

- Es gilt das gesprochene Wort -

Matthias Müller
Redemanuskript anlässlich der
Jahrespressekonferenz und Investorenkonferenz
am 14. März 2017

– Teil III –

Meine Damen und Herren,

nach diesem Rückblick auf das abgelaufene Geschäftsjahr möchte ich nun gemeinsam mit Ihnen nach vorne schauen: Was nehmen wir im Volkswagen Konzern uns für das laufende Jahr und darüber hinaus vor?

Wir haben unser „5-Punkte-Programm“, das für die Phase des akuten Krisenmanagements gedacht war, in neue konzernweite Ziele überführt – zunächst für 2017, aber sie gelten auch für die Folgejahre. Bei uns firmieren diese Ziele unter der Überschrift: „1+4“.

Das „1+“ steht für die weitere Auf- und Abarbeitung der „Diesel“-Krise. Diese Aufgabe hat unverändert höchste Priorität. Weil wir noch nicht alle Fahrzeuge in Ordnung gebracht haben. Weil die rechtliche Aufarbeitung noch nicht vollständig abgeschlossen ist. Und vor allem, weil wir noch ein gutes Stück Weg vor uns haben, um das Vertrauen unserer Kunden und der Öffentlichkeit vollständig zurückzugewinnen.

Dennoch absorbiert das Thema „Diesel“ nicht mehr so viel Zeit und Kapazitäten wie im vergangenen Jahr, auch wenn noch etliche Kollegen damit befasst sind. Die übrige Organisation kann sich jetzt „freischwimmen“ und voll auf das operative Geschäft sowie die zentralen Zukunftsthemen fokussieren. Dafür haben wir vier übergeordnete Ziele formuliert:

- Erstens: Wir müssen unser operatives Geschäft in einem hochvolatilen Umfeld auf Erfolgskurs halten.
- Zweitens: Wir müssen die Effizienz und Synergien im Konzern weiter steigern, auch um die Investitionsmittel für den notwendigen Strukturwandel freizuspielen.
- Drittens: Wir müssen unsere Zukunftsstrategie 2025 konsequent umsetzen und die begonnene Neuausrichtung im Konzern weiter vorantreiben.
- Und viertens: Wir müssen die neue Unternehmenskultur, deren Grundlagen ich vorhin erläutert habe, authentisch leben und Volkswagen zu einem Vorbild für wertebasiertes Handeln und Integrität machen. Nur wenn uns das gelingt, werden wir auch die anderen Ziele erreichen.

Was das erste Ziel, den Erfolg im operativen Geschäft, betrifft, so sehen wir gute Chancen, 2017 an die positive Entwicklung des vergangenen Jahres anzuknüpfen. Zwar dürfte das Wachstum der Weltwirtschaft 2017 nur leicht über dem Niveau des Vorjahres liegen. Zudem gehen wir insgesamt durch eine Phase hoher weltpolitischer und weltwirtschaftlicher Unsicherheit.

Dennoch erwarten wir, dass unsere Auslieferungen an Kunden 2017 moderat über Vorjahr liegen werden. Unsere Umsatzerlöse dürften um bis zu 4 Prozent über Vorjahr liegen. Für das Operative Konzernergebnis rechnen wir mit einer Rendite zwischen 6,0 und 7,0 Prozent. Sie können davon ausgehen, dass wir alles daran setzen werden, dass 2017 ein noch besseres Jahr werden wird, als es das vergangene gewesen ist.

Auch unsere langfristigen Ziele sind ambitioniert: Wir haben den klaren Anspruch formuliert, die Auto-Mobilität der Zukunft maßgeblich mitzugestalten und mitzuprägen. Die Leitplanken dafür setzt „TOGETHER – Strategie 2025“. Vor knapp neun Monaten hatte ich Ihnen unsere neue Konzernstrategie erstmals präsentiert. Die Dynamik, die wir mit „TOGETHER“ ausgelöst haben, hat viele überrascht – im Konzern und außerhalb. Auch wenn es gelegentlich hakt und für ungeduldige Menschen wie mich sowieso immer alles noch schneller gehen könnte: Bei uns herrscht Aufbruchsstimmung. Persönlich erlebe ich Tag für Tag, welche Energie und Kreativität in diesem Konzern stecken. Dafür bin ich dankbar. Und das macht mich zuversichtlich, dass wir gemeinsam bei Volkswagen alles schaffen können, was wir uns vornehmen.

