



---

Unternehmensstrategie Volkswagen Pkw:

**Den Wandel nutzen –  
Entschlossen und kraftvoll an die  
Spitze der neuen Automobilindustrie**

# Disclaimer

Diese Präsentation enthält Aussagen zum künftigen Geschäftsverlauf des Volkswagen Konzerns. Diese Aussagen können im gesprochenen Wort oder auch schriftlich durch Wörter wie "erwarten", "planen" sowie "beabsichtigten" oder ähnlicher Wörter erkannt werden. Diesen Aussagen liegen Annahmen zur Entwicklung der Wirtschaft einzelner Länder und insbesondere der Automobilindustrie zugrunde, die wir auf Basis der uns vorliegenden Informationen getroffen haben und zurzeit als realistisch ansehen. Die Einschätzungen sind mit Risiken behaftet, und die tatsächliche Entwicklung kann von der erwarteten abweichen.

Der Volkswagen Konzern sieht sich gegenwärtig zusätzlichen Risiken und Unsicherheiten gegenüber, die aus schwebenden Verfahren und Untersuchungen gegen Volkswagen Konzern Mitarbeiter in mehreren Gerichtsbarkeiten in Verbindung mit Unregelmäßigkeiten bei Abgasemissionen von Dieselmotoren in verschiedenen Volkswagen Konzernmodellen resultieren. Der Umfang, der den Volkswagen Konzern möglicherweise aus den laufenden Verfahren und Untersuchungen negativ beeinträchtigt, lässt sich nicht abschätzen.

Sollte es daher in unseren wichtigsten Absatzmärkten, wie Westeuropa (darunter insbesondere Deutschland), USA, Brasilien oder China, zu unerwarteten Nachfragerückgängen oder zu einer Stagnation kommen, wird das unsere Geschäftsentwicklung entsprechend beeinflussen. Das Gleiche gilt im Falle wesentlicher Veränderungen der zurzeit bestehenden Wechselkursverhältnisse zum US-Dollar, zum britischen Pfund, zur tschechischen Krone, zum chinesischen Renminbi und zum japanischen Yen.

Sollte einer dieser Unsicherheitsfaktoren oder andere Unwägbarkeiten eintreten oder sich die den Aussagen zugrunde liegenden Annahmen als falsch erweisen, könnten die tatsächlichen Ergebnisse von den in diesen Aussagen genannten oder implizit zum Ausdruck gebrachten Ergebnissen abweichen.

Vorausschauende Nachrichten werden nachträglich nicht aktualisiert. Diese Aussagen sind am Tag der Veröffentlichung gültig und können ersetzt werden.



# Volkswagen Pkw – Strategie TRANSFORM 2025+

1.

Ausgangs-  
situation

2.

Bausteine  
der Strategie

3.

Umsetzung



# Vier erkennbare Umbrüche setzen den Rahmen für die Volkswagen Pkw Strategie TRANSFORM 2025+

## Connectivity

**> 600 Mio.**

Anzahl vollvernetzter Fahrzeuge weltweit in 2025

- Das Auto wird zum wichtigsten Internetknoten
- Der Hersteller steht im direkten Kontakt mit seinen Kunden

## Autonomous Driving

**> 90 Minuten**

Durchschnittliche Zeit eines Fahrers im Auto pro Tag in Europa und USA

- Das Auto übernimmt zunehmend Aufgaben des Fahrers

## Electrification

**< 90g CO<sub>2</sub>/km**

Erwartete weitere drastische Verschärfung der weltweiten Umweltvorgaben nach 2020

- Die E-Mobilität erlebt ihren Durchbruch

## Shared Mobility

**> 10%**

Anteil nutzungsbasierter Auto-Mobilität in urbanen Räumen in 2025

- Das Auto wird besser genutzt



# Volkswagen Pkw hat noch großes Verbesserungspotenzial

Kein Erfolgsrezept für den Automobilmarkt USA

Erodierende Marktanteile in preissensitiven Märkten: Brasilien, Indien, ASEAN

Uneinheitliches Markenbild in den Regionen

Stark gestiegene Fixkosten

Sich vergrößernde Produktivitätslücke gegenüber Wettbewerbern

Hohe Produkt-Komplexität (vergleichbar Premium) schwächt die Wettbewerbsfähigkeit im Volumensegment

Produktportfolio läuft den internationalen Trends und lokalen Kundenbedürfnissen hinterher

Hohe Fertigungstiefe / Investitionsbedarfe in nicht differenzierenden Feldern

Zentralistische, funktionale, hierarchische Organisation

Nicht ausreichende Rendite / Cash-Generierung



# Volkswagen Pkw besitzt schon heute wichtige Fähigkeiten, um die Führung im Volumensegment zu übernehmen

Weltweit **bekannte etablierte Marke** und **hohe Kundenloyalität**

**Hochwertiges Portfolio – charakterstarke Automobile**

Golf, GTI, Tiguan, Passat, Jetta, Magotan

**Weltweite Präsenz** und Skalierung von Plattformen:  
Rückgrat des VW-Konzerns

**Überlegene Marktführerschaft** China, Marktführerschaft in Europa  
und entsprechende **Preisfähigkeit der Produkte**

Engagierte, hoch qualifizierte **Belegschaft**, die sich mit der **Marke identifiziert**

**Qualitätsorientierung, Liebe zum Detail, höchste Fachkompetenz**



# Hohe Zusatzbelastungen erhöhen den Handlungsbedarf und die Dringlichkeit

Kurzfristige weltweite Anspannung der Emissionsanforderungen und nochmals angespannte Flottenverbrauchsziele erhöhen den technischen Aufwand

Der Wandel der Automobilindustrie erfordert neue Fähigkeiten und hohe Investitionen

Produkt- und Marktinvestitionen sind zur Rückgewinnung von Marktanteilen in den BRIC-Märkten erforderlich

Die Dieselkrise hat zu einem deutlichen Vertrauensverlust für die Marke geführt



# Volkswagen Pkw – Strategie TRANSFORM 2025+

1.

Ausgangs-  
situation

2.

