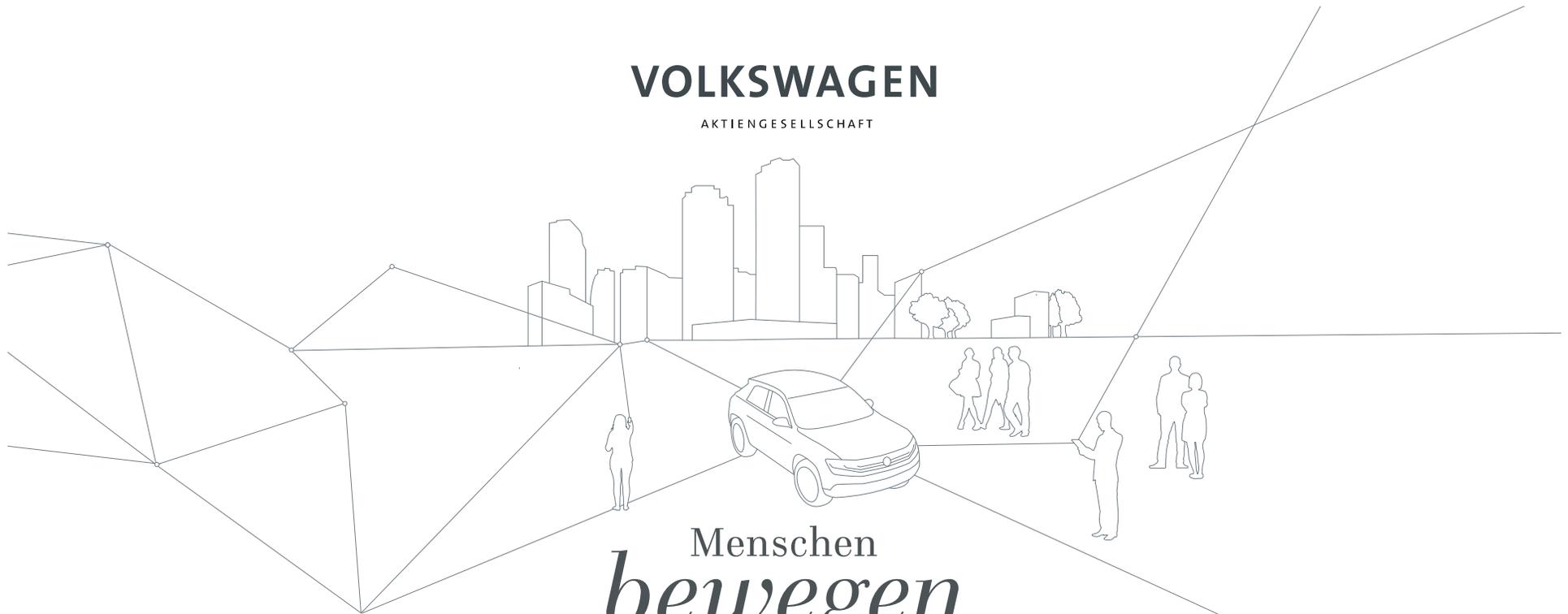


**VOLKSWAGEN**

AKTIENGESELLSCHAFT



Menschen  
*bewegen*

**JAHRESPRESSEKONFERENZ UND INVESTORENKONFERENZ**

**2016**

## 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.

Consequently, 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 Such statements are valid on the date of publication and can be superceded.

