Volkswagen Touareg und T-Roc, der ŠKODA Karoq, der SEAT Arona oder der Audi Q8.

Das Vertrauen unserer Kunden drückt sich auch in den Finanzzahlen aus: Der Umsatz stieg auf 235,8 Milliarden Euro – ein Plus von 2,7 Prozent. Das Operative Ergebnis vor Sondereinflüssen stieg leicht auf 17,1 Milliarden Euro. Die negativen Sondereinflüsse lagen wie im Vorjahr bei 3,2 Milliarden Euro, vor allem durch die Folgen der Diesel-Krise. Vor Sondereinflüssen hat der Volkswagen Konzern eine Operative Rendite von 7,3 Prozent erwirtschaftet. Damit liegen wir am oberen Ende unseres Zielkorridors. Mehr Details zur Geschäftsentwicklung gleich von Frank Witter.

Festzuhalten bleibt: Als eines der wenigen Automobilunternehmen haben wir unsere Jahresprognosen erfüllt. Das operative Geschäft ist robust und widerstandsfähig – auch in Zeiten großer Unsicherheit. Dazu gehören der nicht gelöste Handelsstreit zwischen den USA und China, der ungeklärte Brexit, Währungsschwankungen und die sich abschwächende Konjunktur in vielen Weltregionen.



Die größte Herausforderung war 2018 die Neuhomologation unserer Fahrzeugflotte nach WLTP-Standard. In **Europa** hat das neue Testverfahren vor allem in der zweiten Jahreshälfte zu Rückgängen bei den Verkäufen und Marktanteilen geführt. Zahlreiche Fahrzeuge gingen erst verzögert an unsere Kunden. Mit unserem komplexen Portfolio waren wir stärker betroffen als der Wettbewerb und zudem nicht optimal vorbereitet.

Darunter hat besonders Audi gelitten. Dort werden voraussichtlich erst Ende des ersten Quartals wieder alle Varianten verfügbar sein. Auch bei der Marke Volkswagen mussten wir bis Ende Dezember um jedes Auto kämpfen. Ich habe großen Respekt vor der Teamleistung, die nötig war, um dieses Ergebnis zu erreichen. Das betrifft vor allem unsere Motorenentwickler, die fast rund um die Uhr gearbeitet haben. WLTP wird uns auch 2019 weiter beschäftigen. Es kann erneut zu temporären Einschränkungen kommen – wenn auch in weit geringerem Umfang.

Aus unseren Erfahrungen haben wir gelernt. Bei der Marke VW reduzieren wir die Modellvarianten um 25 Prozent, bei Audi sogar um 30 Prozent. Das verschlankte Portfolio hilft uns, die Produktivität zu steigern, Herstellkosten zu senken und Fixkosten abzubauen. Parallel erhöhen wir unsere Prüfstands-Kapazitäten und haben Personal an Engpässen aufgebaut. Insgesamt haben wir in **Europa** 4,4 Millionen Fahrzeuge ausgeliefert, 1,2 Prozent mehr als im Vorjahr.

Nach einem positiven Jahresbeginn war der Markt in **China** ab Juni stark rückläufig. Zum ersten Mal seit zwei Jahrzehnten verzeichnete der weltweit größte Einzelmarkt negative Wachstumsraten. Wir konnten in diesem herausfordernden Umfeld dennoch einen neuen Auslieferungsrekord erzielen und unseren Marktanteil auf 18,5 Prozent steigern. Das zeigt die Stärke des Volkswagen Konzerns und seiner Marken. Zusätzliche Potentiale erschließen wir mit unserer neuen Marke JETTA. Sie soll mit hoher Qualität, Sicherheit und Emotionalität gezielt die schnell wachsende junge Mittelschicht ansprechen und auch preislich ein starkes Angebot machen.

Für unseren Konzern setzt China inzwischen Standards bei Produktivität und Qualität. Als Innovationstreiber gibt das Land das Tempo vor: bei E-Mobilität, Digitalisierung und neuen Mobilitätskonzepten. Die Zukunft von Volkswagen entscheidet sich hier. China ist unser wichtigster Markt – und wird es bleiben. Auch deshalb haben wir die Verantwortung im Vorstand gestärkt. Stephan Wöllenstein ist als CEO der Marke Volkswagen in China nun auch Mitglied im Markenvorstand.

In Nordamerika ist der Absatz um 2 Prozent zurückgegangen. Grund war der Ausstieg aus nicht kostendeckenden Marktsegmenten in Mexiko. In den USA konnten wir die Auslieferungen hingegen um 2,1 Prozent steigern. Mit neuen, marktgerechten Modellen wie dem Atlas-SUV arbeiten wir uns Schritt für Schritt nach oben. Der Turnaround ist für 2020 geplant.

Unser Werk in Chattanooga bauen wir zur Fertigung für unseren Modularelektrobaukasten aus. Das Investment von 700 Millionen Euro ist ein klares Bekenntnis zum US-amerikanischen Markt. Den Wandel zur E-Mobilität wollen wir nutzen, um den Marktanteil deutlich auszubauen und die Marke in den USA neu zu positionieren.

Auch **Südamerika** entwickelt sich mittlerweile positiv. Mit einem Absatzplus von über 13 Prozent sind wir nach der dramatischen Restrukturierung in Brasilien zurück auf Wachstumskurs. Wir gewinnen mit neuen, technisch überlegenen Fahrzeugen wie Polo oder Virtus wieder Marktanteile. Dieses Jahr wollen wir wieder schwarze Zahlen schreiben – unter anderem mit dem T-Cross, der in wenigen Tagen in den Handel kommt. In Argentinien sorgt die anhaltende Wirtschaftskrise für Verluste. Auch hier haben wir Gegenmaßnahmen ergriffen und arbeiten an neuen, marktgerechten Fahrzeugen aus lokaler Produktion.

Meine Damen und Herren,

der Erfolg des Volkswagen-Konzerns ist ein globaler Erfolg. Er wird getragen von der Leistung unserer zwölf Konzernmarken. Sie alle arbeiten intensiv an ihrer Zukunftsfähigkeit und Performance. In nahezu allen Marken und Regionen haben wir uns verbessert. Dafür danke ich unseren Teams.



Unsere **Kernmarke Volkswagen** hat neue Bestwerte bei Absatz und Umsatz erzielt. Jetzt geht es darum, mit dem MEB den Umstieg in die E-Mobilität zu schaffen und gleichzeitig die Wettbewerbsfähigkeit des MQB sicherzustellen. Dabei gab es bereits Fortschritte, vor allem bei der Begrenzung der Fixkosten. Ihr Renditeziel von 6 Prozent hat die Marke auf 2022 vorgezogen. Und das ungeachtet der hohen Belastungen durch die notwendigen Zukunftsinvestitionen.

Nach wie vor gibt es aber großen Nachholbedarf – in der Verwaltung, in der Produktion und in der Entwicklung. Wie Volkswagen in Zukunft schlanker, effizienter und digitaler arbeiten will: Darum geht es morgen bei der Pressekonferenz der Marke.

ŠKODA entwickelt sich weiter gut. Die Marke ist auch 2018 gewachsen. Die Werke sind zu mehr als 120 Prozent ausgelastet. Deshalb planen wir ein zusätzliches Mehrmarken-Werk in Osteuropa. Aktuell prüfen wir Standorte in vier Ländern. Darüber hinaus übernimmt ŠKODA verstärkt übergreifende Aufgaben: in der Führung der Konzernaktivitäten in Indien und Russland. Oder künftig auch bei der Produktion der Passat-Familie im tschechischen Kvasiny. Arbeiten muss ŠKODA allerdings an der zuletzt rückläufigen Rendite.

SEAT hat ebenfalls ein starkes Jahresergebnis erzielt. Die Marke konnte die Auslieferungen um 10,5 Prozent auf 518.000 Fahrzeuge steigern. Damit war SEAT die am schnellsten wachsende Marke Europas. Und sie ist auch die Marke mit den jüngsten Kunden im Konzern. Zudem hat SEAT die strategische Verantwortung für Mikromobilität im Konzern übernommen. Perspektivisch konzentriert sich SEAT darauf, die Kapitalrendite zu steigern. 2018 lag die Marke mit 13,2 Prozent schon auf einem guten Niveau. Übrigens wird die Kapitalrendite künftig unsere wichtigste betriebswirtschaftliche Steuergröße, noch vor der Umsatzrendite.

Auch die **Volkswagen Nutzfahrzeuge** sind auf einem guten Weg. Sie haben für sich die vermutlich anspruchsvollsten Ziele und Projekte formuliert. Der Umbau des Werks in Hannover zum E-Standort ist eine wichtige Weichenstellung. Und die vor kurzem vereinbarte Kooperation mit Ford eröffnet neue Wachstumschancen, zum Beispiel bei mittelgroßen Pick-ups. Für den Nachfolger des Amarok werden Volkswagen und Ford eine gemeinsame Plattform nutzen. Über den Produktionsstandort entscheiden wir in Kürze. Auch die Konzernaktivitäten rund um neue Mobilitätsdienste, etwa von MOIA, konzentrieren wir bei VWN. Das Gleiche gilt für die Entwicklung von vollautonomen Fahrzeugen, sogenannten Robotaxis.

Für **Audi** war 2018 ein extrem herausforderndes Jahr. WLTP hatte ich bereits angesprochen. Die Marke wurde durch ihr komplexes Antriebsportfolio und die andauernden Diesel-Nachrüstungen besonders hart getroffen. Dazu kam der Führungswechsel. Mit Blick nach vorn sehen wir aber gute Chancen, bald wieder in die Offensive zu kommen. Ein operatives Ergebnis bei Audi von 4,7 Milliarden Euro und eine operative Rendite von 8 Prozent sind immer noch eine respektable Jahresbilanz. Die Audi-Mannschaft ist leistungsfähig, die Produkt-Pipeline ist gut gefüllt. Das neue Führungsteam um Bram Schot wird den Audi-Transformationsplan weiter schärfen und umsetzen. Der kürzlich vorgestellte Elektro-SUVe-tron ist ein Meilenstein der E-Offensive im Konzern – und die erste wirkliche Tesla-Alternative im Premiumsegment. Bis Januar hatten schon 20.000 Kunden das Auto reserviert. Die erste Vorstellung im Handel lief so erfolgreich, dass alle Testfahrten innerhalb von 16 Minuten ausgebucht waren.

Die Kollegen bei **Porsche** konnten erneut ein Rekordjahr bei Absatz, Umsatz und Ergebnis erzielen. Die achte Generation des 911er wird die beste aller Zeiten. Die Kundenresonanz ist hervorragend. Jetzt wird die Produktion in Zuffenhausen auf den ersten Elektro-Porsche vorbereitet. Der Taycan wird mit Abstand das sportlichste Elektroauto im Markt, mit viel Potenzial. Auch hier gibt es schon mehr als 20.000 ernsthafte Kaufinteressenten. Anspruchsvolle Aufgabe bleibt für Porsche, weiter mehr als 15 Prozent Rendite zu erzielen – trotz des Umbaus auf E-Mobilität.

Auch unsere „**Truck & Bus**“-Sparte hat sich hervorragend entwickelt. Der Umsatz hat über alle Marken hinweg um 6 Prozent auf 25,9 Milliarden Euro zugelegt. Das bereinigte operative Ergebnis stieg um etwa 13 Prozent auf rund 1,7 Milliarden Euro. Das neue, eigenständige Unternehmen **TRATON** hat das Potenzial zum Global Champion.

An der Kapitalmarktfähigkeit wird konsequent gearbeitet. Über den Börsengang entscheiden wir in absehbarer Zeit. Es müssen aber auch die Bedingungen an den Geld- und Kapitalmärkten stimmen. Das wägen wir ab und bewerten es in den nächsten Tagen.

Meine Damen und Herren,

neben einem erfolgreichen operativen Geschäft war 2018 geprägt von wichtigen strategischen Weichenstellungen.



Im April hat der Konzern eine neue, schlankere Führungsstruktur erhalten. Wir verteilen damit die Verantwortung auf mehr Schultern. Entscheidungen werden auf der jeweils verantwortlichen, niedrigsten Ebene getroffen, möglichst nah am operativen Geschäft. Der Leitgedanke: Ein schlanker Konzern führt starke Marken. Nach diesem Prinzip arbeiten auch die neuen Markengruppen. Zudem übernehmen einzelne Marken konzernübergreifend die Verantwortung für Regionen. Der Konzern kümmert sich um die wesentlichen Synergien: die großen Baukästen MEB, MQB, PPE, das Produktportfolio, die Werkebelegung und den Einkauf.

Die neue Struktur füllen wir auch personell mit Leben. Insgesamt haben wir in den vergangenen zwölf Monaten rund 40 Top-Positionen in Marken und Konzern neu besetzt: zum Beispiel Gunnar Kilian als neuen Personalvorstand, Stefan Sommer als neuen Konzernvorstand für Komponente und Beschaffung, Bram Schot als Audi CEO und Ralf Brandstätter als COO bei der Marke VW.

Zukünftig wollen wir mehr Top-Management- und Vorstandspositionen aus den eigenen Reihen besetzen. Dafür haben wir ein Qualifizierungsprogramm gestartet. Knapp 400 Managerinnen und Manager aus dem gesamten Konzern nehmen teil. Auch die Management-Vergütung stellen wir um: Der Bonus wird auf das Konzernergebnis ausgerichtet. Die Steigerung des Aktienkurses wird zur wichtigen Messgröße. Konzernziele stehen im Mittelpunkt, das soll die Zusammenarbeit fördern.

Unsere Führungskräfte sind auch ein wichtiger Teil unserer kulturellen Neuausrichtung. Ein Thema, bei dem trotz aller Fortschritte noch viel zu tun ist, weit über die Dieselkrise hinaus. Es ist gut, dass wir mittlerweile in Deutschland 99 Prozent der betroffenen Diesel-Fahrzeuge in Ordnung gebracht haben. Aber wir brauchen eine Kultur, in der Rechtschaffenheit und der offene Umgang mit Fehlern und Problemen im gesamten Unternehmen selbstverständlich sind.

Dabei unterstützt uns unser Monitor Larry Thompson mit seinem Team, dem ich an dieser Stelle herzlich danke. Gemeinsam mit dem Monitor wollen wir Volkswagen zu einem besseren Unternehmen machen. Insgesamt sind wir gut unterwegs und liegen im Zeitplan. Der zweite Monitor-Bericht liegt vor, die ausgesprochenen Empfehlungen werden umgesetzt.

Ein weiterer wesentlicher Hebel für unsere Zukunftsfähigkeit sind Partnerschaften mit Dritten. Mit Ford arbeiten wir zum Beispiel an der Entwicklung von Transportern und mittelgroßen Pick-ups. Über weitere Kooperations-Themen bei E-Mobilität und Autonomem Fahren sind wir in fortgeschrittenen Gesprächen. Und mit Microsoft haben wir eine Partnerschaft geschlossen, um die Volkswagen Automotive Cloud aufzubauen.

Auch die Neuausrichtung unserer Konzern-Komponente ist ein wichtiger Baustein unserer Strategie. Seit Januar 2019 arbeitet unsere Komponente als eigenständige unternehmerische Einheit. Wir haben damit aus dem Stand einen der weltgrößten Zulieferer der Welt geschaffen, mit rund 35 Milliarden Euro Geschäftsvolumen und mehr als 80.000 Mitarbeitern. Übrigens haben wir in der Komponente auch die Aufgaben rund um Batterien für E-Autos gebündelt. Die Wertschöpfungskette der Batterie für das Elektroauto steht besonders im Fokus: vom Rohstoff über die Zellfertigung bis hin zum Betrieb im Fahrzeug und dem Rohstoff-Recycling. Das alles soll bei der Komponente optimiert werden, vieles davon in Eigenleistung. MEB-Komponenten wie Zellen, E-Motoren, Leistungselektronik oder der Antriebsstrang werden künftig auch Dritten angeboten.

Und nicht zuletzt haben wir in der jüngsten Planungsrunde wesentliche Weichen gestellt: Die Werkebelegung wurde neu geordnet. Im Zuge unserer E-Offensive wandeln wir noch mehr Fabriken zu reinen Elektro-Standorten. Dazu haben wir auch vereinbart, die Belegschaft an den deutschen Standorten sozialverträglich zu reduzieren. Mehr zu unserer Elektro-Offensive gleich.

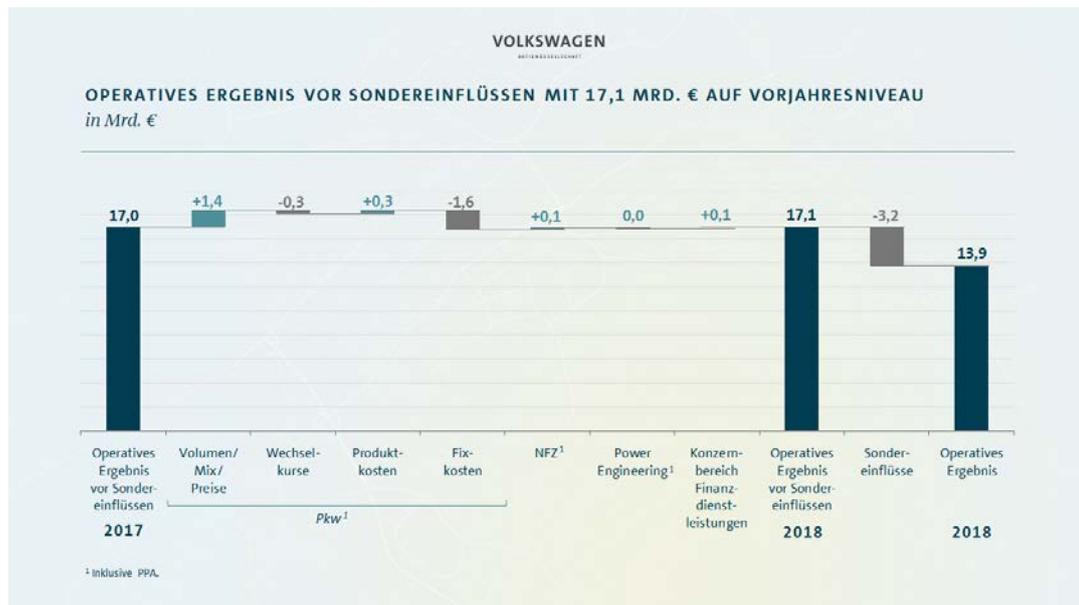
Zunächst Frank Witter mit weiteren Zahlen zur Geschäftsentwicklung 2018.

Frank Witter
Redeinhalt anlässlich der
Jahrespresse- und Investorenkonferenz
am 12. März 2019
- Teil II -



- Trotz der Herausforderungen aus der Dieseldiskussion und der öffentlichen Diskussion um Dieselfahrzeuge, den anhaltend schwierigen Marktbedingungen und dem neuen Testverfahren WLTP konnte der Volkswagen Konzern einen neuen Verkaufsrekord verbuchen.
- **Zitat Frank Witter:** „Die Umsatzerlöse des Konzerns lagen mit 235,8 Mrd. € um 2,7 % über dem Vorjahr – damit haben wir erneut einen Bestwert erzielt.“
- Im Geschäftsjahr 2018 erzielte der Volkswagen Konzern Umsatzerlöse in Höhe von 235,8 Mrd. € und übertraf damit den Vorjahreswert um 6,3 Mrd. €. Volumen- und Mixverbesserungen sowie die gute Geschäftsentwicklung im Konzernbereich Finanzdienstleistungen standen negativen Einflüssen aus Wechselkursen entgegen.
- Mit 17,1 (Vorjahr: 17,0) Mrd. € lag das Operative Ergebnis des Volkswagen Konzerns vor Sondereinflüssen auf dem Niveau des Vorjahres. Sondereinflüsse im Zusammenhang mit der Dieseldiskussion belasteten das Operative Ergebnis in Höhe von – 3,2 (Vorjahr: – 3,2) Mrd. €. Sie resultierten im Wesentlichen aus den rechtskräftigen Bußgeldbescheiden der Staatsanwaltschaft Braunschweig (1,0 Mrd. €) und der Staatsanwaltschaft München II (0,8 Mrd. €), aus höheren Rechtsrisiken und Rechtsverteidigungskosten sowie aus höheren Aufwendungen für technische Maßnahmen.

- Die operative Umsatzrendite vor Sondereinflüssen war bei 7,3 (Vorjahr: 7,4) % und lag in dem zu Jahresbeginn prognostizierten Korridor von 6,5 bis 7,5 %.



- Im Konzernbereich Pkw wirkten Volumenverbesserungen positiv, während gestiegene Abschreibungen, höhere ergebniswirksam verrechnete Forschungs- und Entwicklungskosten sowie die seit Jahresbeginn im Operativen Ergebnis erfasste Fair-Value-Bewertung von bestimmten Derivaten einen negativen Einfluss hatten.
- Mit 2,0 Mrd. € verzeichnete der Bereich Nutzfahrzeuge ein um 0,1 Mrd. € über Vorjahr liegendes Operatives Ergebnis. Der Anstieg gegenüber Vorjahr war im Wesentlichen volumen-, mix- und wechselkursbedingt, während Kostensteigerungen negativ wirkten.
- Im Bereich Power Engineering belief sich der Operative Verlust auf – 0,1 (Vorjahr: – 0,1) Mrd. €. Volumenverbesserungen standen Mixverschlechterungen entgegen.
- Das Operative Ergebnis des Finanzdienstleistungsbereichs verbesserte sich im Vergleich zum Vorjahr um 4,5 % auf 2,8 Mrd. €. Der Anstieg resultierte im Wesentlichen aus dem höheren Geschäftsvolumen.
- Mit 17,1 (Vorjahr: 17,0) Mrd. € lag das Operative Ergebnis des Volkswagen Konzerns vor Sondereinflüssen auf dem Niveau des Vorjahres.

VOLKSWAGEN						
VOLKSWAGEN KONZERN OPERATIVES ERGEBNIS VOR SONDEREINFLÜSSEN NACH MARKEN						
in Mio. € / in %						
	Januar – Dezember		Veränderung		Operative Umsatzrendite	
	2017	2018	Absolut	in %	2017	2018
Volkswagen Pkw	3.301	3.239	-62	-1,9	4,2	3,8
Audi	5.058	4.705	-353	-7,0	8,5	7,9
ŠKODA	1.611	1.377	-235	-14,6	9,7	8,0
SEAT	191	254	64	33,4	1,9	2,5
Bentley	55	-288	-343	x	3,0	-18,6
Porsche Automobile	4.003	4.110	108	2,7	18,5	17,4
Volkswagen Nutzfahrzeuge	853	780	-73	-8,6	7,2	6,6
Scania ¹	1.289	1.346	57	4,4	10,1	10,1
MAN Nutzfahrzeuge	362	332	-30	-8,3	3,3	2,7
MAN Power Engineering	193	193	0	0,1	5,9	5,3
Sonstiges	-2.335	-1.557	778	33,3		
Volkswagen Finanzdienstleistungen	2.460	2.612	152	6,2		
Volkswagen Konzern vor Sondereinflüssen²	17.041	17.104	63	0,4	7,4	7,3

¹ Inklusiv: Finanzdienstleistungen. ² Die Operativen Ergebnisse der Joint-Venture-Gesellschaften in China sind in den Werten des Konzerns nicht enthalten, sie werden At Equity konsolidiert.

- Die Umstellung auf das neue Testverfahren WLTP (Worldwide Harmonized Light-Duty Vehicles Test Procedure) zum 1. September 2018 führte bei den Pkw-Neuzulassungen in Westeuropa zu Vorzieheffekten in den Monaten Juli und August und zu teilweise signifikanten Rückgängen von September bis Dezember.
- Das Operative Ergebnis vor Sondereinflüssen der Marke **Volkswagen Pkw** belief sich auf 3,2 (Vorjahr: 3,3) Mrd. €. Positiv wirkten der gestiegene Fahrzeugabsatz und verbesserte Produktkosten. Höhere Verkaufskosten, unter anderem aufgrund der Umweltprämie, Wechselkurseffekte und Vorleistungen für neue Produkte – insbesondere im Rahmen der Umsetzung der Elektrooffensive – belasteten das Ergebnis. Zudem ergaben sich Herausforderungen aus dem Testverfahren WLTP. Die operative Umsatzrendite vor Sondereinflüssen belief sich auf 3,8 (Vorjahr: 4,2) %. Aus der Dieselthematik ergaben sich Sondereinflüsse in Höhe von – 1,9 (Vorjahr: – 2,8) Mrd. €.
- Das Operative Ergebnis vor Sondereinflüssen der Marke **Audi** ging um 7,0 % auf 4,7 Mrd. € zurück. Mixverbesserungen, positive Wechselkurseffekte und Produktkostenoptimierungen konnten den geringeren Fahrzeugabsatz und höhere Verkaufskosten, in denen sich jeweils vor allem die Belastungen aus WLTP widerspiegeln, sowie gestiegene Abschreibungen infolge des hohen Investitionsvolumens nicht ausgleichen. Audi erzielte eine operative Umsatzrendite vor Sondereinflüssen von 7,9 (Vorjahr: 8,5) %. Sondereinflüsse, die aus der Dieselthematik resultierten, beliefen sich auf – 1,2 (Vorjahr: – 0,4) Mrd. €. In den Finanzkennzahlen der Marke Audi sind auch die Werte der Marken Lamborghini und Ducati enthalten.

- Das Operative Ergebnis der Marke **ŠKODA** verringerte sich um 14,6 % auf 1,4 Mrd. €; der Rückgang resultierte im Wesentlichen aus negativen Wechselkurseffekten, Belastungen aus WLTP, gestiegenen Personalkosten und höheren Vorleistungen für neue Produkte. Das Absatzwachstum, Produktkostenoptimierungen und eine verbesserte Preispositionierung wirkten hingegen positiv. Bei der operativen Rendite war ein Rückgang von 9,7 % im Vorjahr auf nun 8,0 % zu verzeichnen.
- Das Operative Ergebnis der Marke **Bentley** ging auf – 288 (Vorjahr: 55) Mio. € zurück; vor allem Verzögerungen beim Anlauf des neuen Continental GT sowie Wechselkurseffekte wirkten belastend. Die operative Rendite belief sich auf – 18,6 (Vorjahr: 3,0) %.
- Im Berichtsjahr setzte **SEAT** seine positive Entwicklung fort: Das Operative Ergebnis stieg auf 254 (Vorjahr: 191) Mio. € und erreichte einen neuen Spitzenwert. Belastungen aus Kostensteigerungen und aus Wechselkursen konnten durch positive Volumen- und Mixeffekte mehr als ausgeglichen werden. Die operative Rendite der Marke SEAT verbesserte sich auf 2,5 (Vorjahr: 1,9) %.
- Das Geschäftsjahr 2018 war für **Porsche** erneut sehr erfolgreich: Das Operative Ergebnis der Porsche Automobile erhöhte sich im Vergleich zum Vorjahr um 2,7 % auf 4,1 Mrd. €; der Anstieg war insbesondere auf das gesteigerte Volumen und positive Mixeffekte zurückzuführen, während höhere Forschungs- und Entwicklungskosten, insbesondere für Elektromobilität und Digitalisierung, gegenläufig wirkten. Die operative Rendite lag bei 17,4 (Vorjahr: 18,5) %.
- Trotz positiver Mixeffekte und Materialkostenoptimierungen ging das Operative Ergebnis von **Volkswagen Nutzfahrzeuge** vor allem aufgrund höherer Vorleistungen für neue Produkte, einer ungünstigen Wechselkursentwicklung und aufgrund der Herausforderungen aus WLTP auf 780 (Vorjahr: 853) Mio. € zurück. Die operative Rendite sank auf 6,6 (Vorjahr: 7,2) %.
- Das Operative Ergebnis der Marke **Scania** verbesserte sich um 4,4 % auf 1,3 Mrd. €, was insbesondere aus dem höheren Volumen, einer günstigen Mix- und Wechselkursentwicklung sowie einem besseren Finanzdienstleistungsgeschäft resultierte. Kostensteigerungen wirkten hingegen negativ. Die operative Umsatzrendite belief sich im Berichtsjahr auf 10,1 (Vorjahr: 10,1) %.
- Aufgrund der Aufwendungen im Zusammenhang mit den Restrukturierungsaktivitäten in Indien ging das Operative Ergebnis von **MAN Nutzfahrzeuge** auf 332 (Vorjahr: 362) Mio. € zurück. Die operative Rendite betrug 2,7 (Vorjahr: 3,3) %.
- Das Operative Ergebnis vom **MAN Segment Power Engineering** belief sich 2018 auf 193 (Vorjahr: 193) Mio. €; positive Volumeneffekte standen Mixverschlechterungen gegenüber. Die operative Rendite lag bei 5,3 (Vorjahr: 5,9) %.

- Das Operative Ergebnis von **Volkswagen Finanzdienstleistungen** legte um 6,2 % auf 2,6 Mrd. € zu; das bedeutet einen neuen Rekordwert. Der Anstieg ist im Wesentlichen auf das Geschäftswachstum zurückzuführen.



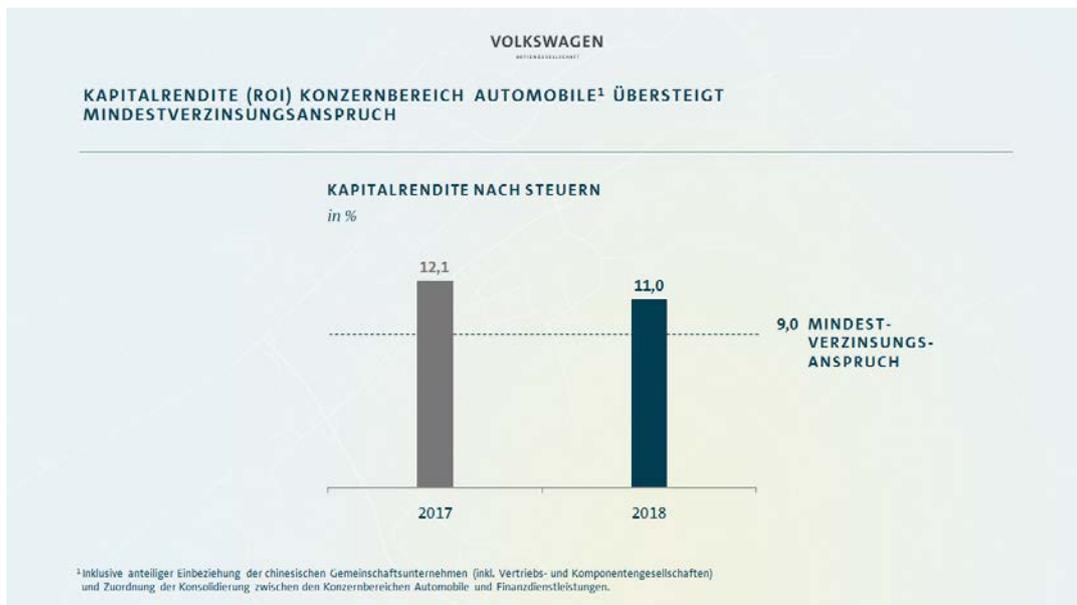
- Im Berichtsjahr lieferte der Volkswagen Konzern auf seinem größten Einzelmarkt 4,2 (Vorjahr: 4,2) Mio. Fahrzeuge (inklusive der Importe) an Kunden in China aus (+0,5 %).
- Im Berichtsjahr belief sich das anteilige Operative Ergebnis der Joint Ventures auf 4,6 (Vorjahr: 4,7) Mrd. €. Belastungen aus dem wettbewerbsintensiveren Marktumfeld, negative Wechselkurseffekte sowie gestiegene Forschungs- und Entwicklungskosten standen Mixverbesserungen, Volumensteigerungen und Produktkostenoptimierungen gegenüber.
- Die Werte der Joint-Venture-Gesellschaften in China sind im Operativen Ergebnis des Konzerns nicht enthalten, da sie At Equity konsolidiert werden. Ihre Ergebnisse werden anteilig ausschließlich im Finanzergebnis des Konzerns erfasst.



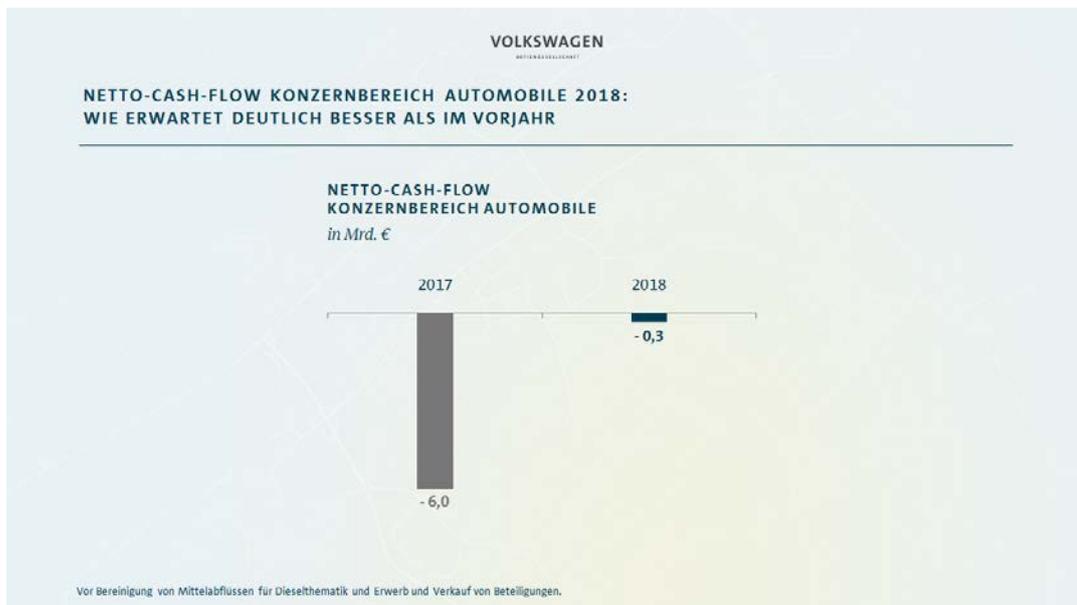
- Das Finanzergebnis erhöhte sich um 1,9 Mrd. € auf 1,7 Mrd. €.
- Das Ergebnis aus At Equity bewerteten Anteilen war mit 3,4 Mrd. € geringer als im Vorjahr, wobei die Ergebnisse der chinesischen Gemeinschaftsunternehmen leicht zunahmen.



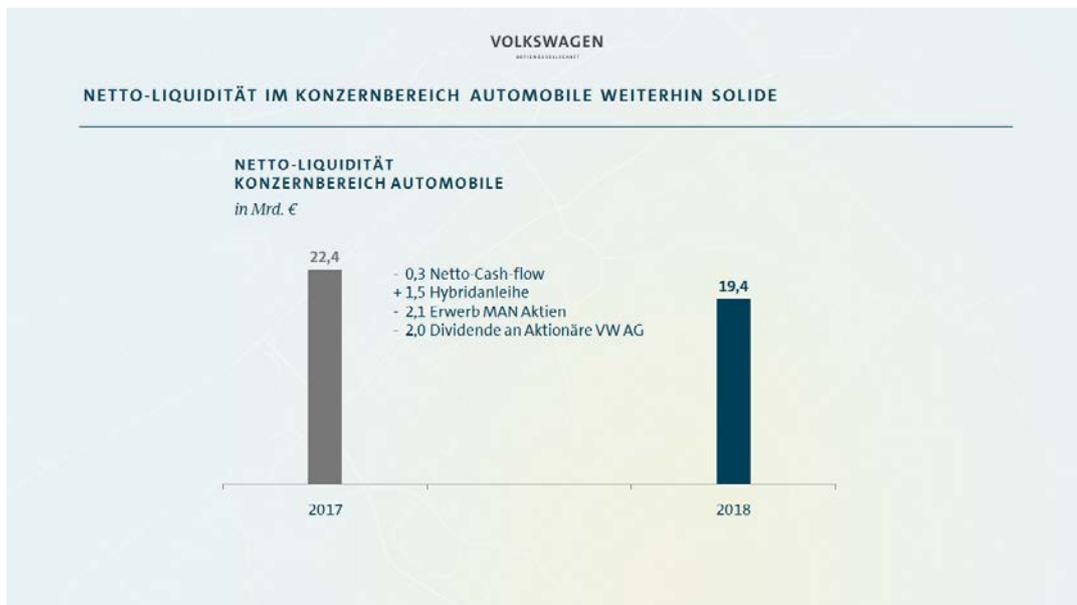
- **Zitat Frank Witter:** „Das Operative Ergebnis 2018 liegt mit 13,9 Mrd. € – auch nach Sondereinflüssen – auf einem guten Niveau.“



- Um den Ressourceneinsatz im Konzernbereich Automobile effizient zu gestalten und dessen Erfolg zu messen, nutzen wir seit vielen Jahren ein wertorientiertes Steuerungskonzept mit der relativen Kennzahl Kapitalrendite (RoI).
- Mit der Kapitalrendite (RoI) wird die periodenbezogene Verzinsung des investierten Vermögens im Konzernbereich Automobile unter anteiliger Einbeziehung der chinesischen Gemeinschaftsunternehmen ermittelt, indem das Operative Ergebnis nach Steuern ins Verhältnis zum durchschnittlichen investierten Vermögen gesetzt wird.
- Das investierte Vermögen erhöhte sich im Berichtsjahr. Der Anstieg war vor allem auf höhere Vorratsbestände sowie auf Zugänge aus Sachinvestitionen und aktivierten Entwicklungskosten zurückzuführen.
- Im Vergleich zum Vorjahr war der RoI aufgrund des niedrigeren Operativen Ergebnisses und des höheren investierten Vermögens rückläufig, lag aber mit 11,0 % (Vorjahr: 12,1 %), trotz der Ergebnisbelastungen aus den Sondereinflüssen, über unserem Mindestverzinsungsanspruch von 9 %.
- In der Strategie 2025 wird der Anspruch von Volkswagen verankert, nachhaltig eine Kapitalrendite von über 15 % zu erwirtschaften.



- Der Netto-Cash-flow des Konzernbereichs Automobile zeigt den Mittelüberschuss aus dem laufenden Geschäft. Er ergibt sich aus dem Cash-flow des laufenden Geschäfts abzüglich der Investitionstätigkeit des laufenden Geschäfts.
- Die in der Investitionstätigkeit des laufenden Geschäfts enthaltenen Sachinvestitionen (Investitionen in Sachanlagen, Als Finanzinvestition gehaltene Immobilien und Immaterielle Vermögenswerte ohne aktivierte Entwicklungskosten) nahmen um 4,6 % auf 13,2 Mrd. € zu. Die Sachinvestitionsquote belief sich auf 6,6 (Vorjahr: 6,5) %. Die Investitionen flossen vornehmlich in unsere Fertigungsstandorte sowie in Modelle, die wir in diesem und im kommenden Jahr in den Markt eingeführt haben beziehungsweise noch einführen werden. Dies sind im Wesentlichen Fahrzeuge der Modellreihen Touareg, T-Cross, Audi e-tron, Audi Q3, Audi A6, Porsche 911, Porsche Taycan sowie die Bentley Continental Familie. Weitere Investitionsschwerpunkte bildeten die ökologische Ausrichtung der Modellpalette, die Elektrifizierung und Digitalisierung der Produkte und die modularen Baukästen.
- Der Netto-Cash-flow des Konzernbereichs Automobile fiel im Jahr 2018 im Wesentlichen aufgrund deutlich geringerer Mittelabflüsse aus der Dieseldiagnostik mit – 0,3 (Vorjahr: – 6,0) Mrd. € um 5,6 Mrd. € besser aus als ein Jahr zuvor.
- **Zitat Frank Witter.** „Mit – 0,3 Mrd. € ist der Netto-Cash-flow deutlich besser als im Vorjahr. Es ist uns aber im 4. Quartal WLTP-bedingt nicht in erhofftem Umfang gelungen, die Vorräte und Forderungen noch stärker zu reduzieren.“



- Trotz weiterer Belastungen und Mittelabflüsse im Zusammenhang mit der Dieselthematik lag die Netto-Liquidität im Konzernbereich Automobile auf einem weiterhin soliden Niveau.
- Der Netto-Cash-flow des Konzernbereichs Automobile konnte wie erwartet den Vergleichswert des Vorjahres deutlich übertreffen, fiel jedoch mit – 0,3 Mrd. € negativ aus. Dies ist insbesondere auf höher als erwartet eingetretene Mittelabflüsse aus der Dieselthematik, bedingt durch die Bußgeldbescheide zurückzuführen.
- Im Juni 2018 hat der Volkswagen Konzern die Netto-Liquidität durch die Platzierung einer unbesicherten, nachrangigen Hybridanleihe mit einem Nominalvolumen von insgesamt 2,75 Mrd. € gestärkt. Die Transaktion diente auch zur Refinanzierung der im September 2018 gekündigten Tranche mit einem Nominalvolumen von 1,25 Mrd. € aus der im Jahr 2013 begebenen Hybridanleihe.
- Im Spruchverfahren zur Angemessenheit der Barabfindung und des Ausgleichsanspruchs an die Minderheitsaktionäre der MAN SE hat das Oberlandesgericht München Ende Juni 2018 rechtskräftig entschieden, dass der jährliche Ausgleichsanspruch je Aktie anzuheben ist. Bis zum 31. Dezember 2018 sind für Ausgleichszahlungen und den Erwerb angedienter Aktien Mittel in Höhe von 2,1 Mrd. € abgeflossen.
- Des Weiteren wurde an die Aktionäre der Volkswagen AG im Mai 2018 eine gegenüber Vorjahr um 1,0 Mrd. € höhere Dividende von 2,0 Mrd. € ausgeschüttet.
- Die Netto-Liquidität des Konzernbereichs Automobile war am 31. Dezember 2018 mit 19,4 Mrd. € um 3,0 Mrd. € niedriger als am Ende des Geschäftsjahres 2017.



- Das unverwässerte Ergebnis je Stammaktie für das Geschäftsjahr 2018 lag bei 23,57 (Vorjahr: 22,28) €. Bei den Vorzügen ergab sich ein unverwässertes Ergebnis je Aktie von 23,63 (Vorjahr: 22,34) €.
- *Zitat Frank Witter:* „Vorstand und Aufsichtsrat freuen sich, den Aktionären eine deutlich erhöhte Dividende je Stammaktie von 4,80 € und je Vorzugsaktie von 4,86 € vorschlagen zu können.“
- Vorstand und Aufsichtsrat der Volkswagen AG schlagen für das Geschäftsjahr 2018 eine Dividende von 4,80 € je Stammaktie und 4,86 € je Vorzugsaktie vor. Auf dieser Basis beträgt die Ausschüttungssumme insgesamt 2,4 (Vorjahr: 2,0) Mrd. €.
- Die Ausschüttungsquote basiert auf dem Konzernergebnis nach Steuern, das auf die Aktionäre der Volkswagen AG entfällt. Sie beträgt für das Berichtsjahr 20,4 % und lag im Vorjahr bei 17,6 %. Mit der Konzernstrategie hat sich der Vorstand eine Ausschüttungsquote von 30 % als Ziel gesetzt.



- **Zitat Frank Witter:** „Die Zahlen des Jahres 2018 belegen, dass wir uns in einem herausfordernden Umfeld eine Position erarbeitet haben, aus der wir den Wandel des Volkswagen Konzerns erfolgreich gestalten können. Das Jahr 2019 wird nicht leicht – wir sind jedoch zuversichtlich und entschlossen, die gesetzten Ziele zu erreichen.“
- Der Vorstand geht davon aus, dass die Auslieferungen an Kunden des Volkswagen Konzerns im Jahr 2019 unter weiterhin herausfordernden Marktbedingungen den Vorjahreswert leicht übertreffen werden.
- Der Vorstand erwartet, dass die Umsatzerlöse des Volkswagen Konzerns sowie der Bereiche Pkw und Nutzfahrzeuge um bis zu 5 % über dem Vorjahreswert liegen werden.
- Für das Operative Ergebnis des Konzerns und des Bereichs Pkw rechnet der Vorstand im Jahr 2019 mit einer operativen Umsatzrendite zwischen 6,5 und 7,5 %. Für den Bereich Nutzfahrzeuge wird von einer operativen Umsatzrendite zwischen 6,0 und 7,0 % ausgegangen. Im Bereich Power Engineering wird bei leicht steigenden Umsatzerlösen ein Verlust in der Größenordnung des Vorjahres erwartet. Für den Konzernbereich Finanzdienstleistungen wird bei moderat steigenden Umsatzerlösen von einem Operativen Ergebnis auf dem Niveau des Vorjahres ausgegangen.
- Herausforderungen ergeben sich insbesondere aus dem konjunkturellen Umfeld, der steigenden Wettbewerbsintensität, volatilen Wechselkursverläufen sowie aus verschärften WLTP-Anforderungen (Worldwide Harmonized Light-Duty Vehicles Test Procedure).
- Die Kapitalrendite (RoI) erwartet der Vorstand leicht über dem Vorjahr.

- Es ist unverändert das erklärte Ziel des Vorstands, seine solide Liquiditätspolitik fortzusetzen. Liquiditätsabflüsse infolge der Dieselthematik werden den Cash-flow auch in 2019 belasten, aber voraussichtlich deutlich geringer ausfallen als im Berichtszeitraum. In der Folge rechnet der Vorstand für 2019 mit einem positiven Netto-Cash-flow, der den Vorjahreswert deutlich übertreffen wird.

- Anhang -

Frank Witter
Redeinhalt anlässlich der
Jahrespresse- und Investorenkonferenz
am 12. März 2019



VOLKSWAGEN
AGTIENGESELLSCHAFT

OPERATIVES ERGEBNIS VOLKSWAGEN KONZERN AUCH NACH SONDEREINFLÜSSEN AUF VORJAHRESNIVEAU
in Mio. €

	Januar – Dezember		Veränderung	
	2017 ¹	2018	Absolut	in %
Umsatzerlöse	229.550	235.849	6.299	2,7
Operatives Ergebnis vor Sondereinflüssen	17.041	17.104	63	0,4
in % der Umsatzerlöse	7,4	7,3		
Sondereinflüsse	-3.222	-3.184	39	1,2
Operatives Ergebnis	13.818	13.920	102	0,7
in % der Umsatzerlöse	6,0	5,9		
Finanzergebnis	-146	1.723	1.868	x
Ergebnis vor Steuern	13.673	15.643	1.970	14,4
Ertragsteuern	-2.210	-3.489	-1.279	-57,9
Ergebnis nach Steuern	11.463	12.153	691	6,0

¹ Vorjahr wurde angepasst.

VOLKSWAGEN
AG

GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG VOLKSWAGEN KONZERN

in Mio. €

	2017	%	2018	%
Umsatzerlöse	229.550	100,0	235.849	100,0
Kosten der Umsatzerlöse	-186.001	-81,0	-189.500	-80,3
Bruttoergebnis	43.549	19,0	46.350	19,7
Vertriebskosten	-20.859	-9,1	-20.510	-8,7
Verwaltungskosten	-8.126	-3,5	-8.819	-3,7
Sonstiges betriebliches Ergebnis	-745	-0,3	-3.100	-1,3
Operatives Ergebnis	13.818	6,0	13.920	5,9
Finanzergebnis	-146	-0,1	1.723	0,7
Ergebnis vor Steuern	13.673	6,0	15.643	6,6
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	-2.210	-1,0	-3.489	-1,5
Ergebnis nach Steuern	11.463	5,0	12.153	5,2
Ergebnisanteil der Aktionäre der Volkswagen AG	11.179	4,9	11.827	5,0

Vorjahr wurde angepasst.

VOLKSWAGEN
AG

2018 – FINANCIAL HIGHLIGHTS

F&E Quote (Anteil der gesamten Forschungs- und Entwicklungskosten an den Umsatzerlösen des Konzernbereichs Automobile) mit 6,8 % auf Vorjahresniveau (Vorjahr: 6,7 %)

Sachinvestitionsquote beläuft sich auf 6,6 % (Vorjahr: 6,5 %)

Netto-Cash-flow des Automobilbereichs mit – 0,3 Mrd. € deutlich verbessert (Vorjahr: – 6,0 Mrd. €)

Netto-Liquidität im Konzernbereich Automobile mit 19,4 Mrd. € weiterhin solide (Vorjahr: 22,4 Mrd. €)

VOLKSWAGEN
AG

NETTO-LIQUIDITÄT KONZERNBEREICH AUTOMOBILE

in Mio. €

	Januar – Dezember		Veränderung	
	2017	2018	Absolut	in %
Brutto-Cash-flow	23.418	25.964	2.546	10,9
Veränderung Working Capital	-11.732	-7.433	4.299	36,6
Cash-flow laufendes Geschäft	11.686	18.531	6.845	58,6
Investitionstätigkeit laufendes Geschäft	-17.636	-18.837	-1.201	-6,8
davon: Sachinvestitionen	-12.631	-13.218	-587	-4,6
in % der Umsatzerlöse ¹	6,5	6,6		
Entwicklungskosten (aktiviert)	-5.260	-5.234	26	0,5
Erwerb und Verkauf Beteiligungen	-124	-594	-470	x
Netto-Cash-flow	-5.950	-306	5.644	94,9
Ein- und Auszahlungen von Hybridkapital	3.473	1.491	-1.982	-57,1
Eigenkapitalerhöhung Konzernbereich Finanzdienstleistungen	-1.073	-73	1.000	93,2
Anteilsenerwerb und Ausgleichszahlungen MAN	-118	-2.117	-1.999	x
Netto-Liquidität am 31.12.	22.378	19.368	-3.011	-13,5

¹ Vorjahr wurde angepasst.

VOLKSWAGEN
AKTIENGESELLSCHAFT

HAUPTVERSAMMLUNG

Vorstand und Aufsichtsrat schlagen Erhöhung der Dividende je Stammaktie auf 4,80 € (Vorjahr: 3,90 €) und je Vorzugsaktie auf 4,86 € (Vorjahr: 3,96 €) vor



Hauptversammlung: 14. Mai 2019 im CityCube Berlin

VOLKSWAGEN
AKTIENGESELLSCHAFT

SOLL-IST-VERGLEICH

	Ist 2017	Ursprüngliche Prognose für 2018	Angepasste Prognose für 2018	Ist 2018
Auslieferungen an Kunden	10,7 Mio.	moderate Steigerung	moderate Steigerung	10,8 Mio.
Umsatzerlöse	229,6 Mrd. €	Steigerung bis 5 %	Steigerung bis 5 %	235,8 Mrd. €
Operative Rendite vor Sondereinflüssen	7,4 %	6,5 – 7,5 %	6,5 – 7,5 %	7,3 %
Operatives Ergebnis vor Sondereinflüssen	17,0 Mrd. €	in der Bandbreite	in der Bandbreite	17,1 Mrd. €
Operatives Ergebnis	13,8 Mrd. €	in der Bandbreite	in der Bandbreite	13,9 Mrd. €
Konzernbereich Automobile				
Kapitalrendite (Roi)	12,1 %	leichte Steigerung, > 9 %	leichter Rückgang, > 9 %	11,0 %
Sachinvestitionsquote	6,5 %	6,5 – 7,0 %	6,5 – 7,0 %	6,6 %
F&E-Quote	6,7 %	6,5 – 7,0 %	6,5 – 7,0 %	6,8 %
Netto-Cash-flow	6,0 Mrd. €	deutliche Steigerung, positiv	deutliche Steigerung, positiv	-0,3 Mrd. €
Netto-Liquidität	22,4 Mrd. €	moderate Steigerung	moderater Rückgang	19,4 Mrd. €

Vorjahr wurde angepasst.

Dr. Herbert Diess
Rede anlässlich der
Jahrespresse- und Investorenkonferenz
am 12. März 2019
- Teil III -

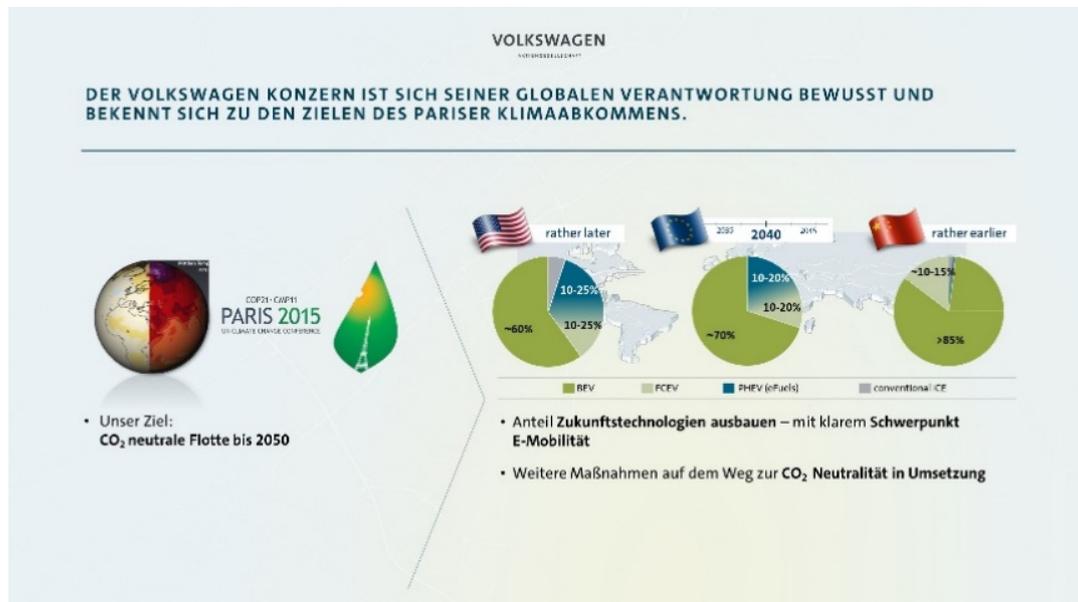
2. Fokus: E-Mobilität *Bekanntnis zu Klimaschutz, E-Offensive ausweiten*

Danke, Frank. Das Umfeld bleibt herausfordernd. Dennoch setzen wir uns auch für 2019 ambitionierte Ziele: Wir wollen weiter profitabel wachsen.



Das schaffen wir mit über 90 neuen Modellen, die in diesem Jahr auf die Straße kommen. Dabei setzen wir nach wie vor auf das begehrte SUV-Segment. Dessen Anteil am Absatz ist vergangenes Jahr um 5 Prozent gestiegen. Für 2019 rechnen wir ebenfalls mit deutlichem Wachstum. Highlights werden der Volkswagen T-Cross, der ŠKODA Scala oder der SEAT Tarraco. Vor allem stellen wir Ende des Jahres die nächste Golf-Generation vor. Sie dürfen gespannt sein.

Unsere Modelloffensive geht also ungebremst weiter. Gleichzeitig beschleunigen wir die Transformation. 2019 wird zum Schlüsseljahr für unsere konzernweite E-Offensive. Die ersten reinen E-Autos gehen in Produktion: bei Audi, Porsche und der Marke Volkswagen.



Meine Damen und Herren,

zur Volkswagen-DNA gehört seit jeher, dass wir Menschen bewegen. Das machen unsere Marken mit unterschiedlichsten Ansprüchen. Uns geht es darum, die individuelle Mobilität auch in Zukunft für viele Menschen zu erhalten und im Volumensegment bezahlbar zu machen. Wir wollen den Freiraum schaffen, dass man sich jederzeit bewegen kann wann man will und wohin man will - ohne Einschränkungen und Einfahrverbote.

Dazu richten wir unser Angebot Schritt für Schritt auf saubere Mobilität aus. Das Pariser Klimaabkommen ist dabei die Maßgabe für unser Handeln. Wenn wir die CO₂-Emissionen in den kommenden Jahren nicht signifikant senken, schreitet die Erderwärmung unkontrolliert voran – mit verheerenden Folgen. Darum bekennen wir uns voll und ganz zu dem Ziel, die Erderwärmung bis 2050 auf unter 2 Grad zu begrenzen.



Möglich wird das mit deutlich verringerten CO₂- Emissionen in allen Bereichen von Industrie und Gesellschaft. Heute entfallen rund 14 Prozent vom weltweiten CO₂-Austoß auf den Verkehrssektor – dazu gehören neben Pkw und Lkw auch Flugzeuge und Schiffe.

Allein die Pkw-Marken der Volkswagen AG sind über die Nutzung ihrer Fahrzeuge für ein Prozent des weltweiten CO₂-Austoßes verantwortlich. Dieses Prozent wollen wir auf 0 senken. Das ist unser Ziel und unser Beitrag zum Klimaschutz.



Auch deshalb haben wir im Vorstand ein umfassendes Programm zur Dekarbonisierung verabschiedet. Bis 2050 wollen wir den gesamten Volkswagen Konzern CO₂-neutral machen. Das soll nicht nur für unsere Fahrzeuge gelten, sondern auch für unseren eigenen CO₂-Fußabdruck. Das ist ambitioniert, aber machbar. CO₂ wird so zu einer zentralen Steuerungsgröße in unseren Fahrzeugprojekten, aber auch in der Produktion und Beschaffung.

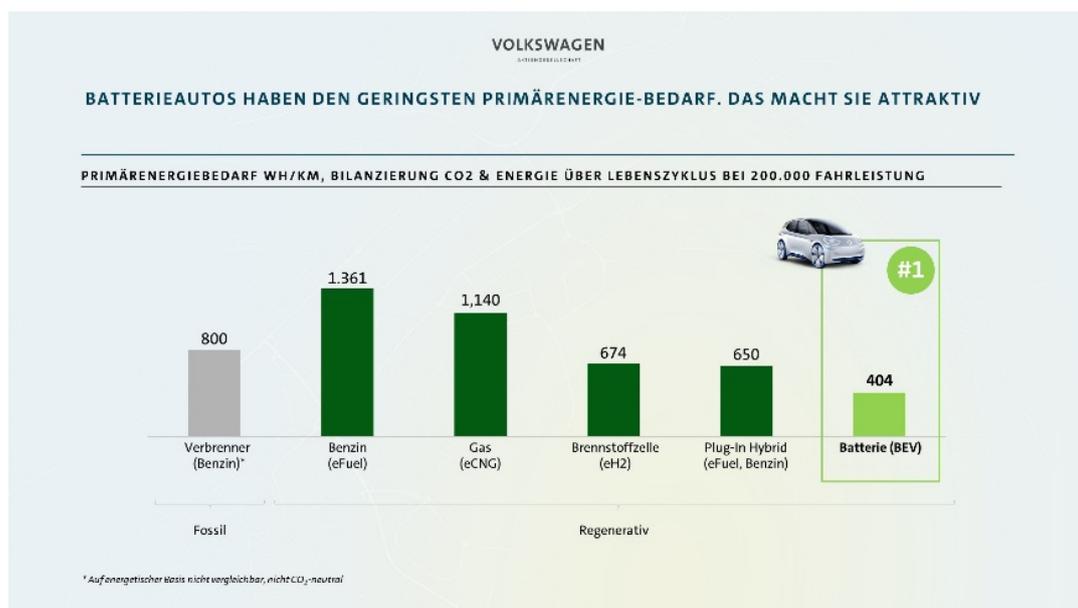
Da 2050 noch ein Stück entfernt ist, orientieren wir uns an verbindlichen Zwischenzielen. Bis 2025 wollen wir den CO₂-Fußabdruck unserer Flotte über den gesamten Lebenszyklus um 30 Prozent reduzieren im Vergleich zu 2015. Den weltweiten CO₂-Ausstoß unserer Werke halbieren wir. Basis ist hier das Jahr 2010.

Damit all das keine vagen Absichtsbekundungen bleiben, unterlegen wir unsere Ziele mit messbaren Maßnahmen. Sie folgen drei Prinzipien. Erstens: CO₂ wirksam und nachhaltig reduzieren. Zweitens: Energieversorgung auf erneuerbare Energien umstellen. Drittens: nicht vermeidbare Emissionen kompensieren.

Für eine bessere CO₂-Bilanz unserer Fahrzeuge setzen wir bereits bei der Lieferkette an. Wir wollen CO₂ zu einem zentralen Aspekt in unseren Lieferantenverträgen machen. Vor allem bei den Batterien für Elektrofahrzeuge und bei Stahl und Aluminium gibt es viel Potenzial.

Auch intern denken wir um: Die Umrüstung unseres Wolfsburger Kraftwerks von Kohle auf Gas wird ab 2023 jährlich 1,5 Mio. Tonnen CO₂ einsparen. Zudem setzen wir in unseren Werken auf den Einsatz von erneuerbaren Energien. AUDI fertigt zum Beispiel in Brüssel schon CO₂-neutral.

