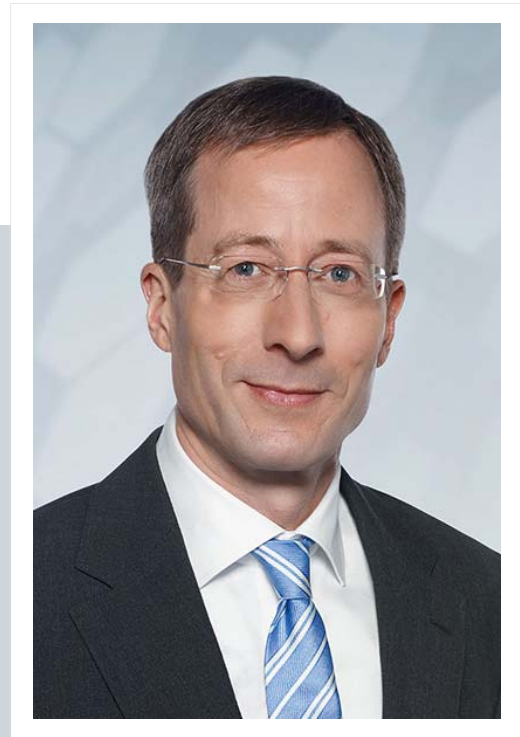




Prof. Rupert Stadler



Axel Strotbek

## Reden

# Jahrespressekonferenz

15. März 2017 | AUDI AG, Ingolstadt



**Prof. Rupert Stadler**  
**Vorsitzender des Vorstands der AUDI AG**

**Rede zur Jahrespressekonferenz**  
**15. März 2017**

**Rückblick**

-Es gilt das gesprochene Wort-

Meine Damen und Herren,  
herzlich willkommen – auch im Namen meiner Vorstandskollegen!

Das vergangene Jahr war zweifelsfrei eines der herausforderndsten in der Geschichte von Audi. Denken Sie an das Thema Diesel, zum Teil turbulente Märkte und Währungen und die globalen politischen Rahmenbedingungen. All das forderte unserem Unternehmen und unseren Mitarbeitern viel ab.

Und doch war 2016 für uns kein verlorenes Jahr. Wir haben beim Aufarbeiten des Themas Diesel große Fortschritte gemacht. Wir haben strategisch den richtigen Kurs für 2025 eingeschlagen, mit neuen Technologien und Produkten für Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Urbanisierung. Und wir haben in unserem operativen Geschäft Kontinuität bewiesen: mit einem Operativen Ergebnis vor Sondereinflüssen von 4,8 Milliarden Euro. Nach Sondereinflüssen schließen wir das Jahr mit einem Operativen Ergebnis von 3 Milliarden Euro ab.

Den mit Abstand größten Sondereinfluss stellt das Thema Diesel dar. Es hat deutliche Spuren bei uns hinterlassen – sowohl finanziell als auch in Bezug auf Management Attention. Deshalb beginne ich meinen Bericht mit einem aktuellen Status hierzu. Eine Taskforce zum Thema Diesel unter Leitung von Dr. Bernd Martens arbeitet weltweit zusammen mit den Kollegen von Volkswagen buchstäblich Tag und Nacht. Diese Taskforce treibt Lösungen für unsere Kunden voran. Und sie erarbeitet Vereinbarungen mit den Behörden. Bei den Lösungen für unsere Diesel-Kunden sind wir schon sehr weit. Wir unterscheiden dabei zwischen Vier- und Sechszylinder-TDI-Motoren.

Zunächst zum Vierzylinder. In Europa geht es um einen Rückruf von 2,3 Millionen Autos der Marke Audi mit Vierzylinder-TDI. Rund eine Million davon waren bereits in unseren Werkstätten. In den USA sind rund 14.000 Audi A3 betroffen. Der Kunde kann dort zwischen mehreren Optionen wählen: einem Rückkauf, beziehungsweise bei einem Leasingauto einer vorzeitigen Rücknahme, oder einer Nachrüstung. Für Fahrzeuge aus dem Modelljahr 2015 mit diesem Motor haben die Behörden eine solche Nachrüstung bereits genehmigt.

Jahrespressekonferenz | 15. März 2017 | AUDI AG, Ingolstadt

\* 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.



Damit zum Sechszylinder-TDI-Motor. In Europa wurde unser 3.0l V6 TDI nicht beanstandet. Dennoch führen wir – wie eine Reihe anderer Hersteller auch – für ausgewählte Modelle eine freiwillige Serviceaktion durch. Wir haben für rund 4.700 Audi A6 3.0 TDI\* nach Abgasnorm EU5 und für rund 65.000 Audi Q5, Audi A6 und Audi A8, jeweils nach Abgasnorm EU6, einen Plan für die Serviceaktion beim Kraftfahrtbundesamt eingereicht.

Nach dessen Freigabe optimieren wir dank neuester technischer Möglichkeiten die Emissionen mit einem Software-Update. In den USA haben wir zum Jahresbeginn mit den Behörden die Vorgehensweise für 83.000 Autos mit 3-Liter-TDI-Motor vereinbart. Es handelt sich um Autos der Marken Audi, Volkswagen und Porsche.

Knapp ein Viertel davon – rund 20.000 Autos – sind mit der ersten Generation dieses Motors ausgestattet, und zwar aus den Modelljahren 2009 bis 2012. Den Besitzern unterbreiten wir ein Rückkaufangebot oder bei Leasingautos ein Angebot für eine vorzeitige Rücknahme. Auch hier wollen wir alternativ eine technische Nachrüstlösung anbieten, sobald die Behörden diese freigeben. Dann hat der Kunde die Wahl.

Mehr als 75 Prozent der betroffenen Automobile mit Sechszylinder-Dieselmotor in den USA entstammen der zweiten Generation. Diese wollen wir mit neuer Software ausstatten. Die US-Behörden müssen auch diese technische Lösung noch prüfen und freigeben. Nach dem Software-Update entsprechen die Autos den gesetzlichen Emissionsvorschriften zum Zeitpunkt der Erstzulassung.

Zivilrechtlich haben wir mit allen Parteien in den USA einen Vergleich erzielt, dem Bundesrichter Breyer in San Francisco am 14. Februar vorläufig zugestimmt hat. Die Einigung umfasst Ansprüche der Bundesumweltschutzbehörde EPA, des Bundesstaates Kalifornien mit seiner Umweltbehörde CARB, des Justizministeriums, der Verbraucherschutzbehörde FTC und der privaten Kläger im gerichtlich bestellten Steuerungskomitee. Mit Ablauf der Einspruchsfrist wird dieses Settlement voraussichtlich zum 11. Mai rechtskräftig. Im Idealfall können wir die ersten 3-Liter-Modelle dann ab Juli in die Werkstätten rufen.

Als Konsequenz aus der Diesel-Affäre stellen wir bei Audi alles auf den Prüfstand. Dabei geht es vor allem um Prozessverbesserungen, die Neuregelung von Zuständigkeiten und die Anpassung unserer Organisation: Wir etablieren eine neue und erweiterte Compliance-Struktur mit neuen Berichts- und Kontrollsystemen. Wir haben die Position des Chief Compliance Officers gestärkt. Er ist neben den bisherigen Compliance-Aufgaben verantwortlich für das Risikomanagement und ein zentrales Projektmanagement-Office, insbesondere um die Auflagen des US-Justizministeriums abzuarbeiten. Zusätzlich wird ein externer Monitor den VW-Konzern und damit auch die Marke Audi drei Jahre lang bei dieser Aufgabe begleiten.

