

**Dr. Herbert Diess**  
**Redemanuskript anlässlich der**  
**Hauptversammlung**  
**am 3. Mai 2018**

---

*- Es gilt das gesprochene Wort -*

---

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre, meine Damen und Herren,

ich freue mich, heute erstmals in neuer Funktion als Vorstandsvorsitzender des Volkswagen Konzerns zu Ihnen sprechen zu dürfen: über das vergangene Geschäftsjahr. Über die nächsten Schritte der Neuausrichtung unseres Konzerns. Und über die Aussichten für 2018.

In den knapp drei Jahren, in denen ich das Unternehmen als Vorstandsvorsitzender der Marke VW begleiten durfte, hat sich viel ereignet. Ende September 2015 wurden die Manipulationen an Dieselmotoren in den USA aufgedeckt. Seitdem ist unser Unternehmen damit beschäftigt, die Krise zu bewältigen, aus Fehlern zu lernen, Schaden wiedergutzumachen. Gleichzeitig arbeiten wir mit großem Einsatz daran, den Volkswagen Konzern und seine Marken auf eine sich schnell verändernde, neue Welt der individuellen Mobilität vorzubereiten.

In diesen knapp drei Jahren habe ich die Volkswagen Mannschaft kennen und schätzen gelernt. Sie ist ein starkes Team, das in zwölf Marken mit großer Leidenschaft und viel Können Autos, Motorräder und Nutzfahrzeuge entwickelt, produziert und vertreibt.

Wir haben eine der stärksten Mannschaften in dieser Industrie. Sichtbar wird das auch daran, wie sich diese Mannschaft gegen die Dieselkrise stemmt, sie Schritt für Schritt überwindet. Und gleichzeitig neue Fähigkeiten aufbaut für eine neue, bessere Welt der individuellen Mobilität.

Diese Qualitäten unseres Unternehmens wurden seit dem Ausbruch der Dieselkrise oft überschattet. Und mitunter schien es, dass bei Volkswagen eine Wagenburgmentalität herrscht, angesichts der zahlreichen juristischen Verfahren weltweit. Dieser Eindruck täuscht – und wir wollen und müssen ihn ändern. Mir ist es ein Anliegen, dass Volkswagen offen und transparent ist. Diese Offenheit ist wichtig, damit wir die Probleme im Unternehmen konsequent angehen. Aber auch, um die Herausforderungen unserer Industrie erfolgreich zu bewältigen. Der technologische Wandel wird uns viel abverlangen. Der Investitionsbedarf ist groß, der Anpassungsdruck ebenso. Mit der Elektrifizierung, der digitalen Vernetzung, dem autonomen Fahren und neuen Mobilitätsdiensten wird sich unsere Industrie in den kommenden Jahren neu erfinden. Für die individuelle Mobilität werden sich dabei vielfältige neue Möglichkeiten ergeben.

#### I.) Wo der Volkswagen Konzern heute steht

Wir gehen diese Aufgaben aus einer soliden Position an. Das zeigen auch die Kennzahlen des vergangenen Geschäftsjahres. Wir haben im operativen Geschäft neue Bestwerte erreicht:

10,7 Millionen Kunden weltweit haben sich für ein Fahrzeug einer unserer Marken entschieden. Der Umsatz stieg auf mehr als 230 Milliarden Euro. Auch das Operative Ergebnis fiel so gut aus wie nie – es betrug vor Sondereinflüssen 17 Milliarden Euro; nach Sondereinflüssen 13,8 Milliarden Euro; immer noch ein Rekord.

Unsere Marken haben sich fast durchweg exzellent entwickelt. Auch die Kernmarke Volkswagen hat deutliche Schritte zu mehr Ertragskraft und Zukunftsfähigkeit gemacht.

Zudem ist die finanzielle Position des Konzerns sehr robust – trotz der hohen Belastungen aus der Dieselkrise: Unsere Netto-Liquidität im Automobilbereich ist heute mit rund 24 Milliarden Euro wieder so hoch wie vor der Krise. Ich übernehme das Unternehmen also in einem guten Zustand. Wir sind auf dem richtigen Weg, um Volkswagen für die Zukunft leistungsfähig aufzustellen. Das alles hatte uns vor zweieinhalb Jahren kaum jemand zugetraut – am Anfang vielleicht nicht einmal wir selbst.

Der wichtigste Impuls für unsere Neuausrichtung ist die „TOGETHER – Strategie 2025“. Unser 2016 verabschiedeter Zukunftsplan hat dem Volkswagen Konzern eine neue strategische Orientierung gegeben. Er ist richtig und hat weiterhin Bestand.

Zu den Schwerpunkten der Strategie 2025 zählt die „Roadmap E“, die umfassendste Elektrifizierungsoffensive unserer Industrie. Oder innovative Fahrzeugkonzepte wie SEDRIC, der AUDI AICON und der I.D. Vizzion, mit denen wir die Potenziale des vollautonomen Fahrens demonstrieren. MOIA, unsere junge Tochter für Mobilitätsdienste bringt in Kürze in Hamburg erste Lösungen für eine neue urbane Mobilität auf die Straße. Auch bei der Zusammenarbeit der Marken und beim notwendigen Kulturwandel in unserem Unternehmen wurde bereits vieles angestoßen. Dazu gleich mehr.

Dass Volkswagen in der Krise nicht ins Stocken geraten ist, sondern den Aufbruch in eine neue Phase seiner Entwicklung geschafft hat, ist nicht zuletzt das Verdienst meines Vorgängers Matthias Müller. Ihm will ich – auch an dieser Stelle – meinen Dank und Respekt aussprechen, für den hohen persönlichen Einsatz und die große Leistung, die er in einer kritischen Zeit für unser Unternehmen erbracht hat.

Danken möchte ich auch unserer gesamten Mannschaft im Konzern, unseren 640.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern: für den großartigen Einsatz im vergangenen Jahr. Und für die Veränderungsbereitschaft, ohne die unser wirtschaftlicher Erfolg und der Wandel im Unternehmen nicht denkbar wären.

Grund zur Dankbarkeit haben wir vor allem gegenüber unseren Kunden, die uns die Treue gehalten haben. Die 10,7 Millionen Fahrzeuge, die wir im vergangenen Jahr ausgeliefert haben, sind dafür ein klarer Beleg. Hinter dieser neuen Bestmarke steht substanzielles Wachstum in allen wichtigen Weltregionen. Mein Ziel ist es, das Vertrauen, das unsere Kunden weltweit in uns setzen, zu bestätigen und auszubauen.

Danken möchte ich nicht zuletzt Ihnen, unseren Aktionärinnen und Aktionären. Für Ihre Geduld, und für Ihre Unterstützung in einer Zeit, in der nicht immer klar war, wie Volkswagen die Krise würde meistern können. Inzwischen sprechen die Zahlen für sich – und auch unser Aktienkurs ist zurück auf Vorkrisenniveau. Vorstand und Aufsichtsrat freuen sich deshalb, Ihnen heute eine deutliche Erhöhung der Dividende je Stammaktie auf 3,90 Euro und je Vorzugsaktie auf 3,96 Euro vorschlagen zu können. Damit nähern wir uns wieder dem Niveau vor der Dieselkrise an. Und wir halten unverändert an der von uns angestrebten Ausschüttungsquote von 30 Prozent fest.

II.) Wie wir den Volkswagen Konzern weiterentwickeln: Kultur, neue Struktur, technologischer Wandel

Meine Damen und Herren,

der Volkswagen Konzern ist operativ und finanziell in robuster Verfassung. Unsere Strategie greift. Wir gehen die großen automobilen Zukunftsthemen konsequent an. Aber der größte Teil der Wegstrecke liegt noch vor uns. Die entscheidenden Jahre unserer Transformation kommen erst noch. Das gilt insbesondere für den kulturellen Wandel, den Volkswagen als Voraussetzung für wirtschaftlichen Erfolg braucht.