Bausteine  
der Strategie

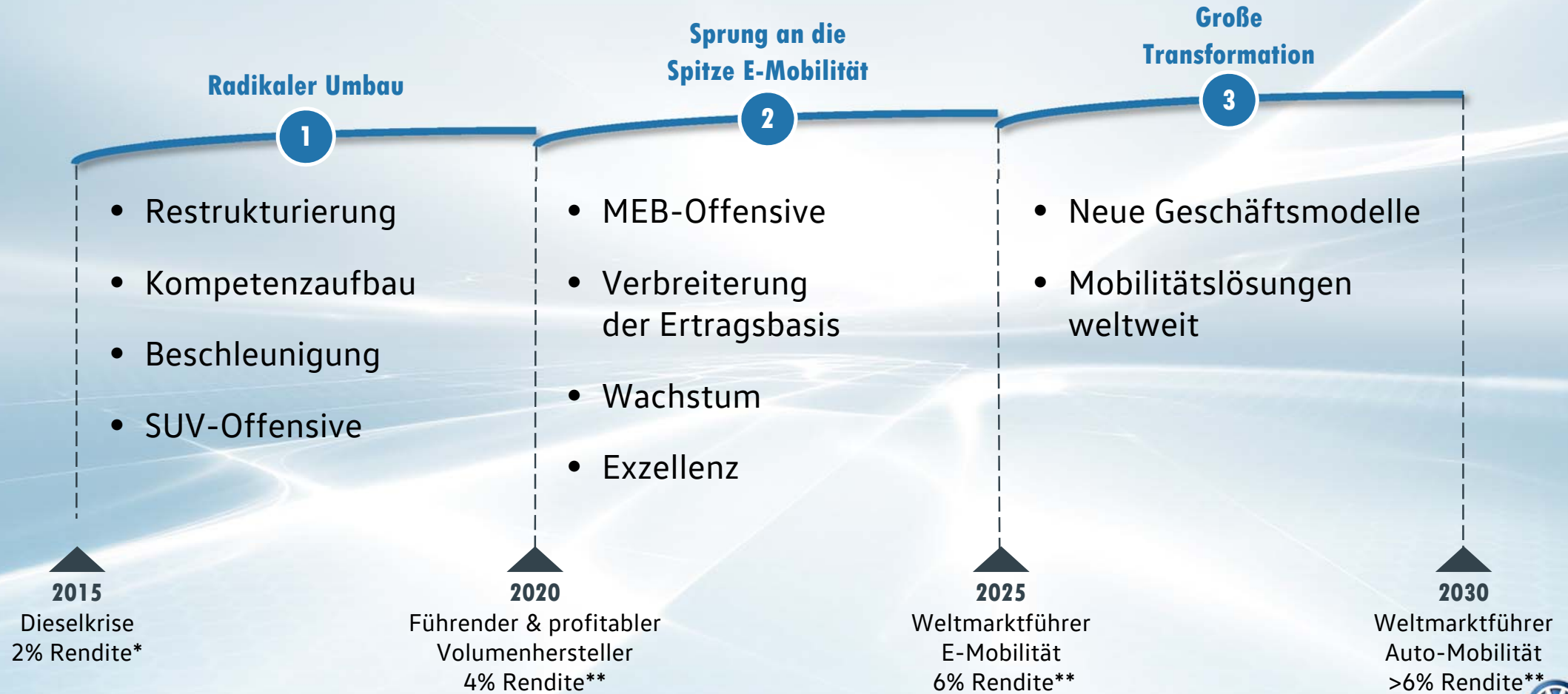
3.

Umsetzung





# Die strategische Neuausrichtung der Marke wird in drei Phasen erfolgen

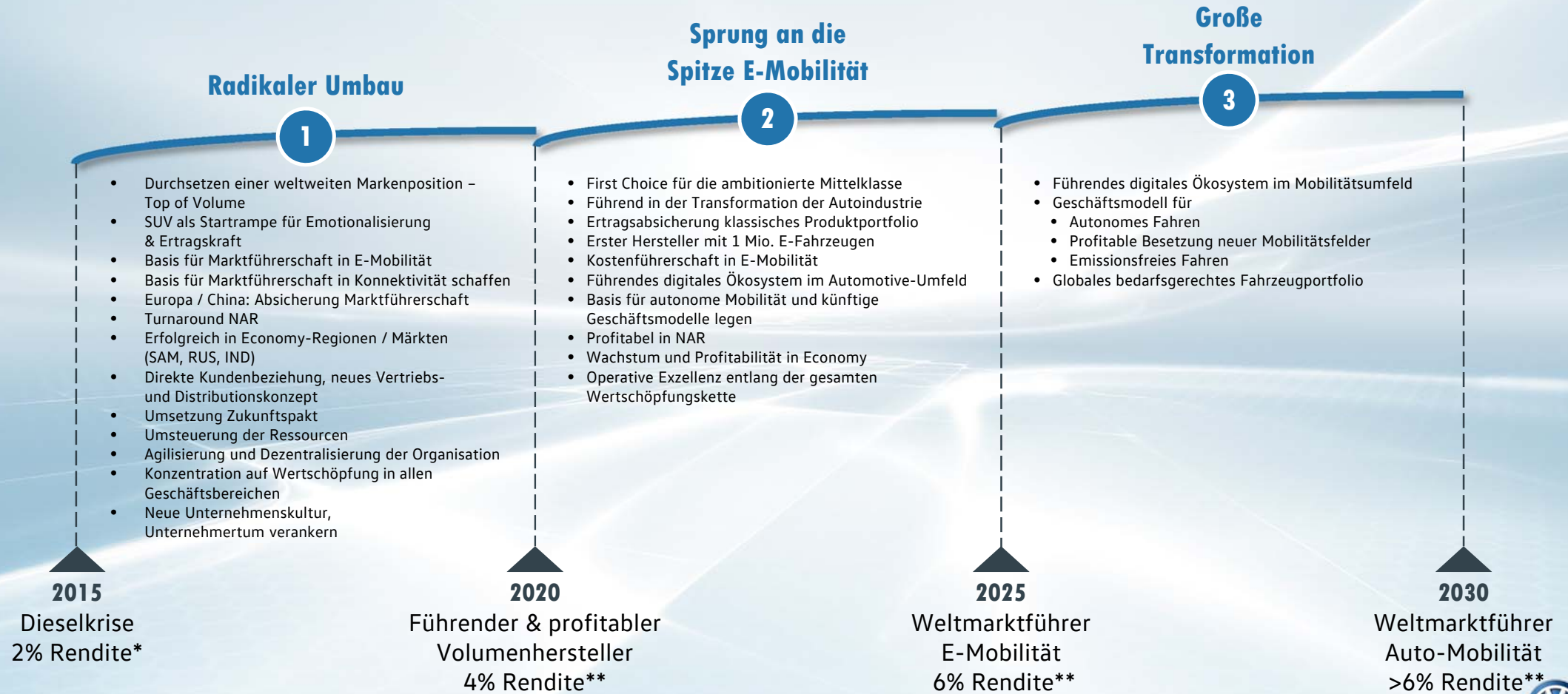


\*) vor Sondereinflüssen

\*\*) Operative Rendite auf Basis bereinigter Umsatzerlöse (ohne Umsatz aus Mehrmarken-Vertriebsgesellschaften)



