

## **Der Volkswagen Konzern hat seine Erfolgsserie im Geschäftsjahr 2011 nahtlos fortgesetzt. Auf unserem Weg an die Spitze der Automobilindustrie sind wir unverändert auf einem sehr soliden Kurs unterwegs.**



### **Prof. Dr. Martin Winterkorn**

Vorsitzender des Vorstands der Volkswagen Aktiengesellschaft  
in der Hauptversammlung am 19. April 2012 in Hamburg  
(Es gilt das gesprochene Wort.)

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre,  
meine sehr verehrten Damen und Herren,

guten Morgen und herzlich Willkommen hier in Hamburg zu unserer Hauptversammlung 2012.

Das Jahr 2011 war für Ihr Unternehmen, den Volkswagen Konzern, in vielfacher Hinsicht ein neuer Höhepunkt.

- Wir haben bei Absatz, Umsatz und Ergebnis Rekordmarken gesetzt.
- Wir haben uns deutlich dynamischer entwickelt als der Markt.
- Und wir sind nicht nur bei den wirtschaftlichen Kennzahlen ein großes Stück vorangekommen, sondern auch in Sachen Umwelt und Nachhaltigkeit.

Das zeigt: Der Volkswagen Konzern hat seine Erfolgsserie nahtlos fortgesetzt. Auf unserem Weg an die Spitze der Automobilindustrie sind wir un-

verändert auf einem sehr soliden Kurs unterwegs.

Zu den Kennzahlen:

- Mit 8,3 Mio. Auslieferungen hat unser Konzern über eine Million Fahrzeuge mehr verkauft als im Vorjahr.
- Der Umsatz stieg um 25,6 Prozent auf 159,3 Mrd. Euro.
- Und das Operative Ergebnis haben wir sogar um mehr als die Hälfte gesteigert – auf 11,3 Mrd. Euro.

Hinzu kommt ein anteiliges Operatives Ergebnis von 2,6 Mrd. Euro aus unserem Geschäft in China. Die stattliche Performance dort weisen wir gesondert im Finanzergebnis aus, da unsere chinesischen Joint Venture-Gesellschaften At Equity bilanziert werden.

Im Finanzergebnis hat sich zudem die aktualisierte Bewertung der Put-/Call-Rechte bezüglich der Porsche Zwischenholding GmbH mit insgesamt 6,6 Mrd. Euro positiv bemerkbar gemacht.

Auch das Nachsteuerergebnis des Volkswagen Konzerns lag im Geschäftsjahr 2011 mit 15,8 Mrd. Euro auf absolutem Rekordniveau.

Davon sollen und müssen natürlich auch Sie, unsere Aktionärinnen und Aktionäre, profitieren.

Daher schlagen Vorstand und Aufsichtsrat der heutigen Hauptversammlung eine Dividende von 3,00 Euro je Stammaktie und 3,06 Euro je Vorzugsaktie vor.

Meine Damen und Herren,

der Erfolg des Volkswagen Konzerns steht auf einem soliden und breiten Fundament. So haben wir in allen Weltregionen zugelegt. Selbst dort, wo es Gegenwind gab, wie beispielsweise in Europa.

Auch in der Region Asien-Pazifik haben wir unsere Führungsrolle weiter ausgebaut. Vor allem unser zweiter Heimatmarkt China ist und bleibt mit rund 2,3 Mio. Auslieferungen ein starker Motor für den Konzern.

Aber auch in anderen Schlüsselmärkten konnten wir hohe Zuwächse verzeichnen:

- In den USA mit plus 23 Prozent.
- In Russland mit plus 74 Prozent.
- Und in Indien mit plus 109 Prozent.

Sie sehen: Volkswagen schöpft seine Wachstumschancen konsequent aus. Neben unserer breiten globalen Präsenz setzen wir dabei vor allem auf die Mehrmarkenstrategie. Im Geschäftsjahr 2011 haben alle Konzernmarken ein klares Plus erzielt. Unseren Pkw-Weltmarktanteil konnten wir so deutlich auf 12,3 Prozent ausbauen. Das ist ein Prozentpunkt mehr als im Vorjahr.