Inzwischen liegen auch die korrespondierenden Strategien unserer Konzernmarken vor. Das Ergebnis ist ein Strategiegebäude mit einem stabilen Dach, mit starken Mauern und mit einem soliden Wertegerüst als Fundament. Um im Bild zu bleiben: Die Pläne für den Innenausbau des Gebäudes sind weit gediehen, teilweise ist er schon in vollem Gange. Der Veränderungsprozess, den wir begonnen haben, findet in den Köpfen statt. Aber auch in unseren Werken, Entwicklungslabors und Verwaltungsgebäuden.

Sie erinnern sich: Wir hatten für unsere Strategie vier zentrale Handlungsfelder definiert und mit konkreten Konzerninitiativen unterlegt:

- Erstens: Wir transformieren unser automobiles Kerngeschäft. Fahrzeuge entwickeln, bauen und vertreiben, das wird immer Teil unserer DNA bleiben. Aber das Gesicht dieses Geschäfts wird sich – wie das Automobil selbst – nachhaltig verändern.
- Zweitens: Wir bauen das Geschäft mit Mobilitätslösungen zu einer neuen starken Säule des Konzerns auf.
- Drittens: Wir stärken unsere Innovationskraft und stellen sie auf eine noch breitere Basis.
- Viertens: Wir sichern die Finanzierung der umfangreichen Zukunftsinvestitionen, die wir für den Wandel brauchen.

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

Was haben wir nun auf diesen vier Feldern bereits erreicht. Und welche Schwerpunkte setzen wir für die Zukunft? Auf alle Initiativen einzugehen, die bereits laufen oder die wir in der Pipeline haben, würde den Rahmen sprengen. Ich will mich daher auf die Themen konzentrieren, die mir besonders wichtig erscheinen.

Zum ersten Handlungsfeld, der Transformation unseres Kerngeschäfts. Wir arbeiten mit Hochdruck an allen Themen, die wir uns vorgenommen hatten – und sehen bereits erste Erfolge.

Die Implementierung der Baureihenorganisation in allen großen Pkw-Marken war ein wichtiger Schritt nach vorn. Dadurch werden Entscheidungswege kürzer und Verantwortlichkeiten klarer – mit dem Effekt, dass wir eine deutlich höhere Ergebnisorientierung erreichen.

Ein weiteres Kernelement unserer Strategie sind Partnerschaften, etwa um neue Geschäftschancen zu erschließen oder neue Technologien voranzutreiben. In den vergangenen Monaten haben wir eine Fülle solcher Partnerschaften auf den Weg gebracht: Wir steigen nun – viele werden sagen: „endlich“ – in das boomende Economy-Segment ein, und zwar mit den jeweils besten Partnern. Gemeinsam mit Tata Motors wollen wir preiswerte Fahrzeuge für den indischen Markt entwickeln. Die Federführung für die geplante Kooperation haben auf unserer Seite die Kollegen von ŠKODA. In China arbeiten wir mit unserem langjährigen Joint-Venture-Partner FAW an einem Economy Car. Darüber hinaus sind wir in weit fortgeschrittenen Gesprächen mit JAC, um gemeinsam preisgünstige Elektroautos für den chinesischen Markt auf die Straße zu bringen.

Von herausragender Bedeutung für unsere globalen Ambitionen im Nutzfahrzeuggeschäft ist die bereits erwähnte strategische Allianz mit Navistar. Besonders intensiv arbeiten wir mit externen Partnern beim Aufbau neuer Kompetenzen zusammen: Ein Beispiel ist unsere Kooperation mit NVIDIA, bei der wir gemeinsam ein Cockpit entwickeln, das auf Künstlicher Intelligenz basiert. In Genf hat unsere Tochter Italdesign zudem gerade ein spektakuläres Gemeinschaftsprojekt mit Airbus vorgestellt: den PopUp, der urbane Mobilität von der Straße in die Luft verlagert.

Bei den großen Zukunftsthemen haben wir aber auch aus eigener Kraft Zeichen gesetzt: etwa mit dem Volkswagen I.D. Er zeigt, wie wir uns das voll vernetzte und vollelektrische Serienfahrzeug der Zukunft vorstellen.

Ein weiteres Beispiel ist Sedric, das erste Self-Driving Car des Volkswagen Konzerns, das wir mit großer Resonanz in Genf präsentiert haben. Sedric untermauert unseren Anspruch, auch die nächsten Stufen auf dem Weg zum selbstfahrenden Automobil für unsere Kunden in Serie zu bringen.