# Zu jeder Phase haben wir zentrale Handlungsfelder definiert

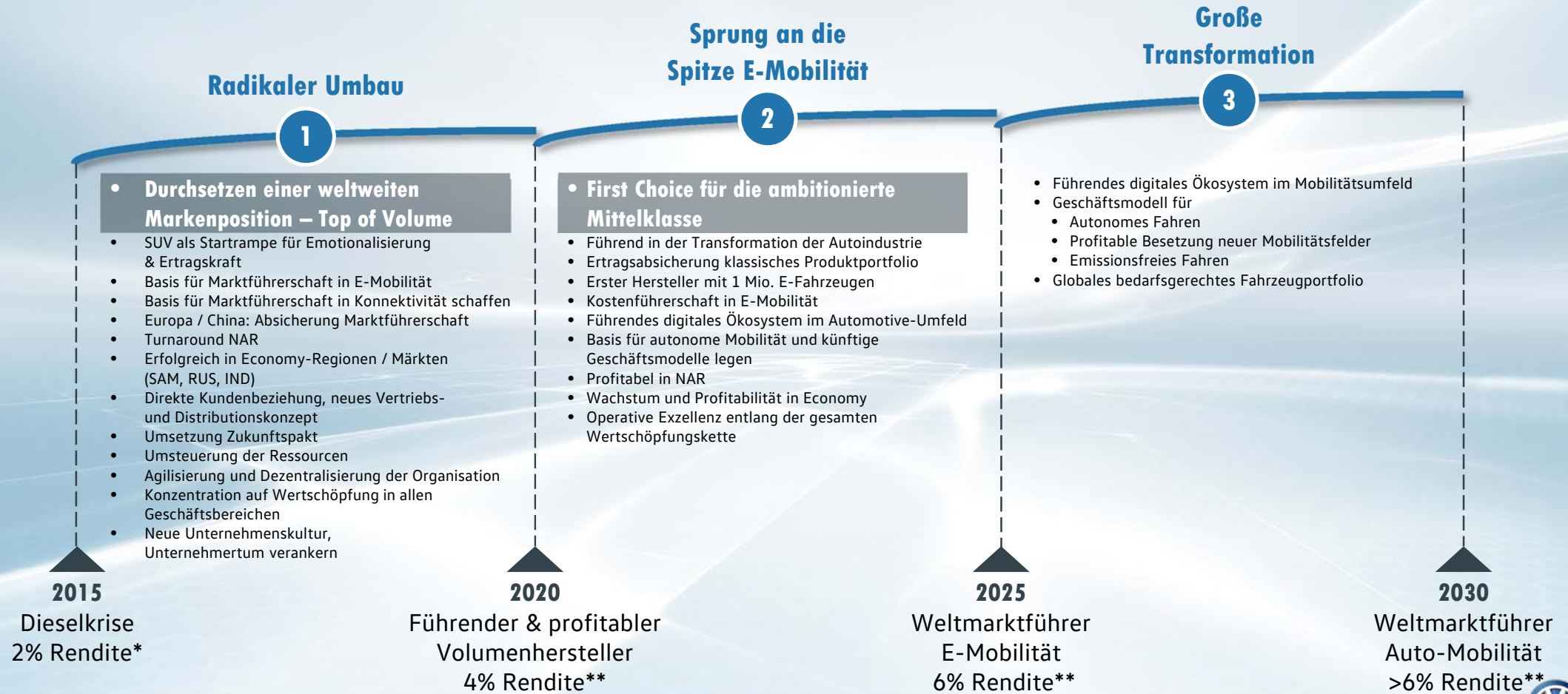


\*) vor Sondereinflüssen

\*\*) Operative Rendite auf Basis bereinigter Umsatzerlöse (ohne Umsatz aus Mehrmarken-Vertriebsgesellschaften)



# Eine weltweite einheitliche Markenpositionierung bildet den Handlungsrahmen für Produkt- und Markeninitiativen



\*) vor Sondereinflüssen

\*\*) Operative Rendite auf Basis bereinigter Umsatzerlöse (ohne Umsatz aus Mehrmarken-Vertriebsgesellschaften)



# Ziel: Volkswagen Pkw wird zur stärksten Marke unter den Volumenherstellern

## Premium

Wettbewerber  
A



Wettbewerber  
B



Wettbewerber  
C

## Top of Volume



## Volume

Wettbewerber D	Wettbewerber E	Wettbewerber F	Wettbewerber G	Wettbewerber H
-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

Top of Volume bedeutet:

- Volumenführerschaft in wesentlichen Weltmärkten
- Produkte, die im Volumensegment den Maßstab bei Innovation, Qualität und Werthaltigkeit setzen



# Schritt für Schritt wird das Markenimage in kritischen Märkten verbessert und an Europa herangeführt



## Maßnahmen für eine global konsistente Markenpositionierung

- SUV- und BEV-Offensive
- Kundenrelevante Innovationen
- Preispositionierung in Abhängigkeit von Markenstärke und Kaufkraft in der Zielgruppe der aufstrebenden Mittelschicht
- Stärkung Markenimage durch weltweit einheitliche Markenführung

\* Auslieferungen an Kunden Jan-Sept. 2016 (Marktanteil)  
(Gesamtmärkte Brasilien + USA inkl. LNF)