Die Marke Volkswagen Pkw ist und bleibt eine kraftvolle Zugmaschine für den Konzern. Im vergangenen Jahr hat sie erstmals mehr als 5 Mio. Fahrzeuge ausgeliefert. Besonders erfreulich ist die hervorragende Entwicklung in den USA. Mit dem neuen Werk in Chattanooga und dem US-Passat sind wir dort endgültig auf die Erfolgsspur zurückgekehrt.

Das Produkt-Highlight 2011 war ohne Frage der up! Er beweist: Volkswagen kann auch mit kleinen Autos gutes Geld verdienen. Und zwar ohne Abstriche bei Qualität, Design und Technologie.

Audi setzt auf dem Weg an die Premium-Spitze zum Überholmanöver an. Mit über 1,3 Mio. Auslieferungen hat die Marke dem ersten Kernwettbewerber bereits die Rücklichter gezeigt. Und mit einer eindrucksvollen Operativen Marge von 12,1 Prozent erarbeitet sich Audi auch bei der Profitabilität mehr und mehr die Spitzenposition.

Neuheiten wie der Q3 beweisen das große Eroberungspotenzial der Marke in neuen, vielversprechenden Seg-

menten. Zudem haben die Kollegen aus Ingolstadt ihre technologische Vorreiterrolle erneut auf breiter Front untermauert – vom Hybrid über den Leichtbau bis zur intelligenten Fahrzeugvernetzung.

ŠKODA gehört seit 20 Jahren zur Volkswagen Familie und ist längst viel mehr als ein „Hidden Champion“. 2011 hat die Marke das neunte Rekordjahr in Folge eingefahren. Mit fast 880.000 Fahrzeugen hat ŠKODA seine Auslieferungen seit 1991 mehr als verfünffacht – auch und gerade dank der Zusammenarbeit im Konzernverbund.

Bis 2018 sollen die Auslieferungen auf mindestens 1,5 Mio. Einheiten wachsen. Die Grundlage dafür sind Fahrzeuge wie der neue Rapid für den indischen Markt, der hohe Qualität zum kleinen Preis bietet.

Auch bei SEAT weist der Trend mit rund 350.000 Fahrzeugen wieder nach oben. In Deutschland und Frankreich ist die Marke sogar deutlich zweistellig gewachsen. Damit hat sich SEAT trotz des schwierigen Umfelds in den europäischen Kernmärkten gut behauptet.

Und im laufenden Jahr legt SEAT nach:

- Mit dem Schritt nach China, wo inzwischen der Verkauf des Leon gestartet ist.
- Mit vielversprechenden neuen Modellen wie dem Mii.
- Und mit einer emotionalen, neuen Designsprache wie beim Toledo Concept.

Sie sehen: SEAT erfindet sich derzeit neu. Und ich bin mir sicher: Dieses „neue“ SEAT wird zur echten Verstärkung für den Konzern.

Das Luxussegment ist ein anspruchsvolles, aber auch ein sehr wachstumsstarkes Geschäft. Bentley hat das im Geschäftsjahr 2011 eindrucksvoll bewiesen: Mit rund 7.000 Fahrzeugen und einem Auslieferungsplus von fast 37 Prozent ist unsere britische Luxusmarke – nach dem Zwischentief infolge der Finanzkrise – wieder zurück in der Gewinnzone.

Auch in den kommenden Jahren will Bentley stark zulegen und den Absatz mehr als verdoppeln. Dafür stehen faszinierende Fahrzeuge wie das neue Continental GT Cabrio und die Studie des Bentley-SUV, die wir auf dem Automobilsalon in Genf präsentiert haben.

Auch Lamborghini hat das Tempo spürbar angezogen. 2011 lieferte die Marke rund 1.600 Fahrzeuge aus – ein Plus von 23 Prozent. Lamborghini profitierte dabei von der wachsenden Nachfrage nach exklusiven Supersportwagen – insbesondere in China, Nahost und den USA.

Mit dem Aventador verfügt Lamborghini über ein eindrucksvolles neues Flaggschiff. Die selbsttragende Karosserie aus kohlenstofffaserverstärktem Kunststoff bringt gerade mal 147 Kilogramm auf die Waage. Der Aventador ist damit ein weiteres Beispiel für die Leichtbaukompetenz unseres Konzerns.

