

The background features the Volkswagen logo, which is a stylized 'V' over a 'W' inside a circle. The logo is rendered in shades of light blue and teal, with a dark red section at the top right. The text is centered and positioned over the white background of the logo.

**VOLKSWAGEN**  
AKTIENGESELLSCHAFT

**Wir  
definieren  
Mobilität  
neu.**

Jahrespressekonferenz und Investorenkonferenz 2017

## Disclaimer

The following presentations contain forward-looking statements and information on the business development of the Volkswagen Group. These statements may be spoken or written and can be recognized by terms such as “expects”, “anticipates”, “intends”, “plans”, “believes”, “seeks”, “estimates”, “will” or words with similar meaning. These statements are based on assumptions relating to the development of the economies of individual countries, and in particular of the automotive industry, which we have made on the basis of the information available to us and which we consider to be realistic at the time of going to press. The estimates given involve a degree of risk, and the actual developments may differ from those forecast. The Volkswagen Group currently faces additional risks and uncertainty related to pending claims and investigations of Volkswagen Group members in a number of jurisdictions in connection with findings of irregularities relating to exhaust emissions from diesel engines in certain Volkswagen Group vehicles. The degree to which the Volkswagen Group may be negatively affected by these ongoing claims and investigations remains uncertain.

Consequently, a negative impact relating to ongoing claims or investigations, any unexpected fall in demand or economic stagnation in our key sales markets, such as in Western Europe (and especially Germany) or in the USA, Brazil or China, will have a corresponding impact on the development of our business. The same applies in the event of a significant shift in current exchange rates relative to the US dollar, sterling, yen, Brazilian real, Chinese renminbi and Czech koruna.

If any of these or other risks occur, or if the assumptions underlying any of these statements prove incorrect, the actual results may significantly differ from those expressed or implied by such statements.

We do not update forward-looking statements retrospectively. Such statements are valid on the date of publication and can be superseded.

This information does not constitute an offer to exchange or sell or an offer to exchange or buy any securities.

# 1 Rückblick 2016

---

Wo der Volkswagen Konzern heute steht

# 2 Finanzzahlen 2016

---

Was wir erreicht haben

# 3 TOGETHER – Strategie 2025

---

Wie wir unser Zukunftsprogramm vorantreiben

# 1 Rückblick 2016

---

Wo der Volkswagen Konzern heute steht

# 2 Finanzzahlen 2016

---

Was wir erreicht haben

# 3 TOGETHER – Strategie 2025

---

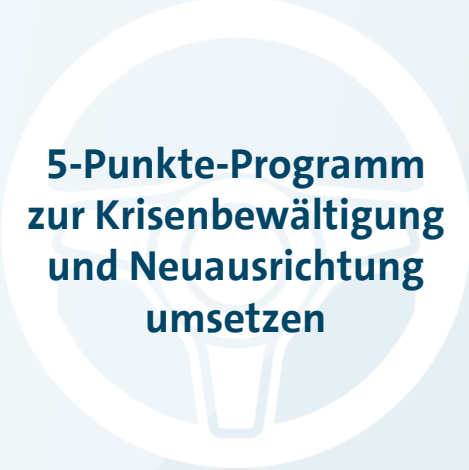
Wie wir unser Zukunftsprogramm vorantreiben

## 2016 war ein sehr anspruchsvolles Jahr für den Volkswagen Konzern

Unsere beiden Schwerpunkte:



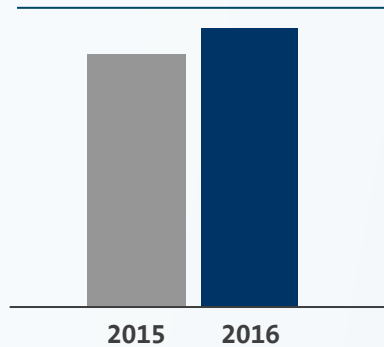
Starke operative  
Leistung fortsetzen



5-Punkte-Programm  
zur Krisenbewältigung  
und Neuausrichtung  
umsetzen

## Erfolgreiche operative Entwicklung in 2016

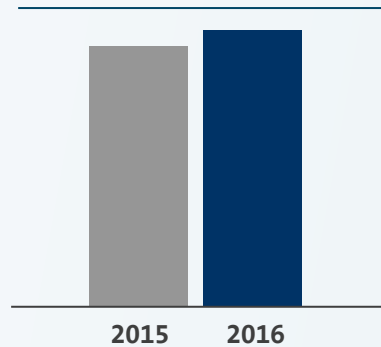
**10,3** Mio.