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

## Agenda

**1** **Rückblick 2015**  
Wo der Volkswagen Konzern heute steht

---

**2** **Finanzzahlen 2015**  
Was wir erreicht haben

---

**3** **Ausblick**  
Was wir uns für die Zukunft vorgenommen haben

---

## Agenda

**1** **Rückblick 2015**  
Wo der Volkswagen Konzern heute steht

---

**2** **Finanzzahlen 2015**  
Was wir erreicht haben

---

**3** **Ausblick**  
Was wir uns für die Zukunft vorgenommen haben

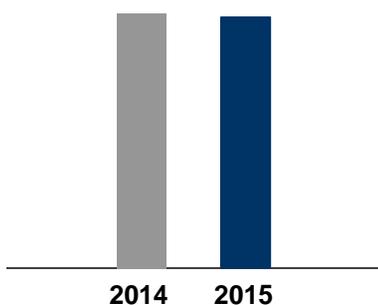
---



„Unser operatives Geschäft ist  
**kerngesund**“

## Volkswagen Konzern: Wesentliche Kennzahlen 2015 auf einen Blick

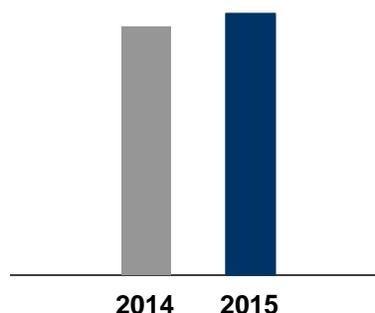
**9,9** Mio.



Auslieferungen  
(Fahrzeuge)

**-2,0** %  
gegenüber Vorjahr

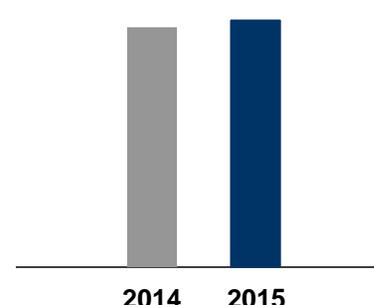
**213,3** Mrd. €



Umsatzerlöse

**+5,4** %  
gegenüber Vorjahr

**12,8** Mrd. €



Operatives Ergebnis  
(vor Sondereinflüssen)