Nach meiner festen Überzeugung ist dauerhafter wirtschaftlicher Erfolg nur mit einer gesunden Unternehmenskultur möglich. Mein wichtigstes Anliegen ist es deshalb, dafür die Basis zu schaffen. Die Erfahrungen der vergangenen Jahre machen den Handlungsbedarf an dieser Stelle deutlich.

Wir haben im Volkswagen Konzern nach der Dieselkrise schon viel verändert: So haben wir etwa „Goldene Regeln“ für den Bereich der Fahrzeugentwicklung aufgesetzt. Mit dem „Code of Conduct“ haben wir uns erstmals einen konzernweit gültigen Verhaltenskodex gegeben. Und wir haben ein konzernweites Integritätsprogramm entwickelt, das über Marken und Regionen ausgerollt wird.

Wir brauchen belastbare Strukturen, Prozesse und Programme. Vor allem aber müssen wir auch danach handeln. Und neben Recht und Gesetz geht es immer auch um Ethik – um einen klaren Wertekompass. Um die innere Richtschnur, der alle im Unternehmen folgen. Volkswagen muss in diesem Sinne ehrlicher, offener, wahrhaftiger, in einem Wort: anständiger werden. Auch, damit wir uns selbst nicht immer wieder angreifbar machen.

Dazu gehört zuallererst, dass wir unbequeme Wahrheiten aussprechen. Zum Beispiel, dass nicht alles, was legal sein mag, auch legitim ist. Dass wir den Weg zu einer offeneren Unternehmenskultur, in der Widerspruch nicht erstickt, sondern belohnt wird, zu lange unterschätzt haben. Und dass uns bei allem berechtigten Selbstbewusstsein eine Portion Demut manchmal gut zu Gesicht steht. Werteverstöße und nicht regelkonformes Verhalten gibt es in jeder großen Organisation. Aber um es klar zu sagen: Bei uns gab es bis in die jüngere Vergangenheit hinein eindeutig zu viel davon.

Das zu ändern, hat für meine Vorstandskollegen und für mich persönlich oberste Priorität. Dabei orientieren wir uns an den Prinzipien der „Ethics & Compliance Initiative“, kurz ECI. Das ist ein großer, in den USA verbreiteter und weltweit anerkannter Standard. Auf dieser Grundlage haben wir mit „Together4Integrity“ ein umfassendes, konzernweites Programm auf den Weg gebracht.

Dabei geht es zunächst um Strukturen und Prozesse. Wir werden etwa unser internes Hinweisgebersystem weiter ausbauen und leistungsfähiger machen. Unsere Compliance-Organisation wird weiter verstärkt und professioneller aufgestellt. Konkret werden wir zum Beispiel auch die Lieferantenbeziehungen noch stärker nach Compliance-Grundsätzen ausrichten. Wir werden außerdem weiter intensiv daran arbeiten, die technische Regelkonformität unserer Produkte durchgängig sicherzustellen.

Was genauso wichtig ist: Wir müssen integres, wertebasiertes Handeln unumkehrbar in unserer Unternehmenskultur verankern. Dabei kommt es vor allem auf die Führungskräfte an: Als Manager sind wir Vorbild für unsere Mitarbeiter. Wir müssen – über alle Hierarchieebenen hinweg – aufrichtig, wahrhaftig und verlässlich sein. Das heißt: Wir bei Volkswagen tun, was wir sagen. Und wir sagen, was wir tun. Jederzeit. Überall auf der Welt.

Auch eine positive Kritikkultur muss diese Organisation, bei allen erkennbaren guten Ansätzen, erst noch verinnerlichen. Volkswagen braucht eine Kultur des konstruktiven Widerspruchs, in der wir aus Fehlern lernen. Und in der wir Fehlverhalten kompromisslos ahnden. Auch das verstehe ich unter guter Unternehmensführung: Verantwortung wahrnehmen, Fehlverhalten sanktionieren – und anschließend transparent kommunizieren.

Unserem kulturellen Wandel mehr Momentum zu geben, das ist eine der zentralen Aufgaben in diesem Jahr und darüber hinaus. Larry D. Thompson, der unabhängige US-Monitor bei Volkswagen, bringt das so auf den Punkt: „Compliance und Integrität müssen im Konzern dieselbe Bedeutung bekommen wie Fahrzeugentwicklung, Produktion oder Vertrieb.“ Ich teile diese Ansicht uneingeschränkt.

Meine Damen und Herren,

die Dieselkrise war ein harter, schmerzhafter Einschnitt. Sie hat uns vor Augen geführt, welche dramatischen Folgen unredliches Verhalten hat. Wir müssen und werden weiter alles Menschenmögliche tun und die Voraussetzungen schaffen, damit so etwas bei uns nie wieder vorkommen kann.

Zum verantwortungsvollen Umgang mit den Folgen der Krise gehört auch, dass wir die technischen Lösungen für unsere Kunden zügig ins Ziel bringen. Im laufenden Jahr wollen wir die Rückrufaktionen für die betroffenen Fahrzeuge soweit wie möglich abschließen. Derzeit stehen wir bei einer Abarbeitungsquote von 94 Prozent in Deutschland, rund 76 Prozent in Europa und 69 Prozent weltweit. Gleichzeitig arbeiten wir daran, an den diversen juristischen Fronten mehr Klarheit zu bekommen.

Wir haben es in Folge der Diesel-Krise mit einer Vielzahl von Verfahren und noch laufenden Ermittlungen zu tun. Wir sprechen hier über zivilrechtliche, strafrechtliche und regulatorische Prozesse weltweit. Einen ausführlichen Überblick dazu finden Sie im Geschäftsbericht ab Seite 178. Klar ist: Die rechtliche Abarbeitung wird noch Jahre in Anspruch nehmen. Wir haben uns dafür professionell aufgestellt und arbeiten alle Themen mit großer Ernsthaftigkeit ab.

Meine Damen und Herren,

unabhängig davon steht für mich außer Frage: Als Europas größter Autohersteller muss Volkswagen vorangehen, wenn es um die Zukunft der Diesel-Technologie an sich geht. Schließlich haben wir dazu beigetragen, dass dieser umweltfreundliche und effiziente Antrieb – ungerechtfertigter Weise – in Verruf geraten ist. Auch dadurch, dass wir – wie viele andere auch – zu spät erkannt haben, dass die Stickoxidwerte in den Städten nicht schnell genug fallen und wir auf Einfahrverbote zusteuern könnten.

Wir setzen alles daran, dass es dazu nicht kommt. Weil Verbote der denkbar schlechteste Weg sind. Wir haben bereits 2,2 Millionen EURO 5-Dieselfahrzeuge in Deutschland mit neuer Software umgerüstet. Weitere freiwillige Umrüstungen sind auf dem Weg. Dadurch sinken die Stickoxid-Emissionen um bis zu 30 Prozent – schnell und wirkungsvoll. Mit der Umweltprämie, die bis Ende Juni verlängert wurde, haben wir in Deutschland bereits rund 200.000 alte Dieselfahrzeuge von der Straße geholt. Und durch neue, moderne Fahrzeuge ersetzt.

Parallel dazu investieren wir viel Kraft und Geld in immer effizientere Benziner, Diesel und Erdgasantriebe. Die nächste Generation unserer Verbrennungsmotoren wird noch einmal 6 Prozent weniger CO<sub>2</sub> und auch im Realbetrieb bis zu 70 Prozent weniger Schadstoffe ausstoßen als die aktuell besten Aggregate aus unserem Haus.

Meine Damen und Herren,

gesetzzestreu und ethisch verantwortungsvolles Handeln sind Eckpfeiler einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung. Und sie sind auch unverzichtbar für die Transformation des Volkswagen Konzerns in Richtung Zukunft. Diese Transformation ist gut angelaufen. Aber wir dürfen jetzt nicht nachlassen. Im Gegenteil: Wir müssen unsere Neuausrichtung nochmals deutlich beschleunigen. Weil auch die Veränderungsdynamik in der Autoindustrie immer stärker wird und der Druck von allen Seiten wächst:

- Neue, aggressive Wettbewerber drängen in unsere angestammten Märkte und stellen traditionelle Geschäftsmodelle in Frage.
- Die Weltwirtschaft läuft derzeit zwar gut, aber angesichts wachsender geopolitischer Unsicherheiten und einer unverkennbaren Tendenz zum Protektionismus alles andere als sorgenfrei.
- Technologisch stehen wir vor einer doppelten Herausforderung: Wir müssen bestehende Kerntechnologien – allen voran den Verbrennungsmotor – weiter verbessern. Und gleichzeitig müssen wir neue Technologien – wie die Elektromobilität und die Batterietechnologie – massiv aus- und aufbauen.
- Und schließlich wird auch das regulatorische Umfeld immer anspruchsvoller, etwa mit der Umstellung auf den neuen Prüfzyklus WLTP.

Angesichts dieser Herausforderungen steht fest: Volkswagen muss schneller, effizienter und konsequenter werden – in den Entscheidungen und in der Umsetzung. Anders gesagt: Wir müssen den Konzern vom schwerfälligen Tanker zu einem schlagkräftigen Verbund von Schnellbooten machen. Die Voraussetzungen schafft unsere neue Konzernstruktur. Die Grundzüge hatten wir vor drei Wochen vorgestellt. In den kommenden Monaten werden wir das gemeinsam mit den Marken weiter ausarbeiten und umsetzen.



Heute haben wir im Konzern noch eine zu hohe Komplexität mit zu langen Entscheidungswegen. Wir leisten uns an vielen Stellen Doppelarbeit. Viele Entscheidungen fallen zu weit entfernt vom operativen Geschäft – und damit unseren Kunden. Und es gibt zu viele Reibungsverluste durch langwierige Abstimmungen zwischen Konzern und Marken.

Unser neues Führungsmodell macht damit Schluss. Es beruht auf vier Prinzipien:

Erstens: Wir strukturieren den Konzern nach Markengruppen. Sie sind nach Kundensegmenten bzw. Preisbändern aufgeteilt. Das schafft mehr Eigenverantwortung, Synergien bei der Entwicklung und Nutzung von Technologien sowie im Vertrieb. So werden wir deutlich schneller.

Zweitens: Wir handeln nach dem Prinzip der Subsidiarität. Das heißt: Die Entscheidungen werden auf der jeweils verantwortlichen, niedrigsten Ebene getroffen, nah am operativen Geschäft. Was in einer Markengruppe entschieden werden kann, soll auf Konzernebene nicht mehr eigens diskutiert werden. So wird der Konzern entlastet, und die Konzernsteuerung effizienter. Nach dem Grundsatz: Ein schlanker Konzern führt starke Marken!

Drittens: Wir verteilen die Steuerungsaufgaben im Konzern auf mehr Schultern als bisher. Die für die Markengruppen verantwortlichen Vorstandsvorsitzenden übernehmen zusätzlich konzernübergreifende Aufgaben. So erhöhen wir die gegenseitige Verantwortung und auch – im positiven Sinne – die Abhängigkeiten. Das wird zu mehr Zusammenarbeit, aber auch zu mehr Verbindlichkeit bei der Umsetzung von Entscheidungen führen.

Schließlich viertens: Volkswagen Truck & Bus wird weitgehend unabhängig von der Steuerung durch den Konzern aufgestellt – und soll in absehbarer Zeit kapitalmarktfähig werden. Das Geschäft mit schweren Nutzfahrzeugen unterscheidet sich grundlegend vom dem mit Pkws. Dem tragen wir künftig noch mehr Rechnung.

Wie setzen wir diese Prinzipien nun konkret um? In Zukunft gliedert sich der Volkswagen Konzern in sechs operative Einheiten sowie die Region China. Die sechs Einheiten sind:

- Erstens die Markengruppe VOLUMEN mit Volkswagen Pkw, ŠKODA, SEAT, Volkswagen Nutzfahrzeuge und MOIA.
- Zweitens die Markengruppe PREMIUM mit Audi, der Porsche Holding Salzburg sowie zunächst Lamborghini und Ducati.
- Lamborghini wird perspektivisch in die Markengruppe SUPER PREMIUM mit Porsche, Bentley und Bugatti eingegliedert.
- Die vierte operative Einheit Truck & Bus umfasst die schweren Nutzfahrzeuge von MAN und Scania, sowie zunächst Power Engineering.
- In der fünften Einheit werden künftig Beschaffung und Komponente in einer Hand geführt. Durch eine einheitliche Führung werden wir unsere Technologiekompetenz besser nutzen, Synergien heben und Reibungsverluste verringern.
- In der sechsten Einheit sind schließlich die Finanzdienstleistungen mit der Volkswagen Financial Services gebündelt.

Für Nicht-Kerngeschäfte wie Ducati, Renk oder MAN Diesel & Turbo werden wir belastbare Zukunftsperspektiven erarbeiten. Diese können zu Erweiterungen und Wachstumsstrategien führen. Aber auch Ausgliederungen sind denkbar. Wir beschäftigen uns damit in aller Ruhe und mit der gebotenen Gründlichkeit.

Flankiert wird das neue Führungsmodell durch die klare Zuordnung von Zuständigkeiten für Kernregionen bei einzelnen Marken. Zudem übernimmt – wie beschrieben – jedes Mitglied des Konzernvorstands auch übergeordnete Konzernaufgaben: Rupert Stadler verantwortet den Konzernvertrieb. Oliver Blume übernimmt die Konzernproduktion. Frank Witter kümmert sich um die Unternehmens-IT. In mein Ressort fallen die Top-Führungskräfte, die Organisationsentwicklung für den Konzern sowie die Marken- und Produktstrategie. Außerdem verantworte ich die Fahrzeug-IT sowie die Konzernforschung & -entwicklung, die aber perspektivisch von Audi übernommen werden soll.

So machen wir die Führung des Konzerns zur gemeinsamen Aufgabe. Jeder muss seinen Teil beitragen. Die operative Zuständigkeit verbleibt bei den einzelnen Marken und Einheiten. Die Zusammenarbeit zwischen Konzern und Marken werden wir kontinuierlich verbessern, und, wo immer nötig anpassen.

Meine Damen und Herren,

die Aufgaben, die vor uns liegen, gehen wir nicht als Einzelkämpfer an, sondern als Team. Es geht weder dem Aufsichtsrat noch mir selbst um die Ausrichtung des Unternehmens auf eine Person. Im Gegenteil. Durch die Markengruppen arbeiten wir dezentraler. Die Aufgaben in der Konzernsteuerung werden auf mehr Schultern verteilt. Das schafft Freiraum für die einheitliche Führung von Konzern und Kernmarke VW. Dadurch werden wir reibungsloser arbeiten und viele Entscheidungen schneller und effizienter treffen. Bei beiden Aufgaben baue ich auf starke Teams. Im Markenvorstand künftig ergänzt durch einen Chief Operating Officer, der das operative Tagesgeschäft verantwortet. Diese Position wird neu geschaffen und in Kürze besetzt.

Meine Damen und Herren,

mit der neuen Aufstellung und Struktur schaffen wir die Voraussetzungen, um den Konzern und seine Marken fit für die laufenden technologischen Umbrüche zu machen. Die E-Mobilität kommt, sie ist der Antrieb der Zukunft. Und Volkswagen wird ganz vorn dabei sein – als der Hersteller, der das Elektroauto aus der Nische holt und massentauglich macht. Dazu haben wir mit der „Roadmap E“ die ambitionierteste Elektrifizierungsoffensive unserer Industrie auf den Weg gebracht.

Wir wollen als Konzern bis 2025 – je nach Marktentwicklung – bis zu 3 Millionen reine Elektro-Autos pro Jahr bauen und verkaufen. Bis dahin bringen wir mehr als 80 neue, elektrifizierte Konzernmodelle zu den Kunden, davon 50 reine E-Fahrzeuge.

Zu den acht E-Autos und Plug-In-Hybriden, die wir aktuell im Programm haben, kommen in diesem Jahr zehn zusätzliche Modelle hinzu: Das nächste Highlight wird der Audi e-tron, der Ende August vom Band läuft. Das erste Premium-Elektrofahrzeug aus unserem Konzern wird Maßstäbe setzen – und zeigen, wie faszinierend die E-Mobilität ist. Das gilt auch für den Porsche Mission E und die Volkswagen I.D.-Familie, die ab 2019 hier in Deutschland anlaufen. Bis 2020 bringen wir über 25 neue E-Autos und mehr als 20 Plug-In Hybride zu unseren Kunden. Über alle Marken und Regionen hinweg wollen wir so schon in wenigen Jahren die weltweit größte Elektro-Flotte auf die Straße bringen.

Dazu gehört, dass wir uns für den Ausbau der Ladeinfrastruktur engagieren, etwa mit dem Joint Venture IONITY, das 400 Schnellladestationen entlang europäischer Autobahnen errichtet. Dass wir unsere Werke konsequent auf das Elektrozeitalter ausrichten – auch und gerade hier in Deutschland. Dass wir im Center of Excellence in Salzgitter das notwendige Know-how für Zelltechnologie aufbauen. Und uns parallel die Batteriekapazitäten sichern, die wir für unsere E-Flotte brauchen werden.

Bis 2025 veranschlagen wir dafür einen Bedarf von 150 GWh pro Jahr. Das entspricht allein für unsere Volumenmodelle auf Basis des Modularen Elektrifizierungsbaukastens, dem MEB, einem Beschaffungsvolumen von rund 50 Milliarden Euro über Laufzeit. Stand heute haben wir davon für ein Volumen von rund 40 Milliarden Euro unsere Lieferanten entschieden. Diese Zahlen machen übrigens auch deutlich, dass wir im Industrieverbund mit vereinten Kräften über den Aufbau einer Fertigung von Batteriezellen in Europa nochmals verstärkt diskutieren müssen.

Wir arbeiten mit Hochdruck auch an den anderen Zukunftsthemen. Bis Ende 2022 werden wir dafür mehr als 34 Milliarden Euro investieren: in die Elektromobilität, in das Autonome Fahren, in neue Mobilitätsdienste und die Digitalisierung unserer Produkte und des gesamten Unternehmens. Unsere Joint Venture in China nehmen für die genannten Technologien über die kommenden Jahre noch einmal zusätzlich 15 Milliarden Euro in die Hand.

### III.) Was wir für 2018 erwarten

Meine Damen und Herren,

damit schließlich zum laufenden Geschäftsjahr – und unseren Erwartungen für das operative Geschäft.

Der Start ins Jahr 2018 war vielversprechend. Wir haben das erste Quartal mit einem neuen Auslieferungsrekord abgeschlossen. Der März war der beste Einzelmonat in der Geschichte des Konzerns. Der Umsatz ist in den ersten drei Monaten auf mehr als 58 Milliarden Euro angestiegen. Das Operative Ergebnis lag mit 4,2 Milliarden Euro erneut auf einem sehr hohen Niveau; es ging nur aufgrund neuer Bewertungsregeln für Derivate leicht zurück.

Unsere Prognose haben wir nach dem erfreulichen Jahresauftakt bestätigt: Der Konzern geht unverändert davon aus, dass die Auslieferungen an Kunden 2018 den Vorjahreswert moderat übertreffen werden. Die Umsatzerlöse sollen um bis zu fünf Prozent über dem Vorjahreswert liegen. Für das Operative Ergebnis rechnen wir mit einer Rendite zwischen 6,5 und 7,5 Prozent; im ersten Quartal lagen wir mit 7,2 Prozent sicher in diesem Zielkorridor.

Rückenwind erwarten wir uns von der Fortsetzung unserer Modelloffensive. Die vielen neuen SUVs, die 2017 gestartet sind, erleben jetzt ihr erstes volles Jahr und werden auf weitere Märkte ausgerollt. Zudem bringen wir 2018 konzernweit mehr als 70 Neuheiten zu den Kunden. Darunter ganz neue Modelle wie der Audi Q8 und kompakte Volkswagen SUVs für China. Aber auch wichtige Nachfolger wie der VW Touareg oder der Audi A6.

Aber die geopolitischen Unsicherheiten, volatile Wechselkurse und die Folgen der Dieselkrise werden uns weiter beschäftigen. Und wenn wir von Risiken sprechen, kommen wir auch an „WLTP“ nicht vorbei, dem neuen Testverfahren zur Bestimmung von Emissionen und Kraftstoffverbrauch.

Wir haben uns so frühzeitig wie möglich und sehr intensiv auf die Umstellung vorbereitet, die zum 1. September 2018 greift. Die deutlich aufwändigeren Messungen finden nach einem markenübergreifend koordinierten Zeitplan statt. Unser Ziel ist es, innerhalb der sehr knappen Übergangsphase alle technisch erforderlichen Anpassungen vorzunehmen und die nötigen Werte ermitteln zu können. Dennoch spielen auch äußere Faktoren eine Rolle, wie zum Beispiel die Verfügbarkeit der Technischen Dienste sowie der Kapazitäten der jeweiligen Genehmigungsbehörden. Für den Volkswagen Konzern bedeutet das auch aufgrund unserer großen Modellvielfalt eine enorme Kraftanstrengung. Unter ungünstigen Umständen können sich temporär Engpässe in unserem Angebotsprogramm ergeben. Wir arbeiten mit Hochdruck daran, mögliche negative Auswirkungen auf Bestellbarkeit und Auslieferung auf ein Minimum zu reduzieren.

Meine Damen und Herren,

alles in allem gehen wir davon aus, dass 2018 erneut ein gutes Jahr für den Volkswagen Konzern wird:

- Ein Jahr, in dem wir Fortschritte machen auf unserem Weg, ein in jeder Hinsicht besseres Unternehmen zu werden.
- Ein Jahr, in dem wir die Voraussetzungen für mehr Effizienz schaffen.
- Ein Jahr, in dem wir operativ auf Erfolgskurs bleiben.
- Ein Jahr, in dem unsere Elektrifizierungsoffensive auch nach außen sichtbar Gestalt annehmen wird.
- Und insgesamt ein Jahr, in dem wir unsere Transformation weiter vorantreiben werden: fokussiert, mit mehr Nachdruck und Tempo!

Unser und mein Ziel: Wir wollen den Volkswagen Konzern bei Ertragsstärke, Innovationskraft und Nachhaltigkeit zu einem der führenden Unternehmen unserer Industrie machen. Wir alle im Konzern sind zu 100 Prozent motiviert, das zu schaffen. Und ich bitte Sie, unsere Aktionärinnen und Aktionäre, um Ihre Unterstützung und Ihr Vertrauen auf diesem Weg!