

Bram Schot
Vorsitzender des Vorstands



Alexander Seitz
Mitglied des Vorstands
Finanz, China und Recht



Reden

130. Ordentliche Hauptversammlung

23. Mai 2019 | AUDI AG, Neckarsulm



Bram Schot
Vorsitzender des Vorstands der AUDI AG

Rede zur 130. Ordentlichen Hauptversammlung
23. Mai 2019

Teil 1

– Es gilt das gesprochene Wort –

Meine Damen und Herren,

ich begrüße Sie herzlich im Namen des gesamten Vorstands der AUDI AG.

Je stärker der Gegenwind, desto wichtiger ist ein fester Stand. Wir haben als Branche Gegenwind bei den Zöllen, beim Brexit und in wettbewerbsintensiven Märkten – und Gegenwind durch strenge Regulierungen bei CO₂ und bei der nächsten Stufe im Prüfzyklus WLTP. Viele von Ihnen fragen sich bestimmt: Was ist eigentlich los in der Automobilbranche? Ist das alles noch zukunftsfähig? Und ganz konkret, ist das Geld bei Audi noch gut angelegt? Ich kann Ihnen versichern, ja, das ist es! Wir wollen, dass Sie als Aktionäre, dass Mitarbeiter oder Kunden beim Wort Audi dieses Kribbeln unter der Haut bekommen. Eine Mischung aus Begeisterung und Faszination oder sagen wir magische Anziehungskraft.

Audi kann so meines Erachtens einen deutlich höheren Unternehmenswert erreichen. Dazu haben wir einen klaren Plan. Wir wollen Audi profitabler und wertvoller machen. Den Plan wird Ihnen Alexander Seitz gleich vorstellen. Danach zeichne ich das ganze Bild unserer neuen Strategie. Die Strategie macht mich sehr zuversichtlich. Ich sehe darin einen Funken, der Audi wieder zum Leuchten bringt, der dieses Feuer richtig groß macht, das wir in uns tragen.

Wir haben eine Geschichte von 110 Jahren Leidenschaft. Eine Leidenschaft, die etwas entstehen lässt, das andere für unerreichbar halten. Es gibt Lektionen im Leben, die sind hart und hilfreich. Wie für die 29-jährige Bethany Hamilton. Eine beeindruckende Frau! Ein Profi auf dem Surfbrett. Als Kind mit fünf Jahren hat sie ihren ersten Wettbewerb gewonnen. Bethany war erst 13, als ein Tigerhai sie angegriffen hat. Dabei hat sie den kompletten linken Arm verloren. Doch sie kann von Glück reden, dass sie überlebt hat. Und jetzt kommt das Unglaubliche für mich: Vier Wochen nach dem Unfall hat sie wieder das Training



begonnen. Ein paar Monate später hat sie sich wieder dem Wettbewerb gestellt. Sie hat viele Preise für Ihren Mut bekommen. Und für ihr Comeback als Sportlerin. Bethany Hamilton gehört heute zu den weltbesten Surferinnen.

Auch wenn das überhaupt nicht vergleichbar ist, unser Tigerhai war die Dieselkrise. Diese Lektion für uns hat sich angefühlt wie der Verlust eines Arms. Und manche haben gedacht, das überlebt Audi nicht. Die einzige Chance in einer solchen Situation ist weiterkämpfen, wieder die eigene Balance finden und konsequent auf die eigenen Stärken setzen. Mutig sein und seinen Traum verfolgen. Darüber spreche ich heute noch.

2018 haben wir neben einem starken Programm an S- und RS-Modellen zwei völlig neue Modelle in unserem Portfolio vorgestellt. Das eine verkörpert Audi als SUV-Marke: der neue Audi Q8*. Das Luxus-SUV hat im Juni Weltpremiere in China gefeiert. Es ist die neue Speerspitze unserer Q-Familie. Das zweite völlig neue Modell steht für unseren Aufbruch in die E-Mobilität, der voll alltagstaugliche Audi e-tron*. Weltpremiere war im September in den USA. Der e-tron* ist unser Pionier der neuen Zeitrechnung. Ein Pionier, dem bis nächstes Jahr zwölf elektrifizierte Autos folgen: Sieben Plug-in-Hybride und fünf Elektroautos.

Lamborghini hat mit dem SUV Urus* ein neues Level erreicht. Der Urus* ist der erste alltagstaugliche Supersportwagen. Die Reaktionen sind fantastisch. Und ein Plus von 51 Prozent bei den Auslieferungen 2018 insgesamt mit vielen Neukunden. Eine zweistellige Marge, Lamborghini wächst.

Vergangenes Jahr gab es mehr als 20 Modelleinführungen im Audi-Konzern. Doch der Hai hat uns noch einmal gepackt. Deshalb ist das Jahr nicht das beste der Audi-Geschichte. Wir wollten mit dem Höhepunkt unserer Modelloffensive in den Markt. Doch der neue Prüfzyklus WLTP hat uns zurückgeworfen. Für jeden Unternehmer eine schlimme Situation: Sie haben tolle Produkte und Sie können sie nicht verkaufen. Jedes einzelne Modell, in jeder einzelnen Motor-Getriebe-Kombination, haben wir neu zur Homologation anmelden müssen. Wegen dieser verzögerten Verfügbarkeit konnten einige Modelle über Monate hinweg nicht verkauft werden. Am Jahresende waren wir mit den Auslieferungen 3,5 Prozent unter Vorjahr. Dabei haben wir gemerkt, unsere neuen Oberklassemodelle sind gut im Markt angekommen. Es gibt einen deutlichen Zuwachs für uns im C- und D-Segment. Und das Geschäft in China war ebenfalls stark.

