

**Der Volkswagen Konzern kommt voran:
Aufklärung, Kundenlösungen, Neuausrichtung**
Pressekonferenz, 10. Dezember 2015

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 Such statements are valid on the date of publication and can be superseded.

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

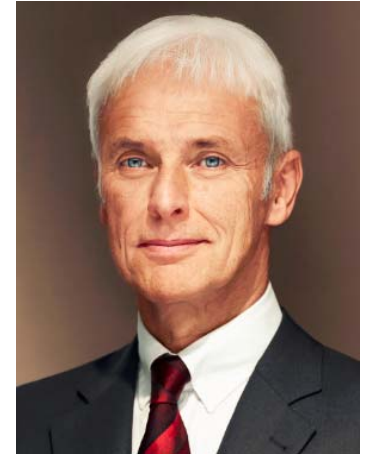
Agenda

1. Einführung
2. Stand der Aufklärung
3. Lösungen für unsere Kunden
4. Volkswagen im Wandel –
Struktur, Denkweise, Zielsetzung
5. Fazit und Ausblick



Hans Dieter Pötsch

Vorsitzender des Aufsichtsrats
der Volkswagen AG



Matthias Müller

Vorsitzender des Vorstands
der Volkswagen AG

Agenda

1. **Einführung**
2. Stand der Aufklärung
3. Lösungen für unsere Kunden
4. Volkswagen im Wandel –
Struktur, Denkweise, Zielsetzung
5. Fazit und Ausblick



Hans Dieter Pötsch

Vorsitzender des Aufsichtsrats
der Volkswagen AG

Welche Herausforderungen wir bewältigen müssen

- **Verlorenes Vertrauen zurückgewinnen** – durch glaubwürdiges und entschlossenes Handeln bei der Bewältigung der aktuellen Krise
- **Operatives Geschäft schützen und Marktposition verteidigen** – durch besondere Anstrengungen im Vertrieb und wirtschaftliche Entscheidungen mit Augenmaß und Weitsicht
- **Zukunftsfähigkeit des Konzerns sichern** – durch wirkungsvolle Abfederung der finanziellen Krisenfolgen und Fortführung des eingeleiteten Veränderungsprozesses auf allen Ebenen



Der Volkswagen Konzern steht mitten in einer der größten Bewährungsproben seiner Geschichte.

Was der Aufsichtsrat seit Ausbruch der Krise getan hat

- **Aufklärung umfassend und konsequent vorangetrieben** – um möglichst schnell verlässliche Erkenntnisse zu gewinnen und alle Fakten auf den Tisch zu bringen
- **Vorstandsarbeit intensiv begleitet** – um der Konzernführung den Rücken zu stärken
- **Neue Struktur beschlossen** – um Führung zu vereinfachen und mehr dezentrale Verantwortlichkeit zu ermöglichen
- **Personelle Neuaufstellung** – um frische Impulse für die notwendigen Veränderungen zu setzen und den Konzern für die Zukunft aufzustellen
- **Stakeholder-Dialog verstärkt** – um Transparenz zu gewährleisten und Vertrauen wiederherzustellen



Der Volkswagen Konzern ist auch in dieser schwierigen Phase voll handlungsfähig.

Wie wir die personelle Neuaufstellung eingeleitet haben



Neuzugänge im Konzernvorstand: 6 neue Mitglieder seit Anfang 2015

M. Müller
Vorstandsvorsitzender



F. Witter
Finanzen & Controlling



Dr. K. Blessing¹
Personal & Organisation



Dr. C. Hohmann-Dennhardt¹
Integrität & Recht



Dr. H. Diess
VW Pkw



A. Renschler
Nutzfahrzeuge



¹: Ab 1. Januar 2016

Was der Aufsichtsrat seit Ausbruch der Krise getan hat

- **Aufklärung umfassend und konsequent vorangetrieben** – um möglichst schnell verlässliche Erkenntnisse zu gewinnen und alle Fakten auf den Tisch zu bringen
- **Vorstandsarbeit intensiv begleitet** – um der Konzernführung den Rücken zu stärken
- **Neue Struktur beschlossen** – um Führung zu vereinfachen und mehr dezentrale Verantwortlichkeit zu ermöglichen
- **Personelle Neuaufstellung** – um frische Impulse für die notwendigen Veränderungen zu setzen und den Konzern für die Zukunft aufzustellen
- **Stakeholder-Dialog verstärkt** – um Transparenz zu gewährleisten und Vertrauen wiederherzustellen



Der Volkswagen Konzern ist auch in dieser schwierigen Phase voll handlungsfähig.