Auch die Volkswagen Nutzfahrzeuge haben ihren Aufwärtstrend fortgesetzt. 2011 haben wir erstmals mehr als eine halbe Million leichte Nutzfahrzeuge verkauft und das Operative Ergebnis um über 90 Prozent gesteigert. Insbesondere die weitere Internationalisierung des Geschäfts sorgt für Auftrieb. Nach dem erfolgreichen Anlauf des Amarok ist 2011 eine weitere Variante

hinzugekommen: Der Amarok Single-Cab. Zudem setzen die Volkswagen Nutzfahrzeuge auch in Sachen Effizienz neue Maßstäbe. So verbraucht der Multivan BlueMotion gerade mal 6,4 Liter/ 100 km.

Von den leichten zu den schweren Nutzfahrzeugen: Scania hat 2011 mit rund 80.000 ausgelieferten Lkw und Bussen einen neuen Bestwert erzielt. Zuletzt hat das zyklische Geschäft mit schweren Nutzfahrzeugen zwar erste Bremsspuren gezeigt. Unsere schwedischen Kollegen haben aber schnell und konsequent reagiert – unter anderem mit einer vorübergehenden Drosselung der Produktion.

Gleichzeitig arbeitet Scania intensiv daran, seine Positionierung als Premium-Anbieter Nummer 1 im Nutzfahrzeuggeschäft weiter auszubauen. Dafür stehen auch die neuen, hoch-effizienten Euro-6-Motoren, die einen Meilenstein für mehr Kraftstoffeffizienz und weniger Emissionen darstellen.

Wie Sie wissen, hat der Volkswagen Konzern am 9. November 2011 die Mehrheit an der MAN SE übernommen. Mittlerweile haben wir unseren Stimmrechtsanteil auf rund 74 Prozent erhöht.

Wir freuen uns, dass die traditionsreiche Marke MAN mit ihrem breiten Spektrum an Fahrzeugen, Produkten und Dienstleistungen nun ein fester Teil der Volkswagen Familie ist. Und wir sind überzeugt: Mit MAN, Scania und Volkswagen entsteht ein neuer Spitzenspieler auf dem Lkw-Markt.

- Gemeinsam können wir auf den Nutzfahrzeugmärkten weltweit an-greifen.
- Gemeinsam können wir in diesem

zyklischen Geschäft einen lang-fristigen, stabilen Wachstumskurs fahren.

- Und gemeinsam können wir Syner-gien heben, kräftig in neue Techno-logien investieren und Arbeitsplätze krisenfest machen.

Für die weitere Ausgestaltung eines integrierten Nutzfahrzeugkonzerns stehen uns dabei alle Optionen offen. Entscheidend ist die vertrauensvolle, markenübergreifende Zusammen-arbeit – und die haben wir in den vergangenen Wochen und Monaten deutlich intensiviert.

Wie viel Power die Kollegen von MAN in den Konzern einbringen, unterstreichen die Kennzahlen:

- Das Geschäftsjahr 2011 hat die MAN SE mit neuen Bestwerten bei Absatz und Umsatz abgeschlossen.
- Und im Konsolidierungszeitraum vom 9. November bis 31. Dezem-ber wurden nahezu 25.000 Fahr-zeuge ausgeliefert.

Die gute Entwicklung von MAN und Scania ist auch ein Beleg für das Po-tenzial, das der Nutzfahrzeugmarkt insgesamt hat. Trotz aller konjunk-turellen Schwankungen: Mittel- und langfristig bietet dieses Geschäft glänzende Perspektiven und wird mehr und mehr zur zweiten starken Säule auf unserem Weg zum führen-den Mobilitätskonzern.

Meine Damen und Herren,

auch für die Volkswagen Finanzdienst-leistungen war 2011 ein Erfolgsjahr. Das Operative Ergebnis legte um 29,1 Prozent zu und überstieg erstmals die Milliarden-Euro-Grenze. Mehr als ein

Drittel aller Konzernfahrzeuge wurde über unsere Financial Services geleast oder finanziert.

Hinter diesen Zahlen steht einerseits eine konsequente Internationalisie-rung. So haben wir im vergangenen Jahr die Finanzdienstleistungslizenz in Indien erhalten. Zum anderen entwi-ckeln die Financial Services innovative Produktpakete, mit denen wir „Mobi-lität für alle“ ermöglichen. Ein gutes Beispiel ist das gemeinsam mit der Marke Volkswagen realisierte Carsha-ring-Programm „Quicar“.

Ein Thema, das uns im vergangenen Geschäftsjahr intensiv beschäftigt hat, ist der integrierte Automobilkon-zern mit Porsche. Mit der Übernahme der Porsche Holding Salzburg haben wir unsere Schlagkraft im Vertrieb deutlich gestärkt. Die PHS ist eine der weltweit effizientesten und profita-belsten Handelsorganisationen.

Auch die operative Zusammenarbeit mit der Porsche AG in zahlreichen technischen Projekten und Geschäftsfeldern läuft ebenso reibungslos wie erfolgreich. Auf dem Weg zur vollstän-digen Integration gibt es jedoch nach wie vor einige Hürden. Alle Beteiligten arbeiten weiter mit Hochdruck daran, den integrierten Automobilkonzern mit Porsche zu wirtschaftlich sinnvol-len Bedingungen zu erreichen. Und so viel kann ich Ihnen heute fest zusagen: Der integrierte Konzern von Volks-wagen und Porsche wird kommen.

Meine Damen und Herren,

in Summe möchte ich das Geschäfts-jahr 2011 so zusammenfassen: Volks-wagen glänzt nicht nur mit heraus-ragenden Zahlen. Volkswagen glänzt auch mit tollen neuen Autos, zufriede-nen Kunden und natürlich mit einer

klaren Strategie für die Zukunft.

Was mir an dieser Stelle besonders wichtig ist: Hinter unserem Erfolg steht eine starke Belegschaft von mittlerweile über 500.000 Menschen. Sie alle arbeiten mit ganzer Leidenschaft und großem Können an unseren Fahrzeugen, Technologien und Dienstleistungen. Dafür danken meine Vorstandskollegen und ich auch an dieser Stelle der gesamten Belegschaft sehr herzlich.

Meine Damen und Herren,

keine Frage: 2011 war für Ihr Unternehmen, den Volkswagen Konzern, ein Spitzenjahr. 2011 war aber auch die Fortsetzung einer langfristigen Erfolgsgeschichte. Und damit eine weitere Etappe auf unserem Weg zum besten Autobauer der Welt.

Was genau der Beste zu leisten hat, das entscheiden nicht wir. Sondern das entscheiden:

- Sie, als unsere Anteilseigner.
- Unsere Kunden, Mitarbeiter und Geschäftspartner.
- Medienvertreter und Politiker.
- Und letztlich jeder einzelne Bürger in Deutschland, Brasilien, China oder sonst wo auf der Welt.

All diese Menschen – oder zumindest die meisten von ihnen – sollen auf die Frage nach dem wirtschaftlich stärksten, faszinierendsten und nachhaltigsten Autobauer antworten: Der Volkswagen Konzern. Das ist unser langfristiges Ziel. Und das ist der eigentliche Kern unserer Strategie 2018. Sie erinnern sich: Im Jahr 2007 haben wir unseren Masterplan aufgesetzt, mit

dem wir „Groß“ und „Gut“ zusammenbringen wollen. Zur Strategie 2018 gehören wirtschaftlicher Erfolg und finanzielle Stärke. Zur Strategie 2018 gehört aber genauso das verantwortungsvolle Handeln für Kunden, Mitarbeiter, Umwelt und die Gesellschaft.

Auf dieser Basis haben wir den Volkswagen Konzern in den vergangenen vier Jahren grundlegend neu aufgestellt. Heute wollen wir Zwischenbilanz ziehen. Gleichzeitig richten wir den Blick nach vorn: Auf das, was wir auf unserem Weg nach 2018 leisten müssen und leisten werden.

- Erstens: Bei Absatz und Rendite.
- Zweitens: Bei Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit.
- Und drittens: Mit unserem Engagement für Umwelt und Gesellschaft.

Zunächst zu unseren quantitativen Zielen, sprich Volumen und Rendite. In Sachen Volumenwachstum sind wir auf einem sehr guten Weg. Das Ziel von 10 Mio. Fahrzeugen rückt in Sichtweite. Im Vergleich zu 2007 haben wir im letzten Jahr rund 2 Mio. Fahrzeuge mehr ausgeliefert. Das ist ein Plus von über 30 Prozent. Gleichzeitig ist unser Weltmarktanteil um 2,7 Prozentpunkte gewachsen.

Der anhaltende Auto-Boom gibt unseren Wachstumsplänen zusätzlichen Rückenwind. Bis 2018 könnte der Weltmarkt für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge bereits über der 100-Millionen-Grenze liegen.

Unsere Stoßrichtung ist deshalb klar: Volkswagen wird vorhandene Stärken ausbauen und zusätzliche Marktchancen nutzen.

In China investieren wir bis 2016 rund 14 Mrd. Euro und eröffnen neue Fab-

riken unter anderem in Foshan, Yizheng und Ningbo. Zudem hat der Aufsichtsrat der Volkswagen AG in seiner gestrigen Sitzung dem Bau eines neuen Werkes in der westchinesischen Provinz Xinjiang zugestimmt. Im russischen Nizhny Novgorod produzieren wir in Zusammenarbeit mit der GAZ Group seit kurzem den ŠKODA Yeti. In Mexiko entsteht derzeit ein neues Motorenwerk, mit dem wir die lokale Wertschöpfung weiter erhöhen. Darüber hinaus wird Audi ein eigenes Werk in Mexiko aufbauen, in dem ab 2016 ein SUV-Modell vom Band laufen soll. Auch in der ASEAN-Region machen wir zunehmend Tempo: In Malaysia produzieren wir bereits den Volkswagen Passat; Polo und Jetta werden in Kürze folgen. Und in Indonesien rollen inzwischen Transporter und Multivan vom Band.

Aber auch in Europa und hier in Deutschland investieren wir in großem Umfang in unsere Fabriken und Standorte. So läuft beispielsweise in Hannover ab Juni der Amarok vom Band und sichert die Zukunft des Standorts. Das alles zeigt: Unsere deutschen Werke sind und bleiben das Rückgrat für den Erfolg von Volkswagen.

Wo auch immer wir aktiv sind, auf eines können sich unsere Kunden verlassen: Auf die größte Vielfalt der Automobilwelt.

- Mit heute zehn starken Marken – von preiswert bis Luxus.
- Und mit über 240 verschiedenen Fahrzeugmodellen – vom up! bis zum schweren 50-Tonner.

Jetzt bauen wir diese Vielfalt um eine weitere, wachstumsstarke Facette aus. Die Aufsichtsräte von Audi und Volkswagen haben gestern dem Kauf der

Ducati Motor Holding S.p.A. durch die Audi AG zugestimmt. Die Eingliederung dieses traditionsreichen italienischen Herstellers von Sportmotorrädern soll schnellstmöglich nach der kartellrechtlichen Freigabe erfolgen. Wir sind überzeugt, dass Audi und Ducati ideal zusammen passen:

- Beide Unternehmen sind global führende, sportliche Premiummarken.
- Beide Unternehmen gehören in ihrem jeweiligen Geschäft zu den ertragsstärksten Herstellern.
- Und nicht zuletzt sind beide Unternehmen Technologieführer. Ducati verfügt dabei insbesondere bei kleinen, effizienten Hochleistungsmotoren, der desmotronischen Ventilsteuerung und im Leichtbau über großes, wertvolles Know-how.

Mit diesem Schritt knüpft Audi an die stolze Motorradtradition der Marken DKW und NSU an – und erschließt sich gleichzeitig ein wachstumsstarkes, neues Geschäftsfeld. Wir sind uns sicher: Ducati wird eine wesentliche Verstärkung für Audi und den Volkswagen Konzern als Ganzes. Und wir freuen uns darauf, diese stolze italienische Marke in Kürze in unserer Konzernfamilie willkommen zu heißen.

Meine Damen und Herren,

die Basis für gesundes Wachstum sind finanzielle Stärke und Solidität. Unsere Umsatzrendite vor Steuern ist seit 2007 von 6,0 Prozent auf 11,9 Prozent gestiegen. Ohne den erwähnten Sondereffekt aus der Neubewertung der Put/Call-Rechte würden wir bei 7,8 Prozent liegen. Damit haben wir die Zielmarke von 8 Prozent Umsatzrendite nahezu erreicht.

Ich füge allerdings gleich hinzu: Ent-

scheidend ist nicht die Momentaufnahme. Sondern eine nachhaltige Festigung der Rendite auf hohem Niveau. Deshalb gilt bei Volkswagen auch in Zeiten voller Kassen das Prinzip der Kosten- und Investitionsdisziplin.

Ein gutes Beispiel ist das „Forum Materialkosten“: Entwicklung und Beschaffung suchen hier schon in einer sehr frühen Projektphase gemeinsam nach Lösungen, die sowohl die technischen Anforderungen erfüllen als auch den Einkauf erleichtern. Konzernweit haben wir so alleine im vergangenen Jahr über eine Milliarde Euro eingespart – und das trotz gestiegener Rohstoffpreise.

Der Stellhebel beim Thema Kosten ist unsere Baukastenstrategie. Bei Audi basieren bereits alle Fahrzeuge vom A4 bis zum A8 auf dem Modularen Längsbaukasten. Jetzt rollen wir diese Systematik auf den gesamten Konzern aus. Mit dem neuen Audi A3 haben wir das erste Modell auf Basis des Modularen Querbaukastens vorgestellt.

Der MQB ist das technische Rückgrat für alle künftigen Fahrzeuge des Konzerns im Polo-, Golf- und Passat-Segment. In Zukunft werden sich über 40 Modelle aus diesem gemeinsamen Baukasten bedienen.

Zwar müssen wir zunächst die erheblichen Entwicklungs- und Anlaufkosten wieder einspielen. Mittel- und langfristig bringt uns der MQB aber substanzielle Einsparungen bei Stückkosten, Einmalaufwand und in der Produktion unserer Fahrzeuge. So reduziert sich allein die Fertigungszeit je Fahrzeug um rund 30 Prozent. Mit der Übertragung des Baukastenprinzips auf die Produktion machen wir den nächsten logischen Schritt: Unsere Fabrik der

Zukunft ist hochflexibel und kann auf der gleichen Anlage unterschiedlichste Modelle und Marken fertigen.

Das bietet uns völlig neue Möglichkeiten, die Kapazitäten im Produktionsverbund optimal auszulasten. Sie sehen: Der Volkswagen Konzern hat die Grundlage dafür geschaffen, um in Sachen Rendite auch langfristig in eine neue Liga vorzustoßen.

Damit bin ich beim zweiten, qualitativen Komplex unserer Strategie 2018: Bei der Zufriedenheit von Kunden und Mitarbeitern.

- Seit 2007 wächst die Zufriedenheit unserer Kunden kontinuierlich.
- Und in einzelnen Märkten wie China führen Volkswagen und Audi schon heute das Feld an.

Zu diesem Ergebnis kommen die zentralen, brancheninternen Studien zur Zufriedenheit von Neukunden. Das ist gut, aber nicht gut genug. Denn langfristig wollen und müssen wir bei der Kundenzufriedenheit an die Spitze der Branche. Und zwar in allen relevanten Märkten.

Dazu nehmen wir auch unsere Händler in die Pflicht. Guter Service im Verkauf und Werkstatt ist allerdings nur die halbe Miete. Entscheidend sind vor allem: unsere Fahrzeuge. Der Schlüssel zu noch mehr Kundenzufriedenheit sind auch hier unsere Baukästen.

- Weil wir so auch Nischen zügig und rentabel besetzen und Modelle mit geringem Aufwand marktspezifisch ausrichten können.
- Weil wir so innovative Assistenzsysteme und alle Antriebsarten – vom TDI bis zum Hybrid oder Elektroantrieb

– in alle Fahrzeugklassen und Marken bringen.

- Und weil wir so zusätzlichen Spielraum für Investitionen in neue Fahrzeuge und neue Technologien freispielen.

Für unsere Kunden heißt das: Noch mehr Vielfalt. Noch mehr Innovationen. Und noch mehr passgenaue Angebote.

Gleichzeitig stellt uns die Baukastenstrategie aber auch vor neue Herausforderungen, was das Thema Qualität angeht. Ich sage sehr deutlich: Im Volkswagen Konzern darf und wird Wachstum niemals auf Kosten der Qualität gehen.

- Deshalb haben wir die Qualitätssicherung organisatorisch neu aufgestellt und weltweit deutlich schneller gemacht.
- Und deshalb tragen wir die Volkswagen Kultur der Perfektion systematisch in alle Winkel des Konzerns – unter anderem mit dem Programm „Qualität im Wachstum“.

Das zahlt sich bereits aus: Seit 2007 haben wir die Schadensfälle konzernweit um rund ein Drittel reduziert.

Meine Damen und Herren,

wir haben uns 2007 sehr bewusst das strategische Ziel gesetzt, Volkswagen zum Top-Arbeitgeber zu machen. Dahinter steht eine simple Gleichung: Wer die besten Fahrzeuge bauen will, braucht die beste Mannschaft – hoch qualifiziert, fit und vor allem motiviert. Ein wichtiges Führungsinstrument ist dabei unser jährliches „Stimmungsbarometer“. Mit mehr als 300.000 Teilnehmern im vergangenen Jahr ist es

eine der größten Mitarbeiterbefragungen weltweit.

Und die Ergebnisse können sich sehen lassen: 91 Prozent der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Konzern sagen, dass sie gerne bei Volkswagen arbeiten. Das ist ein Plus von 6 Prozentpunkten gegenüber der ersten Umfrage vor vier Jahren. Auch unsere Anziehungskraft auf Hochschulabsolventen und erfahrene Spitzenleute wächst kontinuierlich. Volkswagen und Audi gehören inzwischen zu den Top-Adressen für Ingenieure und Wirtschaftswissenschaftler – in Deutschland, Europa und weltweit.

- Insgesamt beschäftigen wir heute weltweit eine halbe Million Menschen – 170.000 mehr als im Jahr 2007.
- Auch ohne die neuen Kollegen von Scania, MAN und der Porsche Holding Salzburg haben wir in den letzten vier Jahren weltweit rund 64.000 Stellen neu geschaffen. Mehr als ein Drittel davon in Deutschland.

Sie sehen: Bei Volkswagen herrscht Aufbruchsstimmung. Und das soll auf Dauer so bleiben.

- Deshalb beteiligen wir unsere Mitarbeiter systematisch am Unternehmenserfolg.
- Deshalb bieten wir – wo immer möglich – auch Leiharbeitnehmern gute Perspektiven. 2011 hat der Konzern alleine in Deutschland rund 3.300 Leiharbeitnehmer in ein unbefristetes Arbeitsverhältnis übernommen.
- Und deshalb investieren wir wie kein zweiter Automobilkonzern in den

Nachwuchs: In diesem Jahr werden wir 4.800 Auszubildende und erstmals mehr als 10.000 Hochschulabsolventen neu an Bord holen.

Das ist unser Investment in die Zukunft des Konzerns und der Regionen, in denen wir unsere Fahrzeuge entwickeln, bauen und verkaufen.

Meine Damen und Herren,

damit bin ich beim dritten Punkt. Für ein Unternehmen wie Volkswagen reicht es nicht aus, gute Autos zu bauen und wirtschaftlich erfolgreich zu sein. Denn eines haben die vergangenen Jahre eindringlich gezeigt: Damit Wirtschaft funktioniert, braucht es verantwortungsvolles Handeln:

- Für eine erfolgreiche, profitable Unternehmensentwicklung.
- Aber genauso für sichere und gute Arbeitsplätze.
- Für die Ausbildung und Zukunft der jungen Generation.
- Für Bildung, Wissenschaft und Kultur.
- Und vor allem: für eine intakte Umwelt.

In den vergangenen Jahren haben wir hier bereits eine Menge bewegt. Unsere europäische Neuwagenflotte liegt heute bei durchschnittlich 137 Gramm CO<sub>2</sub>/km – 27 Gramm weniger als 2007. Jetzt haben wir den Startschuss für einen grundlegenden ökologischen Umbau des Volkswagen Konzerns gegeben.

- Wir wollen Volkswagen zum nachhaltigsten Autobauer der Welt machen.
- Wir wollen in jedem Segment und

in jeder Fahrzeugklasse, in der wir antreten, das effizienteste und umweltfreundlichste Modell bieten.

- Und wir bekennen uns offensiv zum 120-Gramm-Ziel. Mit anderen Worten: Wir werden die CO<sub>2</sub>-Emissionen unserer europäischen Neuwagenflotte von 2006 bis 2015 um 30 Prozent reduzieren.