Konzernauslieferungen  
(Fahrzeuge)

**+4 %**  
gegenüber  
Vorjahr

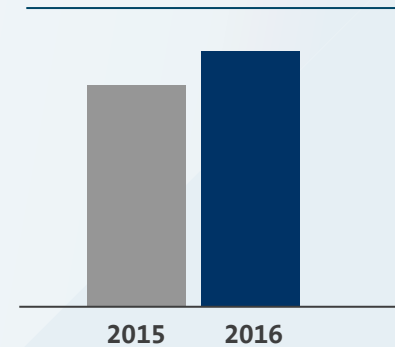
**217,3** Mrd. €



Umsatzerlöse

**+2 %**  
gegenüber  
Vorjahr

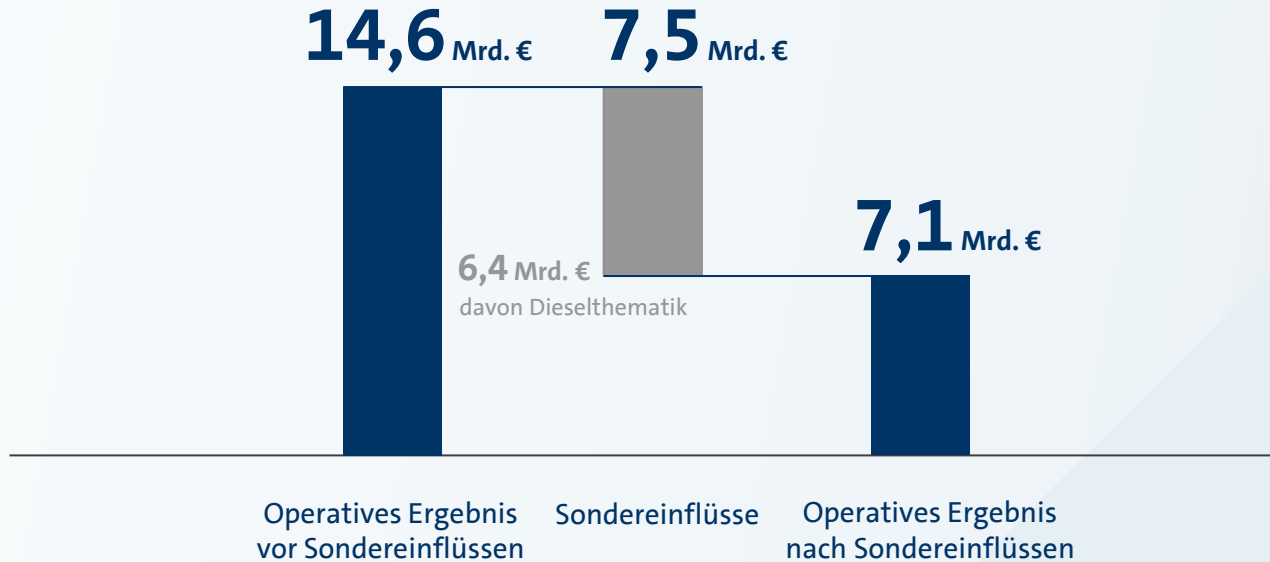
**14,6** Mrd. €



Operatives Ergebnis  
(vor Sondereinflüssen)

**+14 %**  
gegenüber  
Vorjahr

## Deutlich positives operatives Ergebnis, trotz erneut hoher Sondereinflüsse



„Der Volkswagen Konzern hat in 2016  
– trotz Krise – eine Bestleistung im operativen  
Geschäft abgeliefert.“