Dazu passt ein weiterer Meilenstein: die Gründung einer eigenen Gesellschaft zur Entwicklung des „Self-Driving-Systems“ – der technologischen Basis selbstfahrender Fahrzeuge – für den gesamten Konzern. Die „Autonomous Intelligent Driving GmbH“ ist bei Audi angedockt und hat ihren Sitz in München. Mehr dazu morgen bei den Kollegen von Audi.

Innovationen wie diese sind kein Selbstzweck. Bei den Fahrzeugkonzepten von morgen geht es darum, vom Kunden her zu denken und nicht aus unserer eigenen Ingenieurslogik heraus. Das Stichwort lautet: „User Experience“, also das gesamthafte Kundenerlebnis. Dafür bauen wir globale Kompetenzzentren auf, in denen Designer und Digitalisierungsexperten Hand in Hand arbeiten. Die Group Future Center in Potsdam und im Silicon Valley sind gut unterwegs und realisieren bereits erste Designstudien und Prototypen. Sédric beispielsweise ist in großen Teilen im Future Center Europe entstanden. Das Future Center Asia in Peking geht in Kürze an den Start.

Als künftige Kernkompetenz sehen wir auch die Batterietechnologie. Wir haben in den vergangenen Monaten einen konkreten Stufenplan zur Erreichung der Technologieführerschaft bis 2025 in Europa erarbeitet und verabschiedet.

Im laufenden Jahr geht es nun darum, an all diesen Themen mit unverminderter Energie weiterzuarbeiten. Wir werden die Transformation und Fokussierung unseres Fahrzeug- und Antriebsportfolios vorantreiben. Auch die SUV-Offensive des Volkswagen Konzerns gewinnt noch einmal deutlich an Fahrt – mit insgesamt sieben neuen Modellen. Die erwähnten Economy-Partnerschaften sollen 2017 ihre operative Arbeit aufnehmen. Ein erstes Modell mit JAC ist für 2018 geplant. Das erste gemeinsam mit Tata entwickelte Fahrzeug könnte bereits 2019 in Indien auf den Markt kommen – als Bestandteil einer ganzen Modellfamilie im A0-Segment, die für Indien und Exportmärkte vorgesehen ist.

Wir werden in diesem Jahr auch damit beginnen, unseren Stufenplan „Batterie“ auszurollen. Unser „Center of Excellence“ unter Führung der Leadmarke VW soll im zweiten Quartal 2017 seine Arbeit aufnehmen.

Es übernimmt die Verantwortung für die Entwicklung, Beschaffung und Qualitätssicherung aller Batteriezellen und -module im Konzern. Ebenso bauen wir innerhalb des Centers auf Excellence schrittweise Verfahrenskompetenz auf. Ab 2018 über eine Laborlinie und voraussichtlich ab 2020 über eine eigene Pilotlinie. Parallel dazu befinden wir uns in fortgeschrittenen Gesprächen über den Aufbau von Partnerschaften zum Thema Batteriezellen. Wir gehen davon aus, dass wir die Gespräche noch in diesem Jahr abschließen können.

Nicht zuletzt wollen wir 2017 ein für uns sehr wichtiges Thema vorantreiben: die Neuausrichtung der Komponentenaktivitäten. Wir haben bereits damit begonnen, das Produktportfolio zu bereinigen und stärker auf die E-Mobilität einzustellen. Im nächsten Schritt können bis zum Sommer die ersten Umsetzungsstufen hin zu einer eigenständigen Geschäftseinheit erfolgen. Weil das Ganze ein in jeder Hinsicht sehr komplexes Unterfangen ist, werden wir die Bündelung – beginnend in Europa – in mehreren Schritten vollziehen.

Mit dem, was uns bei der Transformation des Kerngeschäfts in 2017 beschäftigt, sind zugleich die wesentlichen Handlungsstränge für die nächsten Jahre definiert: Wir werden die konventionellen Antriebe, die noch für etliche Jahre dominieren werden, nicht vernachlässigen, sondern weiter mit Nachdruck optimieren. Gleichzeitig werden wir das E-Portfolio des Konzerns stark ausbauen. Beides ist wesentlich für das Erreichen der anspruchsvollen CO₂-Vorgaben, die unsere gesamte Industrie vor große Herausforderungen stellen. Bis Ende 2018 planen wir als Konzern, mehr als zehn elektrifizierte Modelle und bis 2025 über 30 neue, rein batterieelektrische Fahrzeuge auf den Markt zu bringen. Bis dahin rechnen wir mit von Jahr zu Jahr deutlich steigenden Volumina. Damit wird der Volkswagen Konzern Schritt für Schritt in die Position des Weltmarktführers in der E-Mobilität hineinwachsen.