Agenda

1. Einführung
2. **Stand der Aufklärung**
3. Lösungen für unsere Kunden
4. Volkswagen im Wandel –
Struktur, Denkweise, Zielsetzung
5. Fazit und Ausblick



Hans Dieter Pötsch

Vorsitzender des Aufsichtsrats
der Volkswagen AG



Was im Volkswagen Konzern passiert ist



Diesel-Thematik
Beeinflussung des
NO_x-Emissionsverhaltens

Bis zu 11 Millionen
Diesel-Fahrzeuge

**Umsetzung technischer Lösungen
für die betroffenen Fahrzeuge
in Vorbereitung**

CO₂-Thematik
Unplausibilitäten bei
Zertifizierung von
CO₂-/Verbrauchsangaben

Befürchtung zunächst: rund 800.000
Diesel- und Benzin-Fahrzeuge

**Verdacht ungültiger
Typgenehmigungen nicht erhärtet.
Anpassung der Genehmigungswerte für
wenige Fahrzeugmodelle
im Rahmen üblicher Prozesse**

Wie wir die Aufklärung betreiben



Ansatz & Anspruch sind klar: Alles kommt auf den Tisch.

Umfassend

Wir identifizieren und analysieren alle relevanten Prozesse vom Ursprung des Problems bis heute.

Unabhängig

Externe Experten und die Revision ermitteln ohne Ansehen von Personen.

Kooperativ

Wir arbeiten mit allen Behörden zusammen.

Schonungslos

Wir sind entschlossen, die Verantwortlichkeiten zu klären und die richtigen Lehren zu ziehen.

Sorgfältig

Wir sichten Massen von Daten – und drehen jeden Stein um. Dabei geht Gründlichkeit vor Tempo.

Wo wir bei der Aufklärung stehen



1. Prozessprüfung (Interne Revision)

Fortlaufende detaillierte Prozessprüfung

12/2015: Abschluss
Prozessprüfung

2. Sachverhaltsaufklärung (Jones Day)

Fortlaufende detaillierte Sachverhaltsaufklärung

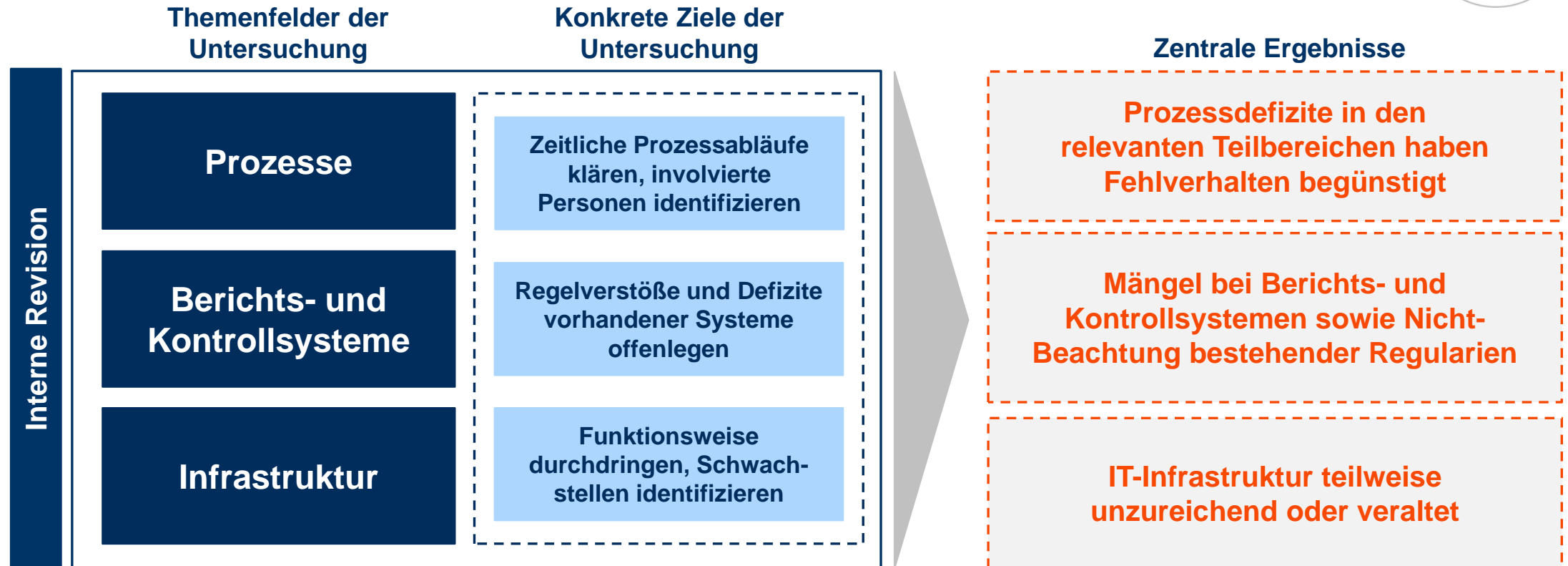
Fortlaufende Begleitung durch Aufsichtsrat und Vorstand