## Starker Konzern mit starken Marken: Highlights aus dem operativen Geschäft

VOLKSWAGEN  
AKTIENGESELLSCHAFT

Zukunftsprogramm  
**TOGETHER – Strategie 2025**  
auf den Weg gebracht

Mobilitätsdienstleister **MOIA**  
gegründet

Konzernweit **rund 60 neue  
Fahrzeugmodelle** auf den  
Markt gebracht



Volkswagen



Audi



PORSCHE



ŠKODA



SEAT

VOLKSWAGEN  
TRUCK & BUS

VOLKSWAGEN FINANCIAL SERVICES  
AKTIENGESELLSCHAFT

- Auslieferungen trotz Diesel-Belastung auf **6 Mio. Fahrzeuge** gesteigert
- Neue Strategie „TRANSFORM 2025+“ und Zukunftspakt verabschiedet

- **Auslieferungs- und Umsatzrekord** des Vorjahres übertroffen
- Erstes Werk auf nordamerikanischem Kontinent eröffnet

- **Profitabelster Autobauer** der Welt
- Kompetenzzentrum für Digitalisierung gegründet


- Starke operative Performance im 25. Jahr der Konzernzugehörigkeit
- **Neue SUV-Baureihe mit Kodiaq** erfolgreich gestartet

- **Rückkehr in die Gewinnzone** geschafft
- Neuer Ateca leistet wichtigen Beitrag zum Erfolg der Marke

- Volkswagen Truck&Bus auf dem Weg zum Global Champion
- **Navistar-Allianz** öffnet Tür zum nordamerikanischen Markt

- Vertragsbestand steigt auf neuen Rekordwert von 16,1 Mio.
- Umfassende **Digitalisierungsoffensive** eingeleitet


## Starke Marktposition: Positive Entwicklung in Schlüsselregionen

- 
- Westeuropäische Kernmärkte bleiben **tragende Säule** des Konzerns
  - **Breite Aufstellung** zahlt sich aus

**3,5 Mio. | +3,0%**

Auslieferungen | ggü. Vorjahr

**Westeuropa**

- 
- **Marktführerschaft** trotz intensiven Wettbewerbs weiter ausgebaut
  - **Ergebnisbeitrag** der chinesischen Joint Ventures auf hohem Niveau behauptet

**4 Mio. | +12,2%**

Auslieferungen | ggü. Vorjahr

**China**

- 
- **Auslieferungen** des Volkswagen Konzerns trotz Gegenwinds **leicht gesteigert**
  - **Langfristiges Commitment** zu Standorten und Investitionen bekräftigt

**0,94 Mio. | +0,8%**

Auslieferungen | ggü. Vorjahr

**Nordamerika**

„Der Volkswagen Konzern ist sehr robust,  
operativ und finanziell. Das gibt uns Zuversicht  
für die Zukunft.“



## Substanzielle Fortschritte bei unserem 5-Punkte-Programm

		Q1/2016	Q1/2017
 <b>Management der Dieselkrise</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operatives Krisenmanagement</li> <li>• Erfolgreiche Rückrufaktionen</li> <li>• Liquidität sicherstellen</li> </ul>		
 <b>Aufklärung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interne Ermittlungen</li> <li>• Optimierung von Compliance und Risk Reporting</li> </ul>		
 <b>Neue Struktur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neue Konzernstruktur</li> <li>• Baureihenorganisation</li> <li>• Konzernfunktionen</li> <li>• Schlankes Berichtswesen</li> </ul>		
 <b>Neue Denkweise</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Weiterentwicklung Unternehmenswerte</li> <li>• Weiterentwicklung Führungsmodell</li> </ul>		
 <b>Neue Zielsetzung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung TOGETHER – Strategie 2025</li> </ul>		

VOLKSWAGEN

# Wie wir unsere Unternehmenskultur neu ausrichten

Konzernstrategie

**TOGETHER**

STRATEGIE 2025

Konzernwerte

**KODEX**  
DER ZUSAMMENARBEIT

Führungsleitbild des Konzerns

Führungsprinzipien der Marken



Volkswagen



Audi



SEAT



SKODA



BENTLEY



BUGATTI



LAMBORGHINI



PORSCHE



DUCATI



Nutzfahrzeuge



SCANIA



MAN

VOLKSWAGEN FINANCIAL SERVICES

AKTIENGESELLSCHAFT

INTEGRITÄT

## Wie wir im Konzern zusammenarbeiten



**KODEX**  
DER ZUSAMMENARBEIT

Die Grundlage für unsere Zusammenarbeit ist das Vertrauen zwischen den Menschen.