# Die neue Markenpositionierung baut auf einem sympathischen Auftritt und zukunftsweisenden Themen auf

menschlich



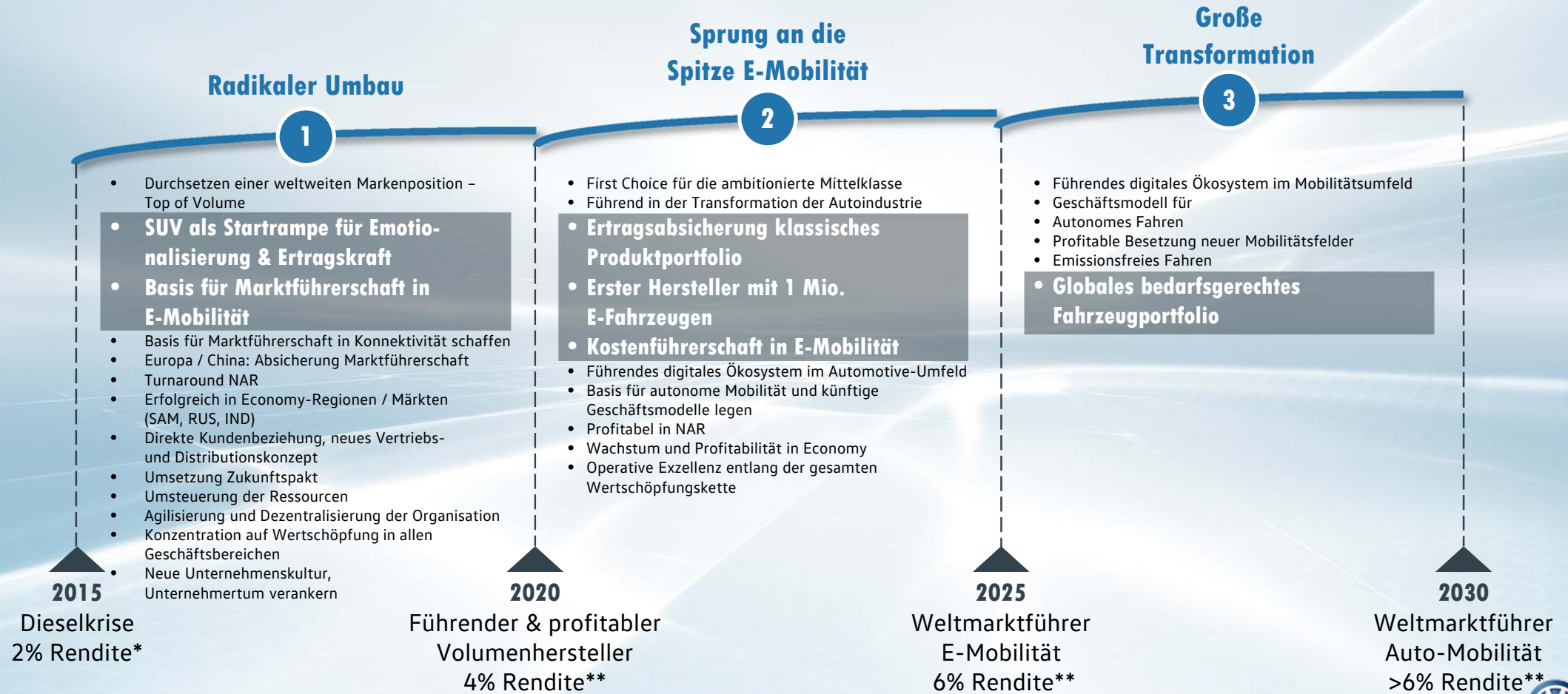
zukunftsweisend



verlässlich



# Ein radikal veränderter Produktplan fokussiert die Ressourcen auf die strategischen Ziele

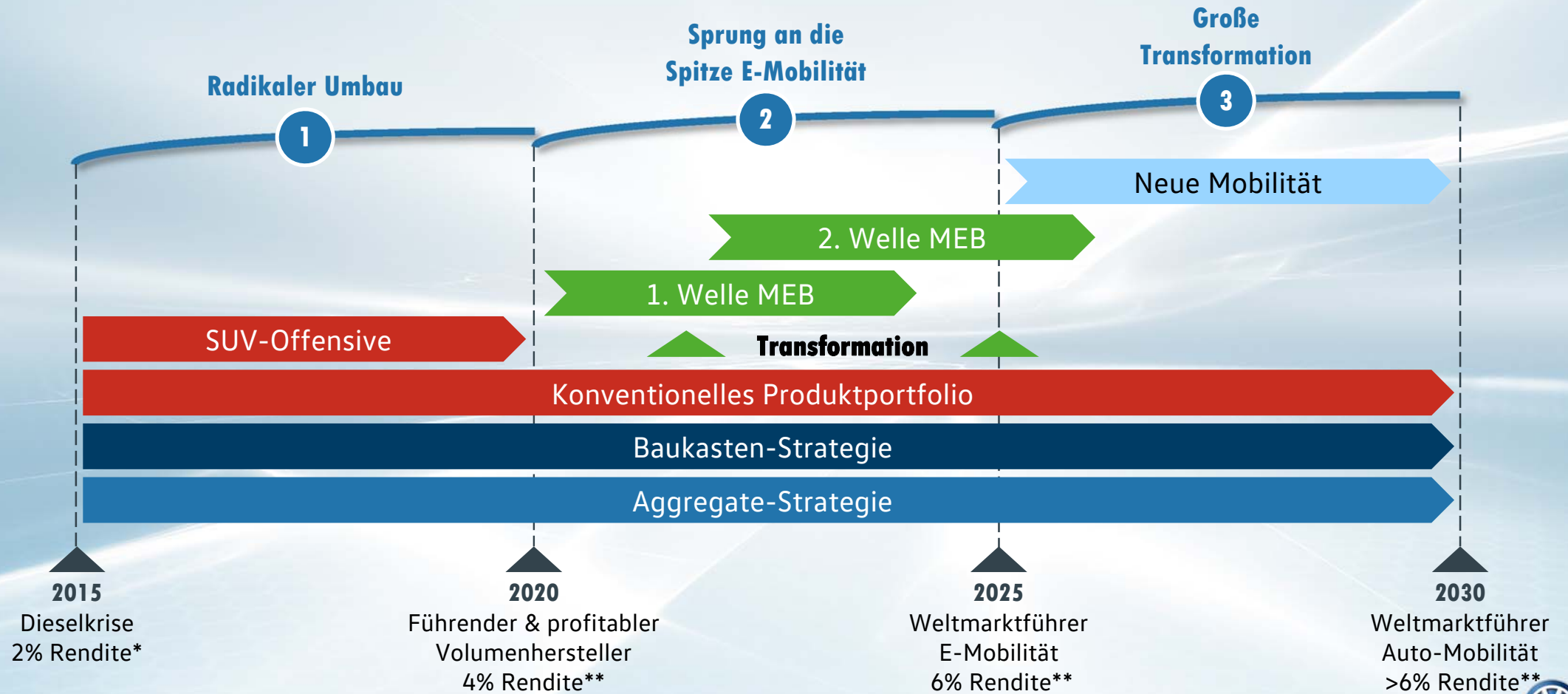


\*) vor Sondereinflüssen

\*\*) Operative Rendite auf Basis bereinigter Umsatzerlöse (ohne Umsatz aus Mehrmarken-Vertriebsgesellschaften)



# Die Neuausrichtung der Produktstrategie orientiert sich an den drei Phasen der Unternehmensstrategie TRANSFORM 2025+



\*) vor Sondereinflüssen

\*\*) Operative Rendite auf Basis bereinigter Umsatzerlöse (ohne Umsatz aus Mehrmarken-Vertriebsgesellschaften)





# Die SUV-Offensive wirkt global: Investitionen fließen in ertrags- und wachstumsstarke Segmente

Small SUV

Neu



T-Roc

Neu



Compact SUV

Neu



Compact SUV

Neu



Tiguan

Neue Gen.



Tiguan LWB

Neu



Touareg

Neue Gen.



Atlas

Neu



Volkswagen

# Komplexitätsreduzierung führt zu geringeren Aufwänden, spielt Ressourcen frei und steigert die Produktivität

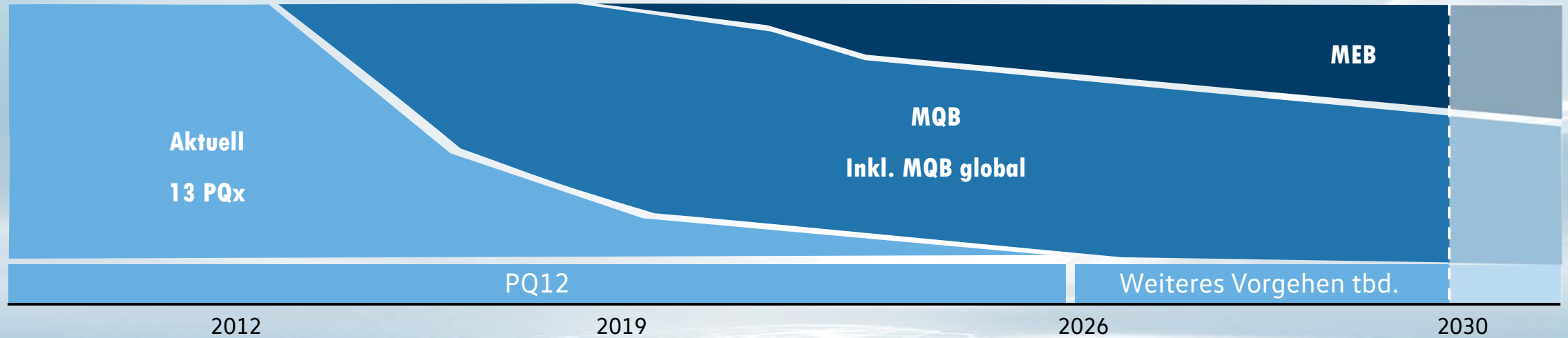
Bereich	Variantenreduzierung
Nachfolger / Neufahrzeuge	-30 bis -60%
Plattform	-40%
Antrieb	-30 bis -40%

>15.000  
reduzierte  
Bauteilvarianten

>700 Mio. €  
reduzierter  
Erstaufwand



# Um weltweit Skaleneffekte zu schöpfen, wird die Anzahl der Plattformen konsequent reduziert



<b>Neuer Baukasten (MEB)</b>	MEB ermöglicht die Kosten- und Konzeptführerschaft bei E-Fahrzeugen
<b>Konventioneller Baukasten (MQB)</b>	Nutzung MQB für 2. Produktlebenszyklus minimiert den Aufwand in der Transformation (keine weitere Auffächerung erforderlich)
<b>Altplattformen (PQx)</b>	Vermeidung von Aufwänden für Pflege und Ertüchtigung durch Auslauf von 11 PQ-Plattformen (mit Ausnahme der zwei Plattformen PQ12x)