Unsere Batteriekompetenz werden wir dazu, wie beschrieben, systematisch auf- und ausbauen: von Lithium-Ionen-Batterien bis zur Technologieführerschaft bei Feststoffbatterien, die wir bis 2025 anstreben. Nicht zuletzt werden wir weiter daran arbeiten, den Volkswagen Konzern zum Innovationsführer bei den zentralen Zukunftsthemen der Automobilität zu machen: Unser eigenes Self-Driving-System soll bereits 2021 serienreif sein.

Die ersten selbstfahrenden Konzernfahrzeuge ohne Lenkrad und Pedalerie werden damit voraussichtlich ab Anfang des nächsten Jahrzehnts auf der Straße sein.

Meine Damen und Herren,

die Transformation des automobilen Kerngeschäfts ist eine Mammutaufgabe. Das ist uns klar. Aber wir müssen und werden sie zum Erfolg führen. Das gilt auch für das zweite Handlungsfeld unserer „Strategie 2025“: den Aufbau eines eigenständigen Geschäftsfelds für Mobilitätslösungen. Auch hier sind wir in den vergangenen Monaten sehr gut vorangekommen.

Wir haben MOIA als neue Geschäftseinheit für Mobilitätslösungen gegründet und operativ gestartet. Hauptjob von MOIA ist es, eigene Mobilitätsservices zu entwickeln und zu vermarkten. Das größte kurzfristige Potenzial bietet die Fahrtenvermittlung per App. Gemeinsam mit unserem Partner Gett werden wir das „Ride Hailing“-Geschäft erschließen und vorantreiben. Unsere gemeinsame Expansionsstrategie in Europa haben wir im Herbst 2016 mit dem Marktstart in Moskau begonnen. Die MOIA Mannschaft in Berlin, die aktuell 50 Köpfe zählt und rasch wächst, sprüht vor Energie und Ideen. Ich bin daher sehr zuversichtlich, dass MOIA die Erwartungen erfüllen wird, die wir in unsere jüngste Tochter setzen.

Wir wollen die Verkehrsprobleme dort lösen, wo sie am drängendsten sind. Daher suchen wir den Schulterschluss mit großen Städten. Mit der Freien und Hansestadt Hamburg haben wir beispielsweise eine strategische Mobilitäts-partnerschaft geschlossen. Ziel ist es, Hamburg als Modellstadt für nachhaltige und integrierte urbane Mobilität zu entwickeln. Wir sammeln hier wertvolle Erfahrungen, von der beide Partner profitieren.

Neue Kooperationen für Mobilitätsdienstleistungen haben wir auch in China vereinbart. Etwa mit DiDi, dem führenden Ride-Hailing-Anbieter dort. Oder mit GoFun, einem der größten chinesischen Car-Sharing Unternehmen. Intelligente, digitalbasierte Konzepte sind auch für Transport und Logistik gefragt. Volkswagen Truck&Bus setzt sich hier an die Spitze der Bewegung: So wurde mit RIO unter Federführung von MAN das erste cloudbasierte Betriebssystem für die gesamte Nutzfahrzeugbranche entwickelt.

Die Liste der Beispiele ließe sich noch lange fortsetzen. Wir haben viele Ideen. Sicher wird das eine oder andere nicht gleich im ersten Anlauf funktionieren. Das ist Unternehmertum. Aber schon jetzt können wir sagen: Unsere Entscheidung, gezielt in neue Mobilitätslösungen zu investieren, hat im ganzen Unternehmen eine spürbare Dynamik ausgelöst.

In diesem Jahr steht dabei der sukzessive Aus- und Aufbau eines Portfolios von „Mobility-on-demand“ bei MOIA im Fokus. Einen Schwerpunkt bildet das sogenannte „Pooling“. Dabei geht es darum, Einzelfahrten im Individualverkehr durch eine App zu bündeln und so die vorhandene Infrastruktur in den Städten effizienter zu nutzen. Dazu werden wir einen eigenen Shuttle-Service aufbauen, eine Art Mischung aus Linienbus und Sammeltaxi. Zudem geht es in 2017 darum, das Wachstum von Gett in Russland, Großbritannien, USA und Israel zu beschleunigen und die Expansion in Deutschland, Frankreich, Spanien und Italien voranzutreiben.