Wir sind **aufrichtig** zueinander.

Wir arbeiten **unkompliziert** und verlässlich miteinander.

Wir gehen **vorbehaltlos** miteinander um.

Wir begegnen uns **auf Augenhöhe**.

Nur wenn Rang, Position oder Herkunft unwichtig sind, setzt sich nicht das Mächtige, sondern das Richtige durch.

Wir sind wirtschaftlich und freundschaftlich verbunden und stehen **füreinander** ein.

„Wir haben in 2016 viel erreicht.  
Der Volkswagen Konzern ist auf dem  
richtigen Weg.“



# 1 Rückblick 2016

Wo der Volkswagen Konzern heute steht

---

# 2 Finanzzahlen 2016

Was wir erreicht haben

---

# 3 TOGETHER – Strategie 2025

Wie wir unser Zukunftsprogramm vorantreiben

---



# 1 Rückblick 2016

Wo der Volkswagen Konzern heute steht

---

# 2 Finanzzahlen 2016

Was wir erreicht haben

---

# 3 TOGETHER – Strategie 2025

Wie wir unser Zukunftsprogramm vorantreiben

---

## Unser Weg nach vorn: Vom 5-Punkte-Programm zu den 1+4 Konzernzielen

### 2016: Top 5 Prioritäten



Management der Dieselkrise



Aufklärung



Neue Struktur



Neue Denkweise



Neue Zielsetzung

„Diesel“

Transformation  
des Konzerns

### 2017: 1+4 konzernweite Ziele



Weitere Bewältigung der Dieselkrise



Fokus auf erfolgreiches operatives Geschäft



Weitere Steigerung von Effizienz und Synergien



Vorantreiben der Strategie 2025



Fördern der neuen Unternehmenskultur

## Unser Ausblick: Fortsetzung der positiven Entwicklung im Geschäftsjahr 2017 erwartet



**Auslieferungen an Kunden**  
Moderat über Vorjahr



**Umsatzerlöse**  
Anstieg um bis zu 4 Prozent



**Operative Rendite im Konzern**  
Zielkorridor 6,0 bis 7,0 Prozent



▶ Gut gefüllte Pipeline mit rund 60 Fahrzeuganläufen

„Unser langfristiger strategischer Anspruch:  
die Auto-Mobilität der Zukunft  
maßgeblich mitzugestalten.“



## Unser Zukunftsprogramm: Klarer Orientierungsrahmen

**TOGETHER**  
STRATEGIE 2025



# Unsere Agenda: Systematische Transformation des gesamten Konzerns

**T**GETHER  
STRATEGIE 2025



Unsere Werte – Kodex der Zusammenarbeit & integres Verhalten

## Unser Fokus: Die vier zentralen Handlungsfelder unserer Konzernstrategie



**1.** Kerngeschäft transformieren



**2.** Geschäftsfeld Mobilitätslösungen aufbauen



**4.** Finanzierung sichern



**3.** Innovationskraft stärken

## Kerngeschäft transformieren (1/2)



### Was wir bereits erreicht haben:

- ✓ Baureihenorganisation in allen großen Pkw-Marken etabliert
- ✓ Zukunftsweisende Partnerschaften in vielen Teilen des Konzerns auf den Weg gebracht, u.a. im Economy-Segment
- ✓ Mit Fahrzeugen wie dem VW I.D. und Sedric sichtbare Zeichen für Innovationskraft gesetzt
- ✓ Gesellschaft zur Entwicklung eines Self-Driving-Systems (SDS) für den Konzern in Vorbereitung
- ✓ Globale Kompetenzzentren für User Experience Design bereits in Betrieb bzw. im Aufbau
- ✓ Stufenplan zur Erreichung Technologieführerschaft in Feststoffbatterien bis 2025 beschlossen