Außerdem gibt es eine wichtige organisatorische Änderung in der Technischen Entwicklung. So haben wir die Produktentwicklung streng von Homologation und Zulassung getrennt. Jetzt richten wir eine neue Abteilung für Konformität beim Zulassungsverfahren in den Märkten ein. Die künftigen Abläufe werden wir zusammen mit Dr. Peter Mertens gestalten, unserem neuen Entwicklungsvorstand, den wir in Kürze begrüßen.

Meine Damen und Herren,  
der Weg des Aufarbeitens ist noch lange nicht abgeschlossen. Wir bleiben dran, bis diese Arbeit erledigt ist – mit der Hartnäckigkeit, die unser Unternehmen auszeichnet. Wir Audianer treten mit aller Entschlossenheit dafür ein, dass so etwas wie die Diesel-Affäre bei uns nie wieder passiert. Deshalb schreiben wir uns auf die Fahnen, dass wir Vertrauen bei Behörden und Kunden zurückgewinnen

Jahrespressekonferenz | 15. März 2017 | AUDI AG, Ingolstadt

\* 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.



und auf eine solide Grundlage stellen; dass Recht und Moral oberster Maßstab unseres Handelns sind; und dass wir für Transparenz, Ehrlichkeit und Verlässlichkeit stehen.

Mein Kollege Axel Strotbek stellt Ihnen gleich das vergangene Geschäftsjahr aus finanzieller Sicht dar. Dabei geht er auch auf die wesentlichen Unternehmenskennzahlen ein. Basis dafür ist unser Vertriebsserfolg im vergangenen Jahr. Die Marke Audi hat 2016 knapp 1,9 Millionen Automobile ausgeliefert. Das ist ein Plus von 3,6 Prozent. Seit 2010 verbuchen wir damit das siebte Wachstumsjahr in Folge. In Europa machen wir fast die Hälfte unseres Geschäfts. Jedes zehnte Auto verkaufen wir in den USA, und jeder dritte Audi geht nach China. In China spüren wir seit Dezember einen deutlichen Verkaufsrückgang. Dieser dauert an und belastet unseren Jahresauftakt. In unserer aktuellen Phase einer umfassenden strategischen Neuausrichtung steuern die Audi-Händler in China ihr Geschäft derzeit leider zurückhaltend.

Wie Sie wissen, werden wir uns in China mit einer Zwei-Partner-Strategie neu aufstellen. Mit der Shanghai Automotive Industry Corporation als bestehendem VW-Konzernpartner SAIC/SVW haben wir zu wesentlichen Eckpfeilern ein Memorandum of Understanding verhandelt und unterschrieben.

Was ist unsere Motivation für eine Zwei-Partner-Strategie? Wir wollen unsere Marktführerschaft in einem weiter wachsenden Premiummarkt nachhaltig absichern. Und deshalb wollen wir das Geschäft in unserem wichtigsten Einzelmarkt auf zwei Säulen stellen. Ähnlich arbeitet dort unsere Schwestermarke Volkswagen schon seit Jahren in Produktion und Vertrieb mit zwei Partnern zusammen. Ein weiterer Grund für unsere Neuausrichtung: Wir wollen künftig innovative Businessmodelle forciert umsetzen – neue Vertriebsformate, Mobilitätsdienste und digitale Services.

Wir haben damit gerechnet, dass sich der bestehende Partner erst an den Gedanken gewöhnen muss. Deshalb haben wir mit unserem langjährigen Joint-Venture-Partner FAW-VW gerade einen Zehn-Jahres-Plan aufgesetzt und unterzeichnet. Damit bekräftigen wir unsere Zusammenarbeit: mehr Kooperation in der E-Mobilität, mehr lokale Produktion vor Ort und damit mehr Wachstum und verstärkte Aktivitäten zum Ausbau von Image und Prestige. Wir sind überzeugt: Der Markt China ist groß genug und er wächst weiter. Das garantiert allen unseren Partnern stabiles Wachstum. Aktuelle Volumen-Implikationen werden diesen strategisch wichtigen Schritt nicht beeinflussen.

Ich gehe nun auf die Modelle 2016 ein: Wir haben weltweit mehr als 20 neue oder überarbeitete Audi-Modelle auf den Markt gebracht. Unsere sportliche Speerspitze, den Audi R8, gibt es jetzt in einer offenen Version als Spyder\*. Der Audi TT ist in der dritten Generation wieder als RS-Modell erhältlich. Dabei stehen das Audi TT RS Coupé\* und der Audi TT RS Roadster\* mit ihrem Fünfzylinder-Motor in der Tradition unserer legendären Rallye-Modelle.

Unsere erfolgreiche Kernbaureihe Audi A4/A5 haben wir im vergangenen Jahr komplett erneuert. So ist der A4 als Limousine\*, Avant\* und allroad quattro\* im Markt. Die sportliche Version Audi S4 gibt es als Limousine\* und Avant\*. In Europa legt der neue Audi A4 kräftig zu und ist Premium-Marktführer. Die zweite Generation des Audi A5 und S5 bieten wir als Coupé\*, Sportback\* und Cabriolet\* an. Das A5 Coupé\* hat das Goldene Lenkrad gewonnen: bester Sportwagen.

Das zweite Goldene Lenkrad hat der Audi Q2 geholt. Markteinführung war im Herbst vergangenen Jahres, die Auftragsbücher sind gut gefüllt – dieses Auto spricht den Zeitgeist an. Inzwischen kauft jeder dritte Audi-Kunde ein Q-Modell: plus 16 Prozent bei der Nachfrage nach unseren Sport Utility Vehicles. Der Audi Q7 der zweiten Generation hat in seinem ersten vollen Jahr aus dem Stand heraus mehr als 100.000 Kunden überzeugt. Das ist doppelt so viel, wie sein Vorgänger durchschnittlich erzielte. Gerade hat der Q7

Jahrespressekonferenz | 15. März 2017 | AUDI AG, Ingolstadt

\* 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.



die Consumer Reports in den USA als „Best Luxury SUV“ gewonnen. Außerdem hat diese Konsumentenstudie Audi als beste Marke gekürt. Zurück zum Audi Q7: Besonders gefragt ist seine leistungsstärkste Modellvariante, der Audi SQ7 TDI\*. Unser volumenstärkstes Q-Modell – den Audi Q5 – haben wir 2016 neu aufgelegt. Erstmals entsteht außerhalb des europäischen Kontinents ein Modell für den Weltmarkt – im mexikanischen San José Chiapa.

Wer diese Produkte – vom Audi A5 über den Audi R8 Spyder\* bis zum Audi Q7 – gesehen hat, versteht die Leidenschaft unserer Audianer. 88.000 Menschen stehen für unsere Marke und für unseren Erfolg. 88.000 Menschen leiden darunter, wie uns das Thema Diesel in Misskredit gebracht hat. Mit diesen 88.000 Menschen packen wir unsere Zukunft an und steuern heraus aus dieser Krise.

Trotz aller Widrigkeiten des zurückliegenden Jahres werden wir den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der AUDI AG eine Erfolgsbeteiligung von im Schnitt 3.510 Euro zahlen. Damit bieten wir trotz unserer hohen finanziellen Belastungen einen attraktiven Bonus. Eine Beteiligung am Erfolg gibt es auch für die übrigen Mitarbeiter außerhalb der AUDI AG.

Unter dem Namen *Audi.Zukunft.* wollen wir eine weitreichende Vereinbarung zur Beschäftigungssicherung abschließen – bis ins nächste Jahrzehnt hinein. Wir stellen weiter gezielt ein. Die Zahl unserer Auszubildenden haben wir angehoben – bereits 2016, um 10 Prozent.