**+1,0** %  
gegenüber Vorjahr

VOLKSWAGEN

AKTIENGESELLSCHAFT

## Highlights 2015 (I) – Starke Marken, zuverlässige Ertragssäulen



Audi

**Auslieferungsrekord im umkämpften Premiumsegment**



PORSCHE

**Neue Bestmarken bei Absatz, Umsatz und Ergebnis**

ŠKODA



**Im Jubiläumsjahr so stark wie nie**

VOLKSWAGEN FINANCIAL SERVICES  
THE KEY TO MOBILITY

**Rekordbeitrag zum Konzernergebnis**

## Highlights 2015 (II) – Stark in Europa, robust in China



Westeuropa



China

## Highlights 2015 (III) – Stolze Traditionen, wegweisende Innovationen



40 Jahre Erfolgsgeschichte GTI



100 Jahre Nutzfahrzeugbau MAN



120 Jahre ŠKODA



65 Jahre Fertigung T-Baureihe



Touran



A4 Limousine



911 Carrera



Superb Combi



Leon ST Cupra



Bentayga



T6 Multivan



P 280



TGX D38

VOLKSWAGEN

AKTIENGESELLSCHAFT

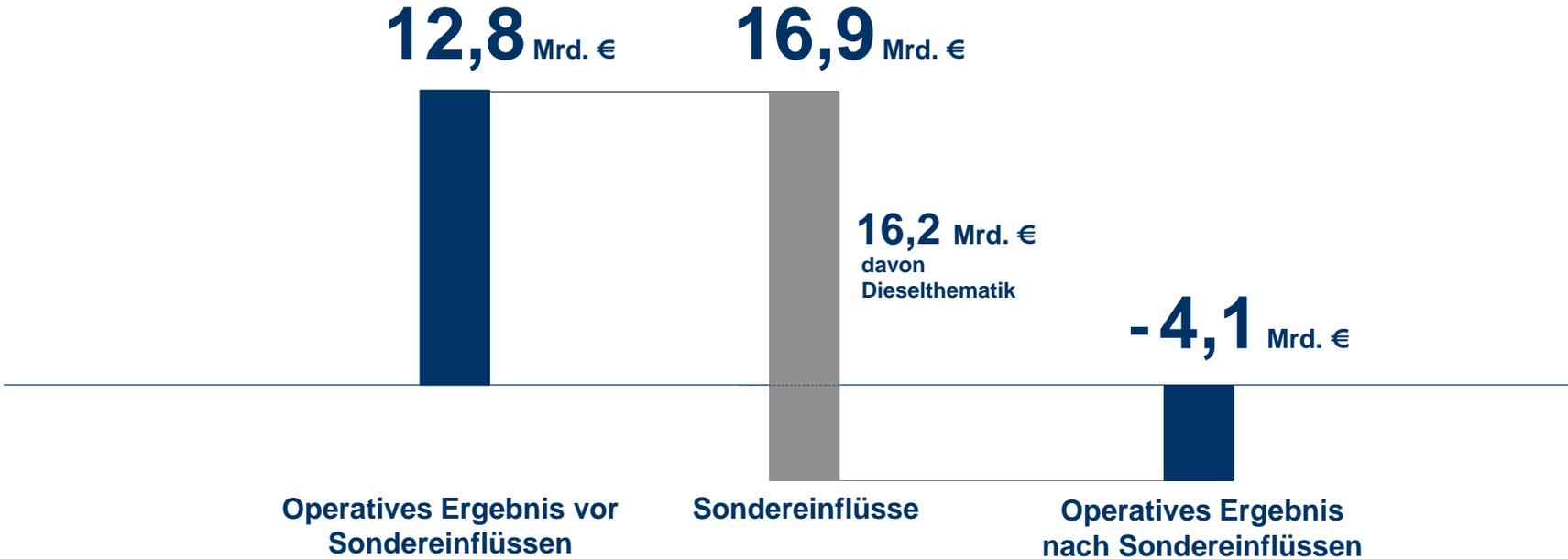
# Highlights 2015 (IV) – Der großartige Einsatz unserer Mitarbeiter weltweit





„**Volkswagen** ist  
**viel mehr** als Krise“

**Dieselthematik: Hohe Belastung überlagert solide operative Entwicklung...**



**...aber der Volkswagen Konzern verfügt über eine starke finanzielle Substanz**



\* Jeweils Stand 31. Dezember 2015

## Unsere 5 Prioritäten – Krisenbewältigung und Neuausrichtung im Fokus



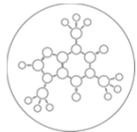
### Kundenlösungen

- Umsetzung der technischen Lösungen in Deutschland begonnen
- Zeitplan für weitere Umrüstungen in Europa wird in Absprache mit den Behörden angepasst
- Grundsatzvereinbarung mit den US-Behörden erzielt



### Aufklärung

- Prozessprüfung durch Interne Revision bereits Ende 2015 abgeschlossen, vorgeschlagene Maßnahmen werden zügig implementiert
- Detaillierte Sachverhaltsaufklärung durch Jones Day schreitet weiter voran



### Struktur

- Neue Führungsmannschaft steht
- Intensive Arbeit an neuen Strukturen und schlankeren Prozessen



### Denkweise

- Zahlreiche Einzelmaßnahmen zur Erneuerung der Unternehmens- und Führungskultur ergriffen
- Strukturierter Veränderungsprozess eingeleitet



### Zielsetzung

- Entwicklung der „Strategie 2025“ läuft planmäßig
- Vorstellung der Schwerpunkte und Zielsetzung erfolgt wie angekündigt Mitte des Jahres



„Wir kommen bei der  
Aufarbeitung der Dieseldematik  
**Schritt für Schritt** voran  
und stellen uns  
für die **Zukunft neu auf**“

## Agenda

**1** Rückblick 2015  
Wo der Volkswagen Konzern heute steht

---

**2** Finanzzahlen 2015  
Was wir erreicht haben

---

**3** Ausblick  
Was wir uns für die Zukunft vorgenommen haben

---

## Agenda

**1** Rückblick 2015  
Wo der Volkswagen Konzern heute steht

---

**2** Finanzzahlen 2015  
Was wir erreicht haben

---

**3** Ausblick  
Was wir uns für die Zukunft vorgenommen haben

---

## Geschäftsjahr 2016 – Solider Start trotz Dieseldematik\*

Fahrzeugauslieferungen an Kunden	Januar - März 2016	Veränderung Vorjahr in %
Volkswagen Pkw	1.459.500	-1,3
Audi	455.800	+4,0
ŠKODA	276.600	+4,3
SEAT	102.900	+0,2
Porsche	56.000	+9,5
Volkswagen Nutzfahrzeuge	113.100	+4,3
MAN	23.400	+6,3
Scania	18.400	+5,4
<b>Weltweit</b>	<b>2.508.300</b>	<b>+0,8</b>

\* Veröffentlichung der Finanzkennzahlen für Q1/2016 am 31. Mai 2016

## Geschäftsjahr 2016 – Ausblick für den Volkswagen Konzern



**Auslieferungen an Kunden**  
stabil auf hohem Niveau



**Umsatzerlöse**  
um bis zu 5 Prozent unter Vorjahr



**Operative Rendite im Konzern**  
zwischen 5,0 und 6,0 Prozent



„Volkswagen erwartet  
auch im laufenden Jahr eine  
**solide operative  
Entwicklung**“

## Geschäftsjahr 2016 – Gut gefüllte Pipeline: rund 60 Fahrzeuganläufe geplant





„Wir stellen im Übergangsjahr 2016  
die **Weichen für die  
Zukunft** von Volkswagen“

## Automobilbranche im Wandel – Unsere Ausgangsposition

### Stärken

Faszinierende Marken

Hohe technologische Kompetenz  
und Innovationskraft

Globale Präsenz

Strikte Qualitätsorientierung

Engagierte Belegschaft

Großes Kundenvertrauen

Solide Finanzen

### Verbesserungsbedarf



**Struktur**



**Denkweise**



**Strategie**



„Wir machen den Konzern

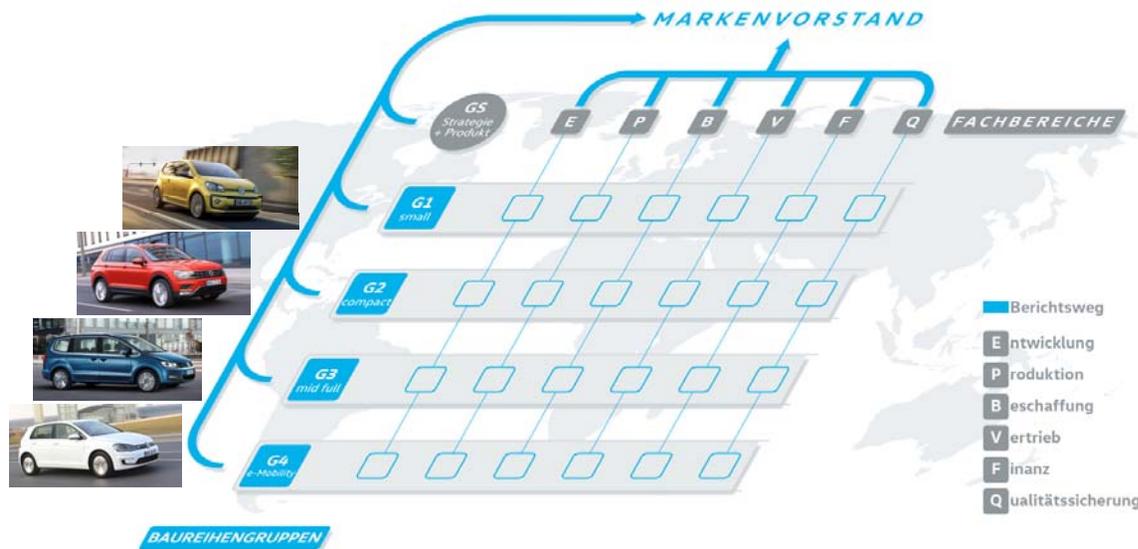
**effizienter** und schneller,

unternehmerischer,

**nachhaltiger** und

technologisch **progressiver**“

## Effizienter und schneller: Die neue Baureihenorganisation am Beispiel der Marke Volkswagen



**Stärkt unternehmerischen Blick aufs Ganze und fördert Ergebnisorientierung**

**Sorgt für deutlich schnellere, kürzere Entscheidungswege**

**Fördert Teamarbeit und verhindert Silo-Denken**

**Verbessert den Gesamtprozess, gerade auch an Schnittstellen**

## Nachhaltiger: Neue Werte als Basis für den Erfolg

### Systematischer Veränderungsprozess gestartet

VOLKSWAGEN  
AKTIENGESELLSCHAFT

**Werte**  
des Konzerns

**Kodex**  
der Zusammenarbeit

Definition von Konzernwerten, die **vom Konzern und allen Marken mitgetragen und gelebt** werden

**Nachhaltige Verankerung von Integrität** als Grundlage des gemeinsamen Handelns

Ableitung eines **Kodex der Zusammenarbeit**

Erhalt der kulturellen **Vielfalt der Marken**

### Nachhaltigkeitsbeirat beschlossen

VOLKSWAGEN  
AKTIENGESELLSCHAFT

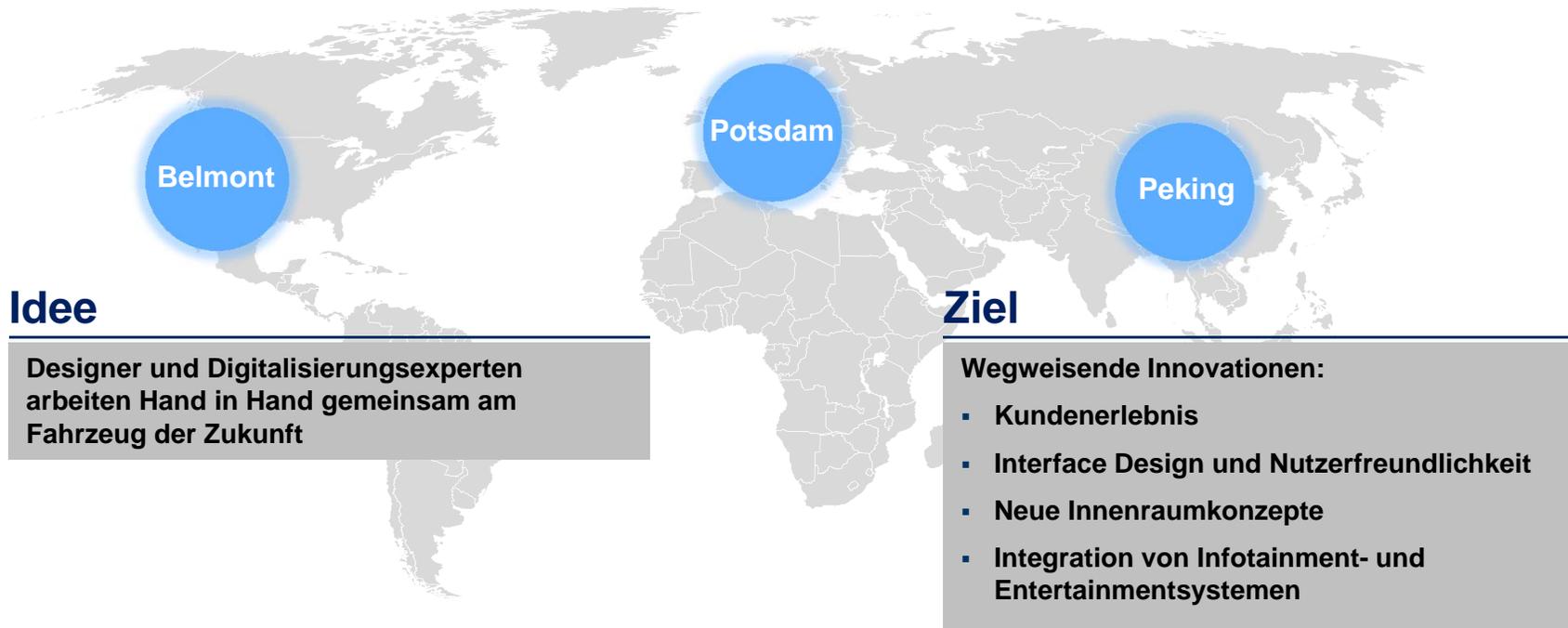
**Nachhaltigkeitsbeirat**

Internationale Persönlichkeiten aus Wissenschaft und Gesellschaft

**Schwerpunkte:**

- **Gesellschaftliche Verantwortung & Integrität**
- **Nachhaltige Mobilität & Klimaschutz**
- **Zukunft der Arbeit & Digitalisierung**

## Technologisch progressiver: Volkswagen Group Future Center



### Idee

Designer und Digitalisierungsexperten arbeiten Hand in Hand gemeinsam am Fahrzeug der Zukunft

### Ziel

Wegweisende Innovationen:

- Kundenerlebnis
- Interface Design und Nutzerfreundlichkeit
- Neue Innenraumkonzepte
- Integration von Infotainment- und Entertainmentsystemen

## Technologisch progressiver: Beispiele für digitale Kooperationen

Pivotal™



SINGULARITY  
UNIVERSITY

here



DoorBird



Apple CarPlay

androidauto

---

## Technologisch progressiver: Offensive bei Mobilitätsdienstleistungen

Carsharing

Robotaxi

Traffic Management

Car Rental

Mobility on Demand

Smart Data

Efficiency Services

Convenience Services

Mehrwert für unsere Kunden durch **Software-basierte Lösungen und Dienstleistungen** rund um „Mobilität“

**Partnerschaften und strategische Beteiligungen** geplant

Einführung einer **eigenständigen, konzernübergreifenden Mobilitätsorganisation**

VOLKSWAGEN  
AKTIENGESELLSCHAFT

## Technologisch progressiver: Fokus auf innovative E-Mobility-Lösungen



## Technologisch progressiver: Platooning bei den schweren Nutzfahrzeugen



Wir besetzen die großen Zukunftsthemen unserer Branche ...

 **Digitalisierung**

 **Connectivity**

 **Nachhaltigkeit**

 **Smart Mobility**

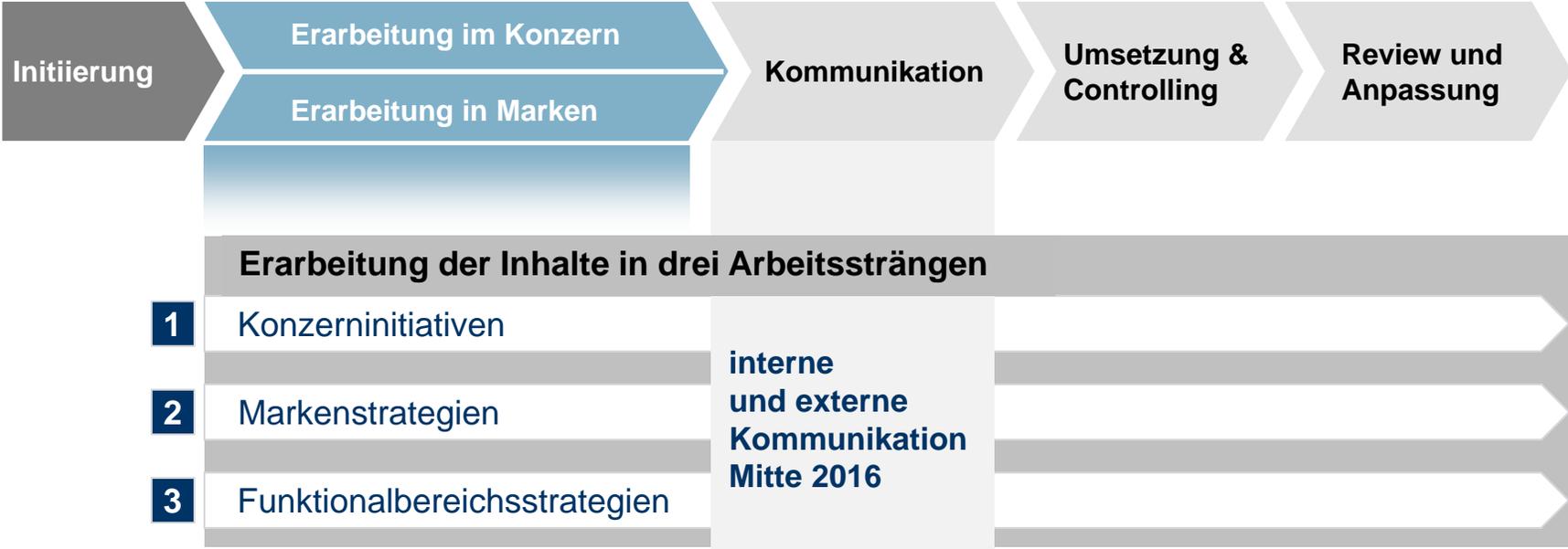
 **E-Mobility**

 **Autonomes Fahren**

**Strategie  
2025**

# ... und liefern Mitte 2016 unsere neue Strategie

## Strategieprozess in fünf Phasen

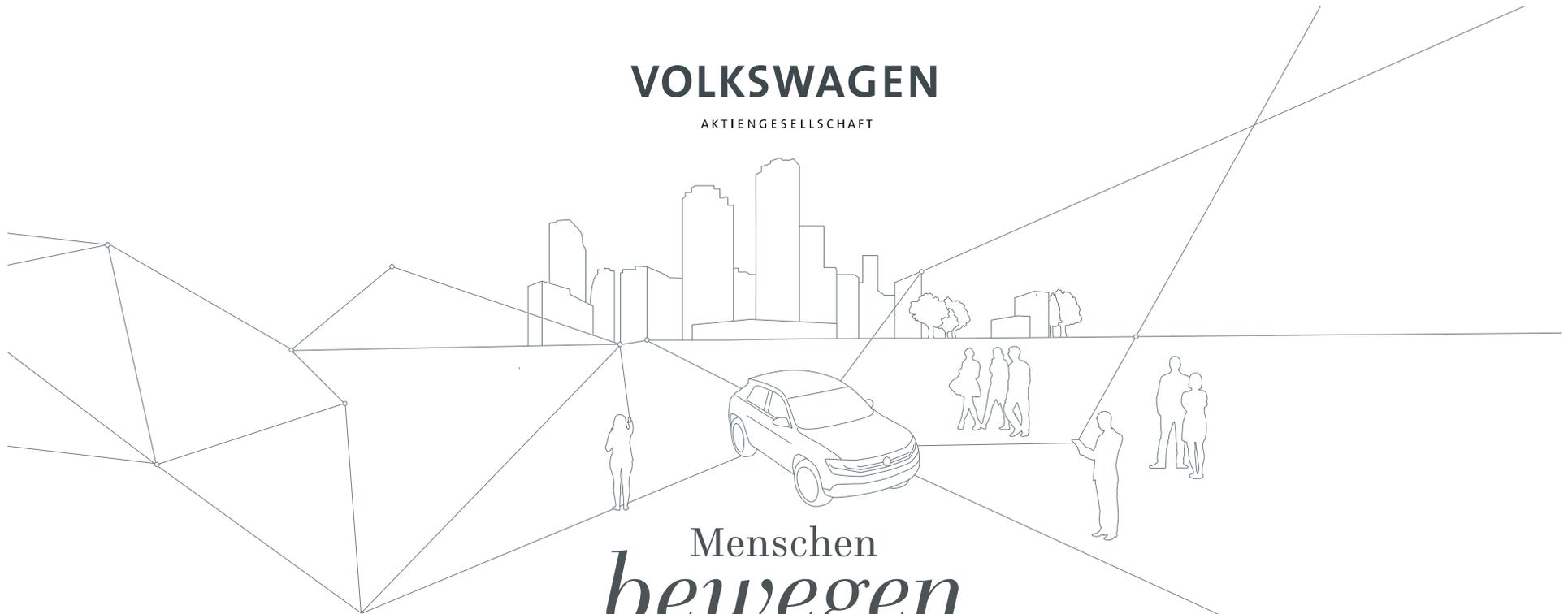




„**Gemeinsam** schaffen wir ein  
**neues Volkswagen**  
und gestalten die  
**Mobilitätswelt**  
**von morgen** maßgeblich mit“

**VOLKSWAGEN**

AKTIENGESELLSCHAFT



Menschen  
*bewegen*

**JAHRESPRESSEKONFERENZ UND INVESTORENKONFERENZ**

**2016**