

Dr. Oliver Blume

Vorstandsvorsitzender der Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG

Rede zur Ordentlichen Hauptversammlung 2025

21. Mai 2025

Vielen Dank, lieber Herr Dr. Porsche.

Auch von mir ein herzliches Willkommen, liebe Aktionärinnen und Aktionäre.
Schön, dass Sie dabei sind.

There is no substitute. Sie haben es im Einstiegsfilm gehört.

Es gibt nichts Vergleichbares.

Das ist Porsche. Das ist unser Anspruch. Seit mehr als 75 Jahren.

Und eines kann ich Ihnen versprechen: Daran wird sich auch nichts ändern.

Denn Porsche investiert entschlossen in die Zukunft. In neue Produkte. In Software. Und in Maßnahmen, die uns nachhaltig stärken. Mit denen wir unser Unternehmen noch robuster aufstellen.

Die Zeiten sind herausfordernd. Aber wir nutzen sie, um Porsche gezielt weiterzuentwickeln. Zu re-kalibrieren. Zu re-skalisieren. Unsere Produktplanung. Aber auch unser Unternehmen selbst.

Sie sehen uns hier in neuer Besetzung. Dr. Jochen Breckner hat im Februar die Aufgaben des Vorstands für Finanzen und IT übernommen. Matthias Becker für Vertrieb und Marketing.

Mitte August gibt es weitere Veränderungen. Vera Schalwig folgt Andreas Haffner als Vorständin für Personal und Sozialwesen. Joachim Scharnagl übernimmt die Verantwortung für die Beschaffung von Barbara Frenkel.

Schon zum 1. Juli übernimmt Dr. Michael Steiner eine zusätzliche Rolle. Unser Vorstand für Forschung und Entwicklung wird zusätzlich stellvertretender Vorstandsvorsitzender. Nach drei Jahren in der Doppelrolle als Entwicklungschef des Volkswagen Konzerns wird er sich wieder zu 100 Prozent auf Porsche konzentrieren.

Auch die Welt um uns herum hat sich verändert. So schnell und so umfassend wie noch nie. Und vor allem: Nicht so, wie wir das erwartet haben.

Schon letztes Jahr hatten wir massiven Gegenwind. Jetzt erleben wir einen heftigen Sturm. Aber wir stemmen uns entschieden dagegen.

Die gesamte wirtschaftliche und geopolitische Lage ist hoch dynamisch und sehr volatil. Und schwerer zu kalkulieren als je zuvor.

Der Hochlauf der Elektromobilität hat sich deutlich verlangsamt. Unser Markt in China ist förmlich weggebrochen. Dazu treiben Handelskonflikte und instabile Lieferketten die Kosten in die Höhe. Wir haben eine zunehmende regionale Regulatorik. Und hohe Aufwendungen in flexible Antriebsarten und Produkte in der Transformation. Zusätzlich belasten nun die US-Importzölle das Geschäft. Genauso wie die Ungewissheit, wie es mit diesem Thema weitergeht.

Zugleich müssen wir unsere Hausaufgaben machen. Unsere Kosten senken. Noch intensiver an der Qualität arbeiten. Unsere Produktstrategie weiterentwickeln. Die Komplexität deutlich reduzieren. In der Entwicklung und in der Produktion. Wir müssen unsere Arbeit in den Märkten weiter optimieren. Und auch unsere Prozesse effizienter machen.

Wir können dabei auf ein sehr tragfähiges Fundament vertrauen.

- Auf starke Produkte und ein nahezu komplett erneuertes Portfolio.
- Auf eine wertvolle Marke mit weltweiter Anziehungskraft.

- Auf eine treue Kundenbasis rund um den Globus.
- Und auf eine finanzielle Robustheit, die wir uns über Jahre erarbeitet haben.

2024 stand im Zeichen der größten Produktoffensive aller Zeiten bei Porsche. Wir haben vier unserer sechs Modellreihen komplett erneuert und in die Märkte eingeführt. Nehmen wir den Cayenne Ende 2023 dazu, waren es sogar fünf.

Das aktuelle Produktportfolio ist damit das wohl attraktivste und jüngste, das wir je bei Porsche hatten. Wir bekommen starkes Feedback aus unseren weltweiten Märkten. Ebenso von den nationalen und internationalen Fachmedien.