Datenbasierte Konzepte rund um die intelligente, urbane Mobilität stehen auch im „Metropolis:Lab Barcelona“ von SEAT und der Konzern-IT im Zentrum, das in Kürze an den Start gehen wird.

Bei aller Freude am Experimentieren: Wir setzen Prioritäten und werden uns nicht verzetteln. Wir werden nicht jedem Trend folgen, sondern fokussieren uns auf die mittel- bis langfristig aussichtsreichsten Themen. Dabei achten wir darauf, den Wissenstransfer und Synergien zwischen unseren Konzernmarken zu sichern. Bei der Volkswagen Financial Services AG etwa bündeln wir die konzernweiten Initiativen für Lösungen rund ums smarte Parken.

Auch das Programm für die kommenden Jahre steht: Wir streben die Marktführerschaft bei Ride Hailing-Diensten in Europa an. Dazu werden wir Shuttle- bzw. Pooling Dienste bis 2021 auf über 20 Städte ausweiten. Perspektivisch wollen wir auch autonome Minibusse einsetzen und bis 2025 eine der größten fahrerlosen Autofloten weltweit betreiben. Erste Pilotprojekte sind in Vorbereitung. Wir werden zudem ein umfassendes Portfolio von Smart Mobility-Services über die Konzernmarken hinweg aufbauen, sowie Mobilitäts- und Transportdienste zu einem wirklich integrierten Angebot zusammenführen.

Auf diese Weise wollen wir bis 2025 einer der Top 3-Anbieter weltweit für effiziente, komfortable und nachhaltige Mobilitätslösungen werden. Und um auch das klar zu sagen: Das neue Geschäftsfeld ist nicht „nice-to-have“. Unsere Planungen beruhen auf fundierten Prognosen: Es entsteht gerade ein Markt für Mobilitätslösungen, mit dem sich perspektivisch gutes Geld verdienen lassen wird. Wir gehen davon aus, dass wir als Konzern damit langfristig Ergebnisbeiträge in Milliardenhöhe generieren.

Damit zum dritten Handlungsfeld unserer Strategie. Volkswagen steht mit seinen Marken seit jeher für hohe Innovationskraft. In der neuen Mobilitätswelt müssen und werden wir aber nachlegen: bei den traditionellen Technologien und vor allem bei den Zukunftsthemen. Das manifestiert sich in mittlerweile 37 Kompetenzzentren und Digitalen Labs im Konzern, die sich von San Francisco über Barcelona und Berlin bis nach Peking mit allen Facetten der Automobilität von morgen befassen. Aber eben nicht nur dort.

Wir legen großen Wert darauf, keine Inseln von Innovation und Kreativität zu schaffen. Was wir wollen, ist der digitale „Mind Change“ im gesamten Volkswagen Konzern. Nahezu alle Marken wie der Konzern selbst haben mittlerweile „Chief Digital Officers“, die den Wandel vorantreiben. Aber damit ist es nicht getan. Es geht uns darum, Innovationskraft systematisch und nachhaltig zu steigern. Auch, indem wir die gesamte Organisation agiler und flexibler gestalten und unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fit machen für die Veränderungen. Entsprechende Programme sind aufgesetzt, aber wir haben noch ein gutes Stück dieses Weges vor uns.

Wir werden deshalb in den kommenden Monaten nicht nur die zahlreichen bereits laufenden Digitalisierungsinitiativen weiter ausrollen. Wir werden vor allem eine gemeinsame Roadmap für die umfassende Digitalisierungsoffensive des Konzerns und seiner Marken bis 2020 definieren.

In der Entwicklung, in den Fabriken, in unseren Büros und im Handel werden wir die Digitalisierung unserer Kernprozesse vorantreiben, wo immer es Mehrwert für unsere Kunden und das Unternehmen bringt. Das langfristige Ziel ist klar: die digitale Transformation des Konzerns – und damit mehr Agilität, Kundennähe und Innovationskraft. Das muss uns gelingen, wenn wir unsere Ambitionen im operativen Geschäft realisieren wollen. Und genau das ist das Ziel.

Meine Damen und Herren,

was wir uns vorgenommen haben, wird sehr viel Geld kosten. Allein für die notwendigen Zukunftsinvestitionen in die Transformation des Kerngeschäfts und den Aufbau neuer Mobilitätsdienste veranschlagen wir bis zum Jahr 2025 einen zweistelligen Milliardenbetrag.

Die Sicherung der Finanzierung ist folgerichtig das vierte Handlungsfeld unserer Strategie. Auch hier sind wir gut unterwegs: Die Liquidität im Konzern kann sich, wie schon ausgeführt, sehen lassen. Wir haben zudem wichtige Voraussetzungen für die notwendige Effizienzsteigerung geschaffen – unter anderem mit dem bereits erwähnten Zukunftspakt bei der Marke Volkswagen. Andere Marken haben ähnliches auf den Weg gebracht. Erste positive Effekte der konzernweit angelaufenen Exzellenzprogramme sind bereits erkennbar.

Zudem haben wir einen integrierten Strategie- und Planungsprozess für den Volkswagen Konzern auf den Weg gebracht. Das hilft uns, besser zu priorisieren, Synergien gezielter zu heben und die Planungsqualität zu erhöhen.

Was die fortlaufende Effizienzsteigerung angeht, so werden alle im Konzern ihren Beitrag leisten – etwa indem wir die Effizienz in Forschung und Entwicklung um 30 Prozent steigern. Dies ist wichtig, um die notwendigen Investitionen in Zukunftstechnologien zu bewältigen und gleichzeitig die F&E-Quote wie geplant zu senken. Auch an den Sachinvestitionen und den Fixkosten werden alle Marken weiter arbeiten. Aber auch die Zentrale in Wolfsburg ist gefordert: Auch wir in den Konzernfunktionen müssen effizienter und produktiver werden. Ich sehe hier ein langfristiges Einsparpotenzial von 200 Mio. Euro pro Jahr.

An unseren Finanzziele für 2025 halten wir fest: Wir streben für den Konzern eine operative Rendite von 7 bis 8 Prozent und eine Kapitalrendite von mehr als 15 Prozent an. Die Quote für Sachinvestitionen und Forschung und Entwicklung wollen wir auf jeweils 6 Prozent reduzieren. Das, meine Damen und Herren, sind angesichts des fundamentalen Wandels unserer Industrie sehr anspruchsvolle, aber auch realistische Ziele. Ziele, denen sich der gesamte Konzern verpflichtet fühlt. Wir werden liefern!

Meine Damen und Herren,

mein Fazit nach knapp neun Monaten „TOGETHER – Strategie 2025“ fällt rundum positiv aus: Ich bin mit der Schlagzahl, die wir vorlegen, sehr zufrieden. Und mit dem Zwischenergebnis ebenfalls: Die Transformation unseres Kerngeschäfts läuft planmäßig. Das neue Geschäftsfeld Mobilitätsdienstleistungen nimmt Gestalt an. Unsere traditionell hohe Innovationskraft hat noch einmal einen ordentlichen Schub bekommen. Und auch finanziell haben wir den Prozess der Neuausrichtung voll im Griff.

Das Jahr 2016 war deshalb für uns „viel mehr als Diesel“: Wir haben die Weichen gestellt für die größte Transformation in der Geschichte von Volkswagen – und dabei operativ deutlich besser abgeschnitten als viele uns das zugetraut haben. Für 2017 heißt es nun: „Volle Kraft voraus“: Wir knüpfen an die operativen Erfolge des Vorjahres an und nehmen bei der Umsetzung unserer Strategie 2025 weiter Fahrt auf.

Die kommenden Jahre werden dann ganz im Zeichen des Wandels stehen: Wir werden neue, faszinierende Mobilitätslösungen entwickeln, die das Leben unserer Kunden bereichern und leichter machen. Wir werden neue Fahrzeuge auf den Markt bringen, die bei den großen Zukunftsthemen Maßstäbe setzen. Wir werden neue Geschäftsmodelle etablieren, neue Märkte erschließen und uns Schritt für Schritt eine Spitzenposition in der automobilen Welt von morgen erarbeiten.

Wenn unser Plan aufgeht – und daran arbeiten alle in diesem Konzern mit Kreativität, Leidenschaft und Ausdauer – dann bleibt Volkswagen auch im Jahr 2025 einer der größten Automobilhersteller weltweit. Dann werden wir die Nummer 1 in der E-Mobilität sein. Wir werden Standards bei neuen Mobilitätsdiensten setzen. Und, mindestens so wichtig wie alles andere: Wir werden ein Vorbild bei Umwelt, Sicherheit und Integrität sein.

Das ist unsere Vision. Dafür geben wir alles. Gemeinsam.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Wir freuen uns jetzt auf Ihre Fragen.