**TATA MOTORS**



**NAVISTAR**



**NVIDIA**

**JAC**  
MOTORS





## Kerngeschäft transformieren (2/2)



### Was wir in den kommenden Jahren vorhaben:

- Transformation und Fokussierung Fahrzeug- und Antriebsportfolio vorantreiben
- SUV-Offensive mit 7 neuen Modellen beschleunigen
- Economy-Partnerschaften operativ starten
- Stufenplan „Batterie“ ausrollen: konzernweites Center of Excellence etablieren; Sondierung für Partnerschaften vorantreiben
- SDS-Entwicklung forcieren; erste Piloten/Prototypen für neue User Experience Konzepte realisieren
- Zielbild/Stufenplan für Komponente definieren; Produktportfolio bereinigen und um E-Mobilitätsprodukte erweitern

#### Konventionelle Antriebe optimieren, E-Portfolio stark ausbauen

- >10 elektrifizierte Modelle bis Ende 2018 und >30 BEVs bis 2025 geplant

#### Batteriekompetenz systematisch auf- und ausbauen: von Li-Ionen bis zur Technologieführerschaft bei Feststoffbatterien

- Center of Excellence übernimmt konzernweite Verantwortung für Batteriezellen und -module
- Start Pilotfertigung in 2020 geplant

#### Economy-Märkte sukzessive erschließen, Modellangebot ausweiten

- Planung: Erstes Modell mit JAC in 2018, Launch mit Tata in 2019

#### Innovationsführerschaft erlangen: Digitalisierung, User Experience, SDS

- Eigenes Self-Driving-System bis 2021 serienreif

#### Komponentenaktivitäten bündeln

- Zunächst europäische Aktivitäten bündeln, in den Folgejahren sukzessive weltweit alle Standorte

#### • Weltmarktführer E-Mobilität

- Optimale globale Markt-  
abdeckung durch chancen- und  
zukunftsorientiertes Portfolio

- Erfolgreich im Economy-Segment  
in relevanten Märkten

- Batterie als Kernkompetenz

- Best-in-class User Experience;  
führender Anbieter autonomer  
Fahrzeuge mit eigenem SDS

- Komponente als eigenständige  
Business Unit etabliert

2017

Ziele 2025

## Geschäftsfeld Mobilitätslösungen aufbauen (1/2)



### Was wir bereits erreicht haben:

- ✓ MOIA als neue Geschäftseinheit für Mobilitätslösungen gegründet und operativ gestartet
- ✓ Partnerschaft mit Gett erfolgreich aufgesetzt und gemeinsame Expansion gestartet
- ✓ Strategische Mobilitätspartnerschaft mit Hamburg geschlossen
- ✓ Neue Kooperationen für Mobilitätsdienstleistungen in China vereinbart (z.B. DiDi, GoFun)
- ✓ Mit RIO erstes cloudbasiertes Betriebssystem für Nutzfahrzeugbranche gestartet



## Geschäftsfeld Mobilitätslösungen aufbauen (2/2)



### Was wir in den kommenden Jahren vorhaben:

- Portfolio von „Mobility-on-demand“ bei MOIA sukzessive aufbauen
- Wachstum von Gett in bestehenden und neuen Märkten beschleunigen
- Metropolis:Lab Barcelona von SEAT und Volkswagen Konzern-IT nimmt Betrieb auf
- Klare Priorisierung von Initiativen und Projekten
- Erfolgreichen Wissenstransfer und Synergien zwischen Konzernmarken sichern

#### Vehicle-on-demand-Services ausbauen

- Erste eigene Shuttle-Piloten vorbereiten
- Marktführerschaft bei Ride-Hailing-Diensten in Europa erreichen und sichern
- Shuttle-Pooling-Service bis 2021 auf über 20 Städte ausweiten