Wir hätten deutlich mehr verkaufen können. WLTP hat uns wie gesagt Volumen gekostet und damit Umsatz und Ergebnis. Beim Umsatz sind wir mit 59,2 Milliarden Euro knapp unter Vorjahr gelandet. Das Operative Ergebnis von 3,5 Milliarden Euro ist ein Viertel niedriger als 2017. Auch weil wir darin Sondereinflüsse wie vor allem das Diesel-Bußgeld in Höhe von 800 Millionen Euro verarbeitet haben. Die



Operative Marge hat infolgedessen mit 6 Prozent unseren Anspruch nicht erfüllt. Ich bin damit nicht zufrieden. Doch – um im Bild der Surferin zu bleiben – wir haben sofort wieder mit dem Training begonnen.

2019 wollen wir unsere gut gefüllte Produkt-Pipeline mit weiteren 20 Modellen besser zum Kunden bringen. Auf WLTP II sind wir vorbereitet. Das heißt: Wir arbeiten an unseren Schwachstellen. Der zweite Trainingsbaustein ist unser Transformationsplan. Ohne ihn wäre bereits das Ergebnis 2018 um 1,1 Milliarden Euro schlechter ausgefallen. Die Zukunftsinvestitionen müssen finanziert werden. Deshalb wollen wir mit dem Audi Transformationsplan bis 2022 statt 10 nun 15 Milliarden Euro freispielen. Wir machen außerdem unsere Organisation und unsere Prozesse schlanker und schneller. Mehr dazu nun von Alexander Seitz.

- Ende -



Alexander Seitz
Mitglied des Vorstands der AUDI AG
Finanz, China und Recht

Rede zur 130. Ordentlichen Hauptversammlung
23. Mai 2019

– Es gilt das gesprochene Wort –

Meine sehr verehrten Damen und Herren,

bei allen Herausforderungen stand Audi 2018 nicht mit dem Rücken zur Wand. Wir haben zwar nicht alle unsere Ziele erreicht, aber wir haben Chancen mutig genutzt. Wir haben die Restrukturierung von Audi wirklich erfolgreich angestoßen. Wir haben mit einer gestärkten Oberklasse den Produktmix verbessert. Wir sind dem Wettbewerb mit unserem Audi e-tron* vorausgefahren und haben damit einen fundamentalen Schritt in Richtung Zukunft gemacht. Und trotz Sondereinflüssen stand am Jahresende ein Netto-Cashflow von 2,1 Milliarden Euro. Der Bestwert im VW Konzern. Das Unternehmen Audi hat bewiesen, dass es widerstandsfähig ist, dass es auch auf schwierigem Terrain handlungsfähig bleibt, dass es Gegenwind aushält. Das hat uns gestärkt. Wir setzen uns neue, höhere Ziele, wollen Audi mit unserer neuen Strategie profitabler machen und mehr Wert geben. Das ist mir als Finanzvorstand wichtig. Dafür müssen wir dieses Jahr Ballast abwerfen und Tempo aufnehmen.

Die ersten Monate des Jahres 2019 sind um, Zeit für eine kurze Zwischenbilanz: WLTP hat unser Angebot auch im ersten Quartal noch verzerrt. Erst jetzt stehen wir wieder mit vollem Motor-Getriebe-Angebot vor Kunde. Auch Modellwechsel bei wichtigen Volumenmodellen wie dem Audi Q3*, der Audi A6 Langversion für China und dem Audi A4* haben die Auslieferungen vorerst noch gebremst. Wir schließen die ersten vier Monate zwar mit minus sechs Prozent ab, aber auch mit gut gefüllten Auftragsbüchern.

Bei den Finanzkennzahlen zum ersten Quartal weise ich Sie auf einen Einmaleffekt hin: Wir fokussieren stärker auf unser Audi-Kerngeschäft und bündeln ausländische Mehrmarken-Vertriebsgesellschaften nun beim VW Konzern. Dort werden sie zentral gesteuert und berichtet. Das ist gut, weil eine einheitliche Reporting-Struktur mehr Vergleichbarkeit und Transparenz für Sie, unsere Aktionäre, herstellt.

Sehr geehrte Damen und Herren,

durch die Entkonsolidierung kommt es 2019 einmalig zu einer Verzerrung einiger Kennzahlen und zu angepassten Spitzenkennzahlen. Beim Umsatz haben wir im direkten Quartalsvergleich zum Beispiel 9,8 Prozent verloren. Zum Vergleich: Ohne den Effekt aus der Entkonsolidierung läge der Umsatz trotz WLTP nahezu auf Vorjahr. Denn unsere neuen Oberklassemodelle kommen super beim Kunden an. Dennoch haben WLTP, die Modellinitiative und hohe Vorleistungen für die Zukunft unseres Unternehmens



im ersten Quartal auch Spuren im Operativen Ergebnis hinterlassen. Mit absolut 1,1 Milliarden Euro lag es 200 Millionen Euro unter Vorjahr. Die Operative Umsatzrendite von 8 Prozent kann sich im aktuellen Umfeld und im Wettbewerb dennoch sehen lassen. Auch in der Kapitalflussrechnung wirkt der Einmaleffekt aus der Entkonsolidierung. Wir haben aber mit gezielten Maßnahmen unsere Investitionsdisziplin verbessert und einen Netto-Cashflow von 1,2 Milliarden Euro erzielt. Gegenüber Vorjahr deutlich schlechter, aber im aktuellen Wettbewerbsvergleich ein Top-Wert. Die Netto-Liquidität war auf dem hohen Vorjahresniveau. Das erste Quartal hat gezeigt, dass unsere Maßnahmen greifen. Darauf dürfen wir uns aber nicht ausruhen. Schauen wir nach vorne. Wie geht es 2019 weiter?