HV 2016: Gesellschaft
berichtet an die Aktionäre



Die Prozessanalyse steht vor dem Abschluss,
die Frage nach den Verantwortlichkeiten braucht noch Zeit.

Prozessprüfung: Welche Erkenntnisse die Revision über die Vorgänge in den relevanten Teilbereichen bereits gewonnen hat



Sachverhaltsaufklärung: Was die externen Ermittler bislang bewältigt haben

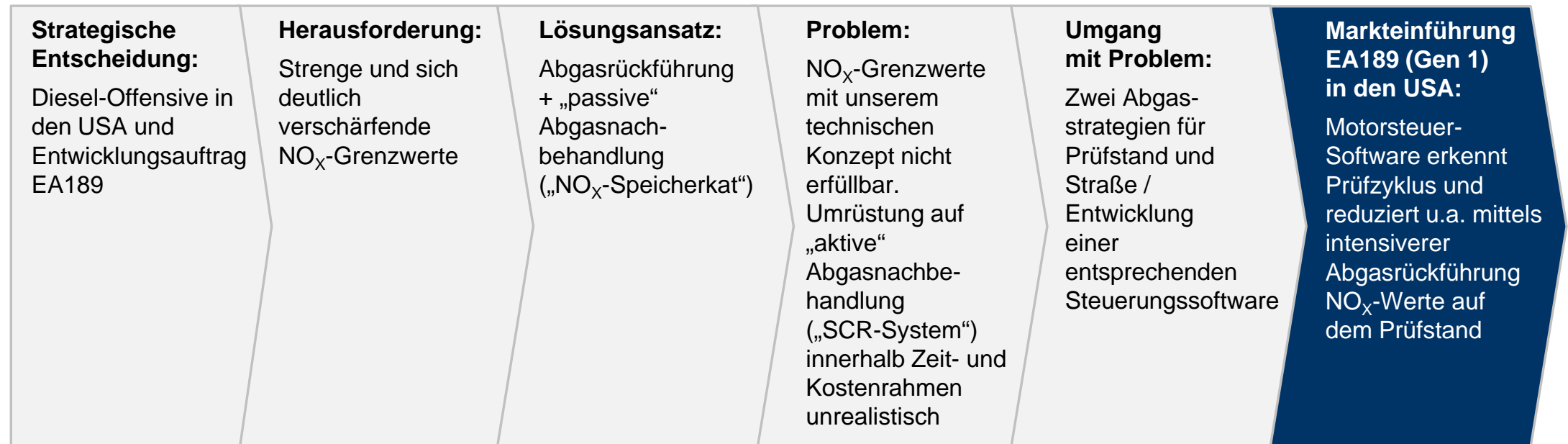


Jones Day

- Datenmenge von **102 Terabyte** gesichert (entspricht umgerechnet etwa 50 Millionen Büchern)
- **87 ausführliche Interviews** geführt, viele Dutzend weitere folgen noch
- Mehr als **1.500 elektronische Datenträger von ca. 380 Mitarbeitern** sichergestellt
- **2.000 Schreiben** an Konzern-Mitarbeiter (Litigation Hold Letters), um Datenverlust oder -löschung zu verhindern

Wir haben heute ein konkreteres Verständnis über die Entstehungsgeschichte der NO_x-Manipulationen und die CO₂-Thematik

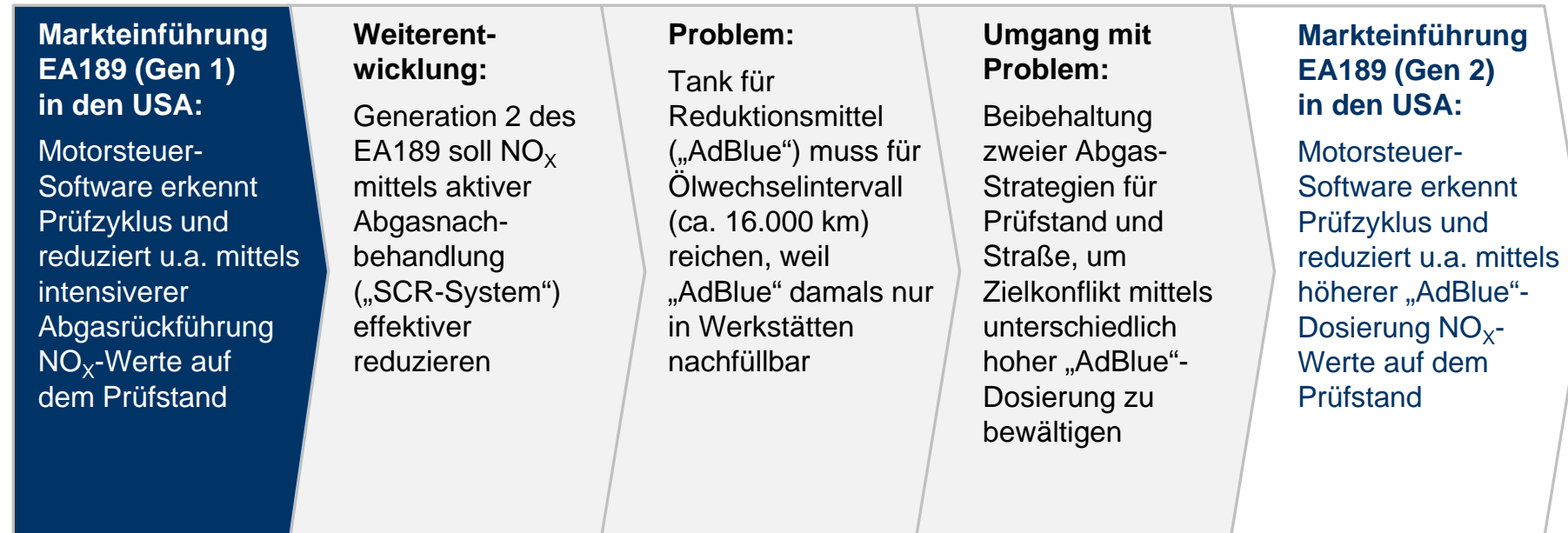
Welche Erkenntnisse zur Entstehungsgeschichte der NO_x-Thematik wir bereits gewonnen haben



2005

Frühjahr 2008

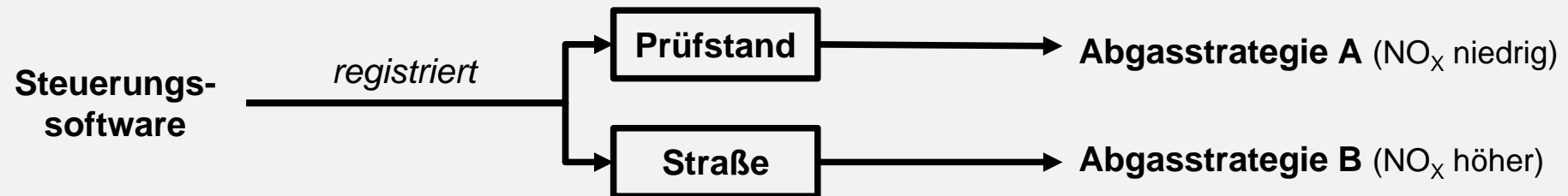
Welche Erkenntnisse zur Entstehungsgeschichte der NO_x-Thematik wir bereits gewonnen haben (Fortsetzung)



Worin beim V6 Motor der grundlegende Unterschied zur ursprünglichen NO_x-Thematik liegt



Ursprüngliche NO_x-Thematik



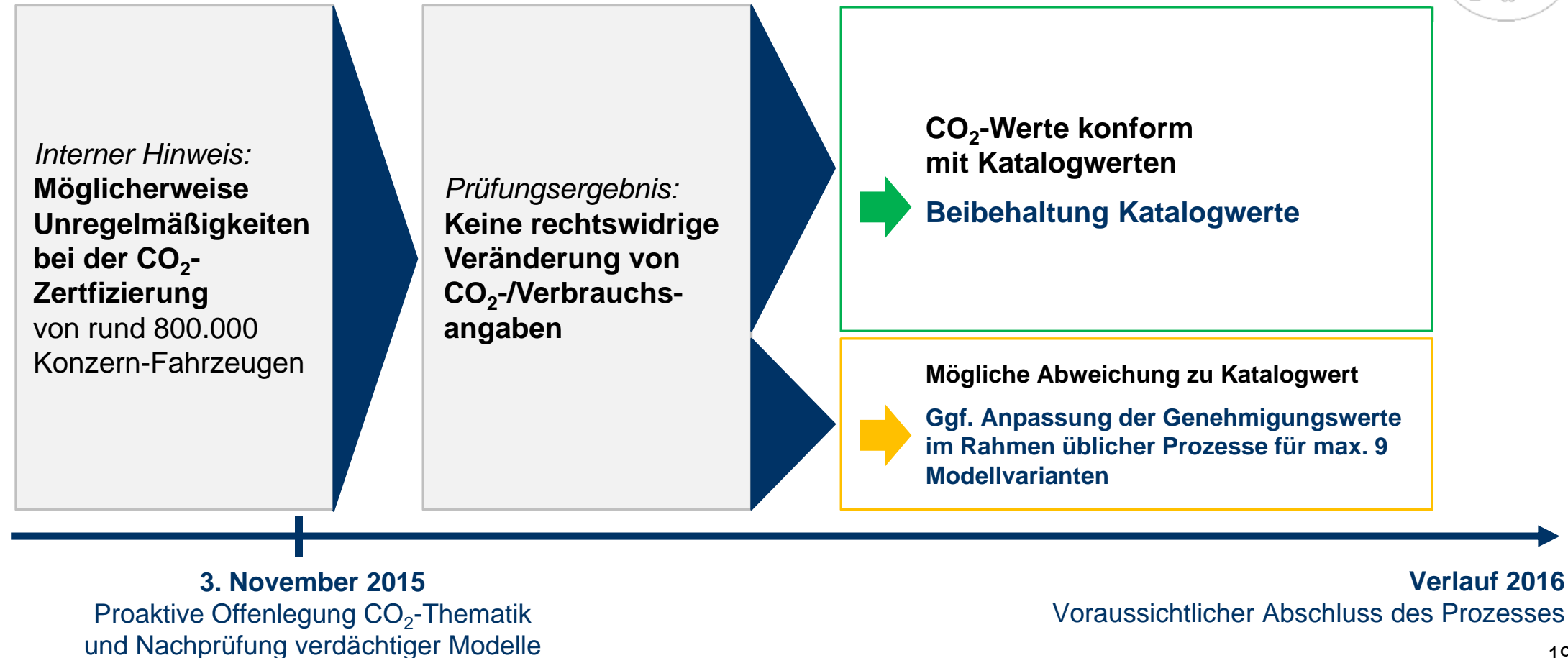
V6 3 Liter Motor



1: Stufe 3 auf Straße sehr selten aktiviert und Warmlauf dadurch zu früh abgebrochen

2: Unter gleichen Betriebsbedingungen

Wie wir die CO₂-Thematik angegangen sind und wie sich die Angelegenheit entwickelt hat



Welche Konsequenzen wir schon gezogen haben



- ✓ Wegweisende Vorstandsentscheidung getroffen: **Emissionstests werden im Volkswagen Konzern künftig grundsätzlich extern und unabhängig stichprobenüberprüft**, hierzu Einführung von überwachenden On-Road-Emissionsmessungen im realen Straßenfahrbetrieb (2016)
- ✓ Umsetzung weiterer der rund **30 von der Internen Revision identifizierten, wesentlichen Optimierungs- und Maßnahmenpakete** bereits eingeleitet (enge Umsetzungsüberwachung durch die Interne Revision), z.B. Einführung wirksamer Freigabe- und Kontrollprozesse, u.a. durch entsprechende Gremienstrukturen; Prozessunterstützung durch Einsatz adäquater IT-Systeme
- ✓ **Erkenntnisse** der internen Revision **an Jones Day übergeben**
- ✓ Bisher 9 möglicherweise an den Manipulationen Beteiligte aus dem Management **freigestellt**



Die von der Revision vorgeschlagenen Maßnahmen implementieren wir nun zügig. Mit der gleichen Konsequenz werden wir die Erkenntnisse von Jones Day umsetzen.

Agenda

1. Einführung
2. Stand der Aufklärung
- 3. Lösungen für unsere Kunden**
4. Volkswagen im Wandel –
Struktur, Denkweise, Zielsetzung
5. Fazit und Ausblick



Matthias Müller

Vorsitzender des Vorstands
der Volkswagen AG



Zur Erinnerung: Welche Themen für uns Priorität haben



Wir helfen unseren Kunden

Bereitstellung effektiver technischer Lösungen



Wir klären auf

Der Wahrheit auf den Grund gehen und daraus lernen



Neue Struktur

Mehr Eigenständigkeit und unternehmerische Verantwortung



Neue Denkweise

Grundsätzliche Veränderung in der Art, wie wir Dinge angehen



Neue Zielsetzung




Neuausrichtung dessen, was wir tun in Richtung 2025



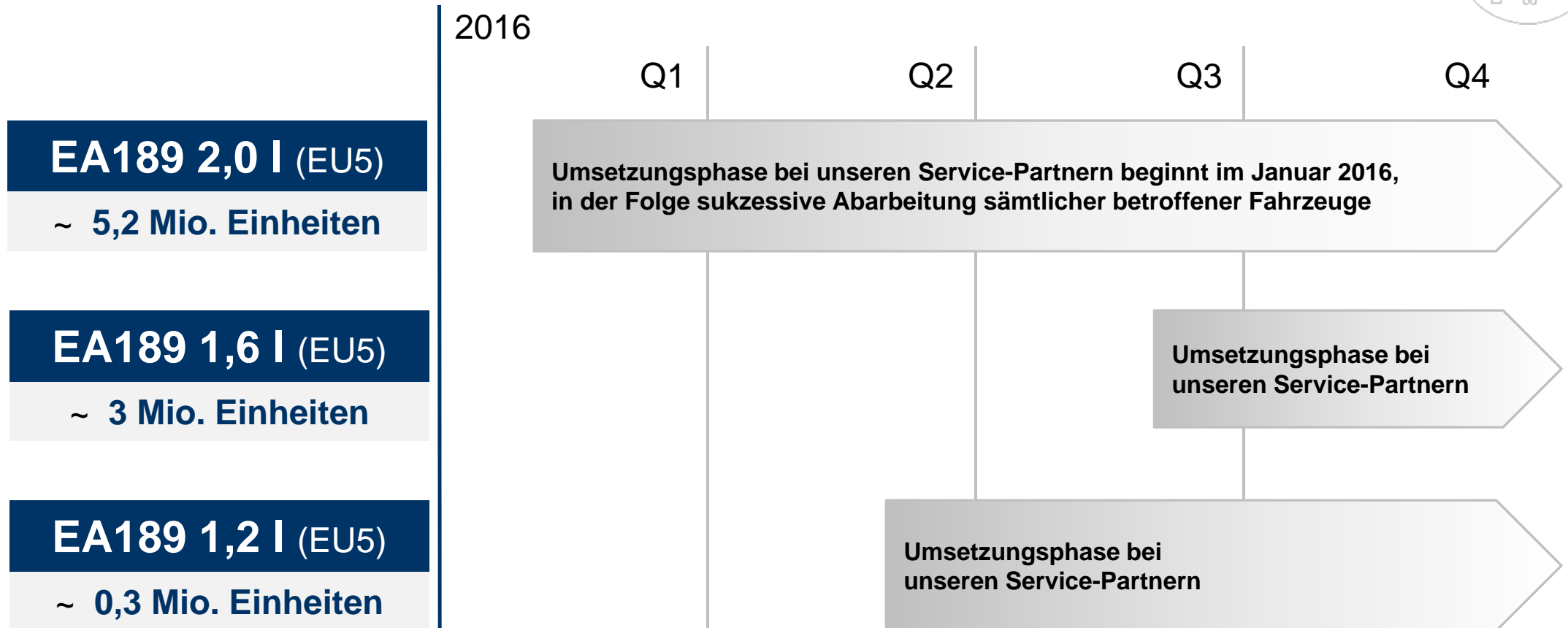
Wir treiben nicht nur die Aufklärung mit Entschiedenheit voran, sondern arbeiten mit der gleichen Intensität auch an den übrigen Top-Themen.

Wie wir die NO_x-Thematik für unsere Kunden in Europa lösen




	EA189 2,0 I (EU5) ~ 5,2 Mio. Einheiten	EA189 1,6 I (EU5) ~ 3 Mio. Einheiten	EA189 1,2 I (EU5) ~ 0,3 Mio. Einheiten
			
Status KBA	✓	✓	✓
Software	X	X	X
Hardware		X	
Arbeitszeit	ca. 30 min.	< 1h	ca. 30 min.

Wann wir die NO_x-Thematik für unsere Kunden in Europa lösen



Wie wir die NO_x-Thematik für unsere Kunden in den USA und Kanada lösen



EA189 2,0 I (Gen 1)	EA189 2,0 I (Gen 2)	EA288 2,0 I (Gen 3)
~ 0,4 Mio. Einheiten	~ 0,1 Mio. Einheiten	~ 0,1 Mio. Einheiten
		

Derzeit Abstimmung tragfähiger Lösungskonzepte und Zeitpläne mit den zuständigen Behörden EPA und CARB

Was wir allen unseren Kunden garantieren



- **Kostenlose Umsetzung der technischen Lösungen**
- **Verzicht auf Verjährung bei den technischen Lösungen**
- **Bei Bedarf Bereitstellung von Ersatzmobilität**
- **Transparente und zeitnah stärker individualisierte Informationen**
- **Übernahme möglicher Steuernachzahlungen**



Volkswagen wird nicht ruhen, bevor wir das Thema ein- für allemal und im Sinne unserer Kunden zufriedenstellend gelöst haben.

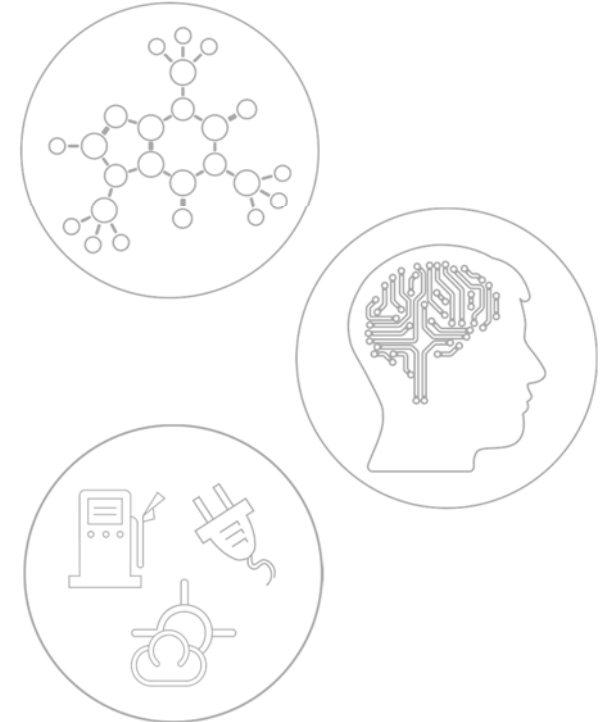
Agenda

1. Einführung
2. Stand der Aufklärung
3. Lösungen für unsere Kunden
4. **Volkswagen im Wandel –
Struktur, Denkweise, Zielsetzung**
5. Fazit und Ausblick



Matthias Müller

Vorsitzender des Vorstands
der Volkswagen AG










Neue Struktur: Warum wir das Führungsmodell des Konzerns weiterentwickeln



- **Unternehmerische Verantwortung** in den Marken und Regionen stärken
- **Technologieentwicklungen** mit möglichem Einfluss auf das Geschäftsmodell adäquat berücksichtigen (z.B. Digitalisierung)
- **Entscheidungsgeschwindigkeit und Agilität** steigern
- Konzernvorstand mehr **Freiraum** für dringende strategische Fragestellungen verschaffen
- **Kosteneffizienz** im Konzern durch schlankere Strukturen erhöhen, Kostentransparenz verbessern
- **Synergien** im Konzern absichern
- **Komplexität** der Steuerung von Funktionen, Marken und Regionen verringern, nachhaltige Führbarkeit des Konzerns sichern

Welche Führungsstruktur wir im Volkswagen Konzern einführen



Vorsitz	Funktionen				Markengruppen				Regionen
Müller	Witter	Garcia Sanz	Blessing ¹	Hohmann-Dennhardt ¹	Diess	Stadler	Blume ²	Renschler	Heizmann
Unter anderem: <ul style="list-style-type: none"> • Strategie • Digitalisierung • Produktion • Vertrieb • Forschung & Entwicklung 	Finanzen & Controlling	Beschaffung	Personal & Organisation	Integrität & Recht					
	ŠKODA 	 SEAT Zuständigkeit Diesel-Thematik				 Audi	 PORSCHE	VOLKSWAGEN TRUCK & BUS 	
					Budget Car		 BENTLEY		
							 BUGATTI	 SCANIA	
								 Nutzfahrzeuge	

¹: Ab 1. Januar 2016

²: Derzeit Gast im Konzernvorstand

Wie wir unsere Führungsmannschaft erneuert haben



**Konzern-
vorstand**
6 von 10
Mitgliedern neu
seit Anfang 2015

Neuzugänge

M. Müller
Vorstandsvorsitzender



F. Witter
Finanzen & Controlling



Dr. K. Blessing¹
Personal & Organisation



Dr. C. Hohmann-Dennhardt¹
Integrität & Recht



Dr. H. Diess
VW Pkw



A. Renschler
Nutzfahrzeuge



**CEOs
der Marken/
Geschäfts-
bereiche**
7 von 13
Mitgliedern neu

H. Henriksson
Scania



B. Maier
ŠKODA



L. de Meo
SEAT



Dr. O. Blume²
Porsche



Dr. H. Diess
VW Pkw



J. Drees
MAN



L.-H. Santelmann
Financial Services



Welche neue Denkweise wir etablieren möchten



Was wir
bewahren wollen

**„Qualitätsbewusstsein“
„Identifikation mit Produkten“
„Soziale Verantwortung“**

Was wir uns für die
Zukunft zusätzlich
wünschen

**„Mehr Offenheit“
„Mehr Kooperation“
„Mehr Kritikfähigkeit“**

Wie wir eine neue Denkweise bei Volkswagen etablieren werden



2015

2016

Führung

(„Mehr Vorbilder“)

Selbstverständnis

(„Mehr Bodenständigkeit“)

Strukturen und Formate

(„Mehr Austausch“)

**Ausgestaltung und Implementierung
neues Unternehmensleitbild und
Führungsgrundsätze**

Erste Initiativen

Strukturierter Prozess

Neue Zielsetzung: Wie wir unsere Strategie weiterentwickeln



Neue Fokusthemen

Digitalisierung
Nachhaltigkeit
Integrität

Future Tracks

Effizienz steigern und
Zukunftsfähigkeit verbessern

Strategie 2018

Ökonomisch und ökologisch
führender Automobilkonzern

„Strategie 2025“

Ziel: Zukunft der Mobilität
maßgeblich mitgestalten

- Bestehendes Fahrzeug-Portfolio der Marken noch erfolgreicher machen
- Umsatz außerhalb des aktuellen Kerngeschäfts signifikant steigern
- Potenziale der Digitalisierung besser nutzen als der Wettbewerb
- Früher als andere Hersteller autonomes Fahren auf breiter Front anbieten
- Durch E-Offensive Nachhaltigkeits-Reputation wiederherstellen



Wir werden unsere „Strategie 2025“ Mitte des kommenden Jahres vorstellen.

Agenda

1. Einführung
2. Stand der Aufklärung
3. Lösungen für unsere Kunden
4. Volkswagen im Wandel –
Struktur, Denkweise, Zielsetzung
- 5. Fazit und Ausblick**



Matthias Müller

Vorsitzender des Vorstands
der Volkswagen AG

Wo wir bei unserer Neuausrichtung heute stehen



Wir helfen unseren Kunden

Technische Lösungen erarbeitet, Umsetzung vor dem Start



Wir klären auf

Untersuchung kommt voran, erste Konsequenzen bereits gezogen



Neue Struktur

Mannschaft steht, Gremien und Prozesse folgen



Neue Denkweise

Veränderungsbedarf definiert, Wandel eingeleitet



Neue Zielsetzung

Fokusthemen identifiziert, Prozess für „Strategie 2025“ gestartet



Wir arbeiten intensiv an allen diesen fünf Themen – und machen dabei gute Fortschritte.

Wo wir wirtschaftlich heute stehen



- **Operatives Geschäft:** Entwicklung im Rahmen der Erwartungen
Wir bestätigen unsere angepasste Jahresprognose.
- **Finanzen:** Vorsorge bis dato ausreichend, Finanzierung gesichert
Wir verfügen über eine sehr solide finanzielle Basis.
- **Investitionen:** Gezielte Reduktion, kürzerer Planungshorizont –
ohne auf Kosten der Zukunft zu sparen
Wir fahren vorerst auf Sicht.
- **Fahrzeugabsatz und -produktion:** bisher moderate Effekte der Abgasthematik
Wir sind jederzeit in der Lage, auf eine mögliche Verschärfung zu reagieren.
- **Aktienkurs:** Erholung um ca. 40 Prozent seit Tiefpunkt nach Offenlegung der Diesel-Thematik
Wir erarbeiten uns Stück für Stück das Vertrauen der Investoren zurück.



Volkswagen hat die Lage im Griff und wird die Krise aus eigener Kraft bewältigen.

Volkswagen Konzern im Wandel: Unsere Mission



Wir schaffen ein neues, besseres und stärkeres Volkswagen, durch...

...schrittweise Transformation des Konzerns, unter Wahrung seiner kulturellen Wurzeln und seiner Stärken.

...Freisetzung frischer Kräfte und Mobilisierung neuer Potenziale.

...wertebasiertes Handeln als Voraussetzung für nachhaltigen Unternehmenserfolg.

VOLKSWAGEN

AKTIENGESELLSCHAFT