Um auch mittelfristig nicht vermeidbare CO₂-Emissionen in der Herstellung zu kompensieren, planen wir umfangreiche Investitionen in Klimaschutzprojekte. Zum Beispiel zur Aufforstung und für den Schutz bedrohter Wälder. Die Maßnahmen werden aus einem CO₂-Fond finanziert, den wir neu einrichten. Hierfür sind zunächst 50 Millionen Euro vorgesehen. All das zusammen ist der bisher ehrgeizigste und weitreichendste Klimaschutz-Ansatz in der Automobilbranche.



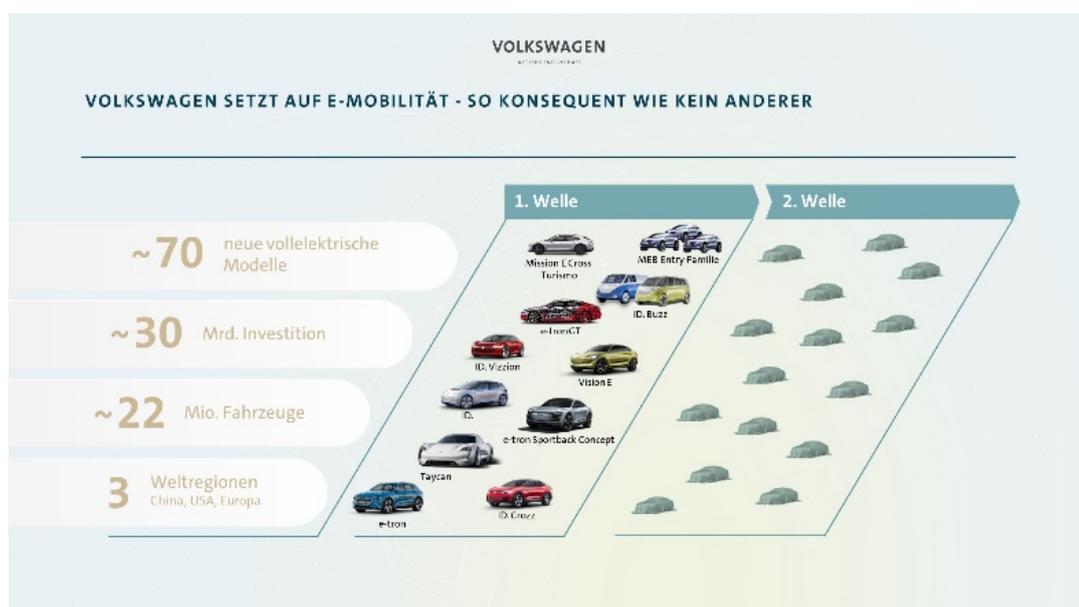
Um den CO₂-Fußabdruck unserer Flotte zu senken und die strengen EU-Vorgaben zu erfüllen, spielt der Elektroantrieb eine absolute Schlüsselrolle. Er ist auf absehbare Zeit die beste und effizienteste Möglichkeit für weniger CO₂ im Straßenverkehr.

Auf 200.000 Kilometer Fahrleistung gerechnet braucht ein Elektroauto über den gesamten Lebenszyklus rund 400 Wattstunden pro Kilometer – einschließlich der Herstellung. Es arbeitet damit wesentlich effizienter als andere alternative Antriebe. Der Antrieb per Strom ist drei Mal so effizient wie synthetische Kraftstoffe und auch der Brennstoffzelle deutlich überlegen. Aus unserer Sicht gibt es in der nächsten Dekade keine Alternative zur E-Mobilität.

Meine Damen und Herren,

Wir leiten damit einen Systemwechsel ein. Jetzt gilt es, alle Kräfte auf ein Ziel auszurichten. Wir müssen uns fokussieren. Technologieoffenheit ist jetzt die falsche Parole und führt nur dazu, den Systemwandel weiter in die Zukunft zu verlegen. Es gilt, die politischen und gesellschaftlichen Kräfte auf den Systemwechsel zur E-Mobilität zu bündeln, um die kritische Masse zu schaffen und die nötige Infrastruktur aufzubauen. Die E-Autos benötigen eine zügige Energiewende. Kohle- und CO₂-freier Strom ist ein Muss. Wir rufen Industrie, Politik und Gesellschaft auf, gemeinsam alle Hebel in Bewegung zu setzen, um der E-Mobilität zum Durchbruch zu verhelfen.

Das schließt auch eine offene Debatte über die Folgen der E-Mobilität ein. Denn zur Wahrheit gehört: Ein E-Auto lässt sich mit etwa 30 Prozent weniger Aufwand herstellen als ein Verbrenner. Das heißt: Wir werden Arbeitsplätze abbauen. Und es wird schwer, das nur mit Fluktuation und Altersteilzeit zu schaffen. Umso wichtiger ist eine gute Marktposition. Je erfolgreicher wir als Unternehmen mit der E-Mobilität sind, desto sicherer sind die Arbeitsplätze auf lange Sicht.



Kein anderer traditioneller Autobauer geht den Aufbruch ins neue Zeitalter so umfassend an wie Volkswagen. Schon in der Planungsrunde vergangenen November haben wir die weitreichendste Elektro-Offensive der Industrie vorgestellt. Jetzt passen wir auch die Absatzplanung an. Bis 2028 bringt der Konzern fast 70 neue E-Modelle auf den Markt – statt 50 wie bisher geplant.

Über den AUDI e-tron¹ und den Porsche Taycan² habe ich schon gesprochen. Mit dem ID.² bringen wir kurz danach das erste Elektroauto zum Preis eines vergleichbaren Golf Diesel auf den Markt. Danach folgen unter anderem ID. CROZZ², SEAT el-born², SKODA Vision E², ID. BUZZ² und ID. VIZZION², alles Fahrzeuge unserer MEB-Familie. Dafür investieren wir allein bis 2023 mehr als 30 Milliarden Euro und elektrifizieren unser Portfolio in allen Segmenten.

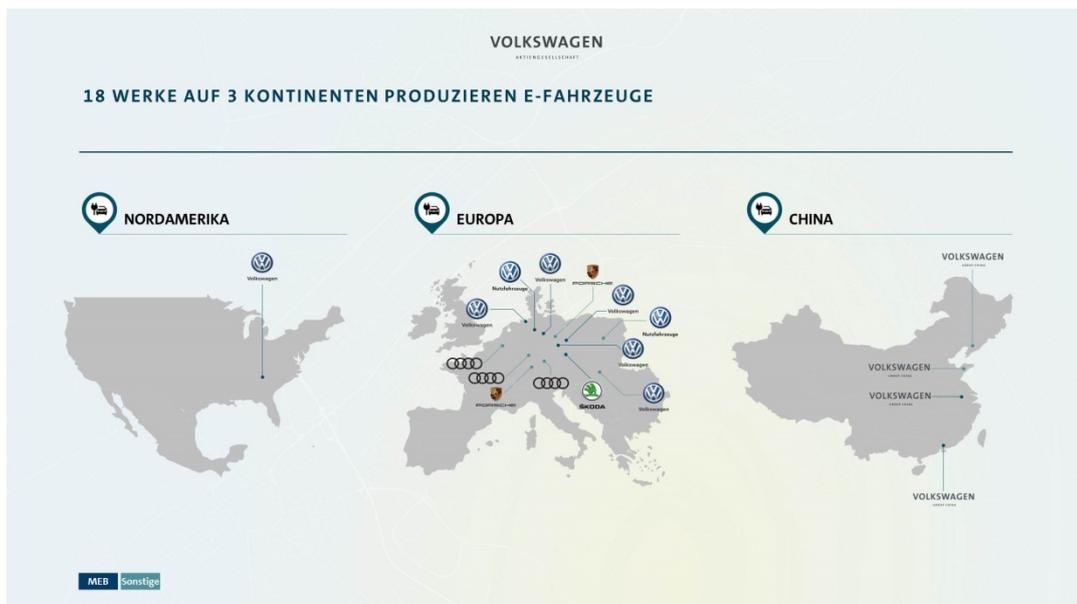
Damit die Elektromobilität für möglichst viele bezahlbar wird, braucht es große Stückzahlen. Auf unseren neuen Elektro-Plattformen bauen wir in den kommenden zehn Jahren rund 22 Millionen Fahrzeuge. Bis 2030 soll der E-Anteil in unserer Flotte dann in Europa und China auf mindestens 40 Prozent steigen. Um die Elektrooffensive abzusichern, haben wir mit LG Chem, SKI, CATL und Samsung strategische Batteriezellen-Lieferanten ausgewählt.

Als zentrales Bauteil in jedem E-Auto ist die Batterie für uns strategisch wichtig. Deshalb investieren wir in die nächste Generation der Batteriezelle. Wir machen Batterietechnologie dauerhaft zur Schlüsselkompetenz bei Volkswagen und haben dafür ein „Center of Excellence“ in Salzgitter aufgebaut. Mit Blick auf den weiter steigenden Bedarf prüfen wir, uns an einer eigenen Batteriezellenfertigung in Europa zu beteiligen und Kapazitäten aufzubauen.

¹AUDI e-tron: Stromverbrauch kombiniert in kWh/100 km*: 26,2 - 22,6 (WLTP); 24,6 - 23,7 (NEFZ) CO₂-Emission kombiniert in g/km: 0.

*Angaben in Abhängigkeit von der gewählten Ausstattung.

²Seriennahe Studie.



Die E-Offensive verändert auch das Gesicht unserer Werke. Bis 2022 schaffen wir konzernweit 18 E-Standorte auf drei Kontinenten. Davon produzieren 8 Werke Fahrzeuge auf Basis der Elektroplattform MEB. Das Werk Zwickau wird unser Leitwerk für den MEB. Der Umbau läuft auf Hochtouren. Noch in diesem Jahr läuft der erste ID. vom Band. Zusätzlich stellen wir Emden und Hannover auf die Produktion von Elektrofahrzeugen ab 2022 um. Gemeinsam werden die drei Standorte zum größten E-Auto-Produktionsverbund Europas. Auch in China entstehen in Anting und Foshan gerade zwei MEB-Werke. Sie nehmen wenige Monate nach Zwickau die Produktion auf. Und in Nordamerika wird Chattanooga unser Standort für die Fertigung von E-Fahrzeugen.