Mit dem I.D. beginnt auch im Design eine neue Epoche



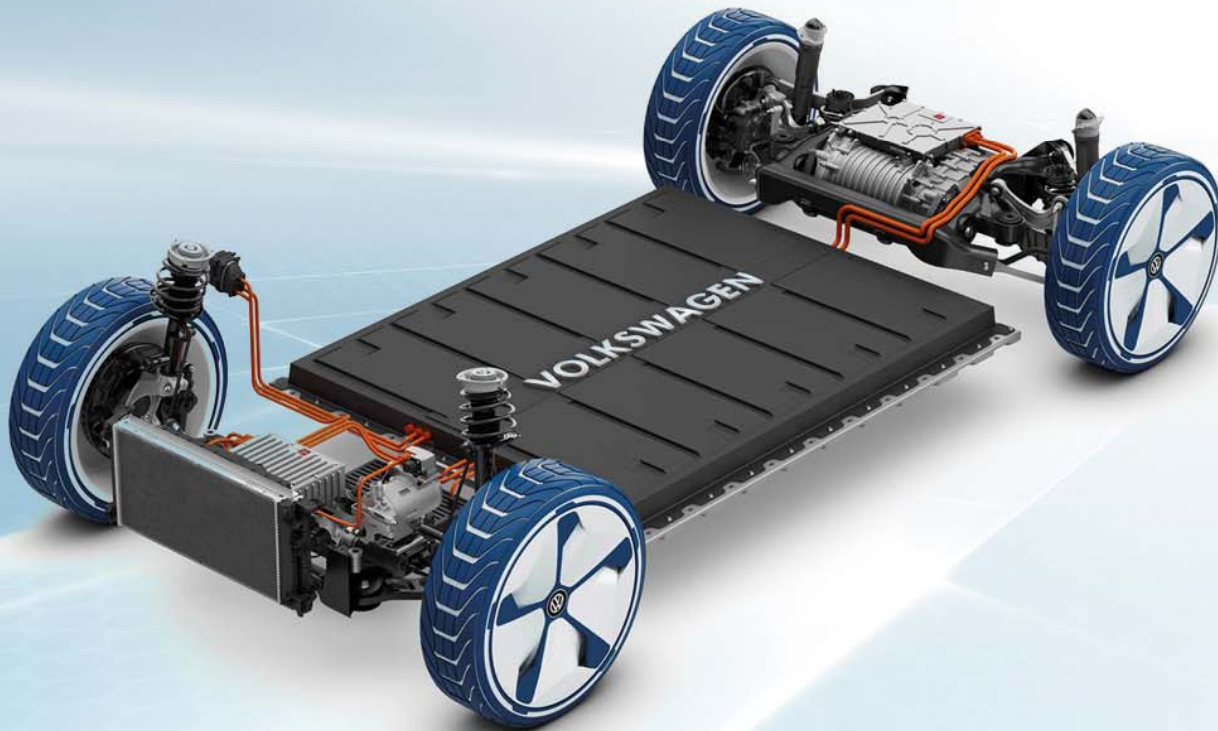
# Die rein elektrische Fahrzeugarchitektur erlaubt neue Proportionen und deutlich größere Innenräume



Horizontale Gliederung | Optische Höhenreduzierung | Neue grafische Elemente



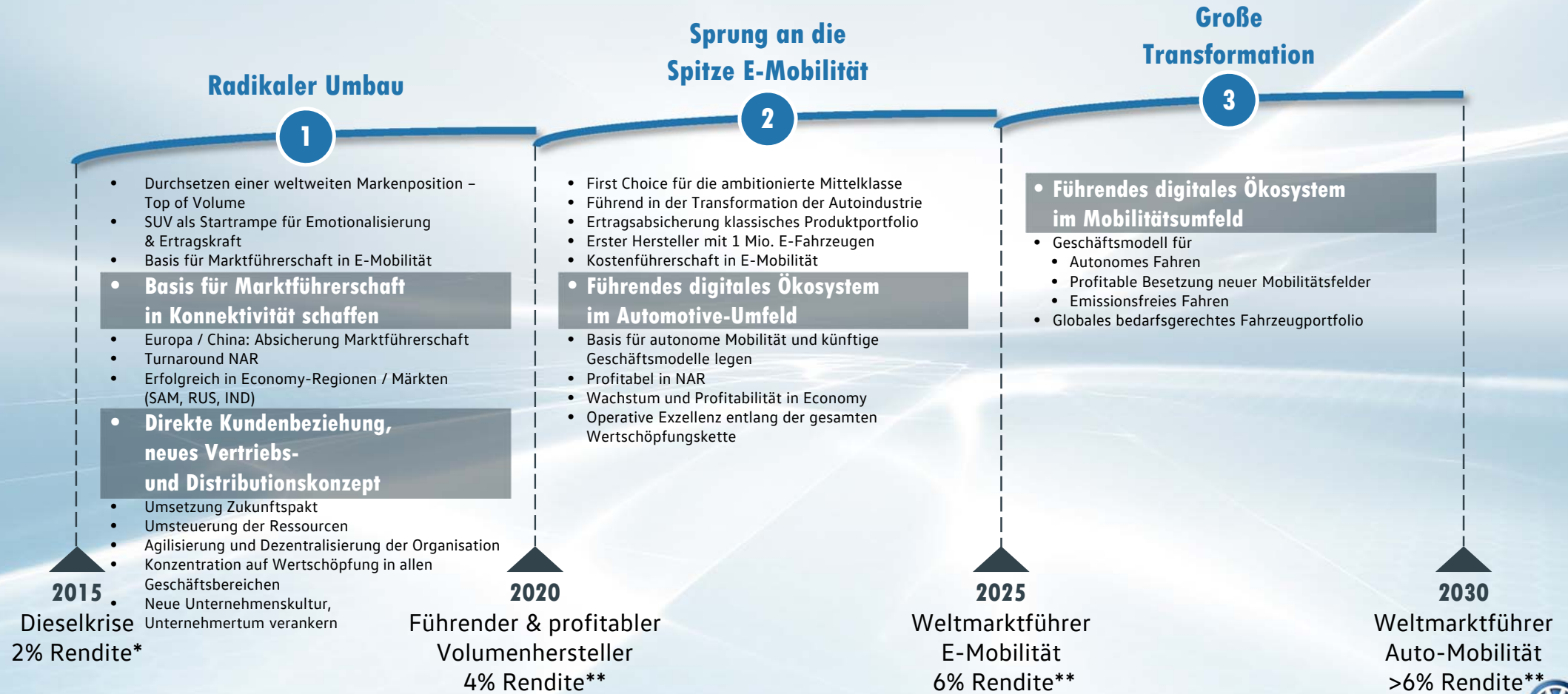
# Volkswagen wird das Elektroauto kostengünstig und profitabel machen



- **Wesentliche Maßnahmen**
- Konzeptbestimmend: Kundennutzen und Package für kostenoptimierte Ausführung der E-Komponenten
- MEB: Skaleneffekte durch konzernweite Nutzung des MEB
- „Design for Manufacturing“: Höhere Produktivität, geringere Fertigungszeit
- Senkung Material- und Vertriebskosten
- Deutliche Variantenreduzierung
- Frühzeitige Einbindung von Lieferanten



# Der direkte Kundenkontakt und Dienste aus der Volkswagen Cloud differenzieren Volkswagen im Volumensegment



\*) vor Sondereinflüssen

\*\*) Operative Rendite auf Basis bereinigter Umsatzerlöse (ohne Umsatz aus Mehrmarken-Vertriebsgesellschaften)



# Volkswagen Pkw plant ein in der Automobilindustrie führendes Ökosystem



## Plattform

A row of three digital interface cards. The first card shows a user profile for "Alexander Brauns" with a "VW Profile" registration status of "100%". The second card is titled "Digital Key" and shows a car icon and a user named "Emma". The third card is titled "Golf 7" and shows a car icon, "Eigenes Fahrzeug", "Akt. Reichweite 432 km", and "Car-Net Dienste".