Das ist kein leeres Versprechen, darauf verpflichten wir uns.

- Deshalb machen wir jede neue Fahrzeuggeneration im Schnitt um 10 bis 15 Prozent effizienter.
- Deshalb bringen wir unsere Effizienz-Technologien – wie Start-Stopp und Rekuperation – serienmäßig in alle neuen Modelle.
- Deshalb machen wir 2013 – mit dem e-up! – zum Jahr der Elektromobilität, gefolgt von vielen weiteren Hybrid- und Elektrofahrzeugen unserer Konzernmarken.
- Und deshalb investieren wir 600 Mio. Euro in den Ausbau regenerativer Energien und machen die Produktion in unseren Werken bis 2018 um 25 Prozent umweltfreundlicher.

Hinter diesem ehrgeizigen Umweltprogramm steht eine gewaltige Kraftanstrengung – technologisch und finanziell. Bis 2016 investiert der Volkswagen Konzern weltweit 62,4 Mrd. Euro, plus zusätzlich 14 Mrd. Euro in China gemeinsam mit unseren Partnern. Weit über zwei Drittel dieses Investprogramms fließen in immer effizientere Fahrzeuge, Antriebe und Technologien sowie in die umweltschonende Produktion in unseren Werken. Das ist unser Be-

kenntnis zu einer nachhaltigen, guten Unternehmensentwicklung. Und zu einem gesunden Gleichgewicht von Ökonomie und Ökologie.

Meine Damen und Herren,

unter dem Strich lässt sich unsere Zwischenbilanz so auf den Punkt bringen: Die Strategie 2018 greift!

- Bei Absatz und Rendite,
- bei zufriedenen Kunden und Mitarbeitern
- und beim ökologischen Umbau des Konzerns.

Aber wir wissen auch: Wir sind noch nicht am Ziel. Und vor uns liegt noch viel Arbeit. Es ist wie auf dem Fußballplatz: Die zweite Halbzeit ist immer ein Stück fordernder und anstrengender. Zumal wir uns vorgenommen haben, das Tempo jetzt noch einmal zu verschärfen.

Das Autojahr 2012 wird uns dabei sicherlich viel abverlangen. Die Risiken wachsen. Insbesondere die Schuldenkrise in Europa wird die Märkte weiter belasten. Dennoch bin ich überzeugt:

Der Volkswagen Konzern kann mit Selbstvertrauen in die kommenden Monate gehen.

Vor allem, weil wir in diesem Jahr konzernweit wieder mehr als 40 neue Modelle, Nachfolger und Produktaufwertungen auf die Straße bringen. Darunter sind so überzeugende Fahrzeuge wie der Audi A3 und die siebte Generation unseres wichtigsten Modells, der neue Golf. Dass wir nicht locker lassen, untermauern auch die aktuellen Vertriebszahlen. Wir haben ein erstes Quartal nach Maß hingelegt:

- Von Januar bis März hat der Volkswagen Konzern weltweit rund 2,2 Mio. Fahrzeuge ausgeliefert – so viele wie nie zuvor.

- Und mit einem Plus von 9,6 Prozent sind wir erneut stärker gewachsen als der Markt.

Auch für die kommenden Monate bleiben wir – trotz aller konjunkturellen Unwägbarkeiten – verhalten optimistisch.

- Wir werden 2012 mehr Fahrzeuge verkaufen als im Vorjahr.
- Wir werden den Umsatz weiter steigern.
- Und wir setzen uns beim Operativen Ergebnis das Ziel, das hohe Vorjahres-Niveau erneut zu erreichen.

Das Fundament dafür sind die attraktivste Modellpalette der Automobilwelt und die starke Stellung des Konzerns weltweit. Vor allem aber behalten wir unser langfristiges Ziel fest im Visier: Wir wollen und werden den Volkswagen Konzern zum Leuchtturm der Automobilindustrie machen.

- Wirtschaftlich erfolgreich.
- Ökologisch führend.
- Und gesellschaftlich verantwortungsvoll.

Meine Bitte an Sie als unsere Aktionärinnen und Aktionäre lautet: Schenken Sie uns auf diesem anspruchsvollen Weg an die Spitze weiterhin Ihr volles Vertrauen und Ihre Unterstützung.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!