Sehr geehrte Damen und Herren,

in einem turbulenten Umfeld stabilisieren wir unsere Performance. Für die Auslieferungen bedeutet das: Wir bauen im ersten Schritt unsere WLTP-Lager ab und legen bei der Modelloffensive weiter nach mit 20 neuen Modellen und Derivaten. Der Audi Q3* ist in Europa bereits erfolgreich unterwegs. Er startet ab Mitte des Jahres im für ihn wichtigen US-Markt und in China. Die europäischen Kunden können nun die Produktaufwertung des Bestsellers Audi A4* bestellen, eines der beliebtesten Audi-Modelle in Europa. Und in China ist der Audi A6 Lang gerade in der Hochlaufphase. Der e-tron* steht in den USA in den Startlöchern und kommt in der zweiten Jahreshälfte auch nach China. Zusätzlich schicken wir zahlreiche Audi Sport Modelle ins Rennen. Sportliche, emotionale und hoch-profitable Fahrzeuge, auf die wir uns alle freuen.

Am Jahresende erwarten wir ein moderates Auslieferungsplus. Das kommt auch in den Umsatzerlösen an. Trotz Gegenwind aus der Währung erwarten wir einen leichten Umsatzanstieg. Mit der Entkonsolidierung der Mehrmarken-Vertriebsgesellschaften passen wir unser langfristiges Renditeziel konsequent an. Unser neuer und gleichermaßen ambitionierter Zielkorridor für die Operative Umsatzrendite ist 9 bis 11 Prozent. Für dieses Jahr erwarten wir eine Umsatzrendite zwischen 7 und 8,5 Prozent. Gerade jetzt ist die Finanzkraft wichtig. Bei weiterhin hohen Vorleistungen haben wir uns einen Netto-Cashflow zwischen 2,5 und 3 Milliarden Euro zum Ziel gesetzt. Top-Bonität.

2019 wird zwar kein finanzielles Rekordjahr, aber wir werden konsequent unsere Hausaufgaben fortführen. Sie als Aktionäre und wir als Vorstand müssen unseren Blick noch weiter in die Zukunft richten. Deswegen legen wir 2019 wichtige Grundsteine für ein Audi der Zukunft, das mehr Wert schafft und mehr wert ist – für unsere Kunden, unsere Mitarbeiter, unsere Aktionäre. Sie denken sicher, der Seitz muss ja verrückt sein, in diesem unsicheren Umfeld ernsthaft über Wertsteigerung zu sprechen, aber wir arbeiten konsequent an uns. Wir investieren da, wo es wichtig ist und schneiden alte Zöpfe ab. Und wir entwickeln unser Geschäftsmodell in neue profitable Felder hinein.

Wichtige Entscheidungen für ein profitableres, wertvolleres Unternehmen Audi haben wir bereits getroffen: In unserer Planungsrunde haben wir uns bis 2023 Investitionen von 40 Milliarden Euro in die Zukunftsfähigkeit von Audi vorgenommen. 14 Milliarden Euro davon planen wir für automatisiertes Fahren, digitale Services und Elektromobilität. Das sind notwendige Vorleistungen, die aber auch eine immense Anspannung in unserer Organisation auslösen. Wir stellen den Audi-Transformationsplan (ATP) dagegen. Mit ihm sparen wir Kosten und nutzen Erlöspotenziale gezielter. Mit ihm verankern wir den Wandel auch in unseren Prozessen. So spielen wir Mittel für Investitionen frei und sichern unsere Renditeziele ab. Wir haben das ATP-Ziel von ursprünglich 10 auf 15 Milliarden Euro bis Ende 2022 angespannt. Weil Audi mehr kann, aber auch weil wir nichts verschenken wollen. Das wird nicht bequem,



aber wir stellen die Gewinnzone klar vor die Komfortzone. 70 Prozent des ATP-Ziels sind schon mit konkreten Maßnahmen hinterlegt. Dafür gehen wir die gesamte Wertschöpfungskette an.

Jetzt geht es ums Umsetzen, zum Beispiel entschlacken wir unser Portfolio. Wir orientieren uns daran, wofür der Kunde zu zahlen bereit ist – und wofür nicht. Das reduziert Komplexität und bringt die Produktkosten runter. Beim Personal prüfen wir den Ersatzbedarf, wenn Stellen frei werden. Dabei fokussieren wir klar auf Zukunftsfelder und qualifizieren die bestehende Mannschaft dafür, denn wir brauchen die richtigen Leute an den richtigen Stellen.

Und noch ein Beispiel aus der Erlös-Ecke: Der Chancenmarkt China hat ein enormes Umsatzpotenzial für Audi. Deswegen stärken wir unsere Forschung und Entwicklung vor Ort. Der Puls des chinesischen Marktes schlägt in China. Wir entwickeln in China für China. So werden wir unseren Kunden in unserem größten Einzelmarkt noch besser gerecht. Außerdem bringen wir 12 lokal gefertigte Modelle zu unseren chinesischen Kunden bis 2022. Darunter auch viele Elektro-Autos. In der zweiten Jahreshälfte zum Beispiel die vollelektrische Langversion des Q2. Ein Produkt speziell für China. Mit unseren starken Partnern wollen wir unsere Auslieferungen mittelfristig verdoppeln und mit attraktiven Services das Auto zum Smartphone auf Rädern machen.