Hoch emotionale Verbrenner, souveräne Hybridfahrzeuge und extrem performante Elektrofahrzeuge. Mit diesen drei Antriebsarten erfüllen wir die Wünsche unserer Kundinnen und Kunden. Immer mit dem Ziel, maximalen Fahrspaß und Souveränität zu bieten.

Das reflektieren auch unsere Motorsportaktivitäten. 2024 war eines der erfolgreichsten Jahre der Porsche-Geschichte. Die Gesamttitel auf der Langstrecke bei der WEC und der amerikanischen IMSA sowie die Fahrerweltmeisterschaft in der Formel E sprechen für sich. Porsche ist Motorsport. Motorsport ist Porsche. Und das begeistert in jedem unserer Produkte.

Knapp 311.000 Fahrzeuge haben wir 2024 ausgeliefert. Damit lagen wir nur leicht unter dem Vorjahr. Trotz des deutlichen Rückgangs in China. Und obwohl die neuen Modelle wie üblich erst schrittweise eingeführt wurden. In allen Marktregionen außer China haben wir Rekordzahlen erzielt. Das zeigt: Wir können auf Schwankungen gut und flexibel reagieren.

Wir haben den Anteil an Individualisierungen nochmals erhöht. Und wir haben unsere neuen Produkte erfolgreich mit höheren Preisen am Markt positioniert. Das

heißt: erneut mehr Umsatz pro Fahrzeug. Und es ist Ausdruck unserer Strategie: „Value over Volume“. Werthaltigkeit geht über Stückzahlen.

Der Konzernumsatz lag dadurch in etwa stabil bei gut 40 Milliarden Euro.

Das operative Konzernergebnis hingegen ging zurück. Auf rund 5,6 Milliarden Euro. Hier spüren wir das herausfordernde Umfeld, das massiven Einfluss auf unsere Marge hatte. Die umfassende Erneuerung unseres Produktportfolios. Die angespannte Marktsituation in China. Den global verzögerten Hochlauf der Elektromobilität. Störungen im Lieferantennetz und die finanziellen Konsequenzen.

Wir konnten das teilweise kompensieren, so dass die operative Konzernumsatzrendite bei 14,1 Prozent lag. Beim Netto-Cashflow konnten wir das Niveau unseres Rekordjahres 2023 erreichen.

Unsere angepasste Prognose für 2024 haben wir damit in allen Punkten erfüllt.

Uns ist aber völlig klar: Sie erwarten mehr von Porsche. Natürlich. Wir selbst auch. Auch wir haben auf lange Sicht höhere Ambitionen. Und daran halten wir fest.

Gleichzeitig möchte ich eines betonen: Unter derart schwierigen Bedingungen war das Ergebnis 2024 eine außergewöhnlich starke Leistung der gesamten Porsche-Mannschaft. Ich finde: Sie ist sogar noch deutlich stärker einzuschätzen als in den vielen erfolgreichen Jahren zuvor, in denen das Umfeld wesentlich stabiler war.

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre,
natürlich möchten wir Sie auch wieder an diesem Ergebnis beteiligen. Wir schlagen der Hauptversammlung heute vor, insgesamt 2,1 Milliarden Euro als Dividende auszuzahlen. Das sind 2,30 Euro je Stammaktie. Und 2,31 Euro für jede

Vorzugsaktie. Und somit genauso viel wie für das Porsche-Rekordjahr 2023. Trotz der deutlich größeren Belastungen.

Schauen wir auf das aktuelle Jahr.

Keine Frage: Das erste Quartal war schwach. Wie erwartet. Und wie angekündigt.

Wir haben knapp 71.500 Fahrzeuge ausgeliefert. Acht Prozent weniger als im ersten Quartal 2024. Erneut haben wir einen deutlichen Rückgang in China erlebt. Und erneut haben wir ihn in anderen Regionen zumindest einigermaßen kompensieren können. Das spricht für unsere gut ausbalancierte Absatzstruktur.

Der Konzernumsatz lag bei 8,9 Milliarden Euro.

Das Operative Konzernergebnis bei 762 Millionen Euro.

Die Operative Konzernumsatzrendite betrug 8,6 Prozent.

Die anhaltenden wirtschaftlichen und politischen Herausforderungen haben das erste Quartal massiv beeinflusst. Dem kann sich Porsche nicht entziehen. Aber wir steuern mit voller Kraft dagegen.

Das kostet umfangreiche finanzielle Mittel und belastet unser Ergebnis zusätzlich. Für 2025 planen wir rund 1,3 Milliarden Euro an Sonderaufwendungen. Für unser Produktportfolio. Für Software- und Batterie-Aktivitäten. Und für Anpassungen in unserer Organisation. Rund 200 Millionen Euro sind im ersten Quartal bereits in konkrete Maßnahmen geflossen.

Diese zusätzliche Belastung nehmen wir in Kauf. Weil wir überzeugt sind: Es ist richtig und wichtig. Mehr noch: absolut notwendig. Wir stellen damit die Weichen für die Zukunft. Damit Porsche robust und hochprofitabel bleibt.

Erst einmal dämpfen diese Maßnahmen natürlich die Zahlen. Die Prognose für das laufende Jahr haben wir Ende April angepasst.

Wir rechnen mit einem Konzernumsatz von 37 bis 38 Milliarden Euro. Und mit einer operativen Konzernumsatzrendite von 6,5 bis 8,5 Prozent.

Die Effekte der US-Importzölle sind darin für April und Mai enthalten – aufgrund der offenen Entscheidungslage darüber hinaus noch nicht.

Auch hier gibt es nichts zu diskutieren: Das sind *wir* nicht von Porsche gewohnt. Das sind *Sie* nicht von Porsche gewohnt. Das gilt im Übrigen auch für den Aktienkurs.

Wir geben uns damit nicht zufrieden. Wir haben einen klaren Plan. Wir handeln. Und wir verlieren keine Zeit.

Alle nachfolgend aufgeführten Maßnahmen sind Grundlage, unser Unternehmen mittelfristig in einen Rendite-Korridor von 15 bis 17 Prozent zu führen. In einem schwierigen Umfeld. Mit konkret kalkulierten und terminierten Maßnahmen.

Wir setzen auf unsere bewährte und erfolgreiche Porsche-Strategie. Wir haben sie im vergangenen Jahr umfassend weiterentwickelt. Denn: Nur eine Strategie, die regelmäßig und pragmatisch auf Veränderungen angepasst wird, ist auf Dauer erfolgreich.

Insbesondere unsere Produktstrategie haben wir in allen Segmenten adjustiert.

Die Elektromobilität bleibt für uns: *die* Technologie der Zukunft. Wir wollen sie auf lange Sicht zum Erfolg führen. Schon unsere heutigen Produkte weisen den Weg.

Porsche hat frühzeitig Maßstäbe in der Elektromobilität gesetzt. Mit dem Design und den Fahreigenschaften. Viele Zehntausend Kundinnen und Kunden auf der ganzen Welt haben wir begeistert. Nach einer starken Startphase hat sich inzwischen gezeigt: Wir waren der Marktentwicklung ein Stück weit voraus. Der

flächendeckende und vor allem nachhaltige Hochlauf hat sich bisher nicht eingestellt. Die Phase des Übergangs wird wohl deutlich länger sein als ursprünglich gedacht.

Wir stellen uns deswegen noch länger ausgewogen auf: Verbrenner, Hybride und Elektroportwagen. Das heißt: Unsere Elektrifizierungsstrategie verfolgen wir konsequent weiter. Und bei den Verbrennern und Hybriden erweitern wir unser Angebot um zusätzliche Modelle.

Zugleich stärken wir damit unseren Markenkern.

Auf der Auto Show in Shanghai haben wir den 911 Spirit 70 (Kraftstoffverbrauch kombiniert (WLTP): 10,9 – 10,7 l/100 km, CO₂-Emissionen kombiniert: 246 – 242 g/km, CO₂-Klasse: G) präsentiert. Eine neue limitierte Kleinserie aus unserer Design-Heritage-Reihe. Damit lässt unsere Ikone den legendären Stil der 70er-Jahre wieder aufleben. Auch auf weitere Top-Derivate des 911 dürfen sich unsere Fans jetzt schon freuen. Und eines kann ich verraten: Wir legen die Messlatte im Sportwagen-Segment nochmal deutlich nach oben.

Bei den viertürigen Sportwagen verlängern wir die Phase der parallel laufenden Antriebsarten. Cayenne und Panamera etwa werden wir bis weit in die 2030er-Jahre hinein als Verbrenner und Hybrid-Fahrzeuge weiterentwickeln und anbieten.

Im SUV-Segment prüfen wir eine neue Modellreihe. Sie könnte gegen Ende des Jahrzehnts auf den Markt kommen – ebenfalls mit Verbrennungs- und Hybrid-Antrieb. Parallel dazu wird die Porsche-Elektro-Familie wie geplant weiteren Zuwachs bekommen.

Wichtiger Baustein unseres ausgewogenen Portfolios ist insbesondere der Cayenne – mit allen drei Antriebsarten. Die vierte Generation, vollelektrisch, steht in den Startlöchern. Vollständig neu entwickelt und neu gezeichnet. Auch dieser

Cayenne wird ein wahrer Sportwagen. Und Maßstäbe in seinem Segment setzen. Genau wie Taycan und Macan zuvor.

Mittelfristig können sich unsere Kundinnen und Kunden außerdem auf einen vollelektrischen Sportwagen im 718-Segment freuen. Noch dynamischer, noch leistungsstärker. Mit purem Fahrgefühl.

Natürlich hat das Auswirkungen auf den BEV-Hochlauf insgesamt. Unser Ziel war: 2030 mehr als 80 Prozent vollelektrische Sportwagen auszuliefern. Eines der ambitioniertesten Ziele in der ganzen Branche. Unsere Produktstrategie gäbe das nach wie vor her. Aber angesichts der Marktentwicklung ist es nicht mehr realistisch. Unser BEV-Hochlauf wird sich daher flexibel anpassen. An die Nachfrage und die Marktentwicklung.

Und eines kann ich Ihnen versprechen: Wir bleiben ambitioniert.

2024 waren 27 Prozent unserer ausgelieferten Fahrzeuge elektrifiziert. Das heißt: Elektrofahrzeuge oder Plug-in-Hybride. Der reine BEV-Anteil lag bei rund 13 Prozent. Im ersten Quartal 2025 waren gut 38 Prozent elektrifiziert. Davon fast 26 Prozent rein elektrisch. Das unterstreicht den Erfolg des neuen Macan.

Dennoch: Der Hochlauf ist langsamer als ursprünglich gedacht. Deshalb haben wir auch unsere eigenen Batterie-Aktivitäten noch einmal genau analysiert. Und konsequent und entschlossen reagiert. Sie wissen: Mit der Cellforce Group hatten wir einen Ausbau unserer Produktionskapazitäten von Hochleistungsbatteriezellen geplant. Diese Pläne werden wir nun nicht mehr eigenständig weiterverfolgen. Denn die erwarteten Absatzvolumen haben sich deutlich reduziert.

Ganz egal, welcher Antrieb favorisiert wird – bei Porsche gilt: Wir erfüllen die Träume und Wünsche unserer Kundinnen und Kunden. Und seien sie auch noch so individuell.

Die Möglichkeiten, ein Fahrzeug nach den eigenen Vorstellungen zu gestalten, sind schon heute fast unendlich. Es beginnt mit einzelnen Optionen aus der Porsche Exclusive Manufaktur. Und geht bis hin zu komplett individuellen Einzelstücken aus dem Sonderwunsch-Programm.

Aus der Exclusive Manufaktur bieten wir heute über alle Baureihen hinweg mehr als eintausend Optionen. Und diese werden umfangreich bestellt. Die große Mehrheit aller Kundinnen und Kunden wählt mindestens eine.

Den durchschnittlichen Umsatz pro Fahrzeug mit diesen Optionen haben wir im Zeitraum von 2019 bis 2023 verdoppeln können. Und 2024 ist er um weitere sieben Prozent gestiegen.

Die Kapazitäten dafür werden wir in den kommenden Jahren deutlich ausbauen.

Auch bei unserem Sonderwunsch-Angebot. Rundum personalisierte Einzelstücke. Von unseren Kundinnen und Kunden mitgestaltet. Von Porsche professionell umgesetzt.

Wir werden auch unsere Sonderwunsch Experience weltweit ausbauen. Dahinter verbirgt sich ein maßgeschneidertes Erlebnis – zum Beispiel bei der Fahrzeugauslieferung. Und so viel sei verraten: Das historische Werk 1 in Zuffenhausen wird dabei eine zentrale Rolle spielen.

Auch damit stärken wir den Markenkern von Porsche weiter.

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre,
kommen wir damit zu den Veränderungen im Unternehmen.

Es gilt weiter: Stückzahlen sind für uns kein Maßstab. Werthaltigkeit geht über Volumen. Erst recht im aktuellen Marktumfeld.

Das heißt aber auch: Wir müssen unser Unternehmen noch robuster aufstellen. Den Break-even weiter senken. Noch unabhängiger von Volumenszenarien werden.

Und das tun wir.

Wir haben damit begonnen, unsere Kostenstruktur auf etwa 250.000 Fahrzeuge pro Jahr zu reskalieren. Und damit das niemand falsch versteht: Wir reden hier über die Kostenstruktur. Nicht über Absatzziele.

Bis 2029 wollen wir rund 1.900 Stellen im indirekten Bereich der Porsche AG abbauen. Wir nutzen die demografische Entwicklung und die natürliche Fluktuation. Wir stellen nur noch sehr restriktiv ein. Zudem setzen wir sozialverträgliche Maßnahmen um. Und wir lassen befristete Arbeitsverträge auslaufen. Das reduziert die Belegschaft um weitere 2.000 Stellen.

Daneben werden Management und Betriebsrat im zweiten Halbjahr ein zusätzliches Strukturpaket aushandeln.

Auch in China gehen wir die Herausforderungen in unserer Organisation entschlossen an. Dort hat sich die Nachfrage strukturell verändert. Es gibt einen starken Elektro-Trend im Volumensegment. Aber keinen Luxusmarkt für vollelektrische Fahrzeuge. Und ob sich dieser in absehbarer Zeit entwickelt, ist zumindest fraglich.

Klar ist: Seit mehr als 20 Jahren begeistern wir unsere chinesischen Kundinnen und Kunden mit unseren Sportwagen. Und vor allem auch mit unserer einzigartigen Tradition.

Wir haben das Porsche Heritage bei der Autoshow in Shanghai in den Mittelpunkt gestellt. Mit großem Erfolg. Der Zuspruch für unseren außergewöhnlichen Messestand war enorm.

Aber auch in China bleiben wir bei „Value over Volume“.
Werthaltigkeit geht über Volumen.

Wir wollen deshalb das Händlernetz effizienter machen. An gut ausgelasteten Standorten mit hoher Nachfrage investieren wir weiter. Wo es uns aber langfristig nicht mehr rentabel erscheint, verkleinern wir unser Netz. Wir gehen von einer Reduzierung um etwa ein Drittel bis 2027 aus. Das heißt: Etwa 100 statt der bisher rund 150 Verkaufsstellen landesweit.

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre,
kurz und knapp zusammengefasst:

2024 haben wir aufgrund unserer neuen Produktpalette ein überzeugendes Marktergebnis erzielt. Das gibt uns eine starke Basis für die angeschobene Weiterentwicklung unseres Unternehmens. In einem anspruchsvollen, komplett veränderten Umfeld.

Porsche investiert entschlossen in die Zukunft. Wir nutzen das Jahr 2025, um Porsche gezielt weiterzuentwickeln. Zu re-kalibrieren. Zu re-skalisieren – unsere Produktplanung, aber auch unser Unternehmen selbst.

Das kostet kurzfristig höhere finanzielle Mittel. Das nehmen wir in Kauf.

Denn wir sind überzeugt: Auf lange Sicht stellen wir damit wichtige Weichen. Um unsere Marke weiter zu schärfen. Um unsere Produkte noch individueller, noch exklusiver und noch begehrenswerter zu machen. Und unser Unternehmen noch profitabler aufzustellen.

There is no substitute.

Es gibt nichts Vergleichbares.

Das ist Porsche. Und das wird auch so bleiben.

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.