



Volkswagen Jahresabschlussgespräch 2017

30. November 2017

Dr. Herbert Diess
Jahresabschlussgespräch
30.11.2017

- Es gilt das gesprochene Wort -

Meine Damen und Herren,
herzlich willkommen in Wolfsburg!

Meine Vorstandskollegen und ich freuen uns, dass wir Sie heute bei Volkswagen begrüßen dürfen. Vor ziemlich genau einem Jahr haben wir hier an diesem Ort unsere Strategie „TRANSFORM 2025+“ vorgestellt. Heute möchten wir eine erste Zwischenbilanz ziehen.



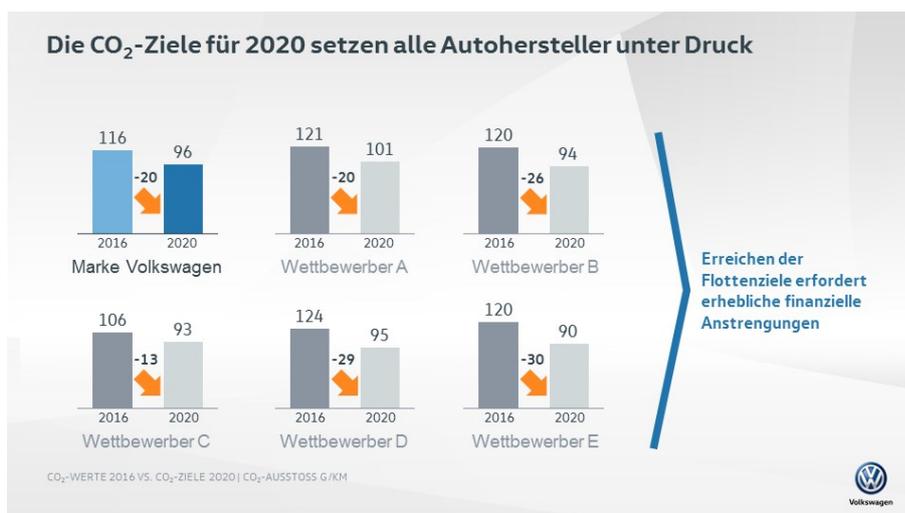
Die Eckpunkte unserer Strategie kennen Sie: Bis 2025 werden wir die Marke in drei Schritten transformieren.

- In der ersten Phase bis 2020 stärken wir das Kerngeschäft und erhöhen die Wettbewerbsfähigkeit. Dazu positionieren wir die Marke weltweit als „Top of Volume“, starten eine große SUV-Offensive und legen Turnaround-Programme für die Regionen auf. Über Produktivitätssteigerungen und Kostensenkungen verbessern wir die Renditen. Gleichzeitig bereiten wir unsere Elektro-Offensive vor.

- Ab 2020 wollen wir dann mit einer ganz neuen Fahrzeugarchitektur und zunächst fünf rein elektrischen Kernmodellen so schnell wie möglich Weltmarktführer in der Elektromobilität werden.
- Beginnend in 2025 werden wir dann auch das autonome Fahren vorantreiben.

Unser Ziel ist es, Volkswagen zum weltweit führenden Volumenhersteller zu machen und auch in der neuen Welt der Automobilindustrie eine Führungsrolle zu übernehmen.

Wir haben den ersten Meilenstein unserer Strategie ganz gezielt auf das Jahr 2020 ausgerichtet. Denn dann müssen die CO₂-Flottenziele der EU erreicht werden – eine gewaltige Herausforderung für die gesamte Automobilbranche.



Auf dem Chart sind die aktuellen CO₂-Flottenwerte verschiedener Hersteller und die Ziellücke bis 2020 aufgeführt. Sie sehen: Fast alle Hersteller müssen ihre Werte um 20 Gramm pro Kilometer und mehr verbessern. Vereinzelt sind es sogar bis zu 30 Gramm. Die Situation in China ist vergleichbar, in den USA passiert ab 2023 dasselbe.

Mit herkömmlich angetriebenen Autos ist das kaum zu schaffen. Eine fünfsitzige Limousine mit Benzinmotor können wir im Idealfall auf rund 95 Gramm bringen, einen kompakten SUV auf 120 bis 140 Gramm. Selbst bei einem Polo ist bei ca. 85 Gramm Schluss.

Die weitere Optimierung der Verbrenner wird zudem immer teurer. Beim Mild-Hybrid kostet jedes Gramm weniger rund 100 Euro pro Fahrzeug. Beim Hybrid sind es sogar 150 Euro. Die wirtschaftlich sinnvollen Maßnahmen zur CO₂-Reduzierung sind aufgebraucht. Alternative Kraftstoffe oder Brennstoffzellen-Fahrzeuge kommen eher langfristig in Frage. Und die Anforderungen werden nach 2020 weiter steigen. Die EU plant beim Flottenwert neue, anspruchsvolle Ziele.

Das heißt: Wir brauchen das Elektroauto, um die Flottenziele zu erreichen. Alle Hersteller werden 2020 mit Elektroautos in den Markt drängen. Wir rechnen deshalb für dieses Jahr mit einem gewaltigen Wettbewerbsdruck.

Wer dann attraktive Elektroautos mit positiven Margen verkaufen kann, der besitzt einen gewaltigen Wettbewerbsvorteil. Und genau das ist unser Ziel, darauf haben wir unsere Strategie in der ersten Phase ausgerichtet. Wo stehen wir also bei der Umsetzung von TRANSFORM 2025+?



Sie wissen: Volkswagen ist 2015 aus einer sehr schwierigen Situation in diese kritische Phase gestartet.

Die Marke war weltweit sehr unterschiedlich positioniert und hat schleichend an Markenstärke verloren. Wir hatten keine Erfolgskonzepte für Nord- und Südamerika. Wir hatten viel zu hohe Fixkosten und im Wettbewerbsvergleich eine sehr geringe Produktivität. Die Organisation war hierarchisch und bürokratisch. Und unter dem

Strich war die Rendite viel zu gering, um die notwendigen Zukunftsinvestitionen zu finanzieren.

Mit der Diesel-Krise hat sich die Situation dann nochmal drastisch verschärft. In den vergangenen 12 Monaten haben wir mit der Umsetzung unserer Strategie begonnen. Und wir können sagen: Die strategische Neuausrichtung von Volkswagen greift. Wir kommen voran.

Turnaround 2017: Die strategische Neuausrichtung der Marke greift

- **Größte Modelloffensive in der Unternehmensgeschichte erfolgreich angelaufen**
- **Wettbewerbsfähigkeit gesteigert, Finanzkennzahlen verbessert**
- **Operatives Renditeziel der Marke angehoben**



Wir haben die größte Modelloffensive in der Geschichte von Volkswagen gestartet. Wir haben die Ertragskraft der Marke gesteigert. Und wir schaffen damit die Voraussetzungen, um in die Zukunft unserer Marke investieren zu können.

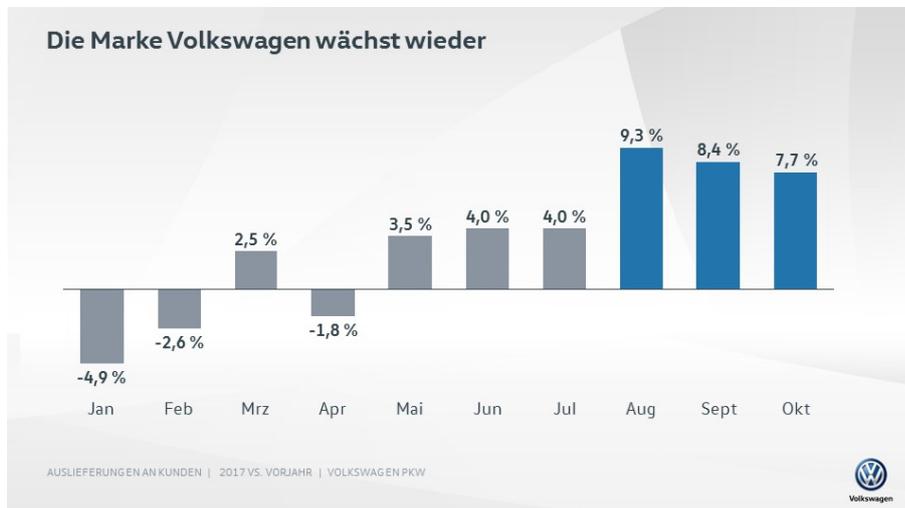
Die globale Modelloffensive ist erfolgreich angelaufen



Im Rahmen unserer weltweiten Modelloffensive bauen wir zurzeit vor allem bei den SUVs unsere Präsenz stark aus. Die Nachfrage zeigt: Die neuen Modelle kommen gut an.

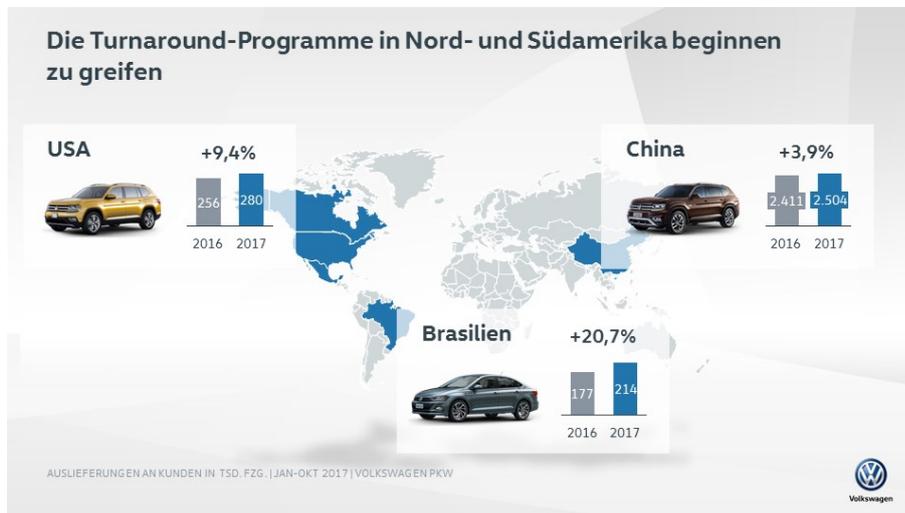
Der Tiguan ist inzwischen rund um die Welt verfügbar und hat in diesem Jahr bereits die Marke von 650.000 Auslieferungen übertroffen. Neben Wolfsburg wird er auch in China, Nordamerika, Russland, Indien und Malaysia produziert. Zudem ist mit dem Tiguan Allspace jetzt eine Langversion verfügbar. Der Arteon ist unsere neue Top-Limousine. Er unterstreicht den Premium-Anspruch der Marke – deshalb haben wir uns auch sehr über die Auszeichnung mit dem „Goldenen Lenkrad 2017“ gefreut.

Ein modernes und frisches Gesicht zeigt der neue T-Roc. Unser neuestes SUV macht die Marke deutlich jünger und emotionaler. Die ersten Marktreaktionen sind überaus positiv. Wir denken derzeit bereits über eine Erhöhung des Produktionsvolumens nach. In Summe laufen in diesem Jahr mehr als zehn neue Fahrzeuge an, davon fünf echte Neuheiten ohne Vorgängermodell.



Die neuen Modelle treiben sowohl Absatz als auch Ergebnis. Im bisherigen Jahresverlauf haben wir den weltweiten Absatz bereits um mehr als drei Prozent gegenüber dem Vorjahreswert gesteigert. Die Auslieferungen gewinnen zudem von Monat zu Monat an Dynamik. September und Oktober waren jeweils die besten Monate aller Zeiten. Und auch für den November sind wir sehr zuversichtlich.

In Summe werden wir in diesem Jahr deutlich über 6 Mio. Fahrzeuge verkaufen und aller Voraussicht nach einen neuen Absatzrekord aufstellen.



Getrieben wird das Wachstum von einer positiven Entwicklung in den Regionen. In China sind wir traditionell gut unterwegs. Inzwischen wachsen wir aber auch weltweit.

Insbesondere in Nord- und Südamerika zahlen sich die Turnaround-Programme zunehmend aus. Wir haben die Marke dort neu aufgestellt und im Zuge der Regionalisierung deutlich mehr Verantwortung in die Regionen gegeben.

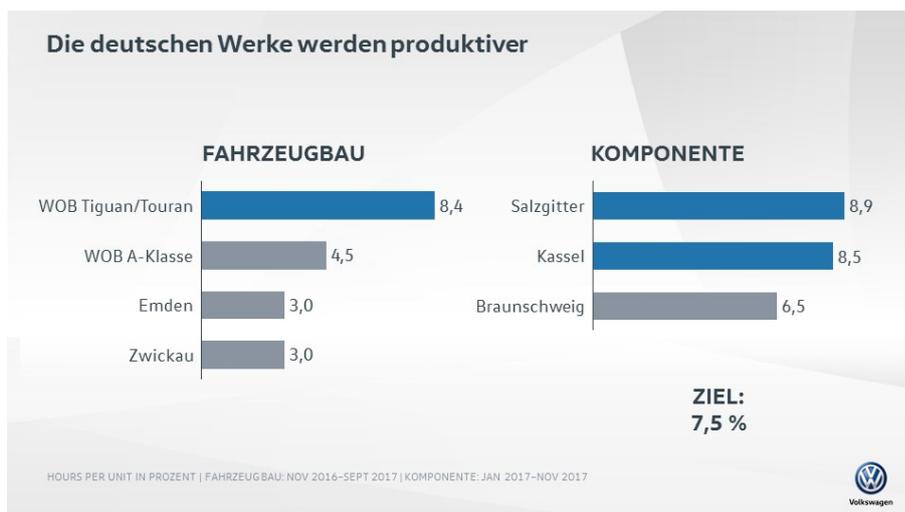
Mit guten Ergebnissen: In den USA schaffen wir die Voraussetzungen, um Volkswagen auf die Position eines relevanten Volumenansetzers zu bringen. Mit dem neuen Atlas haben wir ein US-Kernsegment besetzt, in dem wir bislang nicht vertreten waren. Die Marke wächst derzeit gegen den Markttrend und wird ihren Marktanteil bis zum Ende des Jahres ausbauen.

Auch in Brasilien beginnt das Turnaround-Programm zu greifen. Wir haben dort eine tiefgreifende Restrukturierung durchgeführt und investieren gleichzeitig in neue, attraktive Produkte. Mit dem Polo und dem Virtus – eine speziell für Südamerika entwickelte Limousine in Polo-Größe – setzen wir einen neuen Standard im brasilianischen Volumensegment. Mittelfristig wollen wir in Brasilien die Marktführerschaft zurückerobern.

Bis 2020 wollen wir Volkswagen in allen großen Weltregionen „Top of Volumen“ positionieren. Jedes neue Modell wird unseren Anspruch untermauern, bei Qualität und Technik eine Spitzenposition im Volumensegment einzunehmen.

Fortschritte machen wir schließlich auch bei Kosten und Produktivität. Unsere Fixkosten haben wir trotz der Modelloffensive stabil gehalten. Zusatzkosten – etwa aus Lohnerhöhungen – haben wir durch Kostensenkungen an anderer Stelle kompensiert.

Beim Zukunftspakt sind wir ein gutes Stück vorangekommen, haben aber nach wie vor einen anspruchsvollen Weg vor uns. Das zeigt unter anderem die Produktivitätsentwicklung.



Insbesondere die deutschen Komponentenwerke sind deutlich produktiver geworden. Hier wurden die im Zukunftspakt vereinbarten Ziele teilweise sogar übertroffen. Die fahrzeugbauenden Werke tun sich dagegen sehr viel schwerer. Die Herstellkosten eines Golf aus Wolfsburg und Zwickau haben wir bereits verbessert.

Über alle Standorte hinweg gilt: Wir müssen weiter hart an der Verbesserung unserer Produktivität arbeiten und den Zukunftspakt konsequent umsetzen. Dr. Antlitz wird darauf gleich noch näher eingehen.

Meine Damen und Herren,

Die strategische Neuausrichtung greift. Das zeigen die Kennzahlen.



In den ersten drei Quartalen haben wir das operative Ergebnis auf 2,5 Mrd. Euro mehr als verdoppelt. Die operative Rendite beträgt aktuell 4,3 Prozent.

Wir profitieren dabei natürlich auch von einem sehr günstigen Umfeld: Die Weltkonjunktur brummt, die allermeisten Automärkte wachsen. Das hat uns in den vergangenen Monaten geholfen. Und es gibt keine Garantie, dass das dauerhaft so weitergeht.

In der langfristigen Betrachtung werden wir in diesem Jahr einen seit 2011 abwärts gerichteten Trend umkehren können. 2017 werden wir erstmals wieder ein deutlich verbessertes Ergebnis erzielen.

Angesichts dieser Entwicklung haben wir unsere Ziele angepasst. Für das Gesamtjahr 2017 rechnen wir nun mit einer operativen Rendite, die den Zielkorridor von 2,5 bis 3,5 Prozent moderat übertrifft. Wir vergrößern also Stück für Stück unseren finanziellen Spielraum.

Das ist eine gemeinsame Leistung der gesamten Volkswagen-Mannschaft. Unsere 200.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben in den vergangenen 12 Monaten

einen guten Job gemacht. Dafür möchte ich mich – auch im Namen meiner Vorstandskollegen – ganz herzlich bedanken.

Meine Damen und Herren,

der erste Schritt ist gemacht. Aber wir wissen natürlich, dass das erst der Anfang ist. Im Prinzip haben wir die ersten 5 Kilometer eines Marathonlaufs absolviert. Wir sind also warmgelaufen. Insbesondere bei der Profitabilität dürfen wir uns nicht mit dem Erreichten zufriedengeben. Hier sind uns viele Wettbewerber nach wie vor voraus.

Was haben wir uns also für das zweite Jahr TRANSFORM 2025+ vorgenommen?

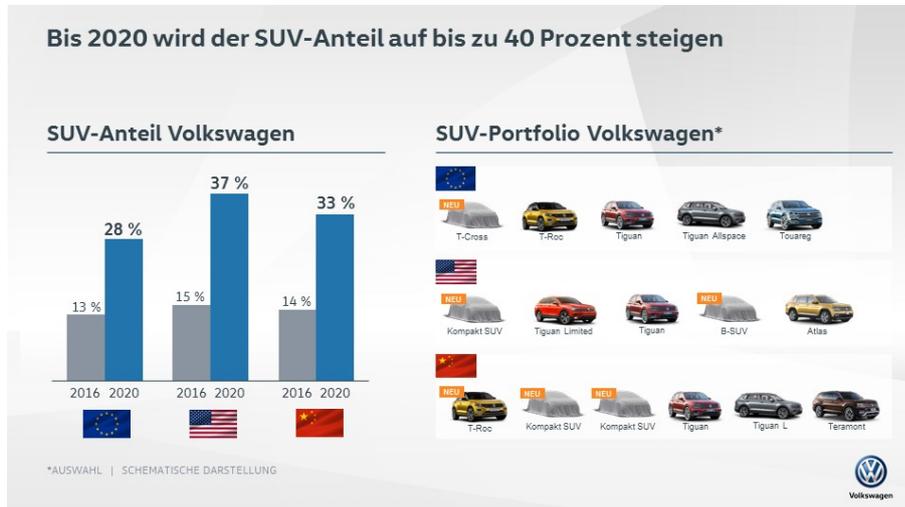
Wir werden die strategische Neuausrichtung der Marke mit Nachdruck vorantreiben. Unter anderem werden wir unsere weltweite Modelloffensive weiter beschleunigen.



Unsere Produkt-Pipeline ist prall gefüllt. In Summe haben wir derzeit mehr als 50 Fahrzeugprojekte in der Entwicklung, darunter viele SUVs. Bis 2020 bringen wir jedes Jahr mehr als zehn neue Modelle auf den Markt.

- In Kürze laufen der deutlich geschärfte Jetta und der neue Touareg an.
- Im Jahr 2018 folgen dann wichtige Modelle wie der neue T-Cross und der überarbeitete Passat. Den Arteon bringen wir im nächsten Jahr auch nach China und in die USA.

- In China laufen gleich vier neue SUVs an. Außerdem bauen wir unsere Elektroflotte kräftig aus. Bis 2020 werden wir mehr als 10 „New Energy Vehicles“ im Angebot haben.



SUVs sind der Motor für Wachstum und Profitabilität. Zugespitzt könnte man sagen: Mit den SUVs verdienen wir das Geld, das wir für die Wende hin zur Elektromobilität benötigen. In den kommenden Jahren setzen wir unsere SUV-Offensive daher fort. Bis 2020 werden wir rund 20 SUVs im Portfolio haben und den Absatzanteil der SUVs auf bis zu 40 Prozent steigern. Gleichzeitig arbeiten wir weiter an unserer Kostenbasis.



Das zentrale Projekt bis 2020 ist natürlich die Vorbereitung unserer Elektro-Offensive.

Volkswagen steht seit jeher dafür, Innovationen für breite Nutzerschichten verfügbar und bezahlbar zu machen. Das hat für den Käfer und den Golf gegolten – und das wird in Zukunft auch für die neue Generation von voll vernetzten Elektroautos gelten. Anders gesagt: Auch der „Golf des Elektrozeitalters“ muss ein Volkswagen sein.

Das technologische Rückgrat für unsere E-Offensive ist der „Modulare E-Antriebs-Baukasten“: Er ist weltweit eine der leistungsfähigsten Elektro-Architekturen und schöpft das Potenzial des Elektroautos zum ersten Mal voll aus.

Unsere MEB-Fahrzeuge bieten hohe Reichweiten und deutlich mehr Platz im Innenraum, sie kommen mit einem ganz neuen Design, sind voll vernetzt und damit jederzeit updatefähig.



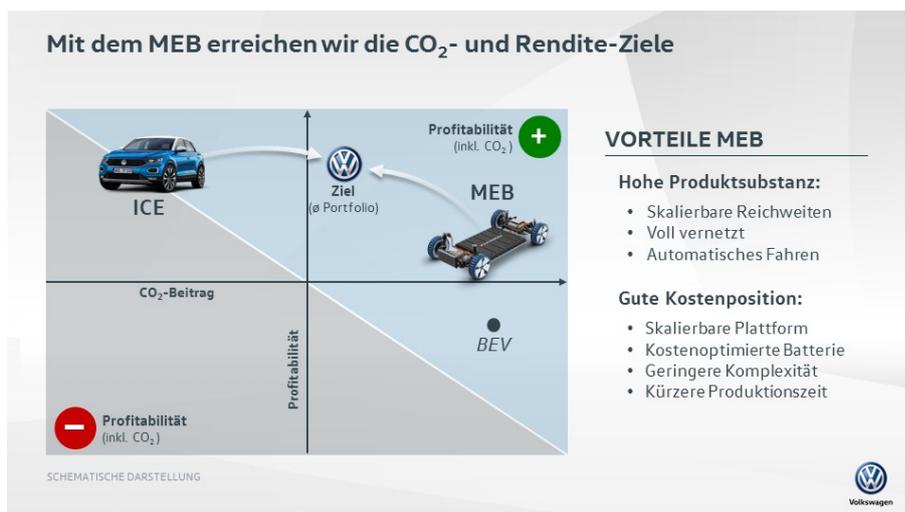
„Voll vernetzt“ heißt für uns also weit mehr als eine simple Internet-Anbindung. Mit dem MEB setzen wir die gesamte Elektronik neu auf und bauen das Auto um drei Zentralrechner herum auf.

Heute wird im Prinzip jede Funktion von einem eigenen Steuergerät mit einer eigenen Software gesteuert. Das macht Updates extrem schwierig, häufig sogar unmöglich.

Mit dem MEB ändern wir das. In Zukunft werden alle Funktionen über die zentrale Elektronikarchitektur E³ und das Betriebssystem vw.OS gesteuert. Über die dann möglichen Updates und Upgrades wird das Auto immer auf dem neuesten Stand gehalten und mit neuen Funktionen angereichert.

Mit dem MEB machen wir also auch in Sachen Digitalisierung einen echten Quantensprung. Die Elektronikarchitektur E³ wird in der Steuerung der Fahrzeuge neue Maßstäbe im Volumensegment setzen.

Meine Damen und Herren,
ich hatte zu Beginn erläutert, wie wichtig es sein wird, mit den Elektro-Fahrzeugen positive Renditen zu erwirtschaften.



Diese Grafik verdeutlicht: Wir werden mit dem MEB nicht nur unsere CO₂-Ziele erreichen, sondern auch die Rendite-Ziele absichern.

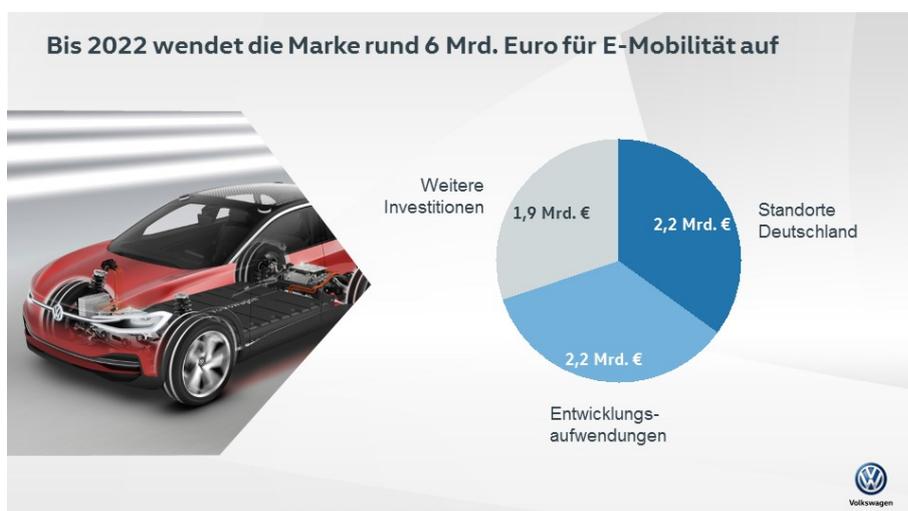
Mit dem MEB haben wir einen starken Baukasten und attraktive Autos in den wichtigsten Marktsegmenten. Neben der hohen Produktsubstanz bietet er vor allem auch eine herausragende Kostenposition. Über hohe Skaleneffekte und eine kostenoptimierte Plattform werden wir unsere Elektroautos deutlich profitabler machen als der Wettbewerb. Mit einem Mix aus profitablen Elektroautos und hoch profitablen SUVs werden wir Volkswagen erfolgreich durch das kritische Jahr 2020 hindurchführen.



Stichwort Skaleneffekte: Ab 2020 kommen die ersten I.D.-Modelle auf MEB-Basis auf den Markt. Bereits im ersten Jahr wollen wir rund 100.000 MEB-Fahrzeuge absetzen.

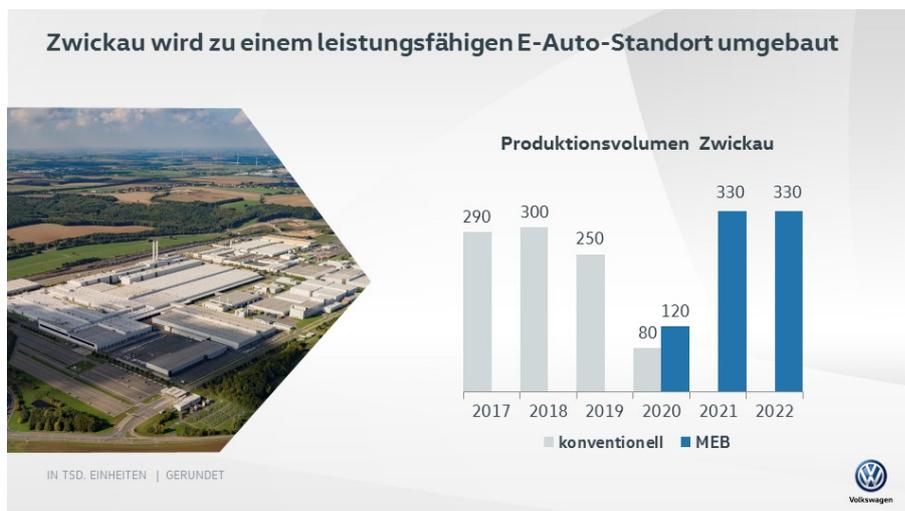
2025 wird die Marke Volkswagen dann weltweit rund 1 Mio. MEB-Fahrzeuge verkaufen. Nimmt man alle Konzernmarken zusammen, dann sind es sogar rund 1,5 Mio. Fahrzeuge.

Einen wesentlichen Anteil daran wird China haben. Wir haben in diesem Monat die Verträge mit unseren chinesischen Joint-Ventures unterschrieben. Perspektivisch werden rund zwei Drittel aller MEB-Fahrzeuge in China auf die Straße kommen.



Meine Damen und Herren,
der MEB ist für die Zukunft von Volkswagen von überragender Bedeutung. Das spiegelt auch die aktuelle Investitionsplanung wider: In den nächsten fünf Jahren wird die Marke rund 6 Mrd. Euro für die Elektromobilität aufwenden.

Jeweils ein Drittel entfallen dabei auf die Entwicklungskosten und die Umrüstung der deutschen Standorte. Unter anderem machen wir unsere Komponentenwerke in Salzgitter, Braunschweig und Kassel zu Schlüssellieferanten für das Elektroauto.



Die größten Investitionen gehen nach Zwickau: Für rund 1 Mrd. Euro bauen wir das Werk zum reinen E-Auto-Standort um. Ab 2019 laufen dort 6 MEB-Modelle verschiedener Konzern-Marken vom Band, darunter der I.D. von Volkswagen.

Die Konzentration der Fertigung bietet große Vorteile: Wir bündeln damit unsere Elektro-Kompetenzen und können noch effizienter produzieren. Zwickau in Sachsen entwickelt sich damit zum größten europäischen E Mobilitäts-Kompetenzzentrum.

Meine Damen und Herren,
Ich gehe davon aus, dass sich beim voll vernetzten Elektroauto in Zukunft nur wenige Standards durchsetzen werden. Und noch mehr als bisher werden hohe Stückzahlen die Voraussetzung für den wirtschaftlichen Erfolg sein. Der MEB wird einer dieser weltweiten Standards sein. Wir werden ihn über Konzernmarken und Regionen hinweg ausrollen und dadurch erhebliche Skaleneffekte erzielen.

Ausblick 2018: Wir werden die Umsetzung von TRANSFORM 2025+ beschleunigen

- Weltweite Modelloffensive fortsetzen, Marktanteile hinzugewinnen
- Weitere Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit
- Vorbereitungen für Elektro-Offensive 2020 konsequent vorantreiben



Meine Damen und Herren,

die Marke Volkswagen hat Fahrt aufgenommen und bereitet sich auf die anstehenden Aufgaben vor. Uns ist es wichtig, den Wandel der individuellen Mobilität langfristig an vorderster Stelle mitzugestalten und mit Blick auf 2020 die unmittelbaren Belastungen unserer Industrie bestmöglich zu verkraften.

Die Flottenziele sind eine Zäsur für die Automobilindustrie. Wir müssen hier gut vorbereitet sein. Mit der Strategie „Transform 2025+“ und dem Zukunftspakt haben wir begonnen, uns in der Marke gut aufzustellen. Damit haben wir die Ausgangsposition von Volkswagen deutlich verbessert. Dass wir dabei zu Ergebnissen kommen, zeigt das laufende Geschäftsjahr.

Ich möchte aber auch deutlich machen, dass wir mit dem längerfristigen Aufholprozess erst begonnen haben. Außerdem müssen wir beachten, dass es in der Situation des Wandels viele Unwägbarkeiten gibt – das betrifft neue Vorgaben durch die Regulierung, neue Wettbewerber oder auch neue Mitspieler beim autonomen Fahren.

Bei aller optimistischer Einschätzung der Zukunft des Automobils rechnen wir in dieser Umbruchphase immer wieder mit neuen Herausforderungen für die Mannschaft und unser Unternehmen. Die Welt des Automobils ist weniger planbar geworden.

Dafür müssen wir Volkswagen fit machen. Vor uns liegt ein Marathonlauf, wir sind gestartet und auf den ersten Kilometern ganz gut unterwegs. Wir kennen die Strecke, arbeiten laufend an unserer Fitness und sind fest entschlossen, mit einer sehr guten Zeit ins Ziel zu kommen.

Vielen Dank!

JAHRESABSCHLUSSGESPRÄCH 2017

Dr. Arno Antlitz



Disclaimer

Die folgenden Präsentationen enthalten ausschließlich zukunftsgerichtete Aussagen und Informationen zur Geschäftsentwicklung der Marke Volkswagen PKW des Volkswagen Konzerns. Die Entwicklung von anderen Marken oder Geschäftsfeldern des Volkswagen Konzerns ist nicht Gegenstand dieser Präsentationen.

Diese Aussagen können mündlich oder schriftlich sein und können anhand von Begriffen wie „erwarten“, „annehmen“, „beabsichtigen“, „planen“, „glauben“, „anstreben“, „schätzen“, „werden“ oder Wörtern mit ähnlicher Bedeutung identifiziert werden. Diese Aussagen beruhen auf Annahmen, die sich auf die wirtschaftliche Entwicklung einzelner Länder beziehen, und insbesondere auf die Entwicklung der Automobilindustrie, und die wir auf der Basis von Informationen gemacht haben, die uns zur Verfügung stehen und die wir zum Zeitpunkt der Veröffentlichung als realistisch erachten. Die getroffenen Einschätzungen sind mit einem gewissen Risiko verbunden und die tatsächlichen Entwicklungen können von den erwarteten abweichen. Der Volkswagen Konzern einschließlich der Marke Volkswagen PKW ist derzeit zusätzlichen Risiken und zusätzlicher Unsicherheit hinsichtlich rechtshängiger Klagen und laufender Untersuchungen von Mitgliedern des Volkswagen Konzerns in mehreren Jurisdiktionen im Zusammenhang mit Unregelmäßigkeiten bei Emissionen von Dieselmotoren in bestimmten Fahrzeugen des Volkswagen Konzerns ausgesetzt. Das Ausmaß, in dem der Volkswagen Konzern durch diese rechtshängigen Klagen und laufenden Ermittlungen beeinträchtigt werden könnte, ist nach wie vor ungewiss.

Folglich wird eine negative Auswirkung im Zusammenhang mit den rechtshängigen Klagen oder laufenden Ermittlungen, ein etwaiger unerwarteter Rückgang der Nachfrage oder eine ökonomische Stagnation in unseren Hauptabsatzmärkten wie zum Beispiel in Westeuropa (und insbesondere Deutschland) oder in den USA, Brasilien oder China eine entsprechende Auswirkung auf unsere Geschäftsentwicklung haben. Dasselbe gilt für den Fall einer erheblichen Veränderung der derzeitigen Wechselkurse im Verhältnis zum US-Dollar, Sterling, Yen, brasilianischem Real, chinesischem Renminbi oder der tschechischen Krone.

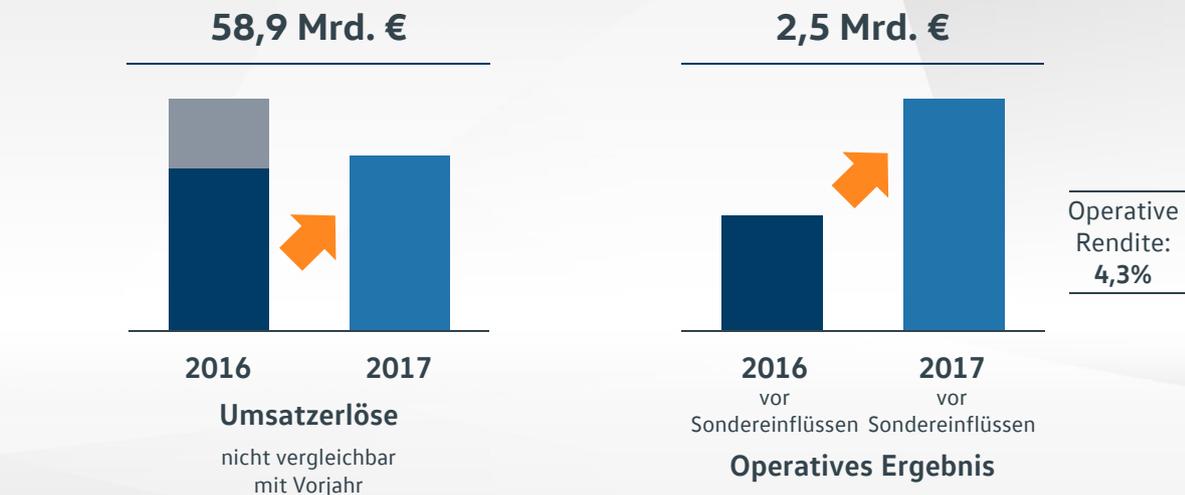
Sollte eines dieser oder sollten andere Risiken eintreten oder sollten sich die diesen Aussagen zugrunde liegenden Annahmen als unrichtig erweisen, könnten die tatsächlichen Ergebnisse erheblich von den in solchen Aussagen enthaltenen oder angedeuteten Ergebnissen abweichen.

Wir passen zukunftsgerichtete Aussagen nicht nachträglich an. Solche Aussagen sind am Tag ihrer Veröffentlichung gültig und können sich überholen.

Diese Information stellt kein Angebot zum Tausch oder Verkauf oder zum Tausch oder Kauf von Wertpapieren dar.



Erfolgreiche operative Performance von Januar bis September 2017

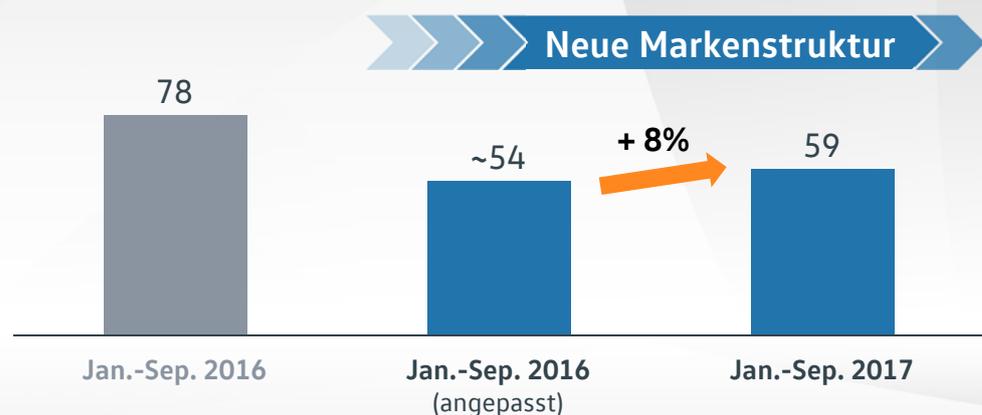


■ 2016 ■ 2016 (angepasst) ■ 2017



Anstieg der Umsatzerlöse im Vergleich zum Vorjahr

UMSATZERLÖSE IN MRD. EUR



Absatz¹⁾ [¹000 Fahrzeuge] **3.234**

2.563

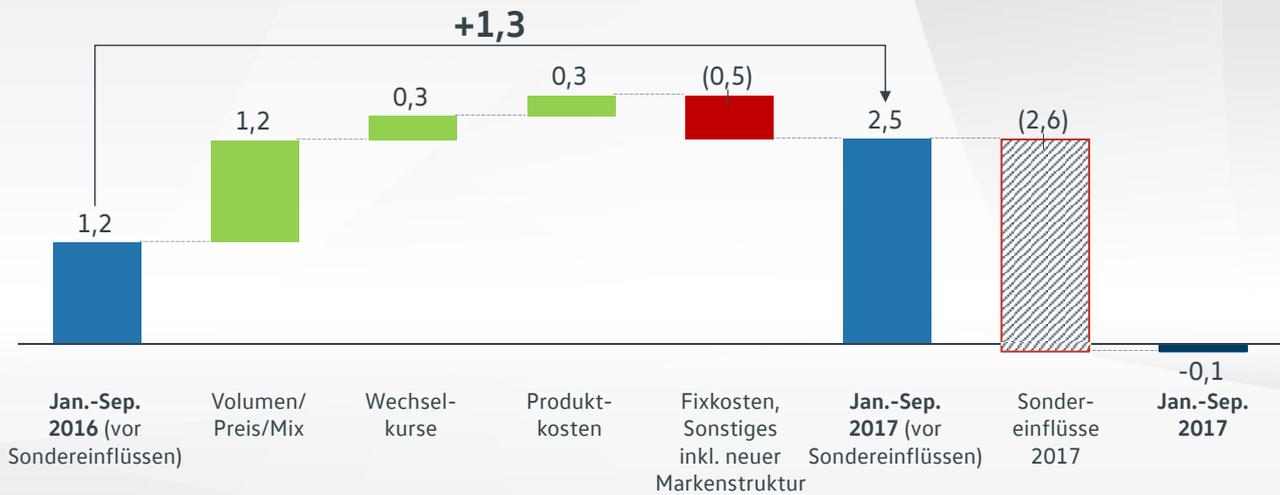
2.632

1) Der Absatz unserer chinesischen Joint Venture ist in diesen Zahlen nicht enthalten.



Operatives Ergebnis deutlich verbessert

OPERATIVES ERGEBNIS IN MRD. EUR

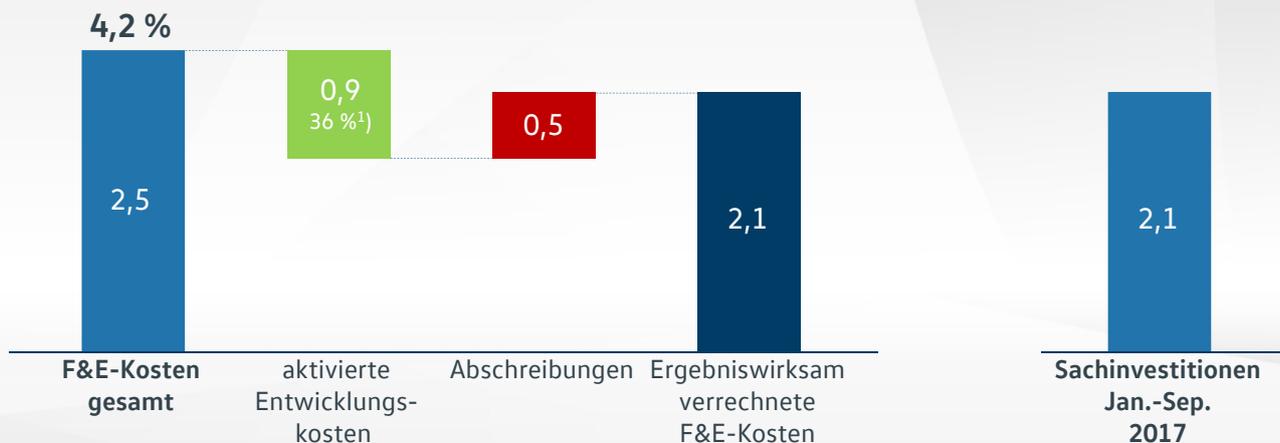


Alle Zahlen sind jeweils für sich gerundet; dies kann bei der Addition zu geringfügigen Abweichungen führen.



F&E-Kosten und Sachinvestitionen von Januar bis September 2017

IN MRD. EUR UND IN % DER UMSATZERLÖSE

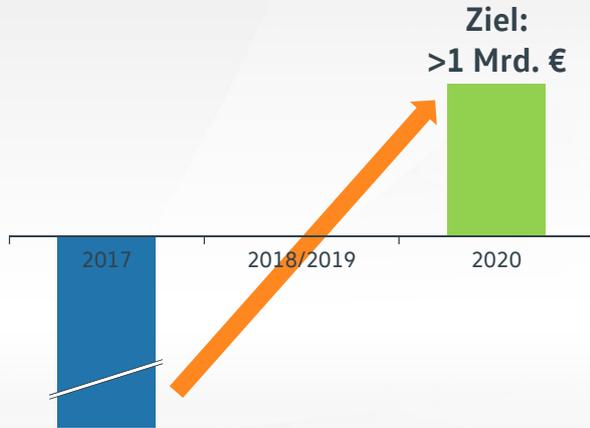


1) Aktivierungsquote in %



Deutlicher Fokus auf Generierung von Cash-Flow

FREIER CASH-FLOW* IN MRD. EUR



Treiber:

- Weitere Verbesserung der operativen Performance
- Produktivitätsverbesserungen und Effizienzgewinne
- Investitions- und Ausgabendisziplin

➔ Break even Cash-Flow vor 2020

* Netto-Cash-Flow ohne Erwerb und Verkauf von Beteiligungen



Kernhebel der Ergebnisverbesserung der Marke Volkswagen bis 2020

Produktoffensive



- SUV-Offensive
- MQB-Rollout
- Weltweite Elektrifizierung der Flotte (CO₂-Konformität)



Zukunftspakt

ZUKUNFTS
PAKT

- Produktivität 25%
- Fabrikkostenreduzierung
- Entwicklungs-/Capex-Effizienz
- Schlanke Verwaltung und Bürokratieabbau



Turnaround in den Regionen

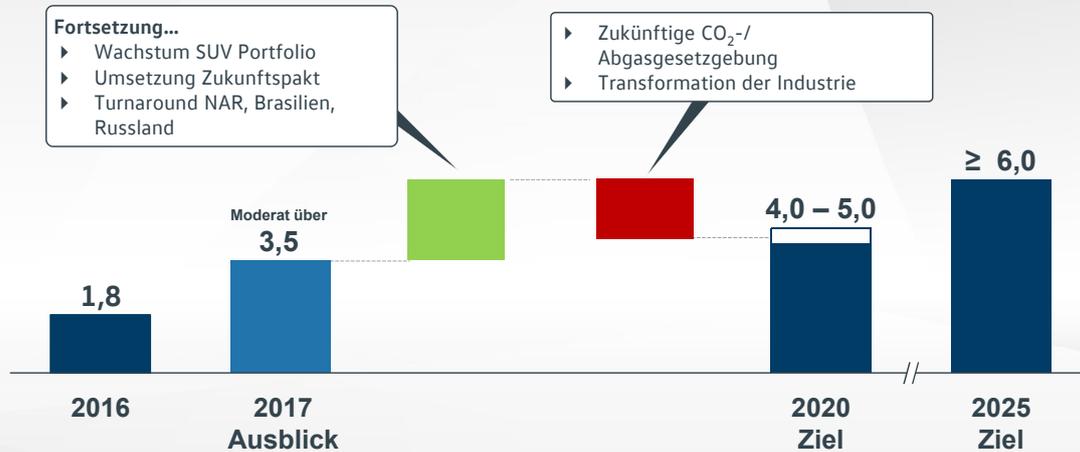


- Massive Restrukturierung
- Produktoffensive
- Markenpositionierung Top of Volume



Mittelfristiges Renditeziel präzisiert

OPERATIVE RENDITE IN %



Finanzieller Ausblick und Ziele

	Ausblick 2017	Ziel 2020	Ziel 2025
Operative Rendite	Moderat über 3,5 % vor Sondereinflüssen	4 - 5 %	≥ 6 %
Sachinvestitions-Quote	4,7 %	4 - 5 %	4 - 5 %
F&E-Kosten-Quote	4,3 %	4 %	4 %
Freier Cash Flow	negativ	> 1 Mrd. €	>> 1Mrd. €



JAHRESABSCHLUSSGESPRÄCH 2017

JÜRGEN STACKMANN



Globale Absatzsituation Marke Volkswagen

Q1



1.440.900

-1,3 % im Vergleich
zum Vorjahr

Q2



1.494.200

+2,0 % im Vergleich
zum Vorjahr

Q3



1.555.700

+7,3 % im Vergleich
zum Vorjahr

Oktober



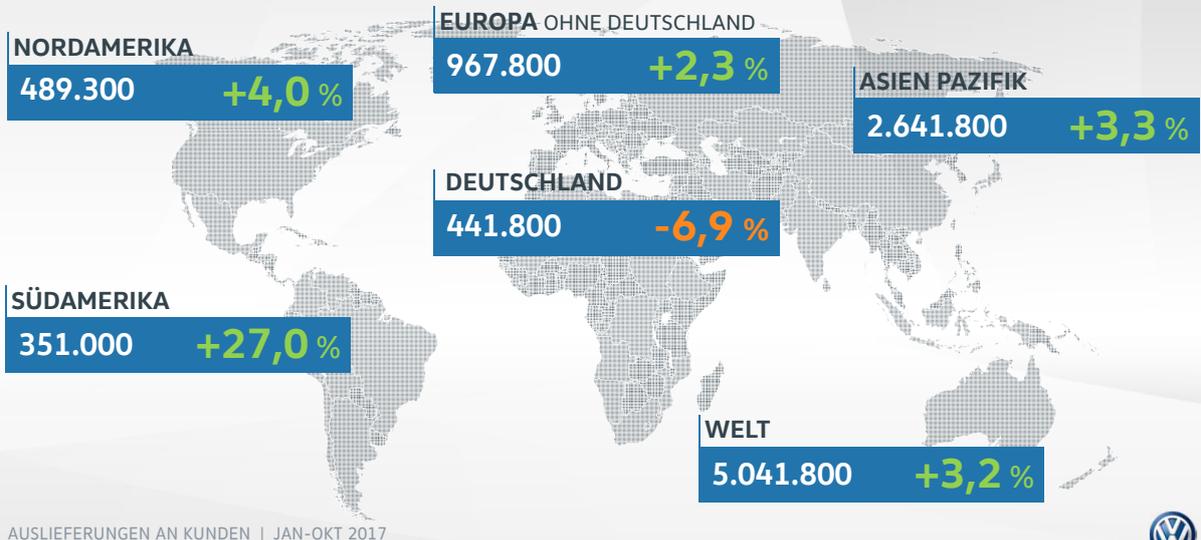
550.900

+7,7 % im Vergleich
zum Vorjahr

AUSLIEFERUNGEN AN KUNDEN | VERÄNDERUNG AUSLIEFERUNGEN AN KUNDEN VS. VORJAHR | WELTWEIT



Globale Absatzsituation Marke Volkswagen

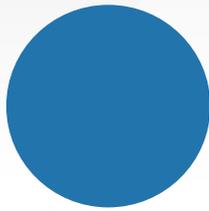


Globale Absatzsituation Marke Volkswagen



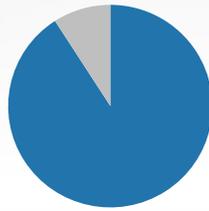
In Deutschland sind nahezu alle Diesel-Fahrzeuge umgerüstet

FREIGEgeben



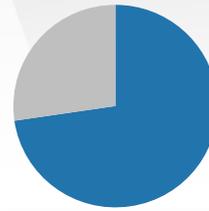
 100 %

UMGERÜSTET DEUTSCHLAND



 91 %

UMGERÜSTET EUROPA



 73%

EA 189 | VOLKSWAGEN PKW & NUTZFAHRZEUGE | EU28 | STAND: 16. NOVEMBER 2017



Regionale Offensive erfolgreich gestartet



MARKTEINFÜHRUNGEN UND WELTPREMIEREN | 2017



Drei zentrale Handlungsfelder bilden die Basis unseres Future Sales Models



UNTERNEHMERTUM

Effektivität



**PROFITABILITÄT
UND EFFIZIENZ**

10 % Optimierung



KUNDENZENTRIERUNG

»Act as ONE«



Volkswagen

Das heutige Stufenmodell muss durch ein integriertes System vor Kunde ersetzt werden

Heute



Morgen



Volkswagen

Alle Unterlagen auf einen Klick:
www.volkswagen-media-services.com