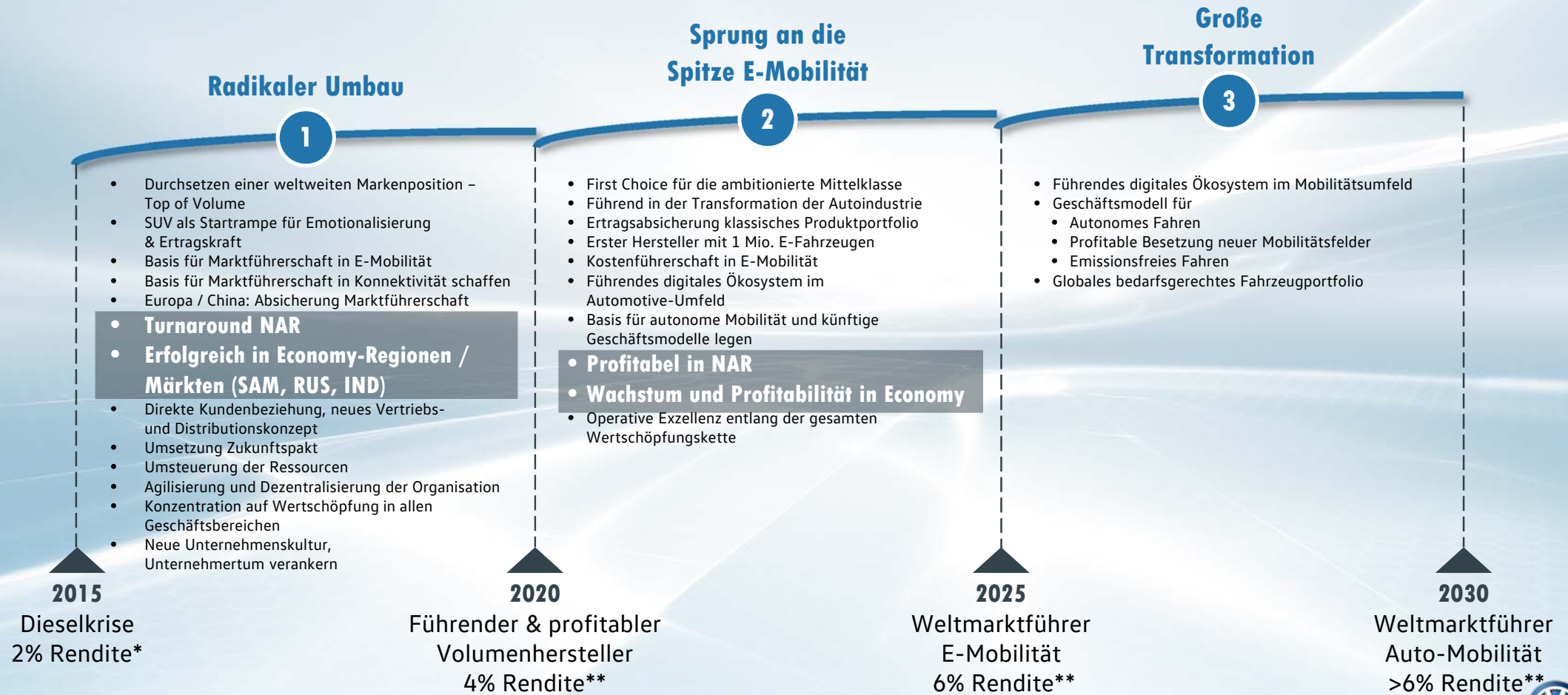
## Apps/ Dienste

A row of three digital interface cards. The first card is titled "Meine letzten Fahrten" and shows a map with a route and a "Fahrtüberblick" section with a fuel consumption of "5,9 L/100KM". The second card is titled "Weitere Apps" and shows icons for parking, music, and navigation, with text about finding the best apps from other providers. The third card is titled "VW Apps für Dich" and shows icons for various services, with text about finding all VW apps for the user's vehicle.





# Die Ertragskraft von Volkswagen Pkw wird maßgeblich durch aggressive Regionsprogramme verbessert



\*) vor Sondereinflüssen

\*\*) Operative Rendite auf Basis bereinigter Umsatzerlöse (ohne Umsatz aus Mehrmarken-Vertriebsgesellschaften)



# Für die USA plant Volkswagen Pkw ein kraftvolles Comeback

## Fokus auf US-Kernsegmente

---



Atlas



Tiguan



Jetta



Passat

## Wesentliche Maßnahmen

---

- Erweiterung SUV-Angebot, Fokus auf US-Kernsegmente (SUVs, Sedans)
- Marktgerechte Preisung
- Marktgerechte Anpassung an lokale Standards und Kundenerwartungen
- Reduzierung von Material-, Produkt- und Fixkosten
- „Electrify America“: Infrastruktur und ab 2021 Elektroautos aus lokaler Produktion



# In Südamerika initiiert eine Produktoffensive eine neue Wachstumsphase

## Produktoffensive in Südamerika

---



Polo Global



Polo Sedan Global



Small SUV Global

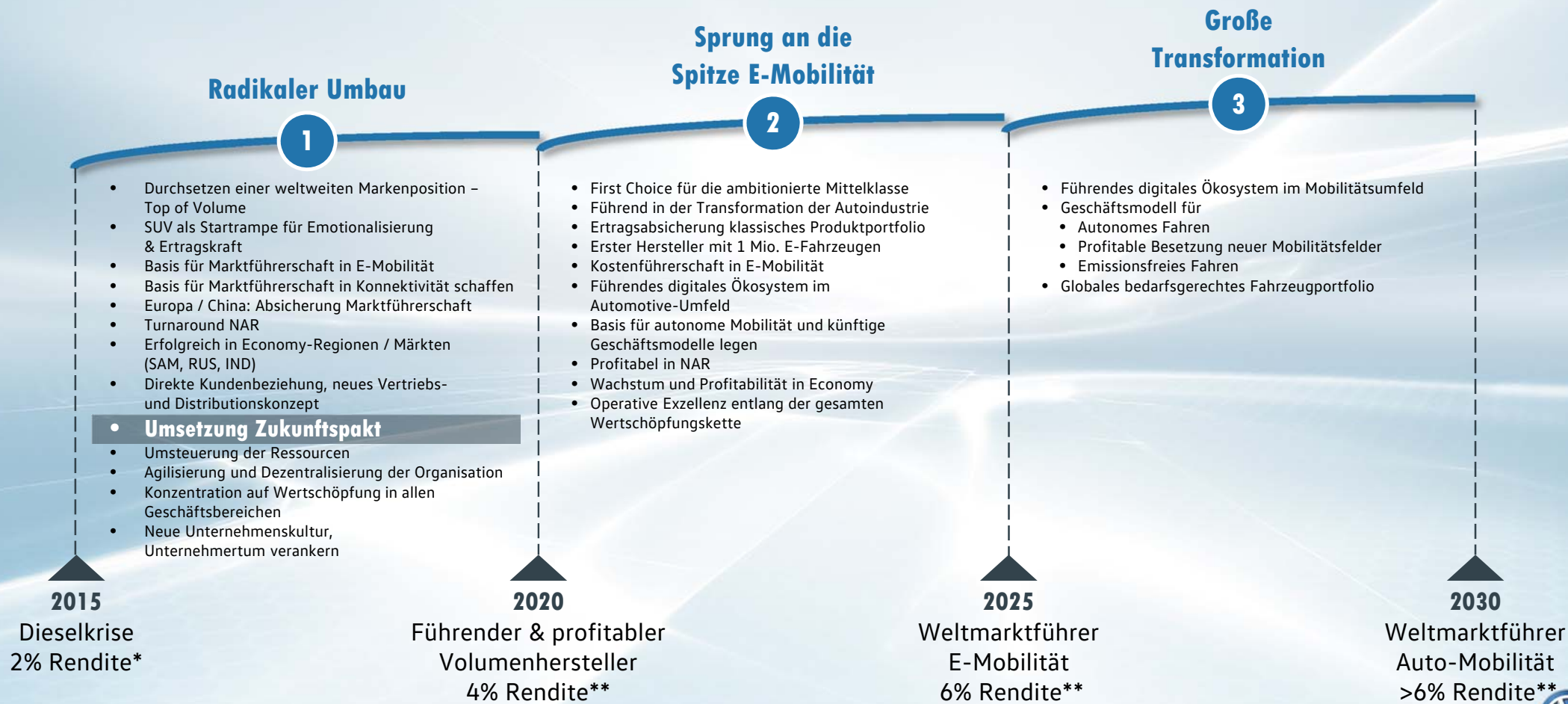
## Wesentliche Maßnahmen

---

- Reduzierung Kapazitäten & Fixkosten
- Produktivitätssteigerung, Anpassung Produkte an lokale Anforderungen
- Produktoffensive, Investitionen von 2,5 Mrd. Euro
- Neupositionierung der Marke
- Neue Wachstumsstrategie für Lateinamerika



# Der Zukunftspakt ist ein wichtiger Baustein für den radikalen Umbau der Marke



- Durchsetzen einer weltweiten Markenposition – Top of Volume
- SUV als Startrampe für Emotionalisierung & Ertragskraft
- Basis für Marktführerschaft in E-Mobilität
- Basis für Marktführerschaft in Konnektivität schaffen
- Europa / China: Absicherung Marktführerschaft
- Turnaround NAR
- Erfolgreich in Economy-Regionen / Märkten (SAM, RUS, IND)
- Direkte Kundenbeziehung, neues Vertriebs- und Distributionskonzept
- **Umsetzung Zukunftspakt**
  - Umsteuerung der Ressourcen
  - Agilisierung und Dezentralisierung der Organisation
  - Konzentration auf Wertschöpfung in allen Geschäftsbereichen
  - Neue Unternehmenskultur, Unternehmertum verankern

- First Choice für die ambitionierte Mittelklasse
- Führend in der Transformation der Autoindustrie
- Ertragsabsicherung klassisches Produktportfolio
- Erster Hersteller mit 1 Mio. E-Fahrzeugen
- Kostenführerschaft in E-Mobilität
- Führendes digitales Ökosystem im Automotive-Umfeld
- Basis für autonome Mobilität und künftige Geschäftsmodelle legen
- Profitabel in NAR
- Wachstum und Profitabilität in Economy
- Operative Exzellenz entlang der gesamten Wertschöpfungskette

- Führendes digitales Ökosystem im Mobilitätsumfeld
- Geschäftsmodell für
  - Autonomes Fahren
  - Profitable Besetzung neuer Mobilitätsfelder
  - Emissionsfreies Fahren
- Globales bedarfsgerechtes Fahrzeugportfolio

\*) vor Sondereinflüssen

\*\*\*) Operative Rendite auf Basis bereinigter Umsatzerlöse (ohne Umsatz aus Mehrmarken-Vertriebsgesellschaften)



# Das wird der Zukunftspakt leisten

1. Die finanzielle Wettbewerbsfähigkeit der Marke Volkswagen wird wiederhergestellt
2. Die Wertschöpfung wird auf Zukunftsfelder und zukunftsfähige Arbeitsplätze umgebaut



# Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit und Zukunftssicherung sind die Schwerpunkte der Vereinbarung

## Wettbewerbsfähigkeit

AG 1  
Fahrzeugbau

- Produktivitätssteigerungen 25%
- Reduzierung Fabrikkosten

AG 2  
Komponente

- Produktivitätssteigerung 25 %
- Auslauf unwirtschaftlicher Produkte

AG 3  
Technische  
Entwicklung

- Reduzierung hardwareorientierte Entwicklungsarbeit
- Effizienzsteigerung Entwicklungsprozesse

AG 4  
Verwaltung

- Abbau Bürokratie

## Zukunftssicherung

- Vier zusätzliche Modelle:  
Zwei konventionelle und zwei MEB-Fahrzeuge

- Investitionen in:
  - Elektro-Antrieb
  - Batteriezelle (Pilotanlage)
  - Batteriesystem

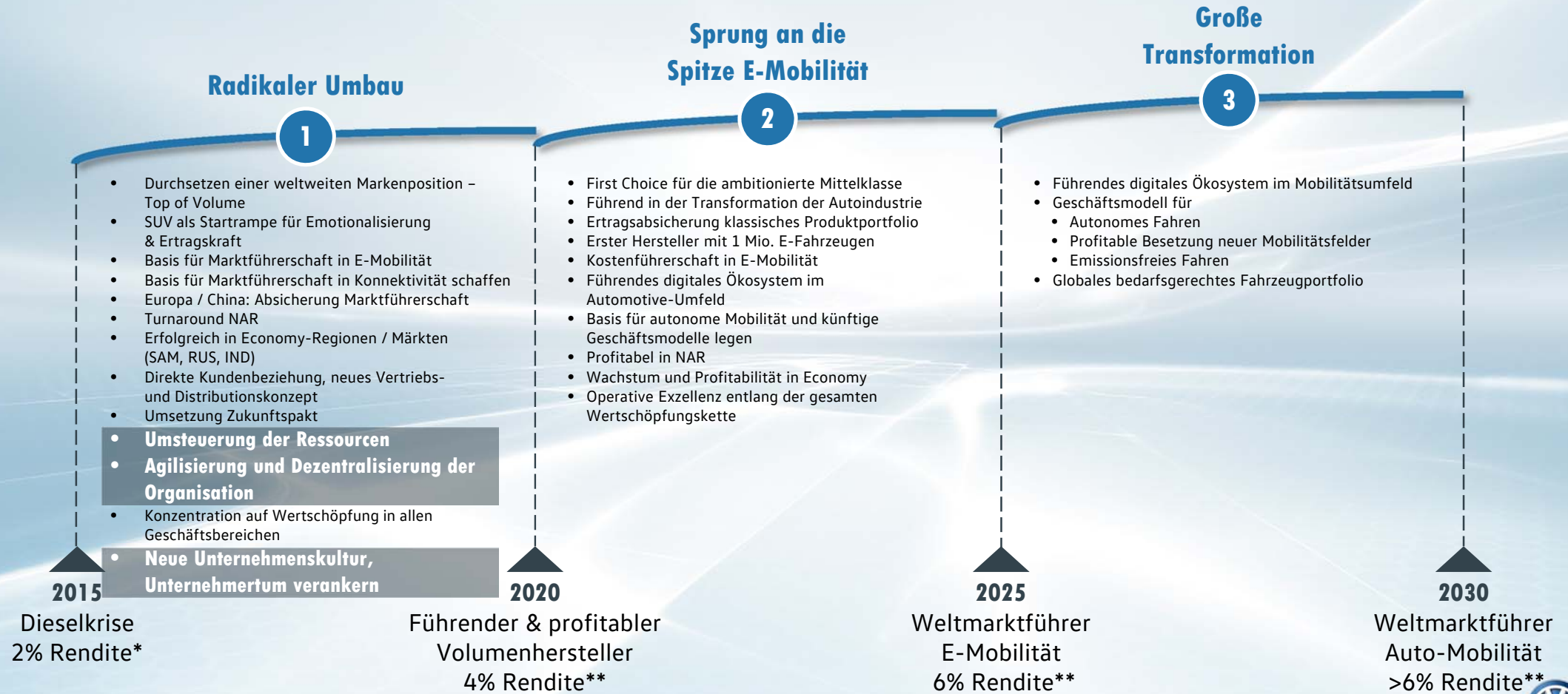
- Kompetenz-/Kapazitäten-Aufbau in Automat. Fahren, Elektrifizierung, Konnektivität etc.