Elektrifizierung und Digitalisierung sind zentrale Kompetenzen, bei denen wir systematisch unsere strategischen Ressourcen verstärken. Intern haben wir unsere Weiterbildung massiv ausgebaut: bei elektrischen Antrieben und Hochvoltsicherheit beispielsweise oder bei Kreativmethoden der digitalen Welt wie Design Thinking. So bereiten wir unsere Mitarbeiter auf die Zukunft vor. Dazu nachher mehr im zweiten Teil meiner Rede.

Vielen Dank.



**Axel Strotbek**  
**Mitglied des Vorstands der AUDI AG, Finanz und IT**

**Rede zur Jahrespressekonferenz**

**15. März 2017**

-Es gilt das gesprochene Wort-

Liebe Gäste,  
auch ich heiÙe Sie herzlich willkommen zur Jahrespressekonferenz 2017.

Heute ist vieles anders – das werden Sie sicherlich schon festgestellt haben. Wir treffen Sie zum Beispiel erstmals hier im Audi museum mobile, einem Ort, der die Geschichte und Erfolge von Audi dokumentiert. Aber es geht heute nicht nur um das Erreichte von gestern, es geht auch um die Performance von morgen. Der Wandel bei Audi hat begonnen und ist spürbar. *dreh.moment*, das ist der Titel unseres Geschäftsberichts 2016, und der könnte passender nicht sein.

Herr Stadler erwähnte es bereits, das vergangene Jahr war sehr herausfordernd. Und doch geht der Blick ganz klar in Richtung Zukunft – die Transformation der Automobilindustrie. Angetrieben durch die drei Megatrends Digitalisierung, Urbanisierung, Nachhaltigkeit.

Der Wandlungsdruck ist groß. Im vergangenen Jahr haben wir entscheidende Weichen für die Zukunft gestellt und damit den Wandel eingeleitet. Und ja, dies alles hinterlässt auch Spuren im Ergebnis. Trotzdem haben wir es geschafft, das Jahr 2016 mit einer soliden operativen Performance und einem starken Cashflow abzuschließen. Wir sind widerstandsfähig, wir stellen uns den Herausforderungen und wir haben Lust auf die Zukunft.

Daher krempeln wir uns quasi einmal komplett um und haben mit unserer neuen Strategie Audi 2025 auch das Maßnahmenprogramm *SPEED UP!* auf den Weg gebracht. *SPEED UP!* hilft uns, Prozesse neu zu denken, Chancen zu nutzen, Synergien zu heben und Kostenstrukturen zu optimieren. So stemmen wir die Transformation aus eigener Kraft – und zwar profitabel und erfolgreich.

Und erfolgreich sind wir trotz aller Herausforderungen auch in den Märkten. Wir haben die Auslieferungen der Marke Audi 2016 insgesamt um 3,6 Prozent gesteigert. Wir sind ausgewogen gewachsen und haben unseren Absatz in allen drei Kernregionen verbessert. In den USA zum Beispiel, sind wir mit plus 4 Prozent deutlich stärker gewachsen, als der gebremste Gesamtmarkt. Als einziger OEM unter den Top 6 im US-Premium-Markt haben wir damit Wachstum erzielt.

Neben dem neuen Audi A4 hat sich vor allem der neue Audi Q7 sehr positiv entwickelt. Nach dem US-Start im Frühjahr 2016 haben wir die Verkäufe unseres Oberklasse-SUV um gut 60 Prozent auf mehr als

Jahrespressekonferenz | 15. März 2017 | AUDI AG, Ingolstadt

\* 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.



30.000 Autos gesteigert. Über alle Q-Modelle hinweg haben wir den Absatz um rund 19 Prozent auf mehr als 100.000 Einheiten vergrößert.

Wir freuen uns außerdem ganz besonders über die Auszeichnung des amerikanischen Magazins Consumer Reports als beste Auto-Marke 2016 und, Herr Stadler erwähnte es bereits, ebenso 2017.

Auch in der Region Europa haben wir trotz zahlreicher politischer und wirtschaftlicher Unsicherheiten wieder kräftig zugelegt. Vor allem der neue Audi A4 hat überzeugt. Er ist europäischer Marktführer in seinem Segment. Mit insgesamt 857.000 Auslieferungen sind wir in Europa mehr als 7 Prozent gewachsen. In vier Märkten haben wir dabei besonders gut abgeschnitten: In Deutschland verzeichnen wir mit annähernd 300.000 Automobilen ein Plus von 8,6 Prozent; in UK sind die Auslieferungen trotz BREXIT-Votum auf Rekordniveau mit rund 177.500 Autos; Spanien und Italien mit jeweils zweistelligen Zuwächsen.

Kommen wir nun zu China, unserem größten Einzelmarkt. Nach wie vor zählt China zu den weltweit am stärksten wachsenden Volkswirtschaften – auch der chinesische Pkw-Markt hat 2016 zugelegt. Wir haben unsere Auto-Verkäufe im Reich der Mitte von einem hohem Niveau um weitere 3,6 Prozent gesteigert: 590.000 ausgelieferte Automobile. Auch im Premium-Kompaktsegment ist die Nachfrage hoch. Im Vergleich zum Vorjahr hat sich der Audi A3 um 30 Prozent besser verkauft. Und mit einem Plus von rund 28 Prozent haben sich deutlich mehr chinesische Kunden für den Audi Q3 entschieden. Seit Herbst vergangenen Jahres ist auch der neue Audi A4 mit verlängertem Radstand bei den Händlern verfügbar. Außerdem haben wir Ende 2016 die lokale Fertigung des Audi A6 L e-tron\*\* gestartet – ein Plug-in-Hybrid, ebenfalls mit verlängertem Radstand. Damit setzen wir eine wichtige Wegmarke zur Elektrifizierung des chinesischen Modellangebots. Schon in diesem Jahr wird der Audi Q7 e-tron\* als Importmodell folgen.

Meine Damen und Herren,  
die Herausforderungen bleiben hoch. Unser Kerngeschäft ist aber robust. Das verdanken wir einem effektiven Anlaufmanagement in der Produktion und nicht zuletzt unserer starken Vertriebsmannschaft. Die Marke Audi hat weiterhin eine hohe Strahlkraft. Attraktive Produkte und Volumenwachstum bilden das Fundament unseres finanziellen Erfolgs.

Bei den Umsatzerlösen haben wir dank unseres guten Absatzes mit 59 Milliarden Euro einen neuen Bestwert erreicht. Zu unserer positiven Umsatzentwicklung hat auch das sonstige Automobilgeschäft beigetragen. Hier sind die Teilesatzlieferungen für die lokale Fertigung in China enthalten.

Das Währungsumfeld war insbesondere aufgrund der Abwertung des britischen Pfunds nachteilig. Auch Modellanläufe haben zu vorläufig geringeren Umsätzen geführt. So haben wir im Jahresverlauf 2016 die neue Generation des Audi A5 Coupé\* auf den Markt gebracht. In San José Chiapa, unserem neuen Werk in Mexiko, ist zudem die Produktion der neuen Generation des Audi Q5 angelaufen.

Kommen wir nun zu den wichtigsten Kostenpositionen. Mit 49 Milliarden Euro haben sich die Herstellungskosten des Audi-Konzerns wachstumsbedingt und aufgrund der Diesel-Thematik um 5 Prozent erhöht. Verbesserungen bei Produktkosten und Produktivität haben sich dagegen positiv ausgewirkt. Die Vertriebskosten bewegen sich 2016 mit 5,8 Milliarden Euro auf Vorjahresniveau. Bei steigendem Absatz und trotz Sondereinflüssen aus der Diesel-Thematik ist das eine beachtliche Leistung. Wir haben eine gute Marken- und Preispositionierung, das stärkt unsere Rentabilität.