#### Umfassendes Portfolio von Smart Mobility-Services über Konzernmarken implementieren/ausbauen

- Marke VW: Services „we deliver“, „we share“, „we rent“ starten
- Audi: „Audi on demand“ Service in weiteren europäischen Ländern ausrollen

#### Mobilitäts- und Transportdienste zu einem integrierten Angebot zusammenführen

- Bewerbung zur Ausrichtung des ITS-Weltkongresses 2021 mit Hamburg
- Volkswagen Nutzfahrzeuge: Piloten zu „last mile logistics“ in 2018 starten

- Weltweiter Top 3-Anbieter effizienter, komfortabler und nachhaltiger Mobilitätsdienste
- Ausbau des Geschäftsfelds Mobilitätsdienste zu einem starken Standbein des Konzerns – mit Ergebnisbeiträgen in Milliardenhöhe
- Globalen Marktzugang in Wachstumsmärkten und Geschäftsfeldern der Zukunft sichern

2017

Ziele 2025

## Innovationskraft stärken



### Welche Fortschritte wir bereits gemacht haben:

- Innovationsschub durch Etablierung von weltweit **37 Kompetenzzentren und Digital Labs** auf den Weg gebracht
- Umfassenden **digitalen Wandel** des Konzerns eingeleitet
- Schlüsselpositionen mit kreativen Köpfen besetzt, **CDOs in allen Konzernmarken** etabliert
- Bereichsübergreifendes internes Programm zur Etablierung einer **agilen Organisation** gestartet



### Worauf wir aktuell den Fokus legen:

- Innovationen im Bereich **klassischer Antriebe** und bei den großen **Zukunftsthemen** parallel vorantreiben
- **Digitalisierungsinitiativen** ausrollen, Roadmap für Digitalisierungsoffensive bis 2020 definieren
- **Digitalisierungsorganisationen** und Netzwerke im Konzern aufbauen
- **Kernprozesse digitalisieren**, um Effizienz und Kundenmehrwert zu steigern



### Was wir bis 2025 erreichen wollen:

- **Digitale Transformation des Konzerns abgeschlossen: digitaler Kunde, digitale Produkte, digitales Unternehmen**
- **Zukunfts- und Anpassungsfähigkeit der Organisation sichergestellt**
- **Umfassende Nutzung Künstlicher Intelligenz für Geschäftsprozesse, Kundenanwendungen und Digital Workplace**

## Finanzierung sichern



### Welche Fortschritte wir bereits gemacht haben:

- **Liquidität** im abgelaufenen Jahr trotz Dieselbelastungen **deutlich gesteigert**
- Abschluss **Zukunftspakt** bei Marke VW als Eckpfeiler der geplanten Effizienzsteigerung
- Erste Effekte aus **Exzellenzprogrammen** bereits wirksam
- Integrierten **Strategie- und Planungsprozess** auf den Weg gebracht



### Worauf wir aktuell den Fokus legen:

- Deutliche Steigerung der **Effizienz in F&E** um 30%
- Konzernweite **Reduzierung von Sachinvestitionen und Fixkosten**; Synergiepotenziale heben
- **Steigerung der Effizienz** in Konzernfunktionen (Ziel: Einsparungen von **200 Mio. Euro p.a.**)
- Einstieg in die **Optimierung des Geschäftsportfolios**



### Was wir bis 2025 erreichen wollen:

- **Operative Rendite: 7 bis 8 Prozent**
- **Kapitalrendite (ROI)\* : >15 Prozent**
- **Sachinvestitionsquote\*: ~6 Prozent**
- **F&E-Quote\*: ~6 Prozent**

## Wie wir den Volkswagen Konzern weiterentwickeln



„Viel mehr  
als Diesel“



„Volle Kraft  
voraus“



„Im Zeichen  
des Wandels“

„Ziel erreicht“



# Volkswagen 2025...

...bleibt einer der größten Automobilhersteller.

...ist die weltweite #1 in der E-Mobilität.

...setzt Standards bei Mobilitätsdiensten.

...ist Vorbild bei Umwelt, Sicherheit und Integrität.



# T GETHER

STRATEGIE 2025