- Aufbau Beschäftigung in neuen Geschäftsfeldern

Der Personalabbau erfolgt entsprechend der demographischen Entwicklung



# Neue Führungskultur und agilere Organisationsformen beschleunigen Entscheidungen, Prozesse & Umsetzung



\*) vor Sondereinflüssen

\*\*) Operative Rendite auf Basis bereinigter Umsatzerlöse (ohne Umsatz aus Mehrmarken-Vertriebsgesellschaften)



# Baureihenorganisation und Regionalisierung machen uns schneller und unternehmerischer

## Baureihenorganisation

G1 – Small



G3 – Mid- & Fullsize



G2 – Compact



G4 – e-Mobility



Neues Organisationsmodell in allen Baureihen umgesetzt

## Regionalisierung

NAR



Leiter NAR

F V E B P S GS

SAM



Leiter SAM

F V E B P S CEO VWA

CHN



Leiter CHN

F V E GS, G1-3 G4 Project EBO\*

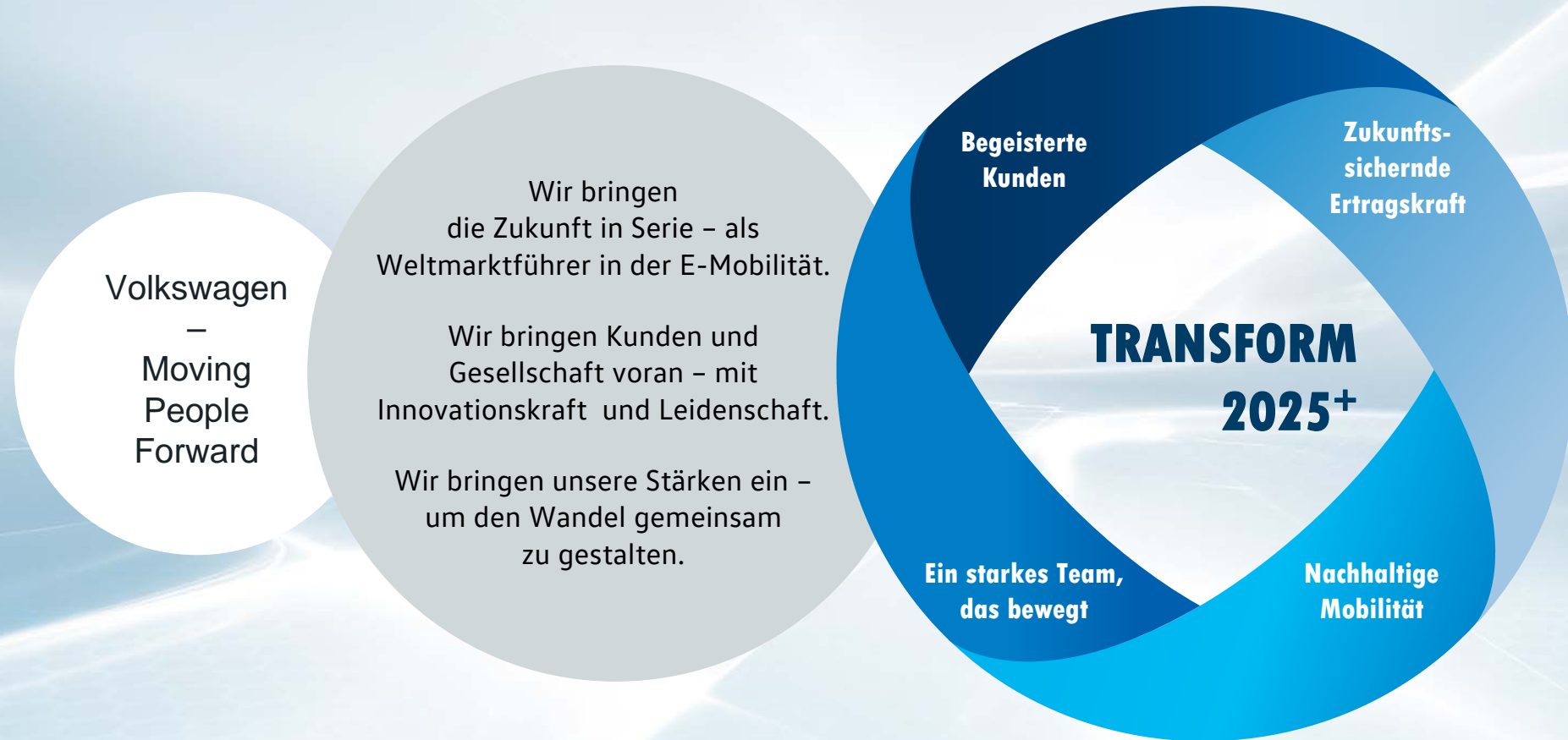
Neues Organisationsmodell für die Regionen umgesetzt

\*) EBO = Budget Car Organisation





# Unser neues Leitbild



# 12 KPIs entlang von 4 Zielfeldern messen die Zielerreichung der Strategie

## Begeisterte Kunden

- Best-in-Class Weiterempfehlung durch begeisterte Kunden
- Top Qualität vor Kunde
- Direkter Kundenkontakt im digitalen Umfeld

## Ein starkes Team, das bewegt

- Lebendige Unternehmenskultur und engagierte Mitarbeiter
- Wunsch-Arbeitgeber für Top-Talente
- Hohe Vielfalt und Kompetenz in der Mannschaft



## Zukunftssichernde Ertragskraft

- Zukunftssichernde Umsatzrendite
- Zukunftssichernde Kapitalrendite
- Sicherstellung der Finanzierbarkeit

## Nachhaltige Mobilität

- Weltmarktführer in E-Mobilität
- Integrität als Handlungsmaxime
- Reduzierung des Carbon Footprints



# Volkswagen Pkw – Strategie TRANSFORM 2025+

1.

Ausgangs-  
situation

2.

Bausteine  
der Strategie

3.

Umsetzung



# Jede Markeninitiative wird von Vorstandspaten verantwortet

I

Wir haben weltweit die Markenposition "**Top of Volume**" mit emotionalen und attraktiven **Produkten, Services und Diensten** erreicht



J.  
Stackmann



Dr. F.  
Welsch

II

Wir sind global wettbewerbsfähig im **Volumensegment**



Dr. A.  
Antlitz



Th.  
Ulbrich



T.  
Schmall

III

Wir sind Weltmarktführer in **E-Mobilität**



Dr. F.  
Welsch



R.  
Brandstätter

IV

Wir haben **direkten Kontakt** zu unseren **Kunden** durch unser überlegenes **digitales Ökosystem**



J.  
Stackmann



Dr. K.  
Blessing

V

Wir stärken unsere Marktführerschaft in **Europa** und sichern diese in **China** ab



J.  
Stackmann



Th.  
Ulbrich

VI

Wir sind erfolgreich in **Nordamerika**



Dr. H.  
Diess



Dr. A.  
Antlitz

VII

Wir haben **Economy-Märkte** erfolgreich besetzt



Dr. F.  
Welsch



R.  
Brandstätter

VIII

Wir sind eine agile **Organisation** und handeln integer



Dr. K.  
Blessing



Dr. A.  
Antlitz





 TRANSFORM   
**2025**