\* 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.





Lassen Sie uns nun das sonstige betriebliche Ergebnis unter die Lupe nehmen: minus 405 Millionen Euro im Vergleich zu minus 119 Millionen Euro im Vorjahr. Hier haben die Risikovorsorgen in Verbindung mit dem Thema Diesel Spuren in den Büchern hinterlassen. Positiv hat dagegen ein besseres Ergebnis aus abgerechneten Devisensicherungsgeschäften gewirkt.

Was bleibt nun unterm Strich? Das Operative Ergebnis des Audi-Konzerns liegt mit 3 Milliarden Euro deutlich unter Vorjahr.

Meine Damen und Herren,  
insgesamt sind es 1,8 Milliarden. Euro an Sondereinflüssen, die uns 2016 trotz guter operativer Performance im Ergebnis fehlen. Sondereinflüsse, die mit Airbags des Herstellers Takata in Verbindung stehen, liegen bei 162 Millionen Euro. Finanzielle Belastungen in Höhe von 1,6 Milliarden. Euro sind auf das Thema Diesel zurückzuführen. Sie decken technische Maßnahmen, Vertriebsmaßnahmen und rechtliche Risiken in Verbindung mit den in den USA getroffenen Vergleichsvereinbarungen ab. Das ist zwar eine hohe finanzielle Belastung, aber die aktuellen Fortschritte ermöglichen, dass wir uns nun wieder verstärkt auf das Kerngeschäft konzentrieren können.

Ohne die Sondereinflüsse ergibt sich 2016 insgesamt ein Operatives Ergebnis in Höhe von 4,8 Milliarden Euro. Ausgehend davon liegt unsere Operative Umsatzrendite mit 8,2 Prozent weiterhin in unserem strategischen Zielkorridor von 8 bis 10 Prozent. Zu den wesentlichen Treibern dieser Ergebnisentwicklung zählt insbesondere die hohe Nachfrage nach Automobilen der Marke Audi. Außerdem haben wir mit dem Maßnahmenprogramm *SPEED UP!* weitere Prozess- und Kostenoptimierungen angeschoben. Dies hat uns zusätzliche positive Impulse eingebracht.

Belastend haben sich im vergangenen Jahr der wachstumsbedingte Anstieg der Fixkosten sowie höhere Vorleistungen in Zukunftsthemen ausgewirkt. Denn wir haben unser Modell- und Technologieportfolio weiter ausgebaut. Zudem haben gestiegene Kosten, aufgrund unseres neuen und hochmodernen Werks in Mexiko, das Ergebnis belastet. Hinzu kommt ein in Summe nachteiliges Währungsumfeld.

Zusammenfassend lässt sich sagen: Wir haben 2016 trotz schwieriger Rahmenbedingungen und in einer strategischen Investitionsphase ein solides Ergebnis erzielt. Auch unsere beiden italienischen Marken Lamborghini und Ducati haben 2016 überzeugt, mit weiterem Wachstum und positiven Wertbeiträgen für unser Konzernergebnis.

Sie sehen: Das operative Geschäft des Audi-Konzerns läuft. Das zeigt auch unser weiterhin sehr guter Cashflow – nach wie vor eine Stärke unseres Unternehmens, selbst in Zeiten mit heftigem Gegenwind. Wie in den Vorjahren haben wir alle operativen und strategischen Investitionen vollständig aus eigenen Mitteln finanziert. Mit einem Netto-Cashflow in Höhe von 2,1 Milliarden Euro weisen wir erneut einen deutlichen Mittelüberschuss aus.

Damit stehen uns mehr als 17 Milliarden Euro Netto-Liquidität zur Verfügung. Aber wir haben nicht nur die Mittel, wir haben auch den Plan dazu. Rendite und Kostendisziplin rücken noch stärker in den Fokus. Es ist ein Spagat zwischen Kostendisziplin und mutigen Investitionen in die Zukunft, den wir vollbringen. Unser strategisches Maßnahmenpaket *SPEED UP!* setzen wir Schritt für Schritt um. Einen Großteil der finanziellen Mittel, die wir dadurch freischaufeln, erzielen wir mittel- bis langfristig. Dennoch sind erste positive Wirkungen aus diesen zusätzlichen Effizienzmaßnahmen bereits im abgelaufenen Geschäftsjahr spürbar gewesen – ein Beleg für die Aufbruchsstimmung in der gesamten Organisation.





Unser Plan steht: Wir straffen unser Portfolio konsequent und priorisieren unsere Produkte und Aggregate. Wir nutzen mehr Gleichteile und reduzieren die Komplexität bei den Produkten und damit im ganzen Unternehmen. Und, last but not least, wir definieren Prozesse neu und digitalisieren sie.

Ein paar Beispiele hierzu aus den Geschäftsbereichen. Mit dem Ziel der vollnetzten und intelligenten Fabrik, der Smart Factory, machen wir die Audi-Produktion fit für die Zukunft. In der Technischen Entwicklung setzen wir verstärkt auf virtuelle Methoden, zum Beispiel mit der Einführung von digitalen Prototypen. Durch die konzernweite Einführung von Video-Chats direkt am Arbeitsplatz tragen wir der Globalisierung Rechnung und vermeiden unnötige Wegezeiten und Kosten. So haben wir 2016, quasi nebenbei, trotz weltweiter Großprojekte unsere Reisekosten um 15 Prozent reduziert.

Unser Ziel ist es, profitabel zu wachsen. Dies ist auch ein klares Bekenntnis zu unserem Premiumanspruch: Premium-Produkte bei Premium-Margen.

Unser Technologieportfolio ist bestens gefüllt mit Innovationen, die echten Mehrwert für unsere Kunden bieten. Uns geben sie die Möglichkeit zu einer noch besseren Produkt- und Preispositionierung. Neben einem zielgerichteten Innovationsmanagement werden wir konsequent unser konventionelles Business um neue Geschäftsmodelle erweitern. Dabei steht der Kunde klar im Mittelpunkt. Anstatt beim Volumen die Nummer eins zu sein, geht es künftig viel mehr um den Kundenkontakt und um die Qualität von Kundenbeziehungen. Kern unseres Geschäfts sind und bleiben unsere Automobile. Hinzu kommen neue Geschäftsfelder rund um die automobile Welt unserer Kunden.

Lassen Sie mich Ihnen ein Beispiel geben: In naher Zukunft können Kunden elektronisch Upgrades erwerben, beispielsweise die Matrix-Funktion für die LED-Scheinwerfer. Die einfache und sichere Bezahlung dieser neuen Dienste wird über das neue System AudiPay erfolgen. Für unsere Kunden bedeutet das: mehr Flexibilität, mehr Individualität und mehr Komfort. Für uns ist es eine Chance, unser Geschäftsmodell profitabel zu erweitern. Dabei werden sich natürlich auch unsere Steuerungsgrößen ändern. Klar, die Fahrzeug-Rendite bleibt unerlässlich. Mit einer neuen Kenngröße – Rendite je Kunde – messen wir die finanzielle Qualität unserer Kundenbeziehungen.

2016 haben wir viel angestoßen und unsere Hausaufgaben gemacht. Auch für 2017 haben wir uns viel vorgenommen. Unsere Guidance für das laufende Jahr bleibt trotz aller Herausforderungen ambitioniert. Bei den Auslieferungen wollen wir weiter wachsen. Dabei hilft uns unser deutlich verjüngtes Produkt- und Technologieportfolio. Um nur ein paar Beispiele zu nennen: unser komplett neues Einstiegs-SUV Audi Q2, die neue Generation des Audi Q5, die sukzessive Einführung der neuen Audi A5-Modelle. Außerdem bringen wir den neuen Audi A8\*\* auf den Markt. Unsere Pipeline ist prall gefüllt.