Für eine profitable Weiterentwicklung des Unternehmens führen wir gerade auch Gespräche mit den Sozialpartnern. Es geht darum, unsere Belegschaft und unsere Werke wettbewerbsfähig für die Zukunft aufzustellen. Wir überprüfen konsequent, was zu unserem Kerngeschäft gehört – und was nicht. Wie wir künftig die Arbeitsteilung zwischen den Standorten und die Auslastung der Werke optimieren. Welche außertariflichen Leistungen wir zukunftsgerichtet aufstellen müssen und wie wir das Schichtsystem flexibel und zukunftsfähig gestalten. Ein Beispiel: Gemeinsam mit dem Betriebsrat haben wir beschlossen, eine Nachtschicht im Werk Ingolstadt zu streichen. Damit haben wir den betroffenen Mitarbeitern viel Flexibilität abverlangt, es war aber ein betriebswirtschaftliches Erfordernis. Das hat uns am Standort Ingolstadt deutlich mehr unternehmerischen Freiraum gegeben.

Unser Anspruch ist, verantwortungsvoll mit Ressourcen umzugehen und daraus Mehrwert zu generieren. Das gilt insbesondere auch für die Ressourcen, die Sie, unsere Aktionärinnen und Aktionäre, uns zur Verfügung stellen. Deswegen fokussieren wir verstärkt auf die Kapitalrendite, also auf den Wirkungsgrad unserer Investitionen. Eine Kapitalrendite von 10 Prozent reicht nicht. Audi hat schon deutlich mehr als 20 Prozent erreicht. Und für uns als Vorstandsteam ist das Ziel klar, da muss Audi mittelfristig wieder hin. Wir nehmen uns mehr als 21 Prozent vor. Deswegen steuern wir unsere Investitionen noch kapitalmarktorientierter. Wir investieren nur noch in Projekte mit angemessenem Renditeversprechen. Und angemessen kann für uns nur Premium bedeuten. Alles andere passt nicht in unsere Strategie. Dabei beziehen wir auch die neue Währung „CO₂“ mit ein. Künftig priorisieren wir unser Produktportfolio konsequent nach Kapitalwert und CO₂-Beitrag.

Ganz einfach, weil wissen: Verbrenner werden mittelfristig immer teurer - vor allem wegen EU7. Dagegen werden Elektroautos immer preiswerter. Wegen steigender Stückzahlen, des technischen Fortschritts, der Synergien im VW Konzern - und dank CO₂-Krediten. CO₂-Kredite sind in der heutigen Welt bares Geld. Entsprechend bekommt CO₂ auch in unserer Produktkalkulation ein Preisschild. Das wirkt als Malus für die Produktmarge von Verbrennern mit mehr CO₂-Ausstoß und als Bonus für die umweltfreundlicheren Elektroautos. Mit dieser Art der Steuerung setzen wir bei unseren Produktverantwortlichen die richtigen Anreize dafür, umweltfreundlichere Fahrzeuge zu entwickeln. Als Finanzvorstand freue ich mich deshalb



jetzt schon über jedes verkaufte Elektroauto, selbst wenn die Rendite noch nicht mit den klassischen Fahrzeugen mithalten kann. So schaffen wir Zukunftsfähigkeit in unseren Finanzstrukturen und in unserem Portfolio.

Sehr geehrte Damen und Herren,

unser gemeinsames Ziel ist es, Audi wieder auf die Überholspur zu bringen. In unserer bewegten Zeit gibt es nicht viele Garantien. Eine gebe ich Ihnen aber gerne: Wir tun unser Bestes, damit Audi wieder nach vorne kommt. Profitabler, nachhaltiger und wertvoller. Darum geht es auch in unserer neuen Strategie. Bram Schot stellt sie Ihnen vor.

Ich bedanke mich für Ihr Vertrauen.

– Ende –



Bram Schot
Vorsitzender des Vorstands der AUDI AG

Rede zur 130. Ordentlichen Hauptversammlung
23. Mai 2019

Teil 2

– Es gilt das gesprochene Wort –

Sehr geehrte Damen und Herren,

ein Punkt liegt mir zum Jahr 2018 noch besonders am Herzen, der Dank an das Audi-Team!
Der Dank an mehr als 90.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Ich denke, ich spreche auch in Ihrem Namen: Die Audianer verdienen Anerkennung für ihre besondere Leistung in einer sehr schwierigen Zeit.

Die Zukunft gehört denen, die an die Wahrhaftigkeit ihrer Träume glauben. Das hat einst Eleanor Roosevelt gesagt, als First Lady der USA. Auch wir haben einen Traum – den Traum von einer neuen Mobilität. Wir wollen diese neue Mobilität maßgeblich mitgestalten. Ich gehe sogar noch einen Schritt weiter: Ich möchte, dass sich Audi an die Spitze dieses Wandels setzt. Dafür braucht es ein Ziel, eine Vision. Und die haben wir: Die schönste Form nachhaltiger Mobilität.

Nachhaltige Mobilität muss CO₂-neutral sein, nur CO₂-neutral sind unsere Kunden verantwortungsvoll mobil. Unser Kernprodukt, das Automobil, soll zum Fortschritt unserer Gesellschaft beitragen. Dazu braucht es sichere, komfortable und vor allem saubere Autos. Und dafür geben wir alles - jede Audianerin, jeder Audianer, jeden Tag. Integer und mutig.

Aktuell wird viel über die Seele eines Autos gesprochen. Ich kann das gut nachvollziehen. Emotion ist wichtig. Autofahren muss auch in Zukunft aufregend-attraktiv sein. Wenn wir sagen, die schönste Form nachhaltiger Mobilität, dann ist das mehr als eine Vision. Das ist ein Versprechen an unsere Kunden für ein einzigartiges Kundenerlebnis ohne Wenn und Aber.

Der Audi e-tron GT** zeigt, wie sensationell sportlich und begehrenswert E-Mobilität sein kann. Wir bringen ihn im nächsten Jahr an den Start. Doch das ist nur der Anfang. Wir wollen mittelfristig das stärkste Angebot an Elektro-Modellen im Premiumwettbewerb haben. Wir wollen zur Mitte des kommenden Jahrzehnts rund eine Million elektrifizierte Autos pro Jahr verkaufen. Damit steigern wir unsere Absatz-Erwartung für Plug-in-Hybride und Elektroautos auf 40 Prozent aller Auslieferungen. Und wir wollen die ökologische Bilanz dramatisch verbessern, indem wir bis 2025 den CO₂-Fußabdruck unserer Autos über den kompletten Lebenszyklus hinweg deutlich verkleinern. Er soll stufenweise um 30 Prozent



sinken. Wir wollen im ganzen Unternehmen ohne CO₂-Emissionen auskommen, zum Beispiel bei Strom und Wärme in der Produktion.

Spätestens 2050 werden wir, wie alle Marken im VW-Konzern, komplett CO₂-neutral arbeiten. Wir wollen helfen, den Klimawandel zu bremsen. Dabei folgen wir drei Prinzipien: CO₂ wirksam und nachhaltig reduzieren, die Energieversorgung auf erneuerbare Energien umstellen, nicht vermeidbare Emissionen kompensieren. Eine bessere CO₂-Bilanz fängt bei unseren Zulieferern an. Das machen wir zum zentralen Bestandteil der Lieferantenverträge. Denn wir verpflichten uns zu Nachhaltigkeit in der kompletten Liefer- und Wertschöpfungskette. Nachhaltigkeit bezieht sich auch auf unser Wirtschaften, deshalb werden wir auch den Unternehmenswert nachhaltig steigern. Das alles steckt hinter der schönsten Form nachhaltiger Mobilität.

Wesentlich für die Kaufentscheidung der Menschen sind in Zukunft zum einen Glaubwürdigkeit und Vertrauen. Und zum anderen starke, emotional faszinierende Marken. Beides, Glaubwürdigkeit und Faszination, wollen wir verkörpern. Wir wollen die progressivste Premiummarke sein. Die Automarke mit der größten Anziehungskraft, mit dem besten Kundenerlebnis, mit aufregenden kundenrelevanten Innovationen, mit atemberaubendem Design. Unsere Kunden sollen das gute Gefühl haben, nachhaltig mobil zu sein, entlastet durch Assistenzsysteme, autonomes Fahren und mit einem nahtlos integrierten digitalen Angebot und eines Tages begleitet von der Kraft der Künstlichen Intelligenz.

Unsere Mission auf diesem Weg heißt „Konsequent Audi“. So haben wir unsere neue Strategie genannt. Warum „Konsequent Audi“? Hat uns in der Vergangenheit vielleicht diese Konsequenz gefehlt? Das mag hier und da so gewesen sein. Mir geht es aber allein um die Zukunft. Das atemberaubende Tempo der Veränderung verlangt von uns mehr denn je Konsequenz in der strategischen Ausrichtung. Und Konsequenz beim Umsetzen. Etwas konsequent zu tun, heißt: es zielgerichtet, konsistent und mit voller Kraft zu tun. Konsistent bedeutet: Ein Schritt passt zum anderen. Man kann etwas nur wirklich mit voller Kraft tun, wenn man zugleich auf das verzichtet, was unnötig Kraft kostet. Konsequent handeln heißt: Wir verzichten auf alle Aktivitäten, die uns von unserem Ziel ablenken. Erst fokussieren, dann konsequent umsetzen. Das ist „Konsequent Audi“.

Meine Damen und Herren,

es ergibt heute keinen Sinn mehr, eine starre Strategie für die nächsten zehn Jahre festzulegen. Keiner weiß, was morgen passiert. Dazu ist die Welt, ist die Autobranche, zu volatil geworden. Wir machen Audi wetterfest und agil, damit wir konsequent, schnell und nachhaltig handeln können. Die Transformation der Autoindustrie ist für uns eine große Chance. Wir gestalten sie entschlossener als der Wettbewerb.

Unsere Strategie beschreibt zunächst, WAS uns besonders am Herzen liegt: Konsequent Kunde, Konsequent elektrisch, Konsequent vernetzt und Konsequent nachhaltig. Ich beginne mit Konsequent Kunde. Was bedeutet das? Wir wollen, dass Audi das Unternehmen mit den zufriedensten Kunden wird. Denn ich bin fest davon überzeugt, dass Kundenzufriedenheit eines Tages die härteste Währung im Automobilmarkt sein wird. Die Differenzierung in anderen Feldern wird immer schwieriger. Erfolgreich ist, wer die zufriedensten Kunden hat. Und das entscheidet allein der Kunde. Deshalb schaffen wir einen Kundenbeirat. Das ist für unsere Branche ein echtes Novum. Wir werden den Kunden von der ersten Projektskizze an einbeziehen – auf Top-Entscheidungsebene. Wir brauchen den Kunden nicht nur am Ende für das Resultat, wir brauchen ihn von Anfang an. Er ist unser Auftraggeber.



Nur so gestalten wir das perfekte Kundenerlebnis. Dabei soll die Kundin, der Kunde, die Vorteile einer vernetzten Welt ausschöpfen. Denn so wie Produkte und Dienstleistungen verschmelzen, werden auch physischer und virtueller Raum eins. Das ganze Produktleben lang soll der Kunde immer wieder neuen Mehrwert bekommen. Wir werden den Kunden durchgängig auf seiner „Reise“ begleiten. Wir werden jeden einzelnen Berührungspunkt mit dem Kunden nutzen, um aus ihm einen Audi-Fan zu machen. Die zentrale Frage zum Messen unserer Kundenzufriedenheit lautet: Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie Audi einem Freund weiterempfehlen?

Wenn Hildegard Wortmann am 1. Juli als Vorständin Vertrieb und Marketing zu uns kommt, wird sie bei uns Chief Customer Officer – die permanente Fürsprecherin der Kunden. Dort bündeln wir auch das komplette digitale Service-Geschäft. Wir freuen uns sehr auf Frau Wortmann.

Von unseren Kunden wissen wir, dass sie zwei Automobilkonzepte ganz besonders lieben. Mit unserem Sportback Konzept haben wir nicht nur das Premium-Kompaktsegment begründet. Als A5* und A7* ist der Sportback vor zehn Jahren Design-Ikone geworden. Im Juli stellen wir den Q3 als Sportback** vor. Wir weiten das Sportback-Konzept künftig über unser gesamtes Portfolio aus, auf A- wie Q-Modelle. Das Sportback-Konzept ist ein Alleinstellungsmerkmal von Audi. Unverkennbar Audi. Ebenso wie unsere Q-Modelle, die in Zukunft einen noch größeren Stellenwert bekommen werden. 2025 soll jeder zweite Audi ein SUV sein. Ein großer Anteil davon selbstverständlich mit E-Antrieb.

Das bringt mich zum zweiten Punkt: Konsequenz elektrisch. Wir setzen uns an die Spitze des Wandels zur E-Mobilität. Oder vielleicht sollte ich besser sagen: Wir werden Taktgeber für alltagstaugliche E-Mobilität. Alltags-tauglichkeit heißt für uns schnelles und einfaches Laden, immer höhere Reichweiten, hochemotionale Modelle. Mit dem e-tron* haben wir uns bereits auf die erfolversprechende Pole Position im Premiumsegment gesetzt. 2020 bringen wir schon fünf Elektroautos an den Start. Und wir legen nochmals deutlich nach: 2025 gibt es bei Audi bereits 20 vollelektrische Modelle. Die nächste Generation des Audi A8* könnte ausschließlich elektrisch fahren. Das ist noch nicht entschieden. Ich kann es mir aber gut vorstellen. Wir denken darüber nach, mit einem völlig neuen Konzept für den A8* die Oberklasse zu revolutionieren.

Meine Damen und Herren,

die VW-Konzernstrategie mit striktem Kurs auf E-Mobilität ist genau die richtige. Bei E-Mobilität geht es nicht mehr um das Ob, sondern nur noch um das Wie. Und zwar, wie gestalten wir den Übergang so schnell wie möglich? Für die gehobenen Fahrzeugklassen des Premium-Segments ist das elektrische Antriebsportfolio weiter gefasst. Wir setzen außerdem auf Plug-in Hybride und perspektivisch auch auf den h-tron-Antrieb. Forschung und Entwicklung zur Brennstoffzelle laufen hier im Kompetenzzentrum in Neckarsulm. So werden wir auch dem Leistungs- und Reichweitenanspruch nicht zuletzt von Flottenkunden mit Langstrecken gerecht.

Ich komme zu Konsequenz vernetzt. Die großen Innovationen im Fahrzeug sind in Zukunft vor allem digital. Ein Auto wird voller intelligenter Software sein. Weil unsere Kunden das erwarten. Sie wollen ihre digitale Kommunikation im Auto nahtlos fortsetzen. Wir schaffen daher ein offenes digitales Ökosystem. Ein hochadaptives System mit schnellen Online-Aktualisierungen und auf höchstem Stand von Datenschutz und Datensicherheit. Premium heißt: Wir beschützen die Daten unserer Kundinnen und Kunden. Zur



Vernetzung gehört auch eCommerce im Autohandel. Wir bringen den Online-Gebrauchtwagen-Handel gemeinsam mit dem VW-Konzern ab dem nächsten Jahr in rund zehn Märkte. Und ein weiteres Novum: Wir starten übernächste Woche unser Online-Neuwagengeschäft mit dem ersten Modell. Die digitalen Dienste auf Abruf, bekannt als Function on Demand, bringen wir dieses Jahr mit dem Audi e-tron* in 23 Märkte. Weitere Features werden folgen. Um längere Reisen oder Wartezeiten zu verkürzen, starten wir 2020 das digitale Infotainment-Angebot auch mit Streaming-Inhalten. Konsequenterweise sehen wir hier ein Ertragspotenzial von einer Milliarde Euro pro Jahr.

Und schließlich Konsequenterweise nachhaltig. Nachhaltigkeit ist für uns der Einklang von Ökologie und Ökonomie, ein verantwortungsvolles, transparentes und integriertes Wirtschaften und vor allem Handeln im Bewusstsein der Langfristperspektive. CO₂-neutrale Mobilität ist die zwingende Basis für weiteres Wachstum. Unser e-tron-Werk Brüssel ist als CO₂-neutraler Audi-Standort gestartet. 2020 machen wir das größte Motorenwerk der Welt CO₂-neutral: Győr in Ungarn. Wir führen sukzessive 100 Prozent Grünstrom in allen Werken ein. Wir stellen auch unsere Wärmeversorgung in Deutschland auf Biogas um. Zug um Zug machen wir bis 2025 alle Werke CO₂-neutral.

Wer unsere bisherigen Pläne verfolgt hat, merkt, auch an dieser Stelle verdoppeln wir unser Tempo. Auf unserer Agenda „Konsequenterweise nachhaltig“ stehen außerdem ein geschlossener Wasserkreislauf und das gezielte Wiederverwenden von Ressourcen.

Nachhaltigkeit ist mehr als Umweltschutz, dazu gehört auch das konzernweite Programm Together4Integrity. Es bündelt alle Initiativen für Unternehmenskultur, Compliance und Integrität. Wir sind uns hier bei Audi alle einig: So etwas wie die Dieselkrise hätte niemals passieren dürfen. Und so etwas wird es hier nie mehr geben. Deshalb haben wir goldene Regeln für die Fahrzeugentwicklung aufgesetzt, die Homologation organisatorisch vom Rest getrennt, das Mehr-Augen-Prinzip gestärkt, die Prozesse bis hin zur Dokumentation verschärft und konzernweite Verhaltensgrundsätze entwickelt bis hin zur Ahndung von Fehlverhalten. Wir sind dabei den Empfehlungen von US-Monitor Larry D. Thompson gefolgt. Mit ihm haben wir einen erfahrenen Unterstützer an unserer Seite. Er und sein Team geben uns die richtigen Impulse für die Neuausrichtung. Konstruktiv-kritisch und pragmatisch-zielorientiert. Ich sage Danke für diese wichtige Arbeit!

Meine Damen und Herren,

vier Attribute beschreiben, wie wir unsere Strategieziele erreichen wollen: Konsequenterweise Team, Konsequenterweise fokussiert, Konsequenterweise synergetisch, und Konsequenterweise profitabel.

Konsequenterweise Team heißt: Wir statt ich. Vor uns liegt ein grundlegender Kulturwandel und ein verändertes Verhalten aller Mitarbeiter. Dieser Kulturwandel ist erfolgskritisch für die Zukunft von Audi. Mir ist bewusst, dass sich Kulturwandel nicht von oben per Rezept verordnen lässt. Aber wenn wir unsere Ziele erreichen wollen, brauchen wir eine Kultur des Vertrauens. Und vor allem Freude an der Veränderung. Ich will deutlich weniger Hierarchien bei Audi. Ich möchte ein großes Stück Entscheidungskompetenz dorthin verlagern, wo die Fachkompetenz liegt. Hier sind wir auch als Vorstand gefragt, denn Kulturwandel fängt nicht in der zweiten Reihe an. Wir wollen agiler werden – schnell und flexibel. Wir verfolgen klare, erreichbare, aber ambitionierte Ziele. Als Entdecker und Möglich-Macher. Dabei wünsche ich mir eine neue Haltung. Eine Haltung, in der alles, was wir tun, vom Kunden aus gedacht wird. Sie sehen, der Kreis schließt sich.

* Die gesammelten Verbrauchswerte aller genannten und für den deutschen Markt erhältlichen Modelle entnehmen Sie der Auflistung am Ende dieser Reden.

** Diese Automobile werden noch nicht zum Kauf angeboten. Sie besitzen noch keine Gesamtbetriebserlaubnis und unterliegen daher nicht der Richtlinie 1999/94/EG.



Konsequent fokussiert. Die Realität zeigt: Wir tanzen als Unternehmen schon seit Jahren auf zu vielen Hochzeiten. Es wird in Zukunft viele Dinge geben, die wir nicht mehr machen. Oder Dinge, die wir weniger machen. Wir konzentrieren maximale Ressourcen auf unsere Schlüsselprojekte. Das heißt, weniger Komplexität in neuen Modellen, weniger Komplexität in unserem Angebot insgesamt. Wir haben fast ein Drittel unserer Motor-Getriebe-Kombinationen gestrichen. Und wir durchkämmen unser Portfolio weiter auf Kundenrelevanz. Außerdem fällen wir jetzt früher die Entscheidung, welche Ideen aus unseren Innovationsbörsen wir umsetzen wollen und welche nicht. Denn zum Fokussieren gehört auch das Weglassen. Den Audi TT* zum Beispiel. Seit zwei Jahrzehnten haben wir den jungen, emotionalen Sportwagen in unserem Angebot. Als Coupé und als Roadster. Das Sondermodell Audi TT Quantumgrau Edition* haben wir heute hier auf der Hauptversammlung ausgestellt. Mit ihm starten wir den Onlinehandel für Neufahrzeuge. In wenigen Jahren werden wir den TT durch ein neues emotionales Modell in der gleichen Preisklasse ersetzen. Durch ein Elektroauto. Nochmals: Fokussieren heißt auch Weglassen. Zum Beispiel den Sportwagen R8*. Brauchen wir einen Nachfolger mit Verbrennungsmotor? Passt das zu unserer Vision? Das wird die Diskussion zeigen.

Konsequent synergetisch. Das bedeutet smarte Partnerschaften innerhalb und außerhalb unseres Konzerns. Bei allem Stolz auf unser eigenes Know-how wäre es töricht, wenn wir dieses Potenzial nicht nutzen würden. Der Q4 e-tron concept ist ein Paradebeispiel, wie wir auf der Konzernplattform MEB, dem Modularen Elektrifizierungs-Baukasten, ein Premium-Produkt realisieren werden. Oder nehmen Sie die Partnerschaft mit Porsche. Unsere gemeinsame Premiumarchitektur Elektrifizierung, PPE, ist Basis für die emotionalste Form der E-Mobilität: von Design über Proportion und Prestige bis zur Performance.

Und es gibt weitere Themen, für die wir ab sofort Plattformen synergetisch entwickeln und nutzen. Vor allem bei entscheidenden Zukunftstechnologien wie autonomes Fahren oder einer einheitlichen Datenplattform. Hochautomatisiertes Fahren ist für zwei Drittel der Premiumkunden so wichtig, dass sie deshalb sogar die Marke wechseln würden. Sie wünschen vor allem einen Autobahnpiloten für Langstrecken. Der enorme Aufwand und die nötige Standardisierung sprechen für eine groß angelegte Kooperation bei diesem Thema.

Ein weiteres Beispiel: Unser Premium-Mobilitätsdienst Audi on demand. Der Audi, den ich gerade will, wann und wo ich will. Wir werden unseren Handel noch stärker integrieren. Und wir wollen unser Angebot mit einem großen Partner skalieren – mit SIXT. Wir starten damit im vierten Quartal. Der Audi on demand Kunde kann dann per App die gesamte SIXT Flotte hochwertiger Audi-Modelle nutzen. Das neue Mobilitätsangebot rollen wir sukzessive in Europa aus. Das Spektrum von Audi on demand reicht künftig von der Kurzfristmiete bis zum Ganzjahres-Leasing. So etwas gibt es derzeit nicht am Markt. Das Angebot soll einfach zu nutzen und durchgängig premium sein.

Sie sehen: Wir haben Synergien in allen zentralen Themenfeldern geplant, von der Elektrifizierung über autonomes Fahren bis zu unserem Premium-Mobilitätsdienst. Die Logik ist einfach: Wir kooperieren dort, wo unser Markenprofil unberührt bleibt, bei der Grundlagen-Arbeit. So erreichen wir auf intelligente Weise deutlich mehr Geschwindigkeit und deutlich weniger Aufwand.

Konsequent profitabel. Über unsere mittelfristigen finanziellen Ziele hat Alexander Seitz bereits gesprochen. Eine Kapitalrendite nach CO₂ von mehr als 21 Prozent. Eine Operative Umsatzrendite zwischen 9 und 11 Prozent. Und ein deutlich gesteigerter Unternehmenswert. Konsequent profitabel wollen wir bei



allem sein, was wir tun. Wir wollen in jeder Hinsicht nachhaltig und profitabel wirtschaften. Das schafft den Freiraum für Investitionen in die Zukunft.

Meine Damen und Herren,

das Geschäftsmodell und die wesentlichen Ergebnistreiber haben wir definiert. Wir wissen, was es braucht, um zu gewinnen. Und wen es braucht. Seit ich bei Audi bin, spreche ich Tag für Tag mit vielen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, in der Entwicklung, im Design, am Band, am Empfang, im Vertrieb, an der Rennstrecke. Ich treffe jeden Tag Menschen mit Spaß an der Arbeit. Meine Vorstandskollegen und ich wissen, was wir Audianer leisten können.

Mit der neuen Strategie, mit Konsequenz Audi, haben wir einen wettertauglichen Kompass. Wir wissen, wohin die Reise geht, und wir wissen, wozu wir das alles tun. Das ist dreieinhalb Jahre nach Beginn der Dieselkrise extrem wichtig. Wir wollen für unsere Mitarbeiter stärker werden, für unsere Kunden innovativer, für die Gesellschaft transparenter und umweltbewusster. Und für Sie, liebe Aktionäre, ein wertvolleres Unternehmen.

Der Audi-Spirit hat diese Marke stark gemacht. Und der Audi-Spirit wird uns auch helfen, zu alter Stärke zurückzufinden. Mit dem Audi-Spirit wird aus einer Vision Wirklichkeit. Oder, um wieder mit Eleanor Roosevelt zu sprechen: Die Zukunft gehört denen, die an die Wahrhaftigkeit ihrer Träume glauben. Vielen Dank.

- Ende -

Kontakt

Antje Maas

Kommunikation Unternehmen

Tel.: +49 841 89-34084

antje.maas@audi.de

Verbrauchsangaben der genannten Modelle

Der Kraftstoffverbrauch und die CO₂-Emissionen eines Fahrzeugs variieren aufgrund der Räderbeziehungswise Reifenwahl und hängen nicht nur von der effizienten Ausnutzung des Kraftstoffs durch das Fahrzeug ab, sondern werden auch vom Fahrverhalten und anderen nichttechnischen Faktoren beeinflusst.

Audi A4

Kraftstoffverbrauch kombiniert in l/100 km: 6,9 – 4,9

CO₂-Emission kombiniert in g/km: 166 – 125

Audi A5 Sportback

Kraftstoffverbrauch kombiniert in l/100 km: 9,1 – 4,3

CO₂-Emissionen kombiniert in g/km: 207 – 113



Audi A7 Sportback

Kraftstoffverbrauch kombiniert in l/100 km: 7,3 – 4,4
CO₂-Emission kombiniert in g/km: 163 – 142

Audi A8

Kraftstoffverbrauch kombiniert in l/100 km: 7,9 – 5,6
CO₂-Emission kombiniert in g/km: 181 – 148

Audi Q3

Kraftstoffverbrauch kombiniert in l/100 km: 7,6 – 4,7
CO₂-Emission kombiniert in g/km: 173 – 123

Audi Q8

Kraftstoffverbrauch kombiniert in l/100 km: 9,1 – 6,4
CO₂-Emissionen kombiniert in g/km: 207 – 169

Audi R8

Kraftstoffverbrauch kombiniert in l/100 km: 13,3 – 12,9
CO₂-Emissionen kombiniert in g/km: 302 – 293

Audi TT

Kraftstoffverbrauch kombiniert in l/100 km: 8,1 – 6,0
CO₂-Emissionen kombiniert in g/km: 183 – 137

Audi TT Quantumgrau Edition

Kraftstoffverbrauch kombiniert in l/100 km: 7,0
CO₂-Emissionen kombiniert in g/km: 161

Audi e-tron

Stromverbrauch kombiniert in kWh/100 km: 24,6 – 23,7
CO₂-Emissionen kombiniert in g/km: 0

Lamborghini Urus

Kraftstoffverbrauch kombiniert in l/100 km: 12,7
CO₂-Emissionen kombiniert in g/km: 325