Das Herz unserer Elektro-Offensive bildet der Modulare E-Antriebs-Baukasten. Mit dem MEB wollen wir einen neuen Industriestandard setzen. Er wurde von Anfang an als reine E-Plattform entwickelt und schöpft die technischen Möglichkeiten von Elektroautos optimal aus: bei Leistung, Platz und digitalen Angeboten. Der MEB ermöglicht Reichweiten von mehr als 550 Kilometern nach WLTP. Zudem verfügt er über ein komplett neues Bordnetz. Das Betriebssystem vw.OS wird „over the air“ aktualisiert – also per Funk. So wird das Auto zum Tablet auf Rädern.

Die Einsatzmöglichkeiten des MEB reichen vom kleinen Stadtwagen über große Limousinen bis zum E-Bulli. Auch Kleinserienfahrzeuge wie der ID. Buggy lassen sich mit der Plattform bauen. Unser Vorteil: Je mehr Autos auf der Plattform basieren, desto günstiger werden sie. Darum öffnen wir den MEB für Partner. Wir erhöhen dadurch die Skalen, steigern die Wettbewerbsfähigkeit und bringen E-Mobilität noch schneller in die Breite.

In Genf haben wir vergangene Woche die erste Partnerschaft bekannt gegeben. Das Unternehmen e.GO von Prof. Schuh wird unsere Plattform als Drittunternehmen nutzen.



Das erste Auto auf MEB-Basis wird der ID. Der Markenvorstand wird morgen noch mehr zu diesem Fahrzeug sagen. Ich möchte heute nur einen Aspekt betonen: Der ID. kommt als bilanziell CO₂-neutrales E-Auto auf den Markt – und ist damit ein wichtiger Baustein für unser Dekarbonisierungs-Programm, über das ich bereits gesprochen habe. Ein bilanziell CO₂-neutrales Auto muss die gesamte Wertschöpfungskette einbeziehen. Genau das tun wir beim ID.:

- Die energieintensive Zellfertigung betreiben unsere Lieferanten zu 100 Prozent mit Grünstrom.
- Für die Autoproduktion in Zwickau beziehen wir Strom aus regenerativen Quellen.
- Zum Laden bieten wir unseren Kunden klimaneutral erzeugten Strom.
- Recycelte Batteriezellen nutzen wir künftig für unsere neuen mobilen Ladestationen.
- Und die Emissionen, die wir nicht vermeiden können, gleichen wir – wie gesagt – durch Investitionen in Klimaschutzprojekte aus.

Gleichzeitig kümmern wir uns um die Infrastruktur. Sie ist ein wesentlicher Hebel für den Erfolg der E-Mobilität:

- Gemeinsam mit Industriepartnern werden wir mit IONITY bis 2020 europaweit 400 Schnellladestationen an Fernstraßen und Autobahnen errichten. Davon werden 100 in Deutschland stehen. Alle 120 Kilometer kann geladen werden.
- Bei unserer neuen Unternehmenstochter Elli gibt es Wallboxen für das Laden zu Hause mit passendem Naturstrom.
- Wir errichten Ladepunkte auf Mitarbeiter-Parkplätzen und bei unseren Händlern. Allein die Marke VW wird in den deutschen Werken rund 3.500 Lademöglichkeiten für E-Fahrzeuge installieren.
- Und wir schließen Partnerschaften mit großen Einzelhandelsketten ab. Kunden können ihre Autos dann beim Einkaufen laden. Mit Tesco in Großbritannien fangen wir an. Weitere Partner werden folgen.

All das zeigt: Volkswagen investiert in den kommenden Jahren massiv in E-Mobilität.

Für den großen Durchbruch fehlen allerdings immer noch wichtige Voraussetzungen. Die Infrastruktur muss in den kommenden Jahren genauso rasant wachsen wie das Angebot an E-Autos. Mieter und Eigentümer müssen zum Beispiel ein Anrecht auf die Installation privater Wallboxen bekommen. Vor allem in den Städten könnte man mit speziellen „Fastlanes“ oder mehr Parkplätzen und Ladestellen sinnvolle Anreize für Elektroautos schaffen. Und wir benötigen eine neue Steuersystematik, die mithilft, den Klimawandel zu begrenzen. Die Kunden freuen sich auf die kommenden, leistungsfähigen E-Fahrzeuge und die niedrigen Unterhaltskosten. Aber sie brauchen Sicherheit in der steuerlichen Behandlung und bei der Ladeinfrastruktur. Diese Sicherheit kann nur die Politik geben.

Nach meinem Eindruck setzt hier zurzeit ein Umdenken ein. Ich hoffe sehr, dass es nicht bei Diskussionen bleibt, sondern dass jetzt Kräfte gebündelt werden. Lassen Sie uns aufhören zu kritisieren und zu diskutieren. Lassen Sie uns den anstehenden Wandel gemeinsam angehen.

3. Strategischer Ausblick: Transformation beschleunigen, Zukunft sichern



Meine Damen und Herren,

der große Wandel zur Elektromobilität läuft. Und wir haben gute Chancen, dem Wettbewerb mit unseren Fahrzeugen voranzufahren. Bei der zweiten großen Transformation – der digitalen Vernetzung und dem autonomen Fahren – beginnen wir den Wandel mit einem ähnlich anspruchsvollen, ja radikalen Plan.

Software wird in Zukunft das Auto prägen. Sie nimmt einen immer größeren Teil der Wertschöpfung ein. 90 Prozent der künftigen Innovationen im Auto entstehen in diesem Bereich. Während wir bislang in 7-Jahres-Lebenszyklen gedacht und gearbeitet haben – dem traditionellen Auto-Zyklus – müssen wir künftig in Wochen- oder sogar Tagesschritten denken lernen. Unsere Kunden erwarten, dass wir sie über den ganzen Fahrzeug-Lebenszyklus mit Updates und Diensten versorgen. Dass wir jederzeit bereitstehen, neue Bedürfnisse zu erkennen und Ansprüchen mit unserer Software gerecht zu werden. Das heißt: Wir müssen unsere Fahrzeuge mit einer Software-Welt ergänzen, die einer viel schnelleren Taktung folgt.

Dieser Paradigmenwechsel fordert uns heraus. Und er nimmt rasant Fahrt auf. Heute hat ein Auto schon 10 Mal mehr Software-Codezeilen an Bord als ein Smartphone. Beim autonomen Fahren wird es die tausendfache Menge sein. Beim Anlauf des neuen Golf merken wir, dass die Vernetzung der unterschiedlichen Steuergeräte heute viel zu komplex ist. Die 70 Steuergeräte von bis zu 200 unterschiedlichen Lieferanten führen wir zu drei Zentralrechnern im Auto zusammen. Zudem trennen wir als erster traditioneller Automobilhersteller auch organisatorisch die Hard- und Software-Entwicklung. Christian Senger leitet seit Kurzem das Ressort „Digital Car & Services“ in der Marke Volkswagen mit konzernweiter Verantwortung.

Mit vw.OS beginnen wir ähnlich iOS oder Android, ein eigenes Betriebssystem zu entwickeln, auf dem all unsere Dienste im Auto laufen sollen. Damit wird unser künftiges Geschäftsmodell dem der Mobilfunkhersteller ähnlicher. Deren Kunden sind vor allem

wegen der Ökosysteme und Vielzahl von Diensten treue Fans der Hardware, also der Mobiltelefone, mit denen die Konzerne hauptsächlich ihr Geld verdienen. Durch die Umstellung der Händlerverträge gibt es ab April 2020 auch eine individuelle ID für jeden Kunden. So können wir zum ersten Mal direkten Kontakt mit unseren Kunden aufnehmen, wenn sie wollen – vor allem über digitale Kanäle.

Für diese fundamentalen Änderungen in unserem Geschäft ist ein dramatischer Umbau nötig, der neue Fähigkeiten erfordert. Heute arbeiten unsere 20.000 Entwickler zu 90 Prozent Hardware-orientiert. Bis 2030 wird sich das radikal ändern. Software wird die Hälfte der Entwicklungsleistung ausmachen. Wir machen künftig wieder mehr in Eigenleistung und planen auch Lieferanten zu übernehmen, die uns bislang mit Software beliefert haben. Darum beschleunigen wir auch unseren Kompetenzaufbau in Sachen Software und Car-IT. Wir setzen auf Aus- und Weiterbildung unserer Belegschaft. Zum Beispiel in der neuen Fakultät 73 – unserer Nachwuchsschmiede für Programmierer. Und wir nehmen den Kampf um die besten Talente aus der Digitalwelt auf.

Aber das allein wird nicht reichen. Auch deshalb arbeiten wir mit IT-Unternehmen wie Microsoft, WirelessCar oder diconium zusammen. Die Kooperation mit Microsoft und die Übernahmen der Beteiligung an den beiden anderen Firmen erhöhen unsere Technologie-Kompetenz schlagartig und sorgen allein für gut 1.500 zusätzliche Software-Entwickler. Wir werden uns in diesem Sinne weiter verstärken.

Mit unserer so genannten Digitalisierungs-Roadmap adressieren wir dieses Thema in der Kernmarke und darüber hinaus. Der Markenvorstand wird Ihnen dazu die Details am Mittwoch vorstellen.

Meine Damen und Herren,

Volkswagen ist heute besser auf die Zukunft vorbereitet, als viele das für möglich gehalten hätten.



Jetzt geht es darum, schneller zu werden, unsere Defizite anzupacken. Auch deshalb arbeiten wir intensiv an der Weiterentwicklung unserer Konzernstrategie „Together 2025+“. Mit konkreteren Zielen, verbindlichen Kennzahlen und dem Anspruch, unsere Strategie an das steigende Veränderungstempo anzupassen. Wir wollen ein stärkeres Unternehmen für unsere Mitarbeiter, ein innovativeres Unternehmen für unsere Kunden, ein besseres Unternehmen für die Gesellschaft und nicht zuletzt auch ein wertvolleres Unternehmen für unsere Investoren werden. Mehr dazu bei einem „Strategy-Day“, den wir für den Sommer planen!

Unsere Mission ist aktueller denn je: In einer Welt, in der Umweltschutz immer wichtiger wird und in der sich gesellschaftliche Werte wandeln, steht Volkswagen für eine gute Zukunft der individuellen Mobilität. Ich bin davon überzeugt, dass das Auto auch morgen das wichtigste Transportmittel der Menschen bleibt – sauber, sicherer und komfortabler als heute.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!