



Jahresend-Pressegespräch 2018

6. Dezember 2018, Wolfsburg

Statements

– Es gilt das gesprochene Wort –

- | | |
|-------------------|---|
| Ralf Brandstätter | – Chief Operating Officer, Volkswagen Pkw |
| Dr. Arno Antlitz | – Chief Financial Officer, Volkswagen Pkw |
| Jürgen Stackmann | – Mitglied des Vorstands für Vertrieb,
Marketing und After Sales, Volkswagen Pkw |

Ralf Brandstätter

I. Intro



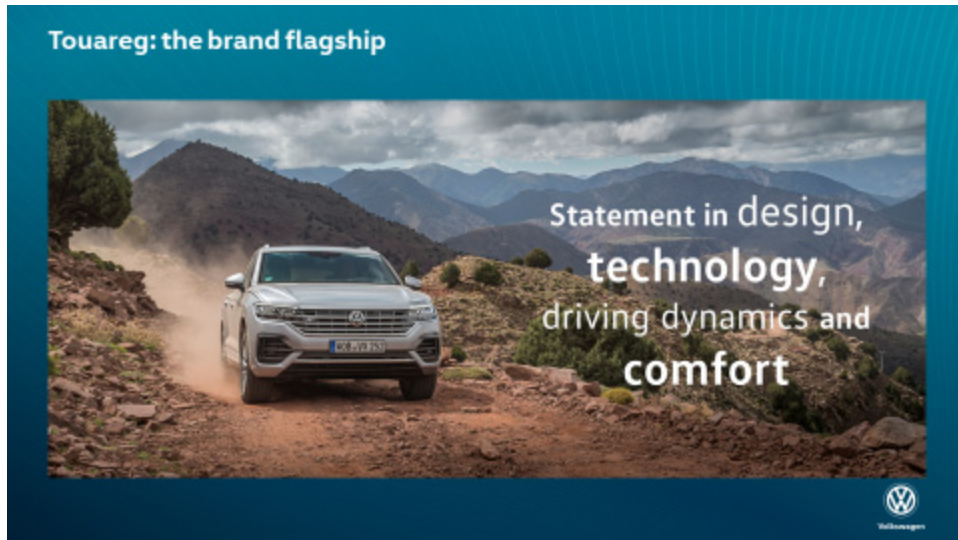
Meine sehr geehrten Damen und Herren,

Der ID. R Pikes Peak steht für die Leidenschaft und für das Können unserer Mannschaft. Das Fahrzeug hat einen neuen Geschwindigkeitsrekord für E-Fahrzeuge aufgestellt. Dabei war er sogar schneller als das bislang schnellste Fahrzeug mit konventionellem Antrieb. Mit dem ID. R Pikes Peak haben wir gezeigt, dass ein E-Auto emotional ist, dass es für Performance und Fahrspaß steht. Er ist damit der perfekte Botschafter für unsere ID. Familie, mit der wir Ende 2019 die Elektromobilität demokratisieren. Das ist das Markenversprechen von Volkswagen!

Damit, meine sehr geehrten Damen und Herren, herzlich Willkommen in Wolfsburg zum Pressegespräch am Jahresende. Wir freuen uns, gemeinsam mit Ihnen heute ein erstes Fazit für 2018 zu ziehen. Und vor allem natürlich nach vorn zu schauen: Auf die Aufgaben, die sich uns 2019 und darüber hinaus stellen. Und auf die Chancen, die sich uns bieten.

Wir haben bei Volkswagen in den zurückliegenden 11 Monaten weiter Tempo gemacht.

Ich freue mich, heute erstmals in meiner neuen Rolle als COO der Marke zu Ihnen zu sprechen. Uns alle motiviert, dass es bei Volkswagen spürbar vorangeht. Diesen Veränderungsprozess wollen wir im Markenvorstand und mit unseren Teams auch weiterhin kraftvoll anpacken.



Im März hat der neue Touareg in China Weltpremiere gefeiert – das neue Flaggschiff unserer Marke. Der Touareg hat die Presse bereits überzeugt: Allein in Deutschland hat sich der Touareg in drei Vergleichstests gegen die Konkurrenz durchgesetzt. In China hat der Touareg kürzlich die Auszeichnung „Car of the Year 2019“ bekommen. Und auch bei unseren Kunden ist das Fahrzeug auf Begeisterung gestoßen.



Ebenfalls in China haben wir im Oktober zwei weitere neue Modelle vorgestellt: Mit dem Tharu haben wir ein völlig neues Fahrzeugkonzept für junge Familien in China auf den Markt gebracht.

Tayron: addition to the SUV family in China

The mid-size model
serves the
fast-growing
SUV market



Zusätzlich haben wir mit dem Tayron unser SUV-Portfolio in China erweitert. Mit den neuen Modellen werden wir den Kundenwünschen im stark wachsenden SUV-Segment gerecht.

T-Cross: rounds off the SUV offering

Combination of **diversity**,
Connectivity and
outstanding Design



Mit dem T-Cross, der im nächsten Jahr auf den Markt kommen wird, haben wir unser zukünftiges sogenannte Weltauto präsentiert: Das Modell wird in Europa, Südamerika und China produziert. Damit komplettieren wir unsere SUV-Familie – künftig bekommt der Kunde in jeder Fahrzeug-Klasse ein Volkswagen-SUV.



Der Virtus gibt unserer Marke in Südamerika frischen Wind. Er gehört bereits jetzt zu den Bestsellern in Brasilien. Durch ihn haben wir Marktanteile in Südamerika zurückgewonnen. Letzte Woche hat der Virtus in Brasilien die Auszeichnung „Car of the Year 2019“ gewonnen.

Und die gute Marge des Vitus sorgt in der Region Südamerika für wachsenden Gewinn. Er trägt also wesentlich dazu bei, den Turnaround in Südamerika voranzutreiben.



In Nordamerika haben wir die siebte Auflage unseres Weltbestsellers Jetta erfolgreich gelauncht. Der Jetta ist unser Brot- und Butter-Auto in Nordamerika.

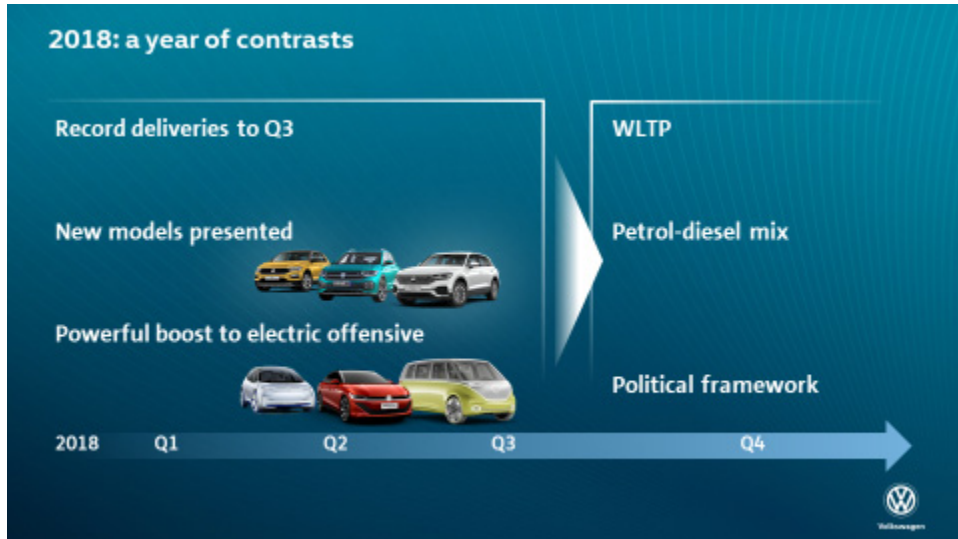


Und dies waren nur einige Highlights. Mit unseren Modellen wollen und werden wir unsere Kunden überzeugen.



Die Vorbereitungen für die zweite Phase unserer Strategie, die E-Offensive, laufen auf Hochtouren. Wir haben in diesem Jahr der Öffentlichkeit die ID.-Familie auf der Messe Genf schon vorgestellt. In Zwickau und Dresden haben wir gleich zwei ID.-Presseworkshops veranstaltet. Auch die Politik haben wir zu diesem Thema intensiv abgeholt. Mehr als 50 Vertreter aus Bundes- und Landespolitik waren in Wolfsburg und haben sich über unsere Elektromobilitätstrategie informiert und intensiv mit uns über die

erforderlichen Rahmenbedingungen diskutiert. Mittlerweile sind der Umbau in Zwickau und die Vorbereitung bei den Lieferanten in der heißen Phase. Der Countdown läuft: Noch 333 Tage bis zum Produktionsstart des ID.



Das Jahr 2018 war von Gegensätzen geprägt: Wir haben drei sehr starke Quartale verbuchen können: In den ersten neun Monaten haben wir Verkaufsrekorde eingefahren und viele starke neue Modelle auf den Markt gebracht. Darüber hinaus haben wir die Weichen für die E-Mobilität gestellt. Ab Herbst haben uns jedoch drei Themen auf Trab gehalten:

WLTp, Kunden die den Diesel meiden, und die politischen Rahmenbedingungen.



Aufgrund von WLTP kam es Ende des dritten Quartals zu einer Delle bei unseren Auslieferungen. Diese hat sich auch im Ergebnis des dritten Quartals bemerkbar gemacht. Um ehrlich zu sein: WLTP war für uns der ultimative Stress-Test.



Aber wir haben intensiv daran gearbeitet- Ein Großteil der Varianten aller 14 Modelle unserer Marke ist inzwischen WLTP-zertifiziert. Im November waren die Auslieferungen in Europa daher auch wieder deutlich weniger beeinträchtigt. Wir erwarten, dass sich die Erholung fortsetzt. Mehr dazu später von Jürgen Stackmann.

Bis Jahresende werden dann auch wieder nahezu alle Varianten verfügbar sein. Die Herausforderungen liegen dabei nicht auf der technischen Seite, sondern in der Vielzahl der erforderlichen Messungen. Jedes Fahrzeug in jeder Variante erhält einen individuellen WLTP-Wert. Das hat viel Zeit in Anspruch genommen.

Wir haben daraus unsere Lehren gezogen. Für die nächste Stufe der WLTP-Umstellung 2019 haben wir ein umfassendes Maßnahmenpaket auf den Weg gebracht. Ein Hebel, den wir im Rahmen der geplanten Performanceverbesserung selbst umlegen können, ist ein besserer Umgang mit dem neuen Prüfzyklus WLTP.

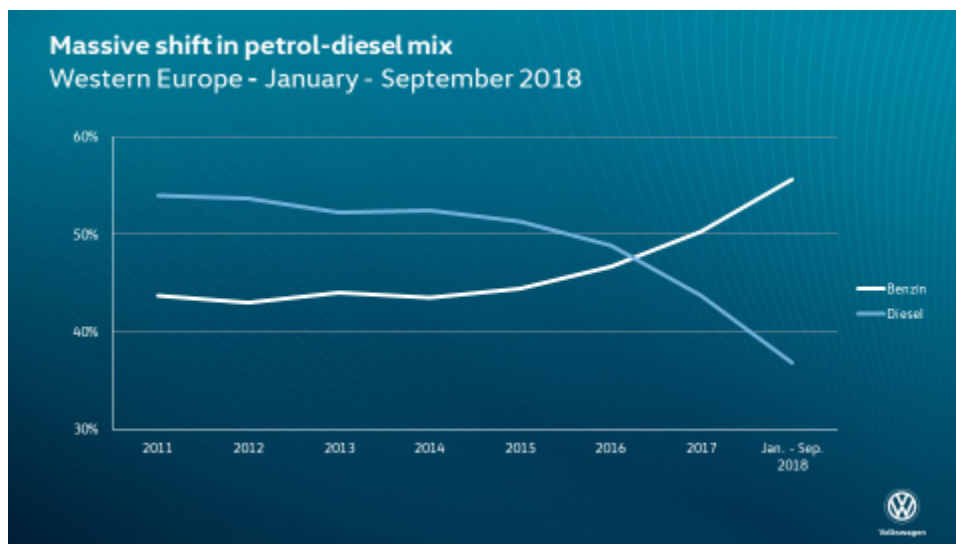
Wir reduzieren die Varianten und damit die Komplexität deutlich: Dabei verzichten wir vor allem auf Varianten mit sehr geringen Einbauraten. Wir werden nächstes Jahr 25 Prozent der Motor-Getriebe-Varianten in Europa aus dem Programm nehmen. Wir konzentrieren uns im Sinne unserer Kunden auf die stark nachgefragten Varianten.

Trotz dieser Reduzierung bewegen wir uns mit unserer Angebotspalette im Volumensegment auf Wettbewerbsniveau. Und für uns bedeutet das eine große

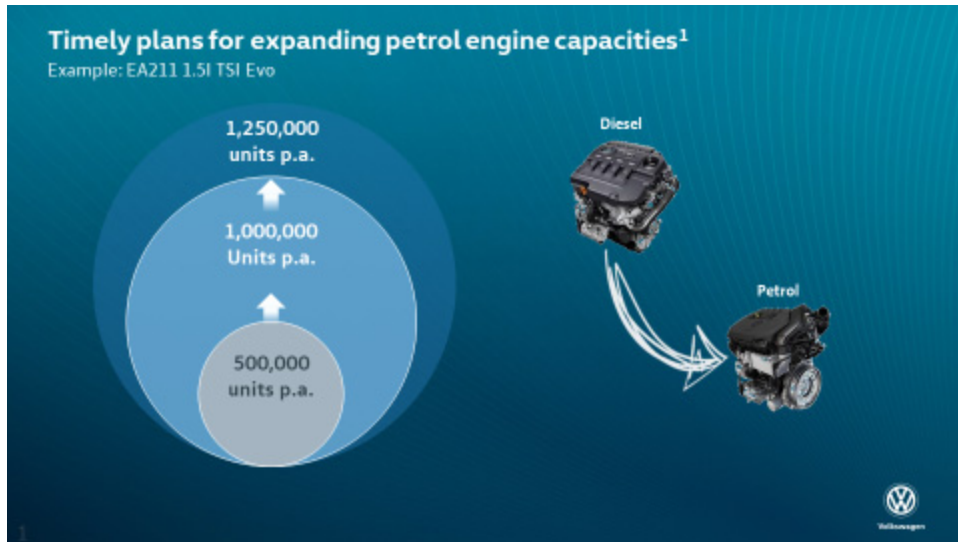
Entlastung, weil wir damit unsere Prozesskette von der Technischen Entwicklung, über den TÜV und das KBA deutlich vereinfachen und entlasten. So können wir unsere Ressourcen sinnvoll einsetzen.

Zusätzlich haben wir unsere Prüfstandkapazitäten um 30 Prozent erhöht: Und die Teams deutlich verstärkt.

Zudem nutzen wir die Möglichkeiten der Digitalisierung: IT-Tools verbessern die Steuerung der Zertifizierungsprozesse.



Neben WLTP hat uns in Europa vor allem die Verschiebung der Kundennachfrage bei den Antrieben beschäftigt. In Deutschland ist der Diesel stark unter Druck: Nach der Dieselkrise und vor allem getrieben durch die Diskussion um Einfahrverbote in den Städten hat sich die Nachfrage deutlich von Diesel zu Benzinern verschoben. Von 2011 bis 2015 war der Antriebsmix Benziner-Diesel konstant auf gleichbleibendem Niveau. Seitdem sind die Bestellungen von Dieselmotoren jedoch kräftig zurückgegangen.



Aufgrund der erwarteten Verschiebung im Antriebs-Volumen-Mix haben wir den Kapazitätsaufbau in unseren Werken und bei unseren Lieferanten massiv vorangetrieben. Beispielsweise haben wir bereits Ende letzten Jahres unsere ursprünglichen Planungskapazitäten für den 1,5l TSI-Evo-Motor in kürzester Zeit in zwei Schritten von 500.000 auf 1,25 Million Einheiten erhöht. Allerdings kam es in Einzelfällen bei Bauteilen mit hoher technischer Fertigungskomplexität zu einer Unterversorgung in unserer Versorgungskette. Wir mussten darauf kurzfristig reagieren und haben diese Entwicklung über temporäre Kurzarbeit in einigen Standorten abgedeckt.



In Europa belasten der anstehende Brexit in Großbritannien, die Finanzkrise in Italien oder auch die politische Krise in der Türkei unser Geschäft. Weltweit droht der Handelskrieg der zwei größten Volkswirtschaften der Welt, USA und China, weiter zu eskalieren – auch wenn hier kurzfristig nach dem G20-Gipfel in Argentinien etwas Ruhe einkehren wird. Auch Importzölle für deutsche Fahrzeuge in die USA aus Europa heraus sind nach wie vor nicht ausgeräumt. Wir hoffen, dass der Besuch im Weißen Haus mit dazu beigetragen hat, Klarheit über zukünftige Zölle zu bekommen.

Vor dem Hintergrund der schwierigen geopolitischen Lage haben wir uns im operativen Geschäft bislang gut geschlagen – Absatz, Umsatz, Ergebnis entwickeln sich ordentlich. Klar ist aber auch: Wir müssen unsere Performance weiter verbessern, um schneller und stärker in die Elektrifizierung und Digitalisierung unserer Modellpalette investieren zu können. Das geht nur, wenn wir uns ehrgeizigere Renditeziele setzen.

III. Was wird uns für 2019 vornehmen

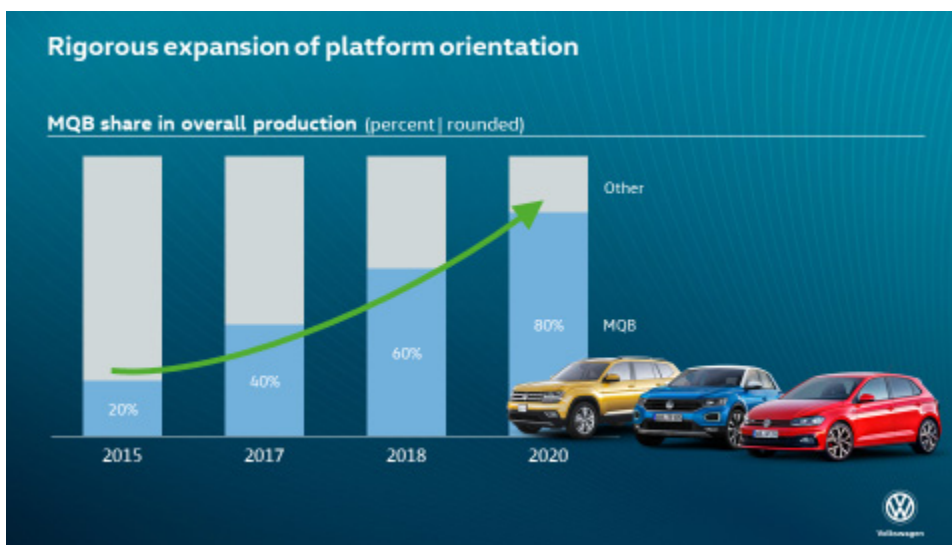


Wir müssen und werden 2019 das Veränderungstempo bei Volkswagen weiter beschleunigen. Um unsere Zukunft aus eigener Kraft finanzieren zu können.

Der technologische Paradigmenwechsel zur Elektromobilität, zum voll vernetzten, autonom fahrenden Auto erfordert sehr hohe Investitionen. Auch die CO₂-Reduzierung gibt es nicht zum Nulltarif. Der Zukunftspakt hat bislang die erhoffte positive Wirkung gezeigt. Arno Antlitz wird ihnen die Details dazu erläutern. Wir müssen aber jetzt beginnen, auch die Zeit danach zu planen. Ein eigenes Programm mit dem Namen „Zukunftspakt 2“ wird es nicht geben. Wir werden jedoch weiter konsequent und intensiv daran, an unserer Performance arbeiten.

Dafür haben wir ein Maßnahmenbündel für mehr Produktivität und Effizienz erarbeitet:

- Stringente Ausweitung der Plattformorientierung
- Steigerung der Effizienz in unseren Werken
- Umfassende Komplexitätsreduzierung. Das heißt mit weniger Varianten zu mehr Erfolg
- Optimierung der Materialkosten – zur Erreichung der Zielrendite
- Sowie eine schlanke Verwaltung

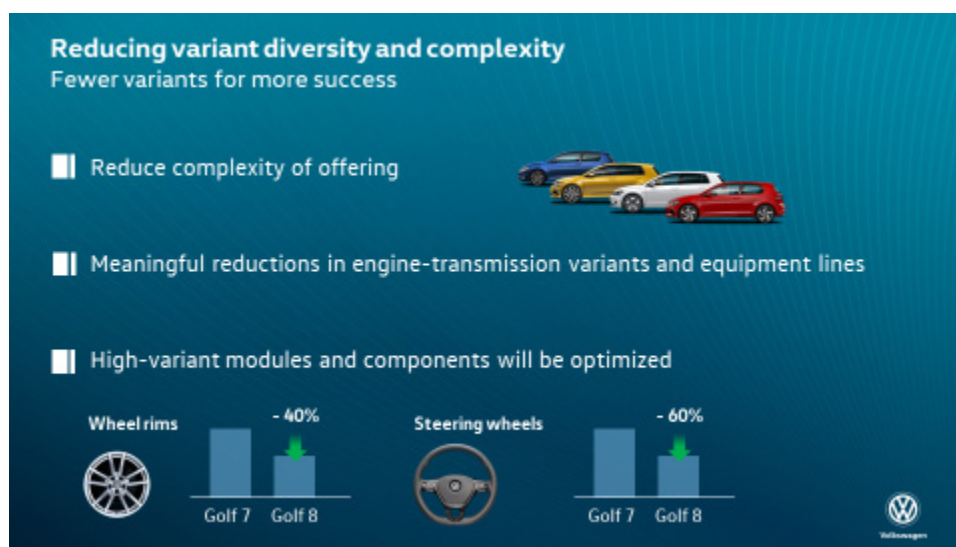


2015 basierten etwa 20 Prozent unserer Modelle auf dem Modularen Querbaukasten, dem MQB. 2018 sind es etwa 60 Prozent. 2020 sollen es rund 80 Prozent sein. Eine echte Erfolgsgeschichte. Insgesamt haben wir bereits mehr als 50 Millionen Fahrzeuge auf dieser Plattform realisiert. Eine vergleichbar große Anzahl ist bereits projiziert. In der Summe werden das in den nächsten Jahren über 100 Millionen Fahrzeuge – konzernweit.

Unsere Erfolgsgeschichte schreiben wir mit dem MEB fort, dem Modularen Elektrifizierungsbaukasten, den die Marke Volkswagen als Basis für die Elektrifizierung unserer Volumenmodelle entwickelt hat. Auch hiervon profitiert der gesamte Konzern: Ab 2019 bauen wir bereits in der ersten Welle bis zu 15 Millionen MEB-basierte Fahrzeuge von VW, Audi, Skoda und SEAT.



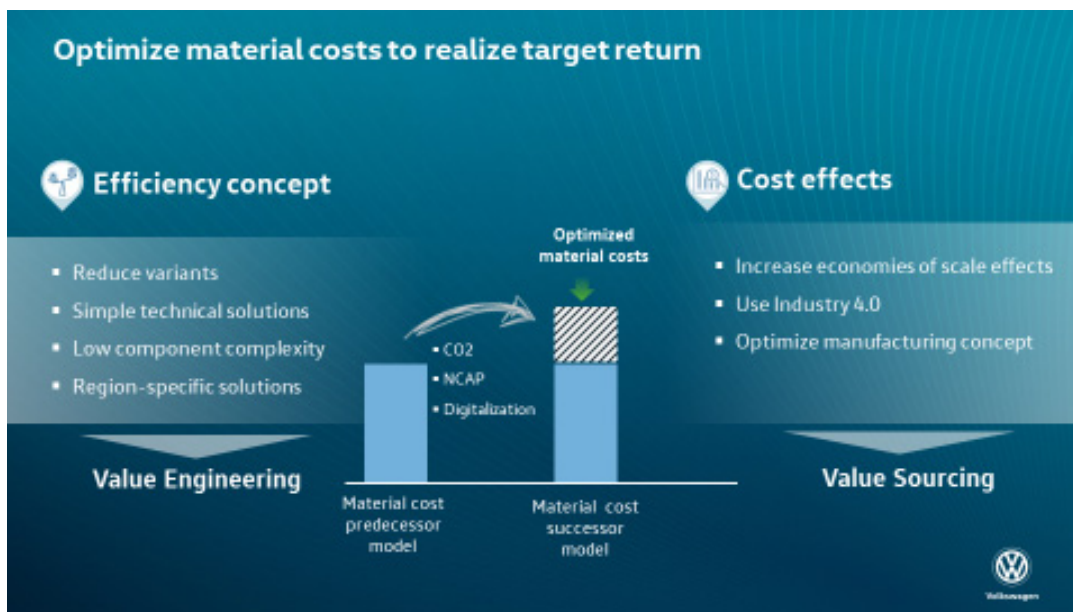
Den heutigen Rückstand bei der Produktivität im Vergleich zu den besten Wettbewerbern werden wir Stück für Stück aufholen. Dazu trägt die Produktion maßgeblich bei: Bis 2025 wollen wir die Produktivität in unseren Werken durchschnittlich um 30 Prozent steigern und parallel die Investitionen massiv reduzieren. Gegenüber heute werden wir Fabrikkosten und Investitionen um 1,5 Milliarden Euro reduzieren. Das geht nicht auf Kosten der Umweltbilanz: Wir werden parallel die wesentlichen Nachhaltigkeitskennzahlen um 45 Prozent steigern.



Um die Produktivität weiter zu erhöhen, müssen wir die zu hohe Komplexität reduzieren. Ein Beispiel: 2017 haben wir fast 84.000 Golf in Deutschland verkauft. Davon hatten mehr als 58.000 unterschiedliche Konfigurationen. Gerade einmal 400 Golf waren identisch – von den unterschiedlichen Farben ganz abgesehen. Das heißt: Wir bauen Unikate.

Das ändern wir. Hierfür haben wir drei Stellschrauben:

1. Die Reduzierung der Angebotskomplexität durch eine maßgeschneiderte Angebotspalette.
2. Eine sinnvolle Reduzierung der Motor-Getriebevarianten und Ausstattungsvarianten. Selten nachgefragte Varianten werden aus dem Programm genommen und Ausstattungspakete intelligent paketi.
3. Darüber hinaus kommt jede Bauteilfamilie auf den Prüfstand und wird optimiert. Solche Maßnahmen führen dazu, dass die Produktion weniger Lagerflächen benötigt und die gesamte Versorgungskette vereinfacht wird. Und am Ende profitiert auch der Kunde, weil auch das Bestellen im Konfigurator einfacher wird.



Ein Ansatzpunkt für mehr Wirtschaftlichkeit ist die Optimierung unserer Materialkosten. Unsere nächsten Fahrzeuggenerationen werden mehr Digitalisierung, Konnektivität, Sicherheitsstandards und CO2-Maßnahmen enthalten. Das heißt die Wertigkeit, aber auch die Materialkosten unserer Fahrzeuge steigen erheblich. Damit diese zusätzlichen Dinge nicht den Kundenpreis in die Höhe treiben, arbeiten wir intensiv daran, unsere Materialkosten weiter zu optimieren. Aber eins ist klar: die Materialkostenoptimierung geht nicht zu Lasten der Produksubstanz.

Lean administration

Systematic implementation of a flat and agile organization

- Manager-to-staff ration 1:8**

- Micro manager-to-staff ratio i.e. 1 < 5**

- Optimized hierarchy level**
 - max. 60 employees Manager + 2 Levels
 - max. 500 employees Manager + 3 Levels
 - more than 500 employees Manager + 4 Levels

» Implementation begins in 2019



Auch das Thema schlanke Verwaltung gehen wir konsequent an. Ein Beispiel: flache Hierarchien. Das setzen wir jetzt um. Wir haben uns klare Regel aufgestellt und bauen unsere Organisation auf dieser Basis um und werden so agiler.

Soweit zu unseren geplanten Effizienzsteigerungen und der geplanten Verbesserung unserer Performance. Was planen wir bei den Produkten und Technologien? In aller Kürze: Unsere Flotte wird elektrischer – und sie wird vernetzt!

Volkswagen is managing two major transformations

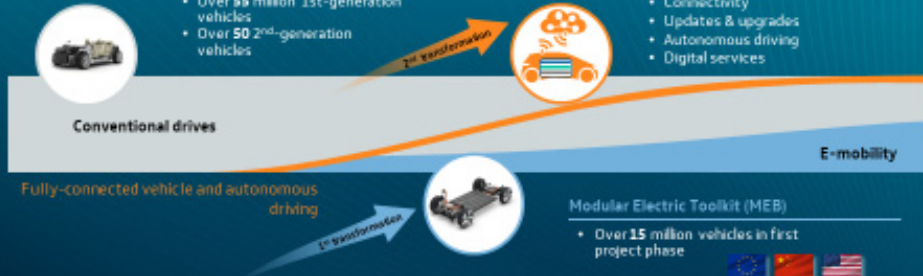
Transformation paths

Modular Transverse Toolkit (MQB)

- Over 55 million 1st-generation vehicles
- Over 50 2nd-generation vehicles

Volkswagen OS & One Digital Platform (ODP)

- Connectivity
- Updates & upgrades
- Autonomous driving
- Digital services




Conventional drives


Fully-connected vehicle and autonomous driving

Modular Electric Toolkit (MEB)

- Over 15 million vehicles in first project phase



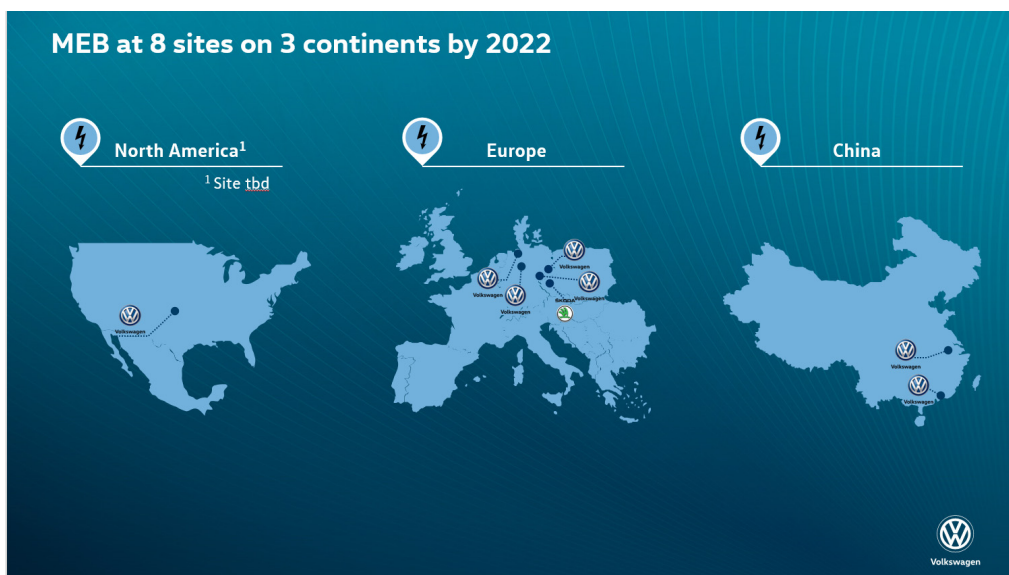
E-mobility



Der Konzern hat in seiner Planungsrunde 67 beschlossen von 2019 bis 2023 rund 44 Milliarden Euro in die großen Zukunftstechnologien unserer Branche zu investieren. Davon allein rund 30 Milliarden Euro in die Elektrifizierung unserer Flotte. Heute kann ich Ihnen sagen: Die Marke Volkswagen allein wird von 2019 bis 2023 mehr als 11 Milliarden Euro für die Zukunftsthemen ausgeben. Davon fließen mehr als neun Milliarden Euro in die E-Mobilität.

Aktuell haben wir mit Golf und up! zwei reine E-Autos im Programm: Bis 2025 erhöhen wir die Zahl auf rund 20. Damit Elektromobilität günstiger wird, müssen wir große Stückzahlen produzieren. Für die ID.-Familie, unsere ersten Autos auf der neuen Elektroplattform, rechnen wir mit Absätzen von ca. 100.000 Fahrzeugen im ersten vollen Produktionsjahr 2020.

Deshalb müssen wir auch sicherstellen, dass wir die Kapazitäten für Batterien weiter erhöhen. Mit LG Chem, SK Innovation, Samsung und CATL haben wir starke Partner für die langfristige Versorgung unserer E-Fahrzeuge gefunden. Und Sie wissen, dass wir uns auch intensiv mit der Beteiligung an einer Batteriefertigung beschäftigen.



Den MEB setzen wir auf drei Kontinenten in acht Standorten um. Eine echte Weltplattform. Wir können dadurch weltweit skalieren und Effizienzen abschöpfen. Im Werk Zwickau ist der Umbau zur E-Auto-Fabrik schon in vollem Gange. Zusätzlich haben wir vor wenigen Wochen verkündet, in Emden und bei Volkswagen Nutzfahrzeuge in Hannover auf die Produktion von Elektrofahrzeugen ab 2022 umzustellen. Gemeinsam

werden diese drei Standorte zum größten E-Produktionsverbund Europas. Auch in China entstehen in Anting und Foshan zwei E-Werke, die 2020 die MEB-Produktion aufnehmen werden. Für Nordamerika wollen wir in Kürze über den Standort eines Werks für E-Fahrzeuge entscheiden.

Mit dem in Zwickau gebauten voll elektrischen ID. bringt Volkswagen eine neue Fahrzeuggeneration auf die Straße, die auch bei Digitalisierung und Vernetzung Standards setzt. Das ist das zweite Megathema für unsere Industrie und für Volkswagen.



Die Volkswagen Automotive Cloud schafft die Voraussetzung, ein stetig wachsendes Angebot digitaler Services unseres „We“-Ökosystems in die vollvernetzten Fahrzeuge zu bringen.

Dazu verstärken wir uns mit weiteren Partnern: Mit Microsoft und diconium haben wir uns erst kürzlich ausgewiesene Experten für digitale Geschäftsmodelle an Bord geholt. Und wir sind zuversichtlich, schon bald weitere Partner für uns gewinnen zu können. Ziel ist der Bau des weltgrößten automobilen Ökosystems, dass all unsere Kunden, Autos und Händler miteinander vernetzt.



IV. Schluss

Meine Damen und Herren, bei Produkten, Technologien und Effizienz wird 2019 das Jahr, in dem wir die Transformation von Volkswagen nochmals beschleunigen.

Aber uns ist klar: Ohne den oft zitierten, vor allem aber dringend nötigen Kulturwandel hin zu einem offeneren, weniger hierarchischen, agilen Volkswagen werden wir das nicht schaffen. Dafür haben wir auch unsere Strukturen angepasst. Durch weniger Hierarchie-Ebenen verschlanken wir die Organisation.

Das ist kein Nice-to-have, sondern angesichts der Veränderungen in unserer Industrie langfristig überlebenswichtig. Deshalb sind wir dabei, unsere Aktivitäten für Integrität und Compliance in allen Prozessen und Unternehmensteil nochmals zu stärken. Dafür haben wir ein ganzheitliches Compliance- und Integritätsprogramm etabliert. Das hat für uns als Vorstand Top-Priorität.

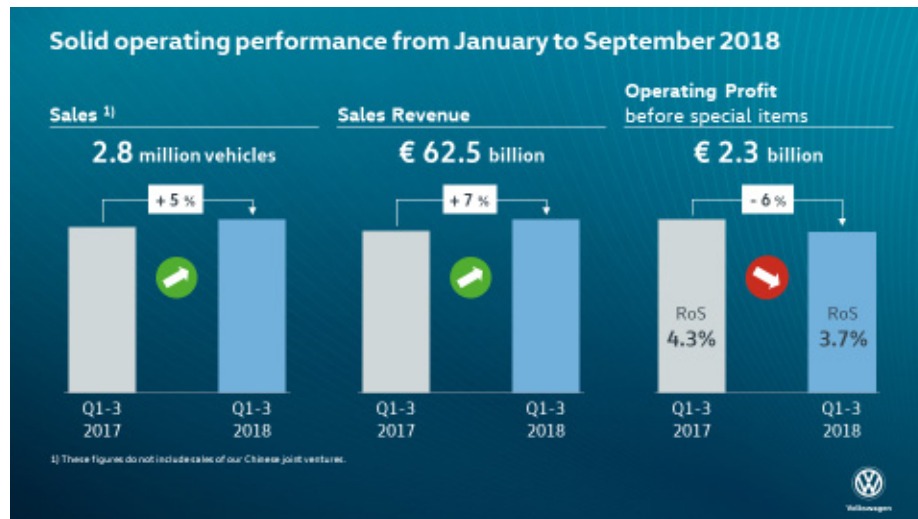
Unsere Industrie ist im Umbruch. Wir wissen heute nicht genau, was in Zukunft passiert. Aber wir wissen, wie die Zukunft von Volkswagen aussieht.



Wir wollen weiter Begeisterung wecken für die individuelle Mobilität – mit attraktiven Produkten und Diensten, aber auch durch aktive Mitarbeit an innovativen Verkehrskonzepten. Wir sind überzeugt: Wenn wir es richtig angehen, dann hat das Automobil seine besten Zeiten erst noch vor sich. Wir fühlen uns bei Volkswagen dem Pariser Klimaabkommen voll verpflichtet. Deswegen starten wir schon jetzt mit unserem Ziel 100 Prozent emissionsneutrale Fahrzeuge auf die Straße zu bringen. Den ersten Schritt macht der in Zwickau produzierte ID. Arno Antlitz führt Sie jetzt durch die Zahlen.

Dr. Arno Antlitz

Vielen Dank, Ralf.



Sehr geehrte Damen und Herren,

Die Automobilindustrie befindet sich in Mitten des größten Veränderungsprozesses in ihrer Geschichte. Im Rahmen dieses Prozesses setzt die Marke Volkswagen die Strategie Transform 2025+ konsequent um.

Wir sind auf gutem Weg,

- Volkswagen zukunftssicher aufzustellen
- nachhaltig profitabel zu machen
- und die Transformation in unserer Branche zu gestalten.

Trotz zahlreicher wirtschaftlicher Herausforderungen haben wir auch in diesem Jahr deutliche Fortschritte gemacht.

- Wir konnten – nach neun Monaten – unseren Absatz um 5 Prozent steigern
- den Umsatz auf 62,5 Mrd. EUR erhöhen
- und damit – vor Sondereinflüssen – ein operatives Ergebnis von 2,3 Mrd. EUR erzielen. Dies entspricht einer operativen Marge von 3,7 Prozent.
- Aufgrund der Dieselmaterie mussten wir in 2018 1,6 Mrd. EUR an Sondereinflüssen buchen.

Allerdings liegen Ergebnis und Marge nach neun Monaten auch vor Sondereinflüssen unter Vorjahr!

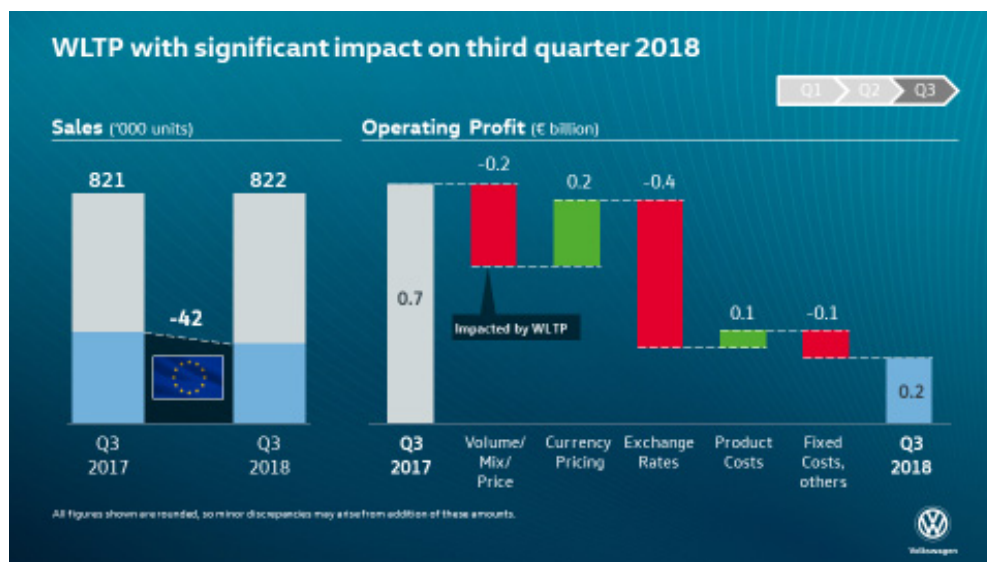
Die Umstellung auf das neue Prüfverfahren WLTP hat uns insbesondere im dritten Quartal stark gefordert und Spuren in den Finanzzahlen hinterlassen.



Im ersten Halbjahr waren unsere finanziellen Fortschritte deutlich zu erkennen.

- Die Produktoffensive greift.
- Der Zukunftspakt zahlt sich finanziell aus.
- Die Turnaround-Maßnahmen in den Regionen beginnen zu wirken.

In Konsequenz konnten wir das operative Ergebnis zum Halbjahr um 20 Prozent steigern und die operative Rendite auf 5 Prozent verbessern – trotz immenser Vorleistungen für unseren Elektrobaukasten, den MEB.



Diese positiven Entwicklungen haben sich auch im dritten Quartal fortgesetzt. Sie wurden jedoch von den Belastungen aus der Umstellung auf das WLTP Prüfverfahren und von Währungseffekten überlagert.

Währungseffekte – i.W. aus Südamerika, Russland und der Türkei – haben das Operative Ergebnis in Q3 mit 400 Mio. EUR belastet. Allerdings konnten diese durch entsprechende Preissteigerungen in den betroffenen Märkten anteilig aufgefangen werden.

Zum anderen hat sich die Umstellung auf den neuen WLTP-Standard – wie erwartet – negativ auf unser operatives Geschäft ausgewirkt. In Westeuropa haben wir im dritten Quartal im Vergleich zum Vorjahr 42.000 Fahrzeuge weniger abgesetzt. Schließstage in unseren Werken und erhöhte Logistikkosten haben das Ergebnis zusätzlich belastet.

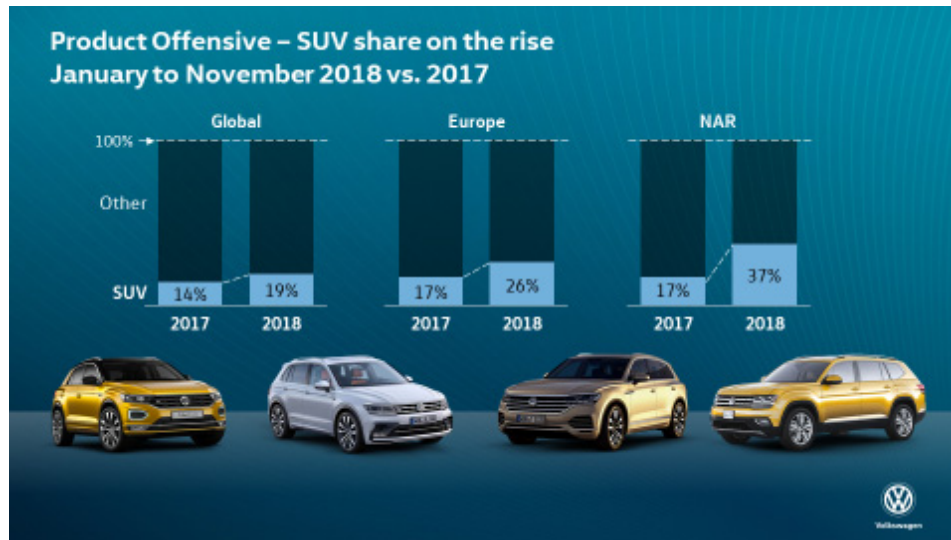
In Konsequenz liegt das operative Ergebnis im dritten Quartal rund eine halbe Milliarde EUR unter Vorjahr.

Key levers for improving the result: Status update

Product Offensive	Zukunftspakt	Turnaround in the regions
		
Achievements: <ul style="list-style-type: none">• SUV portfolio widened: T-Roc, Tiguan, Tiguan Allspace, Touareg, Atlas• Another SUV coming soon: T-Cross• Increase of MQB share to 60% in 2018	Achievements: <ul style="list-style-type: none">• Realized cost improvements of more than €2 billion• > 9,300 early retirement contracts• Current headcount reduction better than target	Achievements: <ul style="list-style-type: none">• Break even in Russia already achieved in 2017• SAM to break even in 2019• Improvement in NAR continues


Volkswagen

Trotz der Belastungen im dritten Quartal machen wir mit Produktoffensive, Zukunftspakt und in den Regionen kontinuierlich Fortschritte:



Wir erhöhen stetig unseren Absatz an attraktiven und margenstarken SUVs.

Weltweit ist mittlerweile jedes fünfte von uns verkaufte Fahrzeug ein SUV, in Europa jedes vierte und in den USA sogar jedes dritte.



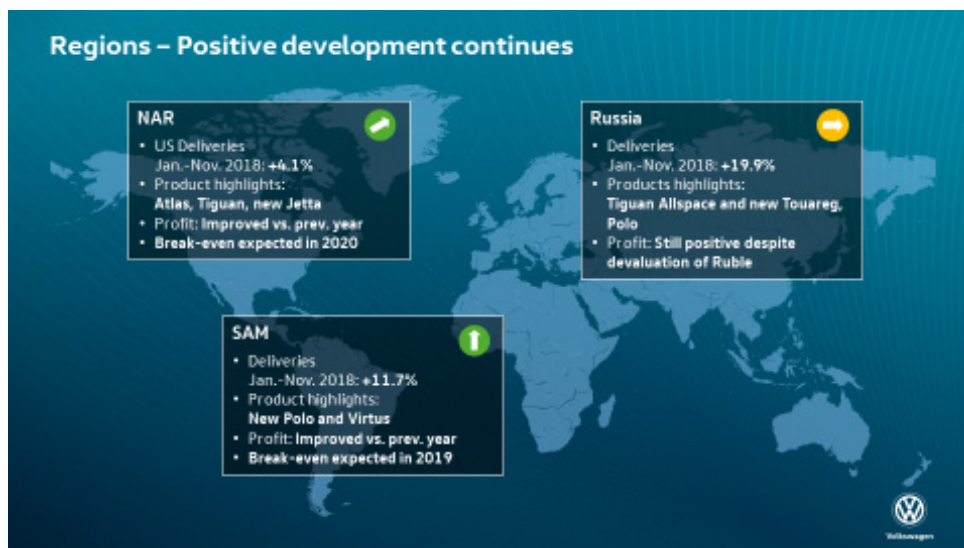
Der Zukunftspakt trägt wie geplant zur Ergebnisverbesserung der Marke bei.

- Wir werden zum Ende diesen Jahres bereits 2,2 Mrd. EUR Kosteneinsparungen realisiert haben.
- Bis 2020 werden wir den Zukunftspakt vollumfänglich umsetzen und dadurch den geplanten Betrag von insgesamt 3 Mrd. EUR einsparen.

- Unsere Fixkosten konnten wir weitgehend auf dem Niveau des Vorjahres halten.
 - Trotz des Ausbaus unserer Kapazitäten und des daraus resultierenden Volumenanstiegs.
 - Und trotz immenser Vorleistungen für unseren elektrischen Baukasten.

Wir haben die Produktivität gesteigert und seit Start des Zukunftspakts netto 5.600 der geplanten 14.000 Stellen abgebaut. Damit sind wir bisher sogar etwas schneller vorangekommen als erwartet. Die 9.300 unterschriebenen Altersteilzeit-Verträge bilden eine wichtige Voraussetzung für die Zielerreichung.

Zeitgleich haben wir in wichtigen Zukunftsfeldern fast 2.000 neue Arbeitsplätze geschaffen. Die neuen Kollegen unterstützen uns in den Bereichen Software Development, User Experience , autonomes Fahren oder neuen Mobilitätsangeboten.



Auch unser dritter Stellhebel zeigt Wirkung. Wir konnten in diesem Jahr die Ergebnissituation in den Regionen Russland, Nordamerika und Südamerika weiter deutlich verbessern.

In Russland konnten wir trotz des Gegenwinds einer signifikanten Rubel-Abwertung ein positives Ergebnissniveau halten und haben damit die Robustheit unseres Geschäftsmodells eindrucksvoll unter Beweis gestellt.

Auch in Südamerika sehen wir positives Momentum beim Absatz und den Ergebnissen. Spätestens im kommenden Jahr wollen wir in dieser Region dann mit Hilfe des neuen, lokal produzierten SUVs wieder in die Gewinnzone kommen.

In Nordamerika haben wir unser

- Produktangebot ausgeweitet
- das Volumen weiter gesteigert und
- damit die Ergebnissituation deutlich verbessert.



In 2019 wird der neue Passat anlaufen und der Arteon neu auf den Markt kommen. Danach wird jeweils ein weiteres Fahrzeug im volumen- und margenstarken Segment der A-SUVs und B-SUVs an den Start gehen.

Zusätzlich werden wir auch in Nordamerika unsere MEB-Offensive starten.

Hierdurch werden wir unsere Marktpräsenz steigern und unsere Kapazitäten in der Region deutlich besser auslasten.

Der Break-even ist für 2020 geplant.



Mit unserer Elektro-Offensive richten wir die Marke Volkswagen verstärkt auf zukunftsgerichtete Mobilität aus.

- Wir investieren in den nächsten fünf Jahren rund 9 Mrd. EUR in den Ausbau der Elektro-Mobilität.
- Wir bringen neue attraktive MEB-Modelle auf den Markt. Zu bezahlbaren Preisen und mit wettbewerbsfähigen Reichweiten.

New business areas require increasing resources

E-Mobility	Charging	Digital Ecosystem
<p>Achievements:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ramp up of MEB in Europe, China, and NAR • SOP of ID. in 2019 • ID. CROZZ, ID. BUZZ and ID. VIZZION to follow on MEB platform 	<p>Achievements:</p> <ul style="list-style-type: none"> • People's Wallbox • Foundation of Group Charging Entity • We Charge App • Co-Foundation of IONITY 	<p>Achievements:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Several applications already launched • Updates and Upgrades over the air • User ID • Operating system vw.OS

Neben dem Ausbau unserer Elektroflotte werden wir auch die Investitionen in weitere Zukunftsfelder beschleunigen.

- Wir investieren in Ladeinfrastruktur.
- Wir bauen ein umfassendes digitales Ökosystem für unsere Fahrzeugflotte auf.
- Und wir arbeiten mit Hochdruck an neuen Mobilitätsdienstleistungen.

Weitere 2 Milliarden EUR werden wir in diese Bereiche investieren.



Die Vorleistungen für E-Mobilität, Ladeinfrastruktur und Digitalisierung sind wichtige Zukunftsinvestitionen.

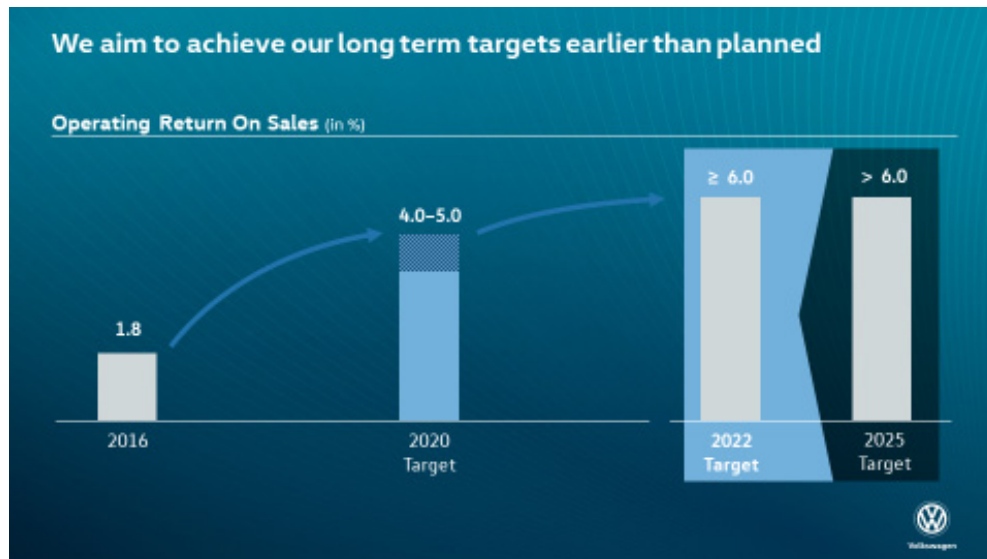
Die Mittel hierfür müssen wir in unserem Kerngeschäft verdienen.

Hinzu kommen bis 2020 immense Aufwendungen zur Einhaltung der Vorgaben zu den CO₂ Flottenzielen und den Fahrzeugemissionen.

Durch die gestiegene Nachfrage nach SUVs und dem sinkenden Anteil an Dieselfahrzeugen ist die Anspannung hier noch höher geworden.

Neben diesen beiden strukturellen Themen belasten zunehmend die Diskussion um Zollschranken, die unklaren Auswirkungen des Brexit und daraus resultierende Unsicherheiten für die Weltkonjunktur unser Geschäft.

So werden auch und gerade in den Jahren 2019 und 2020 enorme Anstrengungen notwendig, um unser Zielniveau – eine operative Umsatzrendite von 4 – 5 Prozent bis 2020 - abzusichern.



Meine Damen und Herren,

wir sind auf gutem Weg, unsere finanzielle Wettbewerbsfähigkeit deutlich zu steigern. Um die Marke Volkswagen **nachhaltig** profitabel zu machen und die anstehenden Herausforderungen nach 2020 finanzieren zu können, müssen wir unseren Anstrengungen jedoch erhöhen.

Deshalb erarbeiten wir aktuell ein Maßnahmenbündel, welches

- die vollständige Umsetzung des Zukunftspakts absichert
- diesen Pakt thematisch ergänzt
- und die Weichen Richtung 2025 stellt.

Zusätzlich nutzen wir verstärkt Vorteile aus der Markengruppe Volumen: Durch die Produktion von Fahrzeugen gleicher Plattformen in Mehrmarkenwerken werden wir Aufwand reduzieren und Auslastung steigern.

Wir sind zuversichtlich, dass wir mit diesen Maßnahmen unser Ziel einer operativen Rendite von 6% bereits im Jahr 2022 erreichen. 3 Jahre früher als bisher geplant.

Meine Damen und Herren

Wir wollen und werden

- die Zukunft der Industrie mitgestalten.
- Wir werden unseren Kunden innovative und attraktive Fahrzeuge und Mobilitätslösungen anbieten
- und dabei Umwelt und Ressourcen schonen.

Wir wollen wieder

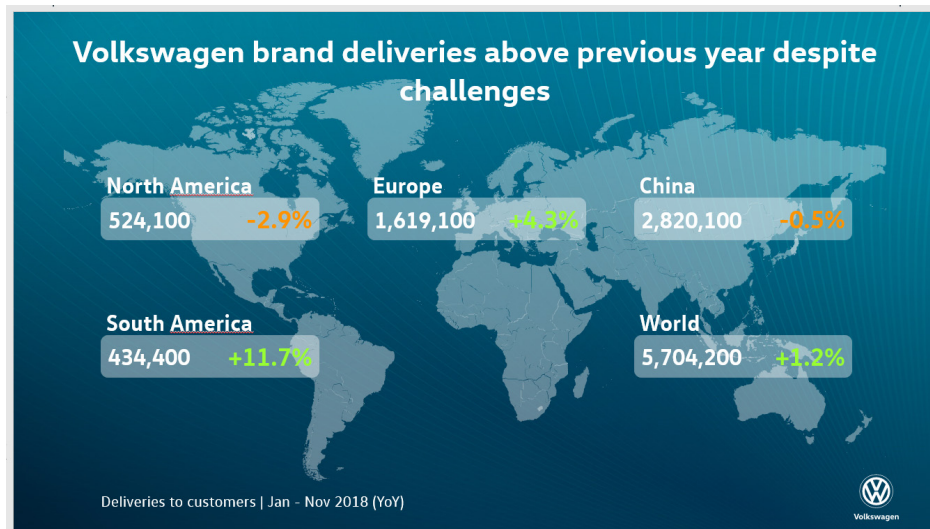
- ein Vorbild für ein modernes, transparentes und wertebasiertes Unternehmen werden
- und bei der Elektromobilität einen Branchenstandard setzen, der neben dem Elektrofahrzeug auch die Software und das Ökosystem umfasst.

Herzlichen Dank

Damit übergebe ich an meinen Vorstandskollegen Jürgen Stackmann

Jürgen Stackmann

Vielen Dank Arno.



Meine Damen und Herren,

Die Auslieferungen der Marke Volkswagen Pkw haben sich im laufenden Geschäftsjahr 2018 in einem herausfordernden Marktumfeld mit Gegenwind in einigen Regionen weiterhin gut entwickelt.

In Europa war unsere Performance ab September erheblich durch das WLTP-Thema beeinträchtigt, nachdem wir bis August hervorragende Zahlen einfahren konnten. Inzwischen kommen wir bei der WLTP-Umstellung unseres Modellportfolios gut voran. Wir haben die Talsohle durchschritten, die Auslieferungszahlen erholen sich wieder. Im Jahresverlauf haben wir 1,62 Mio. Fahrzeuge ausgeliefert, 4,3 Prozent mehr als im Vorjahreszeitraum. Wir erwarten, dass sich die positive Entwicklung bis zum Jahresende fortsetzt.

Der Heimatmarkt Deutschland erholt sich nach den schwierigen Monaten September und Oktober etwas langsamer. Mit 501.800 Auslieferungen im Jahresverlauf liegt die Marke dank der hervorragenden Ergebnisse bis zum Sommer 2,5 Prozent über dem Vorjahreszeitraum.

China steht unverändert stark unter dem Eindruck des Handelskonflikts mit den USA. Die gesamte Volkswirtschaft und damit auch der Automobilmarkt haben mit einer starken Kaufzurückhaltung der Kunden zu kämpfen. Das ist nach Jahren des steten Wachstums in China eine völlig neue Situation – für alle Marktbeteiligten. In der Folge hat sich das Wachstum von Volkswagen bei den Auslieferungen dort ebenfalls verlangsamt. Allerdings

gelingt es der Marke erfreulicherweise, in dem rückläufigen Gesamtmarkt ihren Marktanteil dank einer jungen, attraktiven Produktpalette auszubauen. Im Jahresverlauf blieb Volkswagen mit 2,8 Mio. Auslieferungen nahezu stabil gegenüber dem Vorjahreszeitraum.

Nordamerika liegt im Jahresverlauf mit 524.100 ausgelieferten Fahrzeugen 2,9 Prozent unter Vorjahr. Der hierfür ausschlaggebende Faktor sind die weiterhin schwierigen gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen in Mexiko. In den USA sorgen unsere erfolgreichen SUVs weiterhin dafür, dass wir im Jahresverlauf über Vorjahr liegen – hier beträgt der Zuwachs bei 322.000 Auslieferungen 4,1 Prozent.

Südamerika wird nach wie vor durch Brasilien getragen, der Markt ist in diesem Jahr mit eingelegtem Turbo unterwegs, +26,7 Prozent im Jahresverlauf über Vorjahr – ein fantastisches Ergebnis. Gedämpft wird dies im Gesamtblick auf die Region durch Argentinien, wo der Automarkt und damit auch unsere Auslieferungen aufgrund der anhaltend schwierigen gesamtwirtschaftlichen Situation in dem Land noch immer stark auf der Bremse stehen. In Südamerika hat Volkswagen im Jahresverlauf 434.400 Fahrzeuge an Kunden übergeben, das ist ein Zuwachs von 11,7 Prozent.

Das bedeutet in Summe, dass wir weltweit von Januar bis November 5,7 Millionen Fahrzeuge ausgeliefert haben. Das ist ein sehr gutes Ergebnis, wenn man all diese Rahmenbedingungen berücksichtigt. Wir liegen damit Ende November bei den Auslieferungen mit +1,2 Prozent weiter über dem Vorjahresniveau.

Es wird nun vom Dezember abhängen, wie wir das Gesamtjahr abschließen. Uns fehlen noch circa 530.000 Auslieferungen in diesem Monat, um das Rekordergebnis des letzten Jahres (6,23 Mio.) einzustellen. Nach meiner aktuellen Einschätzung könnten wir das schaffen, vielleicht liegen wir sogar leicht darüber.



Operativ läuft es also weiter sehr gut. Ein strategisch wichtiges Thema der vergangenen zwölf Monate (und auch schon des Jahres zuvor) war die Neugestaltung des Vertriebsmodells unserer Marke.

Getrieben vor allem durch die digitale Transformation und die Vernetzung unserer Fahrzeuge arbeiten wir intensiv an der Gestaltung des Autokaufs der Zukunft.

Welche Rolle spielen zukünftig die Händler, wie können die Händler Geld verdienen? Wo liegen die Herausforderungen, aber auch die Chancen? Diesen Fragen haben wir uns gestellt.

Der European Dealer Council (EDC) und der Deutsche Händlerverband haben hier eine wichtige Rolle gespielt. Es gab kontinuierliche Dialoge über die neuen Händlerverträge, Richtlinien und Zusatzvereinbarungen. Beide haben uns mit konstruktivem Feedback zu den neuen Verträgen intensiv unterstützt.

„Act as One“ ist unser Motto. Wir haben erkannt, dass es nur gemeinsam geht, Fragen eines solchen Ausmaßes sowohl für den Hersteller als auch für den Händler zu beantworten.

Ich persönlich habe es bislang nicht erlebt, dass andere Hersteller so eine enge Zusammenarbeit mit ihren jeweiligen Händlerorganisationen gepflegt hätten. Volkswagen hat in dieser Angelegenheit eine ganz neue Kultur an den Tag gelegt, die bei den Händlern sehr gut ankam.

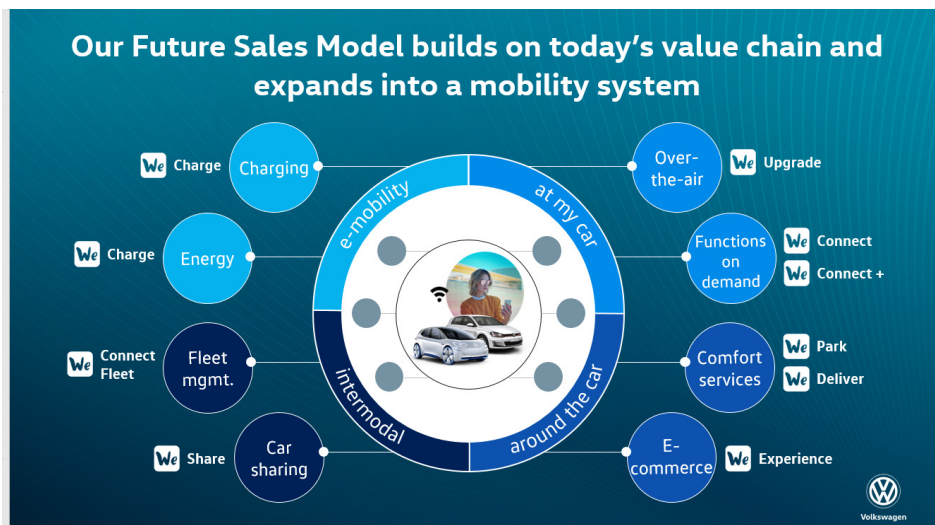
Diese zwei Fotos sind Zeugnis des erfolgreichen Abschlusses einer überaus konstruktiven Partnerschaft: der Unterzeichnung unserer neuen Händlerverträge, die die Grundlage für unser neues Vertriebsmodell bilden.

Ab April 2020 beginnt also bei Volkswagen ein neues Zeitalter. Dann werden wir mit Inkrafttreten der neuen Verträge das neue Vertriebsmodell mit Leben füllen. Dann wird die Marke Schritt für Schritt völlig neue Wege beim Verkauf von Automobilen, Service- und Mobilitätsdienstleistungen gehen.

Das neue Vertriebsmodell setzt im Kern auf eine höhere Produktivität und eine noch stärkere Kundenorientierung – und schafft zugleich mehr unternehmerische Freiräume für den Handel, um flexibel auf die neuen Marktanforderungen reagieren zu können. Es geht um schlankere Strukturen, neue vereinfachte Standards und Prozesse für den Handel.



Unser heutiges, traditionelles Kerngeschäft ist weitestgehend fahrzeugzentriert und dreht sich rund um den Autoverkauf mit Finanzierung, Wartung und Service.



Mit dem neuen Vertriebsmodell erhält Volkswagen als Hersteller zum ersten Mal die Möglichkeit, direkt mit seinen Kunden in Kontakt zu treten – über den gesamten Auto-Lebenszyklus hinweg. Ziel ist eine nahtlose individuelle Betreuung der Kunden rund um die Uhr auf Basis der einzigartigen Volkswagen Kunden ID-Nummer weit über den Fahrzeugkauf hinaus. Der Kunde wird künftig zentraler Teil des digitalen Volkswagen Ökosystems, durch das Kunde, Fahrzeug, Händler und Hersteller miteinander vernetzt werden.

Durch die Konnektivität von Fahrzeug und Kunde erweitern wir deutlich die Anzahl möglicher Touchpoints. Das traditionelle Kerngeschäft rund um den Autoverkauf mit Finanzierung, Wartung und Service wird um neue Dienste ergänzt, die mit direkter Vernetzung erst möglich werden.

Der Kunde wird entscheidende Vorteile genießen können.

Von zentraler Bedeutung sind zum Beispiel so genannte Over The Air Updates, wie beim Smart Phone schon lange üblich. Diese werden direkt vom OEM durchgeführt. Oder die Predictive Maintenance App, mit der sich das Fahrzeug automatisch beim Händler für den nächsten Service meldet.

Darüber hinaus sind fahrzeugnahe Dienste, wie Functions on Demand, geplant, mit denen der Kunde auch nachträglich Funktionen für sein Fahrzeug online erwerben und digital freischalten lassen kann.

Natürlich können so auch Angebote des digitalen Ökosystems Volkswagen We, das bereits erfolgreich gestartet ist, abgerufen werden. Das sind zum Beispiel We Park, We Deliver oder We Experience. Und es gibt Angebote, die über das eigene Fahrzeug hinausgehen, zum Beispiel We Share – das geplante Car Sharing Angebot von Volkswagen.

5 Millionen Kunden pro Jahr wollen wir weltweit neu in diese Mobilitätswelt bringen.

Je attraktiver wir das Ökosystem gestalten, desto mehr Kunden können wir neu hineinbringen, desto mehr Geschäftsmöglichkeiten bieten sich uns als Hersteller und unseren Händlern.



Mit "We Share" entwickelt Volkswagen ein umfassendes, rein elektrisches Carsharing-Angebot für die großen Metropolen in Deutschland und im Ausland.

Der Startschuss soll im April 2019 in Berlin fallen.

Dann ist Volkswagen der erste Anbieter, der mit einer 100 Prozent elektrischen Flotte in den Markt geht. Wir beginnen mit 1.500 e-Golf und 500 e-Up Fahrzeugen und bauen ab 2020 die Flotte dann sukzessive auf die ersten Modelle der neuen Volkswagen ID.-Familie um.

Nach dem Start in Berlin soll „We Share“ zunächst in weiteren großen Städten in Deutschland eingeführt werden. Ab 2020 folgen europäische Kernmärkte sowie ausgewählte Städte in den USA und Kanada.



Technische Voraussetzung für all diese Dienste und Angebote ist die One Digital Plattform, über die Kunden von Volkswagen alle „We“-Services sowie On-Demand-Funktionen für das vernetzte Fahrzeug einkaufen und auch verwalten können

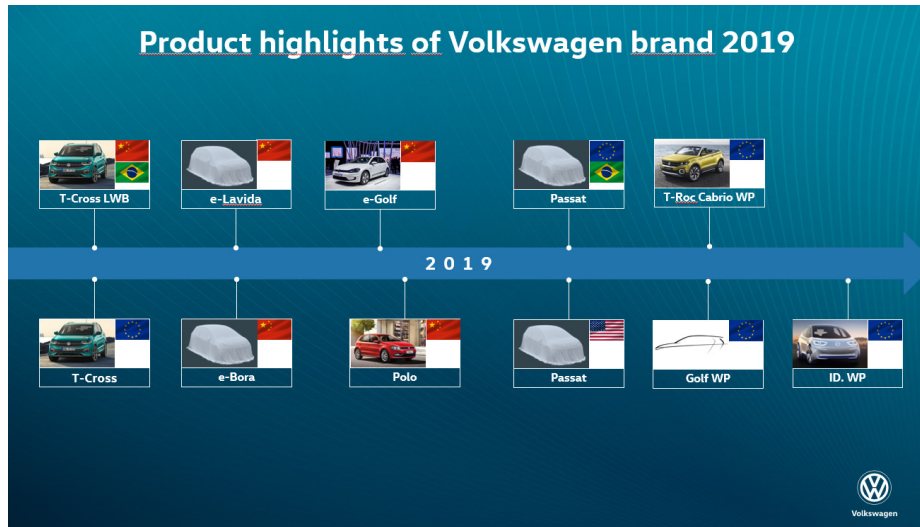
Wir bauen diese Plattform im Rahmen unseres Ökosystems von „Connected car, customer and retail“ gemeinsam mit dem digital-Spezialisten diconium, mit dem wir vor zwei Wochen eine Partnerschaft besiegelt haben. Das Unternehmen hat große Erfahrung und Kompetenz in der Entwicklung digitaler Vertriebslösungen. Unsere Kunden werden individuell zugeschnittene digitale Dienste schnell und einfach abrufen können. Entweder direkt in ihren dann vollvernetzten Fahrzeugen oder auf ihren mobilen Endgeräten.

Unsere vollvernetzten Fahrzeuge sind dann die ‚Hardware‘, mit der in einem virtuellen Kaufhaus die ‚Software“ gekauft oder gemietet werden kann. Die ‚Software“ sind die Angebote und Dienste der We-Plattform sowie On-Demand-Funktionen, automatisches Bezahlen fürs Tanken, Laden und Parken – möglich für Privat- und Flottenkunden.

Auch über unsere neue Volkswagen Website, die dann voll personalisierbar sein wird, ist diese ‚Software‘ dann in einem Shop-Bereich erhältlich.

Mit unserer neuen eCommerce-Plattform kann Volkswagen seinen Kunden damit künftig ‚Ware‘ anbieten, (zusätzlich zu den Angeboten unserer Händler).

Den Anfang beim Aufbau eines leistungsstarken Kompetenznetzwerks haben wir vor einigen Wochen mit Microsoft gemacht. Mit Microsoft entwickeln wir federführend im Konzern die Automotive Cloud. Sie soll vernetztes Fahrzeug, cloudbasierte Plattform und digitale Services verknüpfen. Weitere Partnerschaften sind in Planung.



Meine Damen und Herren, auch im Jahr 2019 setzen wir unsere Modelloffensive kraftvoll fort. Unter anderem mit einem T-Cross Longwheel-Base für China und Südamerika und der Markteinführung des T-Cross in Europa. Mitte des kommenden Jahres bringen wir mit dem Golf, Bora und Lavida gleich drei lokal produzierte vollelektrische Fahrzeuge auf den chinesischen Markt, gefolgt vom neuen Polo. Mit dem Passat Nachfolger kommt in Europa und den USA wieder ein Klassiker. In der zweiten Jahreshälfte folgen drei Weltpremieren: zunächst das T-Roc Cabrio für den europäischen Markt, gefolgt vom neuen Golf sowie vom ersten Vertreter unserer neuen ID.-Familie.

New Golf - the benchmark and icon of compact cars



Der Golf der achten Generation und der ID. sind die ersten Fahrzeuge, mit denen unsere Zukunft beginnt, Realität zu werden. Sie gehören zu den wichtigsten Produktereignissen im kommenden Jahr.

Der Golf, seit über vierzig Jahren unser wichtigstes und bekanntestes Modell der Marke, wird dann, neben den bewährten und bei den Kunden so geschätzten Eigenschaften, vollvernetzt sein und damit die eben beschriebenen Möglichkeiten für unsere Kunden möglich machen. Der neue Golf öffnet sozusagen die Tür in unsere neue digitale Volkswagen-Welt.

ID. - the electric car for millions of people



Der darauf folgende ID. wird den Start in eine neue Ära für Volkswagen markieren. Erstmals wird die Phase 2, der Aufbruch unserer Marke in das Zeitalter der Elektromobilität und Vernetzung, auch für unsere Kunden greifbar. Er wird als erstes vollvernetztes vollelektrisches Fahrzeug für „New Volkswagen“ stehen. Das ist der Beginn einer komplett neuen, aufregenden Geschichte.

Mit der ID.-Familie wollen wir die E-Mobilität demokratisieren. So wie Volkswagen vor Jahrzehnten die individuelle Mobilität zu den Menschen gebracht hat, so wollen wir jetzt E-Mobilität für alle erreichbar und erschwinglich machen.



With the ID. starts a new era for Volkswagen

Emission-neutral
e-mobility

Up to **550 kilometers***

Fully connected vehicle
innovative interface

Updates over the air

*WLTP | Volkswagen prognosis before homologation

Volkswagen

The graphic features a white Volkswagen ID. electric car on a dark blue background. The text is arranged in a clean, modern layout with varying font weights and sizes. The Volkswagen logo is visible in the bottom right corner.

Der ID. bietet bis zu 550 km Reichweite zum Preis eines heutigen Golf-Diesels. Der ID. kommt als 100% emissionsneutrales E-Auto auf den Markt. Um das zu erreichen, kümmern wir uns um die gesamte Wertschöpfungskette: Wir machen die Produktion in Zwickau CO₂-neutral. Für die Fertigung der Zellen wurde vereinbart, dass die Lieferanten grünen Strom aus erneuerbaren Quellen einsetzen. Auch für die Nutzungsphase, das Laden des ID., wird es Angebote für klimaneutral erzeugten Strom geben. Nicht vermeidbare Emissionen kompensieren wir über zertifizierte Klimaschutzprojekte.



Und auch in Sachen Komplexitätsreduktion wird der ID. unser Vorreiter sein.

Zuvor sprachen meine Kollegen über die Komplexitätsreduzierung in unseren Werken und in unserer Logistik.

Auch für die Kunden möchten wir die Komplexität bei der Konfiguration ihres Wunschfahrzeuges reduzieren.

Mit deutlich weniger Klicks soll der Kunde künftig zwischen Modellen, Reichweite, Farbe und Ausstattungspaketen wählen können (angepasst an die persönlichen Gewohnheiten, Alltagsbedürfnisse und Vorlieben).

Die Konfiguration wird einfacher und überschaubarer, der Kunde spart Zeit. Optional können dann beim Kauf oder auch im Nachhinein zusätzliche Services hinzugebucht werden. Wir wollen stärker „Kunde denken“ und weniger „Ingenieur“.

Der Startschuss in diese neue Ära fällt im nächsten Jahr mit unserem ID. Pre-Booking. Damit geht Volkswagen einen neuen Weg. Voraussichtlich ab dem Frühjahr werden wir es unseren Kunden ermöglichen, sich auf Basis einer Anzahlung einen frühen Produktionslot für ihren ID. zu sichern.



Ich persönlich freue mich auf die kommenden zwei Jahre. Aus meiner Sicht werden es „magische“ Jahre für das Unternehmen Volkswagen. Fahrzeug, Kunde und unser Handel werden zukünftig vollvernetzt sein, so dass ein nahtloses Kundenerlebnis entsteht und wir dank der „Volkswagen Identifikationsnummer“ noch besser und individueller auf die Bedürfnisse unserer Kunden eingehen können.

Für den ID. werden wir erstmalig das Thema Pre-Booking in Angriff nehmen, was für uns den Startschuss für das Thema e-Commerce bedeutet.

Neben der Neuausrichtung und den technischen Innovationen werden wir im kommenden Jahr auch unser Neues Brand Design launchen, welches der Marke ein moderneres, frischeres und persönlicheres Erscheinungsbild verleihen wird.

Herzlichen Dank.