Lassen Sie mich an dieser Stelle noch ein Wort zur aktuellen Volumenentwicklung in China verlieren, Herr Stadler ist bereits ausführlich darauf eingegangen. Trotz aktueller Risiken und temporärer Volumeneffekte sehen wir weiterhin großes Zukunftspotenzial in China. Dieses wollen wir nicht kurz-, sondern mittel- und langfristig bestmöglich ausschöpfen.

Bei den Umsatzerlösen erwarten wir im laufenden Geschäftsjahr eine leichte Steigerung. Auch bei der Operativen Umsatzrendite bleiben wir ambitioniert und streben erneut einen Wert innerhalb des strategischen Zielkorridors von 8 bis 10 Prozent an. Die Kapitalrendite wird voraussichtlich einen Wert zwischen 15 und 18 Prozent erreichen.

\* 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.



Genau wie in den Vorjahren werden wir alle Investitionen und Ausgaben selbst finanzieren. In diesem Jahr zählen auch Zahlungsabflüsse infolge der Diesel-Thematik dazu. Wir rechnen daher mit einem Netto-Cashflow, der zwar deutlich unter Vorjahr, jedoch weiterhin klar positiv sein wird. Ohne Effekte aus dem Thema Diesel sollten wir sogar über dem Wert von 2016 liegen. Bei der Sachinvestitionsquote planen wir mit einem Wert innerhalb des strategischen Zielkorridors von 5 bis 5,5 Prozent.

Im Zuge unserer neuen Strategie Audi 2025 haben wir dieses Jahr auch eine neue Steuerungsgröße als sogenannte Spitzenkennzahl definiert: die Forschungs- und Entwicklungskostenquote. Sie ergibt sich aus dem Verhältnis von Forschungs- und Entwicklungsleistungen zu den Umsatzerlösen. Diese Kennzahl ist sowohl ein Indikator für die Innovationsstärke unseres Unternehmens, hilft uns aber auch, effizient zu entwickeln. Wir haben uns hierfür einen strategischen Zielkorridor von 6 bis 6,5 Prozent gesetzt. Diesen werden wir 2017 voraussichtlich leicht überschreiten. Grund dafür sind neben Zukunftsthemen geplante Modell-Anläufe sowie der Ausbau unseres Produktportfolios, vor allem in den oberen und margenstarken Fahrzeugsegmenten.

Meine Damen und Herren,  
es weht ein frischer Wind durch unsere Organisation, und wir werden diese Stimmung des Aufbruchs als Antrieb nutzen, um unser Unternehmen zielgerichtet in die Zukunft zu steuern. Mit der Strategie Audi 2025 richten wir uns neu aus. Anspruchsvolle, langfristige finanzielle Ziele bilden dabei den Rahmen. Wir haben uns eine Operative Umsatzrendite von 8 bis 10 Prozent und eine Kapitalrendite von 21 Prozent vorgenommen. Bei der Forschungs- und Entwicklungskostenquote wollen wir 6 bis 6,5 Prozent erreichen, bei der Sachinvestitionsquote 5 bis 5,5 Prozent. Das alles bei positivem Netto-Cashflow.

Klare Ziele, klare Verantwortung und klare Messbarkeit sind unsere Prämissen. Hierfür haben wir Projekte priorisiert, deren Umsetzung wir konsequent verfolgen. Ein Beispiel ist das Baureihenmanagement, das wir 2016 eingeführt haben. Dabei legen wir die komplette Verantwortung für das Fahrzeug von A bis Z in die Hände von fünf Baureihenmanagern. Das verkürzt Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse und bewirkt eine engere Verzahnung zwischen den Modellen.

Zudem binden wir unsere Mitarbeiter stärker ein, wir fördern den Unternehmer im Unternehmen. Und so beschleunigen wir auch Entscheidungen, um jederzeit schnell und flexibel agieren zu können. Denn Agilität ist der Schlüssel, um in einer Welt, die sich immer schneller verändert, erfolgreich und profitabel zu sein. Daher machen wir Agilität zur Audi-Kernkompetenz. Wir sind offen für Neues und fördern unternehmerisches Denken und Handeln. Nur so werden aus Chancen Ziele. Und so schaffen wir neuen Mehrwert für unsere Kunden und unser Unternehmen.

Liebe Gäste,  
Vorsprung ist und bleibt unser Versprechen. Unsere mittlerweile mehr als 100-jährige Unternehmensgeschichte hat gezeigt, dass wir etwas können, was nicht alle können: uns wandeln. Wir haben uns von einer Volumen- zu einer weltweiten Premiummarke entwickelt. Heute sind wir auf Augenhöhe mit den Top-Wettbewerbern unserer Branche. Unsere Produkte setzen Benchmarks – unter anderem bei Qualität, Design und innovativen Technologien. Und auch finanziell ist unsere Strategie aufgegangen. Hier im Audi museum mobile können Sie diese erfolgreiche Vergangenheit besichtigen.

Nun gilt es, nach vorne zu blicken, auf neue Ziele. Die Weichen sind gestellt, die Strategie steht. Wir nehmen volle Fahrt auf, mit höchstem *dreh.moment*.

Vielen Dank.



**Prof. Rupert Stadler**  
**Vorsitzender des Vorstands der AUDI AG**

**Rede zur Jahrespressekonferenz**  
**15. März 2017**

**Ausblick**

-Es gilt das gesprochene Wort-

Meine Damen und Herren,  
ich gebe Ihnen nun einen Ausblick auf neue Modelle, Technologien und weitere strategische Vorhaben.

Unsere Marke Audi verjüngt ihre Produktpalette, bis Mitte 2018 erneuern wir fünf Kernbaureihen. Nur drei Beispiele: Am 11. Juli stellen wir der Weltöffentlichkeit bei unserem ersten Audi Summit in Barcelona unsere neue Top-Limousine vor, den Audi A8\*\* mit einem völlig neuen Bedienkonzept – großflächig und intuitiv. Sobald die Gesetze in unseren Kernmärkten das hochautomatisierte Fahren auf der Autobahn erlauben – und zwar rechtssicher – werden wir diese neue Schlüsseltechnologie im A8\*\* anbieten.

An dieser Stelle ist das Engagement der deutschen Bundesregierung für das pilotierte Fahren hervorzuheben. Mit seinem jüngsten Beschluss hat das Kabinett ein modernes Straßenverkehrsrecht auf den Weg gebracht. Es macht Deutschland zum Vorreiter für automatisiertes Fahren. Das Auto übernimmt in ersten Anwendungsfällen die Fahraufgabe. Der Fahrer kann einer Nebenbeschäftigung nachgehen, solange er „wahrnehmungsbereit“ bleibt. Im zähfließenden Verkehr bis Tempo 60 auf Autobahnen kann er die Hände vom Steuer nehmen und auf die Datenautobahn wechseln, wo ihn unsere Angebote für Information und Unterhaltung erwarten. Künstliche Intelligenz hat diese Entwicklung möglich gemacht. Mehr dazu gibt es auf dem Audi Summit. Dort zeigen wir *Vorsprung durch Technik* vom Feinsten.

Damit zur zweiten Baureihe, die wir erneuern: Der neue Audi A7\*\* bleibt das progressivste fünftürige Coupé der Oberklasse. Im vierten Quartal feiert er Weltpremiere. Und wie die erste Generation gibt auch der neue Audi A7\*\* mit seinem Design ein bemerkenswertes Statement für unsere Marke ab. Und ab 2018 bringen wir die zweite Generation des Audi Q3\*\* heraus. Wir werden sie im ungarischen Győr fertigen.

Doch wir erneuern nicht nur fünf Kernbaureihen von Grund auf. Wir runden außerdem unser Angebot mit völlig neuen Modellen ab. Sie wissen, der Audi Q2 als unser Newcomer des Jahres 2016 stößt auf großen Anklang, als unser erstes Crossover zwischen Sport Utility Vehicle und Coupé. Wir ergänzen unsere erfolgreiche Q-Familie zusätzlich um zwei neue Crossover-Konzepte mit sehr sportlicher Linienführung.

Das erste neue Modell kommt 2018: Der Audi Q8\*\* wird die Eleganz eines Coupés mit der Funktionalität eines SUV verbinden. In Detroit haben wir dazu ein Showcar gezeigt: einen Plug-in-Hybrid, der schon auf

Jahrespressekonferenz | 15. März 2017 | AUDI AG, Ingolstadt

\* 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.



den ersten Blick die Muskeln spielen lässt. Den Q8\*\* werden Sie an der niedrigen Dachlinie und seinem extrem sportlichen Auftritt erkennen.

Ab 2019 starten wir zusätzlich den Audi Q4\*\*. Mit ihm treten wir in das Segment der Compact Utility Vehicles ein, kurz CUV. Vor drei Jahren haben wir mit der Studie Audi TT offroad concept einen ersten Vorgeschmack darauf gegeben. Der sehr sportliche Audi Q4\*\* wird mit seiner typisch coupéartigen Silhouette seinen Platz zwischen Q3 und Q5 finden.

Parallel zu diesen beiden neuen Q-Modellen elektrisieren wir unsere Kunden mit einem Produktfeuerwerk an umweltfreundlichen e-tron-Modellen. Denn zwischen 2020 und 2023 erwarten wir eine höhere Nachfrage nach rein-elektrischen Automobilen. Ab dann werden wir beim Absatz mehr Drehmoment für Elektroautos auf weltweiten Märkten erleben.

2018 beginnen wir mit dem Audi e-tron\*\*. Sie haben richtig gehört: Er heißt schlicht und einfach e-tron. Wir durchbrechen damit unsere Nomenklatur, denn dieses Auto markiert eine Zeitenwende für uns; wie der Audi quattro in den 1980er Jahren, der das Antriebskonzept schon einmal revolutionierte. Der batterie-elektrische Audi e-tron ist ein SUV, das erste alltagstaugliche Elektroauto im Kernwettbewerb. Mit einer Reichweite von mehr als 500 Kilometern, einem einzigartigen Fahrerlebnis und einem herausragenden Design machen wir das Elektroauto zum Must-have des kommenden Jahrzehnts.

2019 folgt der Audi e-tron Sportback\*\*. Wir konzipieren ihn als Fließheck-Modell mit erhöhter Sitzposition. Kein SUV, doch höher als eine gewöhnliche Limousine. Und im Jahr darauf, 2020, bieten wir auch im Kompaktsegment ein Premium-Elektroauto an. Es basiert auf dem Modularen Elektrifizierungsbaukasten (MEB) des VW-Konzerns.

Ab 2021 elektrifizieren wir bei Audi sukzessive ein Modell in jeder Kernbaureihe. Alle Elektroautos von Audi werden als solche klar zu erkennen sein, durch ein progressives Design. Dabei differenzieren wir in unserem Angebot nach Kundenwünschen und Markterfordernissen. So lokalisieren wir in China nach dem Vorbild des Audi A6 L e-tron\*\* vier weitere Plug-in-Hybride in den kommenden fünf Jahren.

Wir meinen es ernst mit dem Ziel Zero Emission. Unsere Mobilität der Zukunft ist langfristig gesehen emissionsfrei. Deshalb wagen wir folgende Prognose: Mitte des nächsten Jahrzehnts ist jeder dritte ausgelieferte Audi teil- beziehungsweise rein-elektrisch. Das heißt, wir machen unser Angebot so attraktiv, dass mindestens einer von drei Kunden umsteigen wird.

Wie bereiten wir diese Transformation intern vor? Fokussieren ist angesagt. So streichen wir langfristig bis zu 40 Prozent der heutigen Antriebsvarianten. Wir nehmen Komplexität aus dem System und schaffen damit Ressourcen für die elektrischen Antriebe der Zukunft. Gleichzeitig entsteht ein überzeugendes Systemangebot. Das bedeutet: Neben einer Ladelösung für zu Hause braucht es auch unterwegs für Langstrecken eine Lademöglichkeit. Wir übernehmen deshalb eine für Hersteller ungewöhnliche Infrastruktur-Aufgabe als Anschubleistung für die Elektromobilität.

In Europa will der Volkswagen-Konzern mit Porsche und Audi gemeinsam mit BMW, Daimler und Ford ein Joint Venture gründen. Zusammen wollen wir für das Schnell-Laden unterwegs an den wichtigsten Verkehrs-Achsen in Europa leistungsfähige Ladesäulen bis 350 kW aufbauen. In den USA entsteht mit „Electrify America“ ein ähnliches Projekt der Volkswagen Group of America.

\* 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.



Von e-tron-Modellen und dem passenden Systemangebot zur Produktion. Unsere Audi-Standorte sind Eckpfeiler unserer Marke im Transformationsprozess hin zur Elektromobilität.

Brüssel ist die Produktionsstätte unseres ersten Elektroautos. Ein solches Auto verlangt eine nachhaltige Wertschöpfungskette. Daher planen wir, die Energieversorgung für das Werk des Audi e-tron in den kommenden Jahren CO<sub>2</sub>-neutral zu stellen. Außerdem siedeln wir in diesem Pionierwerk unserer Elektrifizierung auch unsere erste Batteriemontage an.

Das Audi-Werk Neckarsulm ist Kompetenz-Center für die Entwicklung der Brennstoffzellentechnologie im Volkswagen-Konzern. Denn perspektivisch ist Wasserstoff als Energieträger der nächste große Schritt auf unserer Elektrifizierungs-Roadmap. Für Kunden mit sehr hohen Ansprüchen an die Reichweite wird die Brennstoffzelle eine echte Alternative sein: leichter, schnell zu betanken und in Zukunft auch besonders wirtschaftlich.

Der Standort Ingolstadt beweist als größte Produktionsstätte im Audi-Konzern E-Kompetenz und hat bereits Erfahrung, wie sich Plug-in-Hybride sehr effizient in die bestehende Produktions-Infrastruktur integrieren lassen.

Der Standort Győr in Ungarn hat als größtes Motorenwerk der Welt die Führung beim Industrialisieren der Elektromotoren-Fertigung. Das benachbarte Logistikzentrum versorgen wir dank der größten industriell genutzten Fotovoltaik-Anlage Ungarns CO<sub>2</sub>-neutral mit Energie.

Auch unser jüngstes Werk – in Nordamerika – bereitet nach seinem erfolgreichen Start die Produktion der Plug-in-Hybrid-Variante vor. Der Audi Q5 e-tron\*\* fährt bald in Mexiko über die gleiche Linie wie seine Benzin- und Diesel-Geschwister.

Nachhaltigkeit endet nicht an unseren Werktoen. Fest integriert in diese Strategie sind unsere Zulieferpartner. Deshalb führen wir gerade einen Nachhaltigkeits-Check ein und überprüfen vor Ort unsere Lieferanten, bevor wir ihnen einen Auftrag geben. Audi-Zulieferpartner kann nur werden, wer zwölf Nachhaltigkeitskriterien erfüllt, darunter Umweltschutz, Menschenrechte und Arbeitsbedingungen.

Zurück zum Klimaschutz. Neben e-tron haben wir auch die g-tron-Technologie entwickelt. So bekommt „Gas geben“ jetzt für Audi-Kunden eine völlig neue Dimension. g-tron-Modelle senken mit unserem synthetischen Kraftstoff Audi e-gas die Emission fossilen Kohlendioxids um 80 Prozent. Damit möglichst viele Autofahrer auf sauberes Gas umsteigen, haben wir ein Angebot für Käufer des Audi A3 Sportback g-tron\* und bald auch der neuen Modelle Audi A4 Avant g-tron\* und Audi A5 Sportback g-tron\*\*. Wir schenken unseren Kunden für drei Jahre ab Kauf den Mehrpreis für diesen sauberen Kraftstoff. Denn wir wollen, dass sich auch diese Innovation für klimafreundliches Fahren durchsetzt.

An die Adresse der Politik sage ich: Hersteller, die e-Fuels anbieten wollen, sollten diese auch auf ihren CO<sub>2</sub>-Flottendurchschnitt anrechnen können. Bislang wird für die Berechnung des Emissionswertes nur der CO<sub>2</sub>-Ausstoß am Auto herangezogen. Der g-tron emittiert im Audi e-gas-Betrieb nur exakt das CO<sub>2</sub>, das wir vorher bei der Produktion des Kraftstoffs gebunden haben. Dieser Stoffkreislauf allein wäre sogar CO<sub>2</sub>-neutral. Berechnen wir jedoch den kompletten Energiegewinnungs-Prozess ein, sind es 80 Prozent weniger fossiles Kohlendioxid. Audi e-gas ist somit ein Pionier-Kraftstoff.

Mit e-tron und g-tron machen wir unseren Kunden ein Angebot zum Umsteigen. Wir wissen, dass jede Veränderung Zeit in Anspruch nimmt. Wir brauchen daher in dieser Transformationsphase den klassischen

\* 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.



Verbrennungsmotor auch im nächsten Jahrzehnt im Portfolio. Unsere erfolgreichen TFSI- und TDI-Motoren entwickeln wir weiter. Denn Revolution und Evolution gehen in der Antriebsentwicklung Hand in Hand. Deshalb statten wir bis 2025 in allen Baureihen mindestens ein Modell mit Verbrennungsmotor auch als Mild-Hybrid aus. Dieser rekuperiert die Bremsenergie dank unseres 48-Volt-Bordnetzes so stark wie nie. Das senkt den Verbrauch um bis zu einen Liter Kraftstoff auf 100 Kilometer. Und wegen der Phase des Übergangs haben wir die erwähnten Plug-in-Hybride, die uns als Brückentechnologie dienen: emissionsfreies Fahren im Alltag – und Reichweite für Fernstrecke.

Das gesellschaftliche Wertesystem ist ein anderes geworden. Daraus ist ein nachhaltiger und digitaler Lebensstil entstanden. Unsere Kunden wollen ihr modernes Leben auch ins Auto mitnehmen. Daher machen wir Audi connect in absehbarer Zeit zur Serienausstattung. Jeder Audi ist künftig Teil des Internets der Dinge. Seine Sensoren liefern wertvolle Daten für eine neue Schwarmintelligenz.

Im nächsten Schritt versammeln wir unsere Kunden und Fans online und schaffen Mehrwert für sie: Bis 2025 rechnen wir auf unserer digitalen Plattform mit zehn Millionen Nutzern. Auf dieser Plattform werden wir gemeinsam mit neuen Partnern Entertainment, Shopping, Convenience und vieles mehr anbieten.

Im Zusammenhang mit der Digitalisierung möchte ich verdeutlichen, wie sich auch unser traditionelles Hardware-Geschäftsmodell ändert: Function on Demand ist ein revolutionäres Konzept in der Autoindustrie. Der Kunde bezahlt einige der Funktionen nur, wenn er sie braucht, ob Hardware oder Software. Beispiele hat Herr Strotbek genannt. Das bedeutet für den Kunden mehr Flexibilität und Individualität. Sein Audi überrascht ihn immer wieder neu. Und auch der nächste Besitzer freut sich über Updates und Upgrades, überspielt per Funkschnittstelle „over the air“.

Als Vertreter der internationalen Wirtschaftspresse interessieren Sie sich auch für unsere Arbeit hinter den Kulissen. Unser weltweites Fertigungsnetzwerk entwickeln wir zu einer großen, über Grenzen hinweg vernetzten Smart Factory. Ich sage nur: Herzlich willkommen zur vierten Industriellen Revolution! Wir nutzen die Kraft von Elektronik und Big Data und analysieren komplexe Zusammenhänge der Produktion in Echtzeit. Wir führen all die industriell zerlegten Prozesse digital zusammen und denken über das heutige Fließband hinaus. Eines Tages wird es die Modulare Montage geben, bei der die Menschen wieder den Takt vorgeben und die Karosserien nur die Stationen anfahren, die sie brauchen. Ich spreche von intensiver Mensch-Roboter-Kooperation. Der Mensch steht bei uns im Mittelpunkt. Und ich spreche von selbst-lernenden Maschinen. Mit der Künstlichen Intelligenz schlägt die Geburtsstunde einer neuen, spannenden Arbeitswelt in der Fabrik.

Meine Damen und Herren, neben Nachhaltigkeit und Digitalisierung verfolgen wir einen dritten wichtigen Megatrend: die Urbanisierung. Seit zehn Jahren leben weltweit mehr Menschen in Städten als auf dem Land. 2050 soll das Verhältnis 70 zu 30 sein. Die Städte werden immer größer. Als Rückgrat brauchen sie Mobilität. Der Platz wird knapp, Staus nehmen zu – intelligente Lösungen sind gefragt. Wir schaffen noch in diesem Jahrzehnt in mehr als 15 Märkten innovative Mobilitätsangebote für Menschen im urbanen Raum.

Pilotprojekte der vergangenen Jahre unter Federführung der Audi Business Innovation wie Audi on demand, Audi shared fleet, Audi at home oder Audi select sind skalierbare Projekte. Außerdem treiben wir Technologien für die Stadt der Zukunft voran: das pilotierte Parken und Fahren sowie reichhaltige Digitalkarten aus unserer Beteiligung bei HERE, wo der größte Echtzeit-Realitätsindex der Welt entsteht, außerdem vernetzte Ampeln, Parkplätze, Parkhäuser und Schwarmintelligenz der Objekte im Internet der Dinge. Als erste Automarke beraten wir Metropolregionen auf mehreren Kontinenten auf dem Weg zur



Smart City. Bis 2020 setzen wir drei Leuchtturm-Projekte um – für urbane Mobilität in Asien, Nordamerika und Europa.

Perspektivisch sehen wir auch für das hochautomatisierte Fahren in der Stadt Potenzial. Dort herrscht sehr komplexer Verkehr – der Lackmustest für uns. Im nächsten Jahrzehnt wird es auch Robotertaxis geben. Sie schließen Lücken im Öffentlichen Personennahverkehr der Stadt. Als erstes werden wir Autos ohne Lenkrad und Pedale auf abgegrenzten Kurzstrecken erleben.

Selbstfahrende Systeme sind die Basis. Dazu haben wir jetzt eine eigenständige Gesellschaft gegründet, die für den gesamten Volkswagen-Konzern arbeitet: Autonomous Intelligent Driving GmbH. Wir konzipieren diese Gesellschaft als offene Plattform, so wie bei unserer Beteiligung am digitalen Kartenanbieter HERE. Partner aus der Fahrzeug- und IT-Branche sind willkommen!

Meine Damen und Herren,  
in den vergangenen Minuten habe ich Ihnen ein Bild von Audi auf dem Weg ins Jahr 2025 gezeichnet. Ich fasse nochmal zusammen.

Erstens: Wir verjüngen unser Produktprogramm und fächern es auf. Wir erneuern fünf Kernbaureihen bis Mitte 2018 und bringen zwei neue Q-Modelle.

Zweitens: Wir digitalisieren Produkt und Produktion und bringen perspektivisch Konnektivität in jeden Audi. Wir generieren Mehrwert auf unserer digitalen Plattform und treiben mit der Smart Factory unsere Vision einer vernetzten Fertigung voran.

Drittens: Wir schaffen nachhaltige Angebote für Mobilität der Zukunft. Der Audi e-tron mit schlüssigen Ladekonzepten ist in Planung, ebenso weitere Elektroautos. Wir entwickeln eine starke g-tron-Familie mit innovativen Kraftstoffen und haben bis 2025 Mild-Hybride in den Kernbaureihen. Außerdem etablieren wir ein neues Regelwerk für nachhaltige Liefer-Beziehungen.

Und viertens: Wir setzen unser Know-how und unsere Technologien als Antwort auf den Megatrend Urbanisierung ein, von attraktiven Angeboten für Mobilität in der Stadt der Zukunft über die Technologie des pilotierten Fahrens und Parkens bis hin zur Gründung der Autonomous Intelligent Driving GmbH.

Sie sehen: Wir wissen, wohin wir wollen und wir stellen uns maximal zukunftsorientiert auf. Für das laufende Geschäftsjahr sind wir vorsichtig optimistisch. Die Diesel-Krise ist noch nicht überwunden und bindet Kapazität, aber neue Produkte und Technologien sind im Anmarsch. Die Automobil-Industrie befindet sich in der größten Umbruchsphase der vergangenen Jahrzehnte. Disruption begleitet diese Transformation.

Wahrscheinlich war für uns die Diesel-Krise die schlimmste Disruption aller Zeiten. Und dennoch bin ich davon überzeugt, dass sie in uns die Kraft entfaltet, Dinge wegzulassen, die uns lieb und geläufig geworden sind. Wir tun dies, damit Neues entstehen kann. Also werden wir uns neu erfinden, indem wir vom Kunden aus denken, die richtigen Produkte anbieten, Mut für eine weitreichende Transformation haben und als starkes Team geschlossen hinter dieser Marke stehen.

Vielen Dank.

– Ende –

Jahrespressekonferenz | 15. März 2017 | AUDI AG, Ingolstadt

\* 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.





## **Kontakt**

**Jürgen De Graeve**  
Kommunikation Unternehmen  
Tel.: +49 841 89-34084  
juergen.degraeve@audi.de

Jahrespressekonferenz | 15. März 2017 | AUDI AG, Ingolstadt

\* 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.



## **Verbrauchsangaben der genannten Modelle**

Der Kraftstoffverbrauch und die CO<sub>2</sub>-Emissionen eines Fahrzeugs variieren aufgrund der Räderbeziehungsweise 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 A3 Sportback g-tron**

CNG-Verbrauch in kg/100 km: 3,6 – 3,3  
Kraftstoffverbrauch kombiniert in l/100 km: 5,5 – 5,1  
CO<sub>2</sub>-Emission kombiniert in g/km (CNG): 98 – 89  
CO<sub>2</sub>-Emission kombiniert in g/km: 128 – 117

### **Audi A4 Limousine**

Kraftstoffverbrauch kombiniert in l/100 km: 7,5 – 3,7  
CO<sub>2</sub>-Emission kombiniert in g/km: 170 – 95

### **Audi A4 Avant**

Kraftstoffverbrauch kombiniert in l/100 km: 7,6 – 3,8  
CO<sub>2</sub>-Emission kombiniert in g/km: 175 – 99

### **Audi A4 Avant g-tron**

CNG-Verbrauch kg/100 km: 4,4 – 3,8  
Kraftstoffverbrauch kombiniert in l/100 km: 6,5 – 5,4  
CO<sub>2</sub>-Emission kombiniert in g/km (CNG): 117 – 100  
CO<sub>2</sub>-Emission kombiniert in g/km: 147 – 124

### **Audi A4 allroad quattro**

Kraftstoffverbrauch kombiniert in l/100 km: 6,7 – 4,9  
CO<sub>2</sub>-Emission kombiniert in g/km: 154 – 127

### **Audi S4 Limousine**

Kraftstoffverbrauch kombiniert in l/100 km: 7,5 – 7,3  
CO<sub>2</sub>-Emission kombiniert in g/km: 170 – 166

### **Audi S4 Avant**

Kraftstoffverbrauch kombiniert in l/100 km: 7,6 – 7,5  
CO<sub>2</sub>-Emission kombiniert in g/km: 175 – 171

### **Audi A5 Coupé**

Kraftstoffverbrauch kombiniert in l/100 km: 7,4 – 4  
CO<sub>2</sub>-Emission kombiniert in g/km: 170 – 105

### **Audi A5 Sportback**

Kraftstoffverbrauch kombiniert in l/100 km: 7,5 – 4,1  
CO<sub>2</sub>-Emission kombiniert in g/km: 170 – 106



**Audi A5 Cabriolet**

Kraftstoffverbrauch kombiniert in l/100 km: 7,8 – 4,5  
CO<sub>2</sub>-Emission kombiniert in g/km: 177 – 118

**Audi S5 Coupé**

Kraftstoffverbrauch kombiniert in l/100 km: 7,4 – 7,3  
CO<sub>2</sub>-Emission kombiniert in g/km: 170 – 166

**Audi S5 Sportback**

Kraftstoffverbrauch kombiniert in l/100 km: 7,5 – 7,3  
CO<sub>2</sub>-Emission kombiniert in g/km: 170 – 166

**Audi S5 Cabriolet**

Kraftstoffverbrauch kombiniert in l/100 km: 7,8 – 7,7  
CO<sub>2</sub>-Emission kombiniert in g/km: 177 – 175

**Audi A6 3.0 TDI**

Kraftstoffverbrauch kombiniert in l/100 km: 6,2 – 4,4  
CO<sub>2</sub>-Emission kombiniert in g/km: 164 – 115

**Audi TT RS Coupé**

Kraftstoffverbrauch kombiniert in l/100 km: 8,4 – 8,2  
CO<sub>2</sub>-Emission kombiniert in g/km: 192 – 187

**Audi TT RS Roadster**

Kraftstoffverbrauch kombiniert in l/100 km: 8,5 – 8,3  
CO<sub>2</sub>-Emission kombiniert in g/km: 194 – 189

**Audi R8 Spyder**

Kraftstoffverbrauch kombiniert in l/100 km: 11,7  
CO<sub>2</sub>-Emission kombiniert in g/km: 277

**Audi Q7 3,0 TDI e-tron quattro**

Kraftstoffverbrauch kombiniert in l/100 km: 1,9 – 1,8  
Stromverbrauch kombiniert in kWh/100 km: 19 – 18,1  
CO<sub>2</sub>-Emission kombiniert in g/km: 50 – 48

**Audi SQ7 4,0 TDI**

Kraftstoffverbrauch kombiniert in l/100 km: 7,6 – 7,2  
CO<sub>2</sub>-Emission kombiniert in g/km: 199 – 189