



Reden | Volkswagen Jahresgespräch 2017

# „Auf dem richtigen Weg“

5. Mai 2017

# Disclaimer

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

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

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

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 Such statements are valid on the date of publication and can be superseded.

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



Volkswagen

---

Jahresgespräch 2017

5. Mai 2017 | Wolfsburg

# Reden

*Es gilt das gesprochene Wort*

## 1. Herbert Diess

Vorsitzender des Markenvorstands Volkswagen Pkw

## 2. Arno Antlitz

Mitglied des Markenvorstands Volkswagen im Geschäftsbereich "Controlling und Rechnungswesen"

## 3. Charts

## 4. Kennzahlen der Marke Volkswagen



Herbert Diess

## **Jahrespressegespräch 2017 – Teil 1**

Meine Damen und Herren,

ich begrüße Sie ganz herzlich in Wolfsburg zum ersten Jahrespressegespräch der Marke Volkswagen.

Sie messen der Marke Volkswagen zurecht eine hohe Bedeutung bei. Wir verantworten im Konzern alle Fahrzeuge mit quer eingebautem Motor und hier insbesondere den Modularen Querbaukasten. Rund 80 Prozent der Konzernfahrzeuge basieren auf dieser Technik.

- SKODA mit rund 1,1 Mio. Fahrzeugen,
- SEAT mit 400.000 Fahrzeugen,
- Audi mit 400.000 Fahrzeugen,
- Und insbesondere die chinesischen Joint Ventures mit rund 3 Mio. Fahrzeugen – sie alle entwickeln ihr Geschäft auf der von Volkswagen erarbeiteten technischen Basis.

Hinzu kommen 200.000 große SUVs, die das VW-Werk Bratislava für Audi und Porsche baut.

Die Volkswagen Komponente fertigt zur Hälfte für andere Konzernmarken. Und in Zukunft wird die Mehrzahl der Elektroautos von SEAT, Skoda und Audi auf der von uns entwickelten Elektro-Architektur basieren.

Die Marke Volkswagen ist die tragende Säule des Konzerns.

Es ist deshalb ganz im Sinne der Transparenz, dass wir Sie von nun an detaillierter und regelmäßiger über die Entwicklung von Volkswagen informieren.

Meine Damen und Herren,

2016 war für die Marke Volkswagen ein entscheidendes Jahr. Es war ein Transformationsjahr. Und es markiert den Aufbruch in eine neue Phase unseres Unternehmens.

- Wir haben uns intensiv um die Diesel-Krise gekümmert.
- Wir haben im operativen Geschäft die Wende eingeleitet.
- Und wir haben die strategische Neuausrichtung der Marke erarbeitet. Viele von Ihnen waren ja schon vor sechs Monaten hier, als wir unsere Strategie „Transform 2025+“ und den Zukunftspakt vorgestellt haben.

Unser Anspruch dabei:

Wir wollen die Marke Volkswagen für die Zukunft wettbewerbsfähig aufstellen. Die Zielsetzung lautet: Bis 2025 wollen wir eine führende Rolle in der dann veränderten Automobilindustrie einnehmen, innovative Mobilitätslösungen bieten und Weltmarktführer in der Elektromobilität sein.

Es ist sicher noch zu früh für eine Zwischenbilanz unserer Strategie. Das 1. Quartal ist aber ein guter Anlass, um zu überprüfen, ob die Richtung

stimmt. Und um einen Ausblick auf unsere nächsten Schritte im Jahr 2017 zu geben.

Zunächst möchte ich auf die Umrüstung der Dieselfahrzeuge eingehen.

Wir kommen hier planmäßig voran. In Europa haben bereits mehr als die Hälfte der Fahrzeuge das notwendige Software-Update bekommen. In Deutschland sind es sogar fast drei Viertel. Damit sind über 2,6 Mio. Fahrzeuge umgerüstet.

Unsere Kunden sind mit der technischen Umrüstung einverstanden: Weniger als ein Prozent ist unzufrieden mit den Maßnahmen. Wir gehen jeder einzelnen Rückmeldung nach und können diese Fälle in der Regel schnell lösen.

Wesentlichen Anteil an der positiven Entwicklung haben unsere 3.000 Händler, die den Rückruf schnell und solide abarbeiten. Ihnen danke ich an dieser Stelle ganz herzlich.

Unser Ziel: Bis Ende des Jahres sollen in Europa alle Fahrzeuge der Marke Volkswagen umgerüstet sein. Auch in Nordamerika und anderen Weltregionen arbeiten wir die Umrüst-Aktionen ab und wollen möglichst bald zum Abschluss kommen.

Wir sind daher zuversichtlich, dass diese Aufgabe in absehbarer Zeit gelöst ist. Uns ist aber auch klar, dass es viel Aufwand bedeutet, die Strahlkraft der Marke wiederherzustellen.

Meine Damen und Herren,  
die Diesel-Krise hat Kraft und Aufmerksamkeit gekostet. Dennoch haben wir unsere strategischen und operativen Aufgaben vorangebracht.

Volkswagen verfügt über eine solide Basis, von der Entwicklung, über die Produktion bis zum Vertrieb. Die gesamte Mannschaft treibt den notwendigen Wandel im Unternehmen engagiert voran.

Mit „Transform 2025+“ haben wir unseren Meilensteinplan für die nächsten zehn Jahre aufgestellt. Die strategische Neuausrichtung erfolgt in drei großen Schritten.

- Bis 2020 wollen wir zunächst die Ertragskraft im Kerngeschäft deutlich verbessern und unsere Position als führender Volumenhersteller zurückerobern. Damit verbinden wir eine operative Umsatzrendite von mindestens 4 Prozent.
- Bis 2025 wollen wir die Führung beim Auto der Zukunft – also dem voll vernetzten, voll elektrischen Auto – übernehmen. Die Rendite soll auf 6 Prozent steigen.
- Und ab 2025 legen wir den Fokus zusätzlich auf neue Mobilitätslösungen und Geschäftsmodelle. Die große Transformation unserer Branche werden wir so an der Spitze mitgestalten.

Im Mittelpunkt der vergangenen Monate standen fünf zentrale Projekte.

Erstens: Die zügige und entschlossene Umsetzung des Zukunftspakts.

Er ist ein wesentlicher Baustein unserer Strategie und wird entscheidend dazu beitragen, Volkswagen profitabel und fit für die Zukunft zu machen. Wir sind uns mit dem Betriebsrat einig, dass an den deutschen Standorten erhebliche Produktivitätssteigerungen und Kostensenkungen notwendig sind, um die Marke Volkswagen wieder erfolgreich zu machen.

Dazu haben wir für alle deutschen Standorte anspruchsvolle Ziele und Maßnahmen vereinbart. Gemeinsam setzen wir dieses Programm jetzt konsequent um.

Für das Jahr 2017 haben wir uns eine Produktivitätssteigerung um 7,5 Prozent vorgenommen. Sowohl bei der Komponente als auch im Fahrzeugbau gibt es für alle Standorte konkrete, mit dem Betriebsrat vereinbarte Maßnahmenpläne.

Zu den wichtigsten Maßnahmen zählen:

- Eine verbesserte Anlaufreife der neuen Produkte und damit effizientere Anläufe. Mit dem Tiguan haben wir es bereits vorgemacht.
- Eine höhere Anlagennutzung und dadurch reduzierte Arbeitszeiten - wie zum Beispiel im Motorenwerk Salzgitter.
- Eine Reduzierung von indirekten, nicht wertschöpfenden Tätigkeiten.
- Und eine deutliche Reduzierung der Nacharbeit durch verbesserte Prozesse.

Dieses Programm werden wir Schritt für Schritt auf alle Fertigungsstandorte weltweit übertragen.

Die Mehrzahl der deutschen Standorte ist nach dem ersten Quartal auf einem guten Weg. Die Standorte mit schwächerer Auslastung werden sich allerdings schwertun, die Ziele für 2017 zu erreichen. Für das kommende Jahr werden wir deshalb Aufholmaßnahmen erarbeiten, um die Lücke wieder zu schließen.

Gleichzeitig haben wir mit dem Zukunftspakt Entscheidungen getroffen, die die deutschen Standorte langfristig absichern.

- In Wolfsburg wird ab 2018 ein neues Modell für eine Schwestermarke produziert.
- Das vierte Modell für Emden befindet sich in der Entwicklung.
- Und in Salzgitter hat vor kurzem das „Center of Excellence“ die Arbeit aufgenommen. Es verantwortet die Entwicklung, Beschaffung und Qualitätssicherung von Batteriezellen und –modulen. Die Pilotfertigung wird aktuell ausgeplant.

Projekt Nr. 2 ist der erfolgreiche Anlauf unserer SUV-Offensive.

In diesem Segment werden wir uns deutlich verstärken. Bis 2020 werden wir die weltweite Modellpalette von ursprünglich zwei auf 19 SUV vergrößern.

Mit dem Atlas, dem Teramont und dem Tiguan Allspace sind in den vergangenen Monaten bereits drei neue SUV angelaufen.

Wie wichtig diese Fahrzeuge für Volumen, Ergebnis und Image sind, zeigt der Tiguan. Seit der Markteinführung wurde er bereits mehr als 300.000 Mal von unseren Kunden bestellt.

Wir fertigen den Tiguan nicht nur in Europa. Er ist mittlerweile auch in Russland, China und für den nordamerikanischen Markt auch in Mexiko angelaufen. Der Tiguan wird zunehmend zu einer weltweit starken Ertragssäule der Marke.

Fortschritte erzielen wir auch in den Regionen – für uns der dritte große Schwerpunkt der vergangenen Monate.

Die substanziellen Restrukturierungsprogramme tragen erste Früchte: In Nord- und Südamerika sowie in Russland sind wir im 1. Quartal überdurchschnittlich stark gewachsen und haben Marktanteile hinzugewonnen.

In Nordamerika haben wir die Fixkosten reduziert und deutliche Produktivitätssteigerungen erreicht. Das Werk Puebla – unser wichtigstes Werk für Nordamerika – hat die Produktivität im vergangenen Jahr um mehr als 12 Prozent verbessert.

Die Auslieferungen haben wir um 3,8 Prozent gesteigert, in den USA sogar um 10 Prozent. Damit haben wir das Vorkrisenniveau in nur eineinhalb Jahren schon fast wieder erreicht. Und das ohne den Diesel, den wir in den USA komplett vom Markt genommen haben.

In Südamerika haben wir massiv restrukturiert. Die Zahl der Mitarbeiter wurde in den vergangenen Jahren um rund 7.000 abgesenkt, gleichzeitig sind die Werke deutlich produktiver geworden.

Inzwischen zieht der Markt nach einer jahrelangen Schwächephase wieder an. In den ersten drei Monaten haben wir die Auslieferungen um knapp 13 Prozent gesteigert.

Auch in Russland haben wir eine harte Restrukturierung hinter uns. Wir haben Schichten gestrichen, die Mitarbeiterzahl angepasst und die Nacharbeit deutlich reduziert. Bei den Auslieferungen ist mit plus 12,8 Prozent die Trendwende geschafft.

Unter dem Strich konnten wir in allen drei Regionen unser Ergebnis deutlich verbessern. Das zeigt, dass unsere Turnaround-Programme zu greifen beginnen.

In China haben wir zudem das Import-Geschäft neu aufgesetzt und verzeichnen dort nach dem Phaeton wieder gute Absätze und Margen.

Das vierte Aktionsfeld betrifft die Organisation: Wir werden agiler, schneller, leistungsfähiger.

Nach Einführung der Baureihenorganisation, die eigenständig die Fahrzeugprojekte managen, haben zu Jahresbeginn auch die Regionen die volle Verantwortung übernommen.

Die positiven Effekte der Eigenständigkeit spüren wir bereits: Die Regionen entscheiden schneller und sind näher an Markt und Kunden.

Bei den laufenden Fahrzeugprojekten geht es jetzt deutlich effizienter voran.

Das beste Beispiel ist für mich die nächste Generation des Golf: Technik und Design stehen bereits zwei Monate vor dem geplanten Termin. So weit waren wir zu diesem Zeitpunkt vermutlich noch bei keinem Fahrzeugprojekt.

Das fünfte Projekt, das mit hohem Tempo voranschreitet, ist die Volkswagen Elektro-Offensive.

Mit dem neuen e-Golf machen wir bereits jetzt einen großen Schritt: 300 Kilometer Reichweite garantieren Alltagstauglichkeit und sind für viele Kunden vollkommen ausreichend.

Dazu haben wir mit dem I.D., dem I.D. BUZZ und dem I.D. CROZZ in den vergangenen Monaten einen konkreten Ausblick auf die Zukunft der Elektromobilität und unserer Marke gegeben.

Die I.D.-Familie basiert auf einer ganz neuen Elektro-Architektur. Mit ihr schaffen wir die technologische und wirtschaftliche Grundlage für den Großteil der zukünftigen Elektroautos im Konzern.

Meine Damen und Herren:

Wir haben unsere Strategie in den vergangenen Monaten vorangetrieben und legen die Grundlage für ein neues Volkswagen.

Dass wir auf dem richtigen Weg sind, zeigt das gute Ergebnis im 1. Quartal 2017.

Die Auslieferungen lagen zwar mit rund 1,4 Mio. Fahrzeugen leicht unter Vorjahr. Das lag aber im Wesentlichen an China. Der Auslauf von Subventionen und eine allgemeine Kaufzurückhaltung haben dort zu Jahresbeginn den gesamten Markt belastet.

Im Rest der Welt sind wir im 1. Quartal um 1,2 Prozent gewachsen. Und auch in China wachsen wir inzwischen wieder. Das Gesamtjahr 2017 werden wir dort mit einem Plus abschließen.

Finanziell sind wir ebenfalls gut unterwegs.

Die Umsatzerlöse wuchsen auf rund 19 Mrd. Euro.

Und wir haben ein operatives Ergebnis von rund 870 Mio. Euro erwirtschaftet.

Aufgrund von Strukturveränderungen im Konzern lassen sich diese Zahlen nur eingeschränkt mit den Vorjahren vergleichen. Herr Antlitz wird Ihnen diese Veränderungen und natürlich die Zahlen gleich selbst näher erläutern.

Was man sicher sagen kann: Die Marke ist deutlich besser ins Jahr gestartet als 2015 und 2016.

Hier geht ein großer Dank an das gesamte Volkswagen Team.

Hr. Dr. Antlitz, Sie haben das Wort.

## **Jahresgespräch 2017 – Teil 2**

Die Marke Volkswagen ist mit einem starken ersten Quartal in das Geschäfts-Jahr 2017 gestartet.

- Wir haben in den ersten drei Monaten einen Umsatz von 19,0 Mrd. EUR Erlöst.
- Und damit ein operatives Ergebnis von fast 900 Mio. € erzielt.

Diese Geschäftszahlen sind ein klares Indiz, dass wir uns auf dem richtigen Weg befinden.

Sie alle wollten natürlich eine Vergleichbarkeit dieser Zahlen zum Vorjahresquartal. Diese Vergleichbarkeit – vor allem bei Absatz und Umsatz – ist nur begrenzt möglich.

Wir haben eine neue Berichtstruktur. Diese werde ich im Folgenden kurz erläutern. Die Marke Volkswagen hat in der bisherigen Struktur - selbstredend - das eigene Kerngeschäft verantwortet: D.H. die Entwicklung, den Bau und Vertrieb von Fahrzeugen der Marke Volkswagen. Dies wird natürlich auch zukünftig so bleiben.

Daneben wurde ein wesentlicher Anteil des Absatzes mit dem Vertrieb von Fahrzeugen anderer Konzernmarken erzielt. Die Umsätze der Mehrmarkenimporteure mit Audi, Seat oder Skoda-Fahrzeugen in Ländern wie UK, Frankreich oder Indien wurden bislang in der Marke Volkswagen abgebildet.

Auch die Aktivitäten einiger Konzern-Dienstleistungsgesellschaften wurden in der Marke geführt. Dies betrifft z.B. die Volkswagen Konzernlogistik.

Die genannten Aktivitäten stehen nur bedingt im Zusammenhang mit der Performance unserer eigenen Marke.

Aus diesem Grund haben wir die relevanten Gesellschaften aus der Marke Volkswagen PKW herausgelöst. Die entsprechenden Umsätze werden ab dem 01. Januar 2017 auf Konzernebene konsolidiert.

Der Einzelausweis der Marke Volkswagen fokussiert sich zukünftig auf das Kerngeschäft.

Was bedeutet diese Strukturanpassung für die wesentlichen finanziellen Kennzahlen bei der Marke Volkswagen PKW?

In 2016 haben wir einen Umsatz von 106 Mrd. € ausgewiesen. Davon entstammen rund 32 Mrd. € den beschriebenen nicht-markenbezogenen Aktivitäten. Nach der neuen Berichtsstruktur hätten wir damit 2016 einen Umsatz von 74 Mrd. EUR gezeigt.

Auf Ergebnisebene hätte die Strukturanpassung ebenfalls zu einem Rückgang geführt. Anstatt der berichteten 1,9 Mrd. EUR läge das operative Ergebnis bei rund 1,6 Mrd. EUR.

Die operative Umsatzrendite wäre mit 2,1 % um 0,3 Prozentpunkte höher ausgefallen als berichtet.

Ab dem Geschäftsjahr 2017 berichten wir auf Basis dieser neuen Struktur.

Wir geben mit den Gesellschaften einen erheblichen Ergebnisanteil an den Konzern ab. In 2016 haben die abgegebenen Einheiten eine halbe Milliarde Euro erzielt.

Andererseits bereinigen wir an anderen Stellen die Kostenallokation im Konzern. Die Marke Volkswagen trägt im Saldo nur noch die Kosten, die sie direkt verursacht.

In Summe hätte diese Anpassung für 2016 das Ergebnis der Marke mit ca. 300 Mio. EUR belastet.

Die dargestellte strukturelle Anpassung

- erhöht die Transparenz,
- Verbessert die Vergleichbarkeit der Finanzkennzahlen mit unseren Wettbewerbern und
- dient der Fokussierung des Managements auf die wesentlichen Kernaktivitäten in der Marke.

Kommen wir zum Geschäftsverlauf im ersten Quartal.

Wie schon eingangs erwähnt: Wir sind stark in das Geschäftsjahr 2017 gestartet. Auf Grundlage eines leicht verbesserten Absatzes konnten wir unsere Umsatzerlöse um rund 2 Mrd. EUR steigern.

Zwei wesentliche Gründe waren hierfür ausschlaggebend:

- Zum einen erholten sich einige Märkte deutlich. So konnten wir unsere Absätze in West-Europa stabilisieren und in Russland deutlich erhöhen. Auch in Nord- und Südamerika lagen wir über den zugegebenermaßen schwachen Vorjahreswerten.
- Auf Modelseite wirkte sich vor allem die volle Markt-Verfügbarkeit des Tiguan positiv aus. Das neue Modell wurde überaus positiv aufgenommen und führte sowohl im Umsatz als auch im Ergebnis zu deutlich positiven Beiträgen.

Ich möchte an dieser Stelle noch einmal kurz in Erinnerung rufen, dass die Verkäufe unserer JVs in China nicht in unseren Absätzen, Umsatzerlösen oder operativen Ergebniss enthalten sind. Dieses Geschäft wird at equity konsolidiert.

Beim operativen Ergebnis haben wir rund 870 Mio. EUR erreicht.

Das schwache Vorjahresquartal war noch deutlich von der Dieselthematik belastet.

Dagegen verzeichneten wir eine positive Volumenentwicklung sowie positive Preis- und Mixeffekte. Auch ein verringerter Einsatz von Verkaufshilfen wirkte sich positiv aus.

Aus diesem Block resultiert ein Ergebnishub von rund 600 Mio. Euro. Wechselkurse wirkten sich mit 160 Mio. EUR positiv aus. Rückenwind brachte insbesondere der russische Rubel. Die Produktkosten wurden im Vergleich zu Q1 2016 um rund 130 Mio. EUR reduziert.

Auch bei den Fixkosten konnten wir weitere Fortschritte erzielen. Durch konsequente Kostendisziplin ist es uns im ersten Quartal 2017 gelungen, die Fixkosten annähernd auf dem niedrigeren Vorjahresniveau zu halten, ...

- trotz der geplanten SUV-Offensive und
- trotz der Vorleistungen für unsere Elektro-Architektur und unser digitales Öko-System.

Im Bereich der Fixkosten begannen auch erste Maßnahmen aus dem Zukunftspakt zu greifen.

Die Strukturanpassung hatte im ersten Quartal einen negativen Ergebniseffekt von rund 70 Mio. EUR.

Das erzielte operative Ergebnis von rund 870 Mio. EUR entspricht einer Umsatzrendite von 4,6%.

Bis 2020 sehen wir drei wesentliche Hebel der Ergebnisverbesserung.

Zum einen wird uns unsere Produktoffensive helfen im margenstarken SUV Segment Marktanteile zu gewinnen. Dr. Diess wird im Einzelnen darauf eingehen.

Der Rollout des Modularen Querbaukasten wird uns helfen, unsere Kostenbasis weiter zu optimieren. In seiner Kombination aus Produksubstanz und Kostenbasis stellt der MQB einen klaren Wettbewerbsvorteil dar.

Der zweite große Hebel ist der im November vergangenen Jahres vereinbarte Zukunftspakt. Ziele sind hier eine signifikante Produktivitätssteigerung um 25%, eine deutliche Reduzierung der Fabrikkosten, Disziplin auf der Investitionsseite sowie ein deutlicher Bürokratieabbau bis 2020.

Drittens erwarten wir – sowohl Umsatz- als auch Ergebnisseitig – einen erheblichen Beitrag aus dem Turnaround wichtiger Regionen, wie z.B. Nordamerika, Südamerika oder Russland. In diesen Regionen konnten wir bereits erste positive Effekte vermelden.

Wie von Herrn Diess gezeigt, sind wir in den USA, in Südamerika und auch in Russland seit Anfang des Jahres wieder auf Wachstumskurs. Auch ein erheblicher Anteil der Ergebnisverbesserung zum Vorjahresquartal stammt aus den Regionsergebnissen. Und wir erwarten, dass sich die positive Entwicklung im Jahresverlauf fortsetzt:

In den USA bringen wir mit dem Atlas und dem Tiguan zwei neue Fahrzeuge im wachstumsstarken Segment der SUVs auf den Markt. Hierdurch werden wir unsere Marktpräsenz steigern und zugleich unsere Kapazitäten in der Region deutlich besser auslasten.

In Südamerika haben wir bereits seit 2014 massiv restrukturiert und unsere Kapazitäten der Marktsituation angepasst. In diesem Zusammenhang mussten wir unsere Belegschaft in Brasilien seit 2012 deutlich reduzieren. Ende des Jahres startet eine zusätzliche Produkt-Offensive auf Basis des Modularen Querbaukastens.

In Russland wurde das Fundament für eine deutliche Erholung gelegt. Wir haben unsere Fixkosten reduziert, die Produktivität erhöht und mittlerweile erholt sich auch der russische Rubel wieder von seinen Tiefständen im letzten Jahr. Hinzu kommt, dass auch in Russland unser lokal gefertigter Tiguan sehr positiv aufgenommen wird.

Diese Effekte führten im ersten Quartal zu einem operativen Gewinn in Russland.

Unsere klare Zielsetzung ist das Erreichen des Break-Even Niveaus in allen Regionen bis spätestens 2020.

Kommen wir nun zum Ausblick für die Marke für das Jahr 2017.

Das erste Quartal sollte kein Maßstab für das Gesamtjahr sein.

Wir gehen zum aktuellen Zeitpunkt davon aus, dass wir den Umsatz im Gesamtjahr um bis zu 10% steigern können.

Dieser Ausblick bezieht sich auf die angepasste Umsatzbasis 2016.

Wir erwarten eine operative Rendite am oberen Ende der kommunizierten Bandbreite von 2,5-3,5 Prozent.

Damit befinden wir uns auf dem richtigen Weg, unsere mittel- bis langfristigen Margenziele von mindestens 4% bis 2020 und 6% bis 2025 zu erreichen.

Wir erwarten bis 2020 positive Beiträge aus unserer Produktoffensive, dem Zukunftspakt sowie den Regionen.

Allerdings sehen wir auch erhebliche finanzielle Belastungen auf uns zukommen.

- Einerseits werden uns die Kosten aus der Umsetzung der weltweit immer strengeren CO2 Vorgaben und aus zukünftigen Abgasgesetzgebungen belasten.
- Zusätzlich wird die Transformation der Industrie zur Elektromobilität und Digitalisierung erhebliche Vorleistungen notwendig machen.

Diese Effekte werden durch den Zukunftspakt überkompensiert.

Wir werden unsere Ergebnis-Ziele kontinuierlich kritisch hinterfragen und ggf. erhöhen, sobald wir absehen können, dass das Erreichte nachhaltig abgesichert ist.

Bis dahin konzentrieren wir uns auf die konsequente Umsetzung des Zukunftspakts sowie unsere Strategie Transform 2025+.



Herbert Diess

## **Jahrespressegespräch 2017 – Teil 3**

Meine Damen und Herren,

das gute 1. Quartal zeigt, dass wir auf dem richtigen Weg sind. Das gibt uns Rückenwind für die kommenden Monate.

Wir sehen für 2017 allerdings auch erhebliche Risiken:

- Das Marktumfeld bleibt schwierig. Insbesondere in Nord- und Südamerika ist die weitere Entwicklung unsicher.
- In wichtigen Märkten wie Großbritannien oder der Türkei existieren zudem politische Risiken.
- Die Wechselkurse bleiben ein Unsicherheitsfaktor.
- Wir haben eine Vielzahl von Anläufen vor uns, die alle sauber umgesetzt werden müssen.
- Und wir spüren nach wie vor die Folgen der Diesel-Krise.

Das Jahr wird also kein Selbstläufer. Es kommt jetzt entscheidend darauf an, dass wir den eingeschlagenen Weg konsequent fortsetzen und unsere Aufgaben weiter abarbeiten.

An erster Stelle müssen wir unsere Wettbewerbsfähigkeit weiter verbessern.

Ich habe zu Beginn bereits über die Fortschritte im Zukunftspakt gesprochen. Für die kommenden Monate haben wir uns weitere Schritte vorgenommen.

Die Produktivität wollen wir in diesem und im nächsten Jahr um jeweils 7,5 Prozent steigern. 2019 und 2020 nehmen wir uns nochmal 5 Prozent vor.

Wir sorgen für bessere Anläufe, indem wir die Zusammenarbeit von Entwicklung, Beschaffung und Produktion verbessern. Der Anlauf des Arteon läuft bislang reibungslos. Das Gleiche nehmen wir uns für Polo, T-ROC und die anderen Anläufe in diesem Jahr vor.

Und wir wahren höchste Kostendisziplin. Die Fixkosten sollen in diesem Jahr mindestens stabil gehalten werden.

In Nordamerika gehen mit dem Atlas und dem neuen Tiguan zwei entscheidende Fahrzeuge in den Kernsegmenten des US-Marktes an den Start. Ab dem 2. Quartal erwarten wir positive Effekte auf den Absatz.

Mit dem Atlas werden wir das Werk Chattanooga deutlich besser auslasten. Auch bei Fixkosten und Materialkosten wollen wir weitere Fortschritte erreichen.

Bis 2020 werden wir jedes Jahr zwei neue Modelle auf den Markt bringen: 2018 folgen die Limousinen, 2019 bzw. 2020 zwei weitere SUV. Unter anderem arbeiten wir an einem sportlichen Derivat des Atlas mit fünf Sitzen.

In Summe werden wir die Verluste in diesem Jahr deutlich reduzieren. Der Break-even ist für 2020 geplant.

In Südamerika setzen wir das Restrukturierungsprogramm fort. Gleichzeitig verjüngen und vergrößern wir das Produktportfolio.

Mit dem Polo und dem Virtus starten im zweiten Halbjahr die ersten Fahrzeuge auf Basis des MQB A0 Global, einer lokalen Variante des MQBs. So bringen wir Spitzentechnologie zu wettbewerbsfähigen Kosten nach Südamerika.

Zudem werden wir die Exporte in andere südamerikanische Länder kräftig ausbauen. Für den weiteren Jahresverlauf erwarten wir daher eine anhaltend positive Entwicklung.

In China sind wir hochprofitabel. Dort gilt es, unsere Marktführerschaft zu verteidigen und der Marke neuen Glanz für den anstehenden Wandel zu verleihen.

Mit dem Teramont, dem Tiguan Long-wheel-base und dem C-Trek haben wir in den letzten Monaten bereits drei neue SUV und Crossover vorgestellt. Bis Ende 2018 laufen neun weitere Neuheiten an, darunter nochmal drei SUV.

Ein Schwerpunkt sind lokal produzierte „New Energy Vehicles“. In diesem Jahr läuft der Phideon Plug-in Hybrid an, im kommenden Jahr folgen zwei reine Elektroautos.

Über alle Regionen hinweg haben wir die größte Produktoffensive der Volkswagen-Geschichte gestartet.

Sie sehen hier nochmal im Überblick: Alleine in diesem Jahr laufen mehr als zehn neue Modelle an. Fünf davon sind echte Neuheiten ohne Vorgänger.

Für Europa sind bereits der Arteon und der Tiguan Allspace gestartet. Im Juni stellen wir Ihnen dann den neuen Polo vor, eines unserer wichtigsten Modelle. Und in der zweiten Jahreshälfte folgen mit dem T-Roc und dem Touareg zwei weitere SUV.

Insbesondere der T-Roc wird dazu beitragen, Volumen und Ergebnis weiter zu steigern. Insgesamt stehen bis Ende 2018 weltweit 7 neue SUV auf dem Programm.

Alle neuen Modelle haben eines gemeinsam: Sie stehen nicht nur für höchste Qualität und technische Perfektion. Sie werden auch sportlicher, dynamischer und emotionaler.

Das Ziel unserer Produktoffensive:

- Marktanteile stabilisieren und zurückgewinnen.
- Die Strahlkraft der Marke wieder herstellen.
- Und Vertrauen in die Marke zurückgewinnen

Meine Damen und Herren,  
Wettbewerbsfähigkeit und Profitabilität sind kein Selbstzweck. Sie sind eine Grundvoraussetzung, um die großen Zukunftsthemen zu finanzieren – allen voran die Elektromobilität und die Digitalisierung.

Dazu gehört der Aufbau eines digitalen Ökosystems.

Dienste und Apps werden in den kommenden Jahren ein wichtiges Zusatzangebot für unsere Kunden. Das reicht von Infotainment-Angeboten über Fahrzeug-Upgrades bis hin zu neuen Mobilitätsdiensten und -lösungen. Der Kunde wird zudem rund um die Uhr direkt mit Volkswagen kommunizieren.

Im ersten Schritt bringen wir in diesem Jahr die neue Generation von Car-Net auf den Markt und starten mit den ersten Mobilitätsdiensten, unter anderem einer Park-App.

Zudem können VW-Kunden ihre Fahrzeuge in Kürze auch nachträglich vernetzen. Bis Ende des Jahres wollen wir so bis zu 2 Mio. Nutzer auf unserer Plattform erreichen.

In Sachen Elektroauto steht unser langfristiges Ziel: Bis 2025 wollen wir Weltmarktführer in der Elektromobilität werden und 1 Mio. Elektroautos pro Jahr verkaufen.

In den letzten Monaten haben wir Ihnen bereits einen konkreten Ausblick auf unsere I.D. Familie gegeben. Sie wird zunächst aus vier Mitgliedern bestehen und ab 2020 auf den Markt kommen.

In diesem Jahr legen wir das technische Konzept und das Design für die beiden wichtigsten Fahrzeuge fest. Zudem vergeben wir wichtige Komponenten und entscheiden das Fertigungskonzept.

Als erstes Elektroauto wird der I.D. im Werk Zwickau gefertigt. Gegenüber heutigen Fahrzeugen wird er rund 25 % effizienter produziert werden und damit für eine weitere, deutliche Produktivitätsverbesserung sorgen.

Die Kosten bleiben hier eine zentrale Aufgabe. Sie wissen, dass wir uns einer doppelten Herausforderung stellen:

- Einerseits soll der I.D. bezahlbar sein und in etwa das Gleiche kosten wie ein vergleichbarer Diesel.
- Andererseits soll die gesamte Elektroflotte von Anfang an profitabel sein.

Meine Damen und Herren,

Sie sehen, Volkswagen kommt bei der Neuausrichtung der Marke voran.

Wir sind gut ins neue Jahr gestartet. Das erste Quartal war für uns wie der erfolgreiche Auftakt in eine neue Fußballsaison.

Nach dem ersten Spiel liegt jetzt eine anspruchsvolle Serie vor uns. Wir fühlen uns fit, wissen aber auch, dass wir noch einigen Trainingsbedarf haben.

Unser Plan für 2017 steht. Und trotz erheblicher Risiken sind wir zuversichtlich, dass wir die positive Entwicklung der Marke fortsetzen können, unseren anspruchsvollen Plan einhalten können und auch unsere finanziellen Ziele erreichen.

Vielen Dank!

\*\*\*



# Jahrespressegespräch

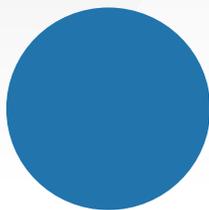
Marke Volkswagen Pkw

# 2017



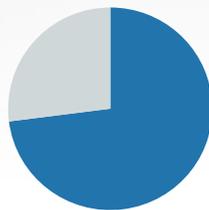
## In Deutschland sind bereits drei Viertel der Fahrzeuge umgerüstet

FREIGABE DURCH BEHÖRDEN



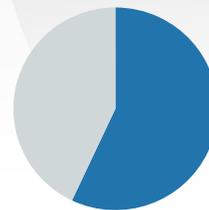
 100 %

UMGERÜSTET DEUTSCHLAND



 73 %

UMGERÜSTET EUROPA



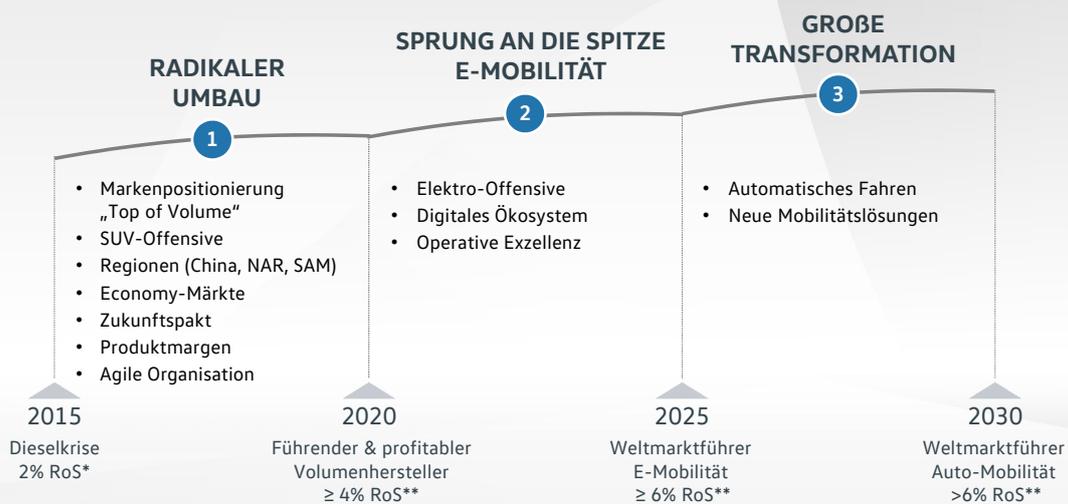
 57%



# TRANSFORM 2025+



## Die strategische Neuausrichtung erfolgt in drei Phasen



\* VOR SONDEREINFLÜSSEN | \*\* OPERATIVE RENDITE AUF BASIS BEREINIGTER UMSATZERLÖSE



## Der Zukunftspakt macht gute Fortschritte

# ZUKUNFTS PAKT

### WETTBEWERBSFÄHIGKEIT

- Maßnahmenplan für Produktivitätsverbesserung um 7,5 % in 2017 erarbeitet
- Arbeitsplatzabbau im Plan

### ZUKUNFTSSICHERUNG

- „Center of Excellence“ für Batteriezellen / -module in Salzgitter gestartet
- Viertes Modell für Emden in der Entwicklung
- Weiteres Modell für Wolfsburg entschieden



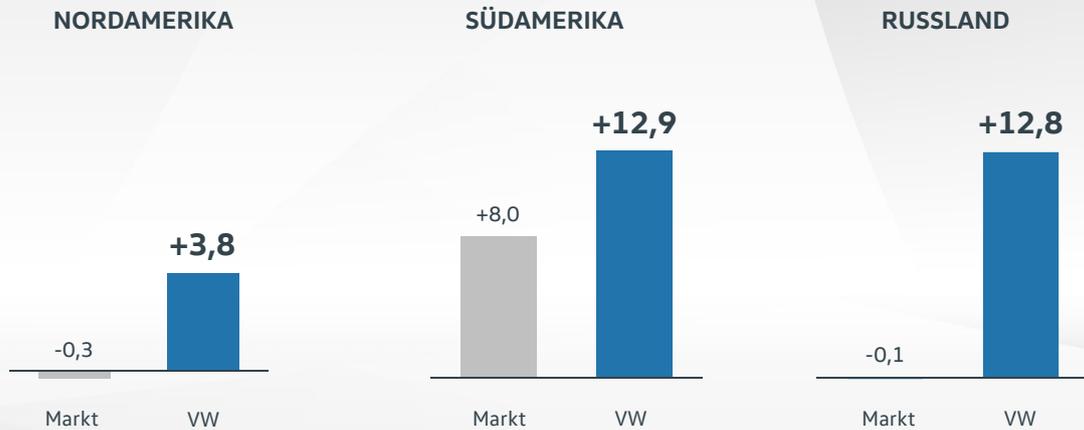
Volkswagen

## Die SUV-Offensive ist erfolgreich angelaufen



Volkswagen

## Die Turnaround-Programme in den Regionen beginnen zu greifen



AUSLIEFERUNGEN AN KUNDEN JAN-MRZ 2017 | VERGLEICH ZUM VORJAHR IN PROZENT | VOLKSWAGEN PKW



## Die Neuorganisation macht Volkswagen leistungsfähiger und agiler

### BAUREIHEN



### REGIONALISIERUNG



**Der neue e-Golf bietet 300 Kilometer Reichweite**



**Die I.D.-Familie gibt einen Ausblick auf die Zukunft von Volkswagen**



## Außerhalb von China sind die Auslieferungen im 1. Quartal gestiegen

GERUNDET	JAN-MRZ 2017	VORJAHR
Deutschland	129.200	-6,8 %
Europa	280.700	+2,4 %
International	103.700	-4,3 %
Nordamerika	132.400	+3,8 %
Südamerika	99.300	+12,9 %
<b>Welt ohne China</b>	<b>745.300</b>	<b>+1,2 %</b>
China	695.600	-3,8 %
<b>Welt</b>	<b>1.440.900</b>	<b>-1,3 %</b>

AUSLIEFERUNGEN AN KUNDEN | VOLKSWAGEN PKW



## Das 1. Quartal 2017 ist erfolgreich gelaufen



JEWELS JAN-MRZ | VOLKSWAGEN PKW | KEIN VORJAHRESVERGLEICH WEGEN STRUKTURVERÄNDERUNG



**„Die Marke ist deutlich besser  
ins Jahr gestartet  
als 2015 und 2016.“**

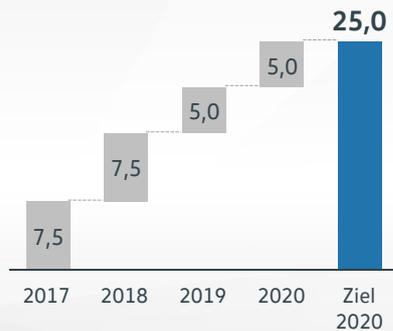


**Jahrespressegespräch**  
Marke Volkswagen Pkw **2017**

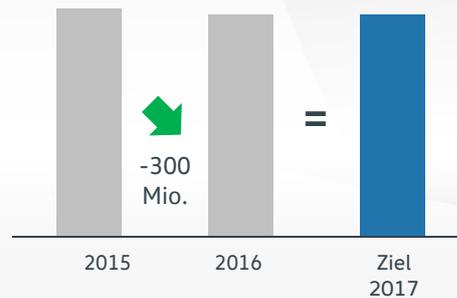


## Steigende Produktivität und sinkende Kosten sind Schwerpunkte des Zukunftspaktes

### PRODUKTIVITÄTSVERBESSERUNG (in Prozent)



### FIXKOSTEN DEUTSCHLAND (in Mrd. EUR)



## In den USA machen wir einen ersten, großen Schritt hin zum Volumenanbieter

### NORDAMERIKA | NÄCHSTE SCHRITTE

- Fortsetzung Turnaround-Programm
- Produktoffensive:
  - Atlas & Tiguan (ab Q2/2017)
  - Zwei neue Fahrzeuge pro Jahr bis 2020
- 6-Jahres-Garantie
- Break-even bis 2020



## In Südamerika greifen wir mit neuen, attraktiven Produkten an

### SÜDAMERIKA | NÄCHSTE SCHRITTE

- Fortsetzung Turnaround-Programm
- Produktoffensive:
  - Anlauf up! (Q1/2017)
  - Anlauf Polo und Virtus auf MQB-Basis (ab Q3/2017)
- Exportsteigerung Lateinamerika
- Break-even bis 2020



## In China starten wir mit lokal produzierten „New Energy Vehicles“

### CHINA | NÄCHSTE SCHRITTE

- Marktführerschaft verteidigen
- Produktoffensive: 9 neue Modelle bis Ende 2018, davon 3 SUVs
- "New Energy Vehicles":
  - Phideon Plug-in-Hybrid (Q3/2017)
  - Reine Elektroautos (2018)



## Die Produktoffensive 2017 ist erfolgreich gestartet

Atlas (NAR)



Arteon (EU)



Polo (EU)



Phideon PHEV (CN)



Touareg (EU)



JAN

FEB

MRZ

APR

MAI

JUN

JUL

AUG

SEP

OKT

NOV

DEZ



up! PA (SAM)



Tiguan LWB (NAR)



T-Roc (EU)



Virtus (SAM)



Jetta (NAR)

FAHRZEUGANLÄUFE



## Volkswagen entwickelt ein umfassendes, digitales Ökosystem

### MEILENSTEINE 2017

Aufbau TN!O

Neue Generation  
Car-Net

Marktstart VW Connect  
(Nachrüstlösung)

Neue Mobilitätsdienste:  
Rent, Park, Deliver

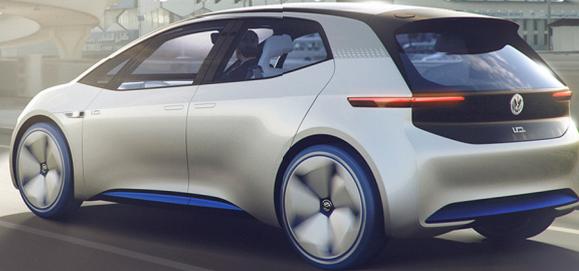
Ziel 2017:  
2 Mio. Nutzer



Ende 2017 stehen technisches Konzept und Design des I.D.

#### I.D. FAMILIE

- Marktstart ab 2020 mit 4 Modellen in Europa, China, USA
- Meilensteine 2017:
  - Entscheidung über technisches Konzept und Design
  - Vergabe zentraler Komponenten
- Fertigung I.D. in Zwickau



„Wir sind zuversichtlich,  
die **positive Entwicklung**  
der Marke fortsetzen  
zu können.“



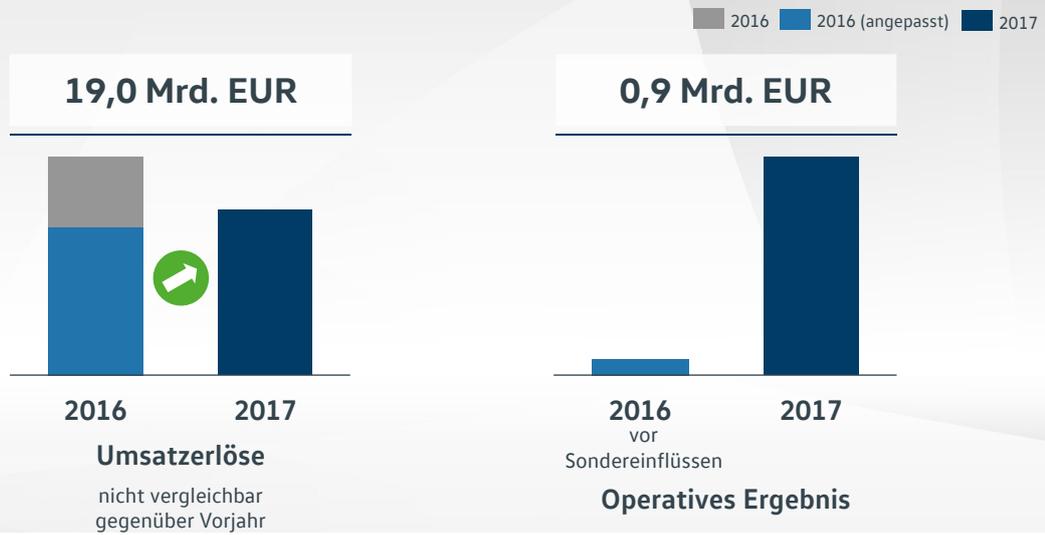
# Jahrespressegespräch

Marke Volkswagen Pkw

# 2017



## Erfolgreiche operative Entwicklung in Q1 2017



## Strukturanpassung Marke Volkswagen Pkw



## Die Strukturanpassung führt zu finanziellen Veränderungen bei der Marke Volkswagen Pkw

Geschäftszahlen Marke Volkswagen Pkw 2016<sup>1)</sup> und „2016 angepasst“<sup>1)</sup> mit neuer Struktur



1) Die Zahlen sind jeweils für sich gerundet; das kann bei Rechenoperationen zu geringfügigen Abweichungen führen

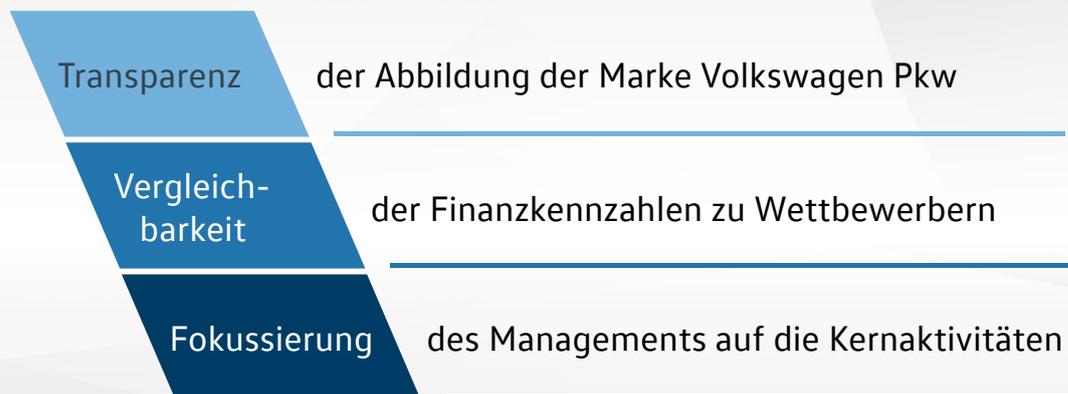


## Neue Struktur führt zu Belastung von ca. 300 Mio. EUR

Operatives Ergebnis Marke Volkswagen Pkw 2016 und „2016 angepasst“ in Mrd. EUR

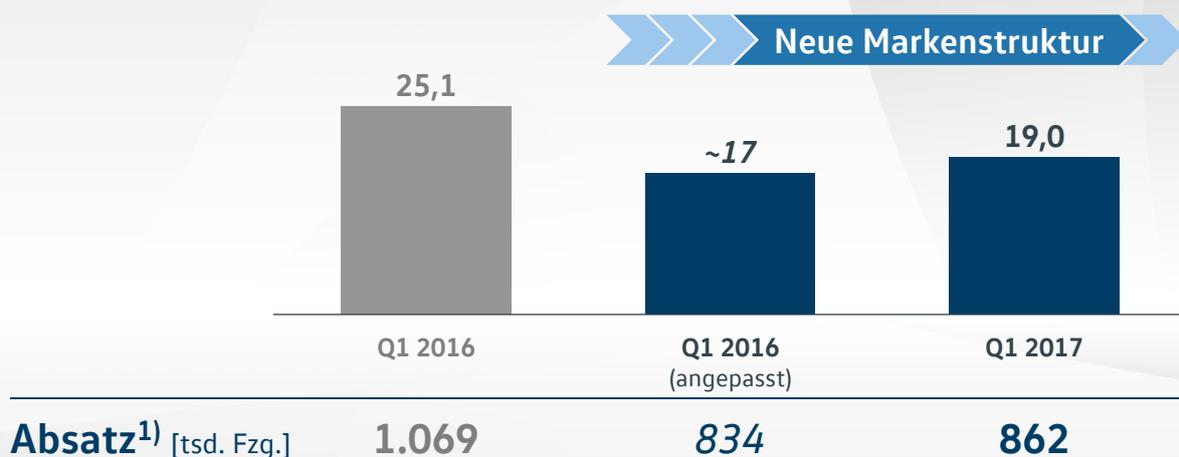


## Warum passen wir die Struktur an?



## Umsatzsteigerung in Q1 gegenüber Vorjahr

Umsatzerlöse in Mrd. EUR

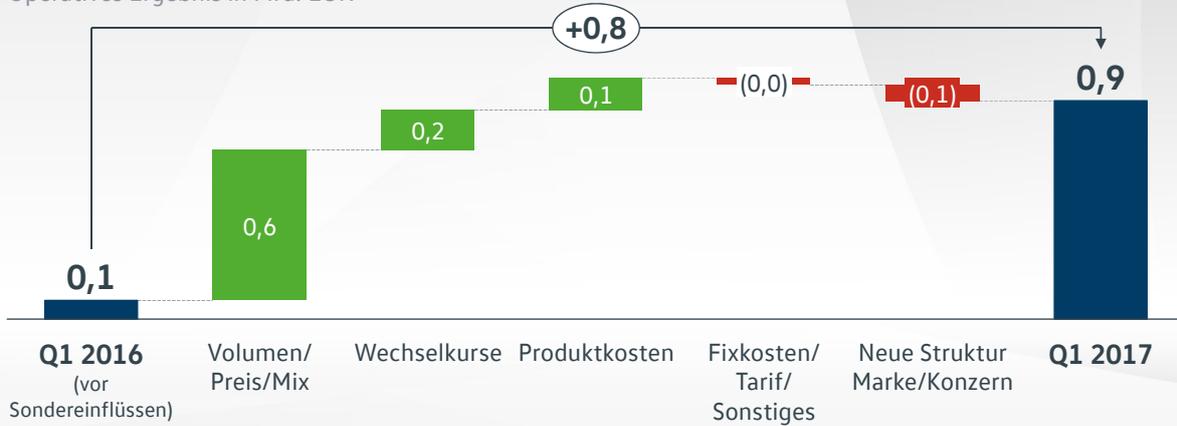


1) Die Absätze der Joint-Venture-Gesellschaften in China sind in den Werten nicht enthalten.



## Operatives Ergebnis Q1 2016 – Q1 2017

Operatives Ergebnis in Mrd. EUR



## Kernhebel der Ergebnisverbesserung Marke Volkswagen bis 2020

### Produktoffensive



- SUV-Offensive
- MQB-Rollout
- Weltweite Elektrifizierung der Flotte (CO<sub>2</sub>-Konformität)

### Zukunftspakt



- Produktivität 25%
- Fabrikkostenreduzierung
- Entwicklungs-/Capex-Effizienz
- Schlanke Verwