

- Es gilt das gesprochene Wort -

Matthias Müller
Redemanuskript anlässlich der
Jahrespressekonferenz
am 13. März 2018

- Teil I -

Meine Damen und Herren,

auch von mir herzlich willkommen zur Jahrespressekonferenz des Volkswagen Konzerns. Diesmal nicht in unserer Heimatstadt Wolfsburg, sondern hier in Berlin. Also in der Stadt, in der digitale Disruption wie nirgendwo sonst in Deutschland gelebt und vorgedacht wird. In der Stadt, in der auch viele der gesellschaftlichen Debatten rund um unser großes Zukunftsthema „nachhaltige Mobilität“ zusammenlaufen.

Wir brauchen diesen Diskurs. Und hier im DRIVE liefern wir immer wieder Denkanstöße dafür. Hier zeigen wir neue Perspektiven für die Mobilität von morgen auf. Weil das unser Ziel ist: „GEMEINSAM DEN WANDEL GESTALTEN“. Den Wandel unserer Industrie. Aber auch unseren eigenen Wandel. Die Transformation von Volkswagen: von einem führenden Automobilhersteller zu einem Unternehmen, das auch die Mobilität von morgen maßgeblich mitprägen wird.

Darüber wollen wir heute mit Ihnen sprechen. Dabei blicken wir zunächst zurück auf das, was wir im vergangenen Geschäftsjahr erreicht haben. Und wir schauen natürlich auch nach vorne: Auf all das, was wir uns für 2018 und darüber hinaus vorgenommen haben.

Beginnen will ich – wie gewohnt – mit dem zurückliegenden Geschäftsjahr. Aber ich meine, es lohnt sich, an dieser Stelle etwas weiter auszuholen. Denn nur so lässt sich ermessen, welchen Weg wir bis heute zurückgelegt haben.

„Einmal Krise und zurück“ – das war, etwas salopp ausgedrückt, unsere Reise seit Herbst 2015. Damals hat uns der wohl schwerste Rückschlag getroffen, den dieses Unternehmen jemals hat einstecken müssen. Die Dieselkrise hat uns bis aufs Äußerste gefordert. In jeder Hinsicht. Und sie tut das zum Teil bis heute. Sie war aber auch ein nicht zu überhörender Weckruf: dass es – bei allem Positiven, bei allen Stärken, die Volkswagen immer schon ausgezeichnet haben – so nicht weitergehen durfte. Dass wir uns grundlegend ändern müssen.

Auch in diesem Sinne hat die Krise wie ein Katalysator gewirkt. Sie hat Veränderungen möglich gemacht, die bei uns vorher nicht denkbar oder zumindest nicht durchsetzbar gewesen wären. Der AUFBRUCH in eine neue Ära, den wir im Jahr 2016 mit „TOGETHER – Strategie 2025“ eingeleitet haben, wäre ohne die Dieselkrise vermutlich weniger mutig, weniger kraftvoll ausgefallen.

2017 war dann das Jahr, in dem wir die Blickrichtung wieder gedreht haben: nach vorn. Es war das Jahr, in dem wir als Konzern wieder in die OFFENSIVE gegangen sind: mit einer Fülle neuer Modelle unserer Marken auf allen Märkten. Mit großen strategischen Initiativen. Mit neuer Zuversicht. Getragen von der Erkenntnis, dass dieses Unternehmen stark genug ist, auch schwerste Rückschläge zu überstehen und die Zukunft der Automobilität mitzuprägen. Aber auch in dem Bewusstsein der Verantwortung, die Volkswagen wie wenige andere Unternehmen trägt – gerade nach der bitteren Erfahrung der letzten Jahre.

Meine Damen und Herren,

es ist keine Selbstverständlichkeit, dass wir nach einer solchen Reise – die sich bisweilen wie eine Achterbahnfahrt angefühlt hat – heute sagen können: Der Volkswagen Konzern ist in sehr guter Verfassung. Wir sind ein Unternehmen, das im operativen Geschäft so stark ist wie nie. Ein Unternehmen, das seine strategischen Projekte mit Verve vorantreibt. Und ein Unternehmen, das auch bei seinem kulturellen Wandel – allen Problemen zum Trotz – Stück für Stück vorankommt. Kurzum: ein Unternehmen, das bei allen seinen Zielen große Fortschritte macht. Vor einem Jahr hatten wir Ihnen diese 1+4 Konzernziele vorgestellt. Im Folgenden will ich Ihnen in aller Kürze aufzeigen, was wir in jeder dieser fünf Dimensionen 2017 geschafft haben.

Zunächst zu dem Thema, das uns und auch viele von Ihnen in den vergangenen 30 Monaten zeitweise wohl am intensivsten beschäftigt hat: der Bewältigung der Dieselkrise. Es gibt dabei weiterhin eine Vielzahl von Handlungssträngen, auf die ich im Detail an dieser Stelle nicht eingehen kann. Entscheidend ist: Wir kommen überall voran. Vor allem bei den technischen Lösungen, die wir den betroffenen Kunden schulden.

Was wir nur eingeschränkt selbst in der Hand haben, sind die diversen juristischen Themen, die noch nicht abschließend geklärt sind. Hier können wir nur eines tun: seriös arbeiten und geduldig bleiben. Wobei uns klar ist, dass die rechtliche Aufarbeitung noch lange dauern wird.

Hinzu kommt die breite gesellschaftliche Debatte, speziell in Deutschland, um die Zukunft des Dieselantriebs. Wir bei Volkswagen wissen, dass wir selbst dafür mitverantwortlich sind, dass sich diese Debatte derart zugespitzt hat. Wir wissen aber auch, dass unser Unternehmen – und unsere Branche insgesamt – Teil der Lösung sein muss und sein kann.

Dieser Verantwortung werden wir gerecht. Zusätzlich zu den 2,1 Mio. EURO 5-Dieselfahrzeugen in Deutschland, die bereits ihr angeordnetes Software-Update erhalten haben, werden wir als Konzern insgesamt bis zu vier Millionen Fahrzeuge freiwillig mit neuer Software verbessern. Dadurch sinken die Stickoxid-Emissionen um bis zu 30 Prozent. Das bringt also unmittelbar, schnell und effizient Entlastung für die Luftqualität in den Städten. Gleiches gilt für die Umweltprämie, die ein voller Erfolg ist: Mehr als 160.000 Kunden haben sich bereits für den Umstieg auf ein modernes, umweltfreundliches Fahrzeug aus unserem Haus entschieden. Und ihr Alt-Fahrzeug im Gegenzug verschrottet. Diesen Beitrag zur Verbesserung der Luftqualität sollten wir uns nicht kleinreden lassen.

Immer effizientere konventionelle Antriebe und vor allem die Anstrengungen für den endgültigen Durchbruch der E-Mobilität, werden auf mittlere und lange Sicht zu einer weiteren, deutlichen Entschärfung der Lage beitragen. Ob und in welchem Umfang es bis dahin tatsächlich zu Fahrverboten kommen wird, das ist heute nicht absehbar. Auch nicht, welche politischen Konsequenzen sonst noch gezogen werden könnten. Wir bei Volkswagen wollen jedenfalls – wie bisher schon – mit einer konstruktiven Haltung dazu beizutragen, dass die Situation nicht weiter eskaliert.

Meine Damen und Herren,

sehr viel klarer – und vermutlich auch aus Ihrer Sicht weniger kontrovers – ist der Befund mit Blick auf die anderen Konzernziele in 2017. Das gilt vor allem für die Entwicklung des operativen Geschäfts. Es wird Sie nicht wundern, dass ich mit unserem Abschneiden im Geschäftsjahr 2017 mehr als zufrieden bin: Wir haben neue Bestwerte beim Absatz und beim Umsatz erreicht. Erfreulicherweise auch beim Operativen Ergebnis vor Sondereinflüssen, das noch deutlich stärker gestiegen ist als die Volumengrößen. Und auch, wenn man die erneuten Sondereinflüsse für die Bewältigung der Dieselkrise berücksichtigt, liegen wir beim Operativen Ergebnis auf einem Niveau, das dieser Konzern nie zuvor erreicht hat.

Die Netto-Liquidität im Automobilbereich – also, wenn Sie so wollen, unser finanzielles Polster – war Ende 2017 übrigens mit 22,4 Mrd. Euro nur um gut 2 Mrd. Euro niedriger als Ende 2015. Und das, trotz der Mittelabflüsse infolge der Dieselkrise in zweistelliger Milliardenhöhe, die seither erfolgt sind. Einen besseren Beleg für die finanzielle Robustheit des Volkswagen Konzerns kann es kaum geben.

Die Rekorde, die wir 2017 erreicht haben, sind kein Selbstzweck. Sie sind vor allem das Resultat harter und ausdauernder Arbeit der gesamten Belegschaft im Volkswagen Konzern für unsere Kunden und für das Unternehmen. Dafür bin ich sehr dankbar. Und auf dieses großartige Team bin ich – nach all den Turbulenzen der vergangenen Jahre – wirklich stolz.

Besonders wichtig ist mir, dass die Kunden in aller Welt unseren Marken die Treue halten. Nicht anders interpretieren wir unsere Auslieferungszahlen: Hinter der beeindruckenden Bestmarke von 10,7 Mio. Fahrzeugen steht substanzielles Wachstum in allen wichtigen Weltregionen. In Europa haben wir erneut zugelegt, mit einer besonders beachtlichen Dynamik in Zentral- und Osteuropa. In China, unserem wichtigsten Markt, haben wir erneut einen Auslieferungsrekord erzielt. Und auch in Nordamerika, wo die Krise 2015 ihren Anfang genommen hatte, geht es klar aufwärts: Der Konzern wächst dort deutlich stärker als der Markt.

Wir arbeiten mit ganzer Kraft daran, die Erwartungen unserer Kunden überall auf der Welt zu erfüllen. Und, wo immer möglich, zu übertreffen. Das gilt für alle zwölf Marken und unsere Finanzdienstleistungssparte gleichermaßen, die sich 2017 fast durchgängig exzellent entwickelt haben. Sie sehen auf diesem Chart einige Schlaglichter der Erfolge im operativen Geschäft, der Produkthighlights und der strategischen Weichenstellungen des vergangenen Geschäftsjahres. Frank Witter wird dazu gleich mehr sagen.

Was aus meiner Sicht erneut deutlich geworden ist: Die große Vielfalt und Bandbreite unserer Marken ist keine Belastung. Sie ist die große Stärke des Volkswagen Konzerns. Wenn wir diese Vielfalt – wie wir es inzwischen tun – besser nutzen. Die größere Freiheit im operativen Geschäft, die unsere Marken mittlerweile genießen, zahlt sich offenbar aus. Gleichzeitig arbeiten wir bei vielen Projekten deutlich effizienter zusammen als in der Vergangenheit. Und das lohnt sich für alle.

Angesichts all dieser guten Nachrichten kann das Zwischenfazit an dieser Stelle nur lauten: 2017 war ein exzellentes Jahr für den Volkswagen Konzern und seine Marken. Wir sind wieder in der Offensive – und wir werden es weiter bleiben!

Meine Damen und Herren,

was das dritte unserer 1+4 Konzernziele anbelangt, die Steigerung von Effizienz und Synergien, so klingt dies zunächst einmal eher nach betriebswirtschaftlichem Alltag. Es ist aber eine besonders harte Nuss. Gerade in einem Konzern wie Volkswagen, der es gewohnt war, aus dem Vollen zu schöpfen.

Umso erfreulicher, dass wir heute feststellen können: Wir kommen auch hier voran. Unsere Maßnahmen gewinnen an Durchschlagskraft. Die Effizienzprogramme in den Marken und auf Konzernebene liegen im Plan. Zugleich ist, bei aller Eigenständigkeit, die Bereitschaft zur Zusammenarbeit zwischen den Marken deutlich gewachsen: Die Silos brechen auf. Wir heben zunehmend Synergien, gerade auch bei den großen Entwicklungsprojekten. Etwa mit der gemeinsamen Arbeit von Audi und Porsche an der Plattform für Elektrofahrzeuge im Premiumsegment. Bei diesem Schlüsselprojekt rechnen wir mit Effizienzgewinnen von 30 Prozent. Und das ist nur ein Beispiel von vielen: Ich erlebe jeden Tag, wieviel Potenzial noch in unserem Markenverbund steckt. Wir werden es heben.

Wichtig ist dabei, dass wir eine für Volkswagen neue Investitionsdisziplin praktizieren: Sowohl bei der Sachinvestitions- als auch bei der F&E-Quote bewegen wir uns in Richtung der Zielmarke 6 Prozent bis 2020. Trotz des für die gesamte Industrie massiven Innovationsdrucks. Trotz der Aufwendungen zur Erreichung der CO₂-Ziele. Und zwar ohne dabei ein einziges wesentliches Zukunftsthema zu vernachlässigen.

Im Gegenteil: Wir treiben unsere strategischen Initiativen kraftvoll voran. Die Umsetzung von „TOGETHER – Strategie 2025“ hat richtig Fahrt aufgenommen. Unser Zukunftsplan wird von Tag zu Tag konkreter, sichtbarer, erlebbarer. Das gilt insbesondere für die Elektromobilität. Mit der „Roadmap E“ haben wir ein starkes Zeichen gesetzt, wie ernst wir es meinen. Und auch im Unternehmen haben wir damit eine immense Dynamik erzeugt. Dazu mehr im zweiten Teil meiner Rede. Der Start der „Roadmap E“ war sicher DER strategische Meilenstein 2017 – mit all den Themen, die damit verbunden sind: etwa dem Aufbau des „Centers of Excellence“ für Batterietechnologie. Mit dem E-Joint Venture mit JAC in China. Oder mit unserem Engagement für den Aufbau einer Schnelllade-Infrastruktur in Europa.

Auch die anderen Zukunftsthemen haben wir entschlossen vorangetrieben. Mit SEDRIC haben wir als erster Autobauer die Potenziale des vollautonomen Fahrens gezeigt. Unsere neue Tochter MOIA ist startklar, um in Kürze erste Lösungen für neue urbane Mobilität auf die Straße zu bringen. Wir suchen – und wir finden – ganz gezielt neue Partner in Feldern, die nicht zu unseren traditionellen Kompetenzen gehören: wie Google beim Thema Quantencomputer, NVIDIA bei Künstlicher Intelligenz, oder Aurora bei der Entwicklung künftiger selbstfahrender Systeme. Um das Megathema „Digitalisierung“ kümmert sich jetzt übrigens ein eigener Vorstandsausschuss, unter meiner Leitung. Wir machen damit klar, wie elementar wichtig dieses Thema für uns ist.

Wir bauen Neues auf, vernachlässigen aber das Bestehende nicht. Die Transformation unseres automobilen Kerngeschäfts war auch 2017 eine unserer Top-Prioritäten. Mit der Schärfung der Markenprofile oder auch mit der Entscheidung zur Neuausrichtung der Konzern Komponente, sind auch hier wichtige Weichenstellungen gelungen.

Das alles zeigt: Mit „TOGETHER – Strategie 2025“ ist genau der Ruck durchs Unternehmen gegangen, den es bei Volkswagen gebraucht hat. Gleichzeitig ist das Bewusstsein dafür gewachsen, dass wir in diesem Konzern nur gemeinsam Erfolg haben können.

Womit wir beim fünften Konzernziel wären: dem Fördern einer neuen Unternehmenskultur. Mir ist bewusst, dass sich viele von Ihnen fragen, ob es damit überhaupt jemals etwas wird bei Volkswagen. Ganz verdenken kann ich Ihnen das nicht. Weil wir an diesem Punkt sicher noch am weitesten vom Ziel entfernt sind. Weil auch ich selbst enttäuscht bin, wenn etwas zutage tritt, das unseren – und meinen persönlichen – Werten fundamental widerspricht. Weil auch mir der Wandel oft noch nicht schnell und mutig genug vorangeht.

Ich muss mir dann selbst immer wieder klarmachen: Kulturveränderungen in großen Organisationen brauchen Zeit. Sie brauchen Ausdauer und Entschlossenheit. Rückschläge gehören dazu. Entscheidend ist, wie wir damit umgehen. Was wir daraus lernen. Mich jedenfalls bestärkt jeder Rückschlag vor allem darin, weiter am Wandel bei Volkswagen zu arbeiten. Weil es sich lohnt. Und weil wir nur so erfolgreich sein werden.

Integrität, Compliance, eine offene, pragmatische, im besten Sinne distanzlose Kultur – das sind keine Wellness-Themen. Das alles hat konkrete Konsequenzen und messbare Auswirkungen. Es geht um Reputation, um Kapitalmarkt ratings und Finanzierungskosten, um aktives Risikomanagement, um unsere Attraktivität für die besten Talente. Letztlich also um ökonomischen Erfolg. Auch deshalb werde ich nicht lockerlassen. Zumal es ja keineswegs so ist, dass wir nicht vorankommen.

Im Gegenteil. In vielen Teilen des Konzerns werden unsere Werte bereits überzeugend gelebt. Und auch im vergangenen Jahr haben wir viel unternommen, um ein besseres Unternehmen zu werden.

Der Wandel gewinnt an Breite und Tiefe: Die Kampagnen und Schulungen, die Verhaltensregeln und Werte-Kanons, sie entfalten genauso ihre Wirkung wie die Veränderungen, die wir an unseren Compliance-Systemen und Prozessen vorgenommen haben. Langsam, aber sicher.

Meine Damen und Herren,

ein sehr erfolgreiches operatives Geschäft, ein breiter Veränderungsprozess, der an Fahrt gewinnt – das alles zeigt: Volkswagen ist auf Kurs in Richtung Zukunft. Und wir bleiben nicht auf halbem Wege stehen. Wir machen weiter Tempo. Dazu gleich mehr. Zuvor wird Ihnen Frank Witter die Zahlen des vergangenen Jahres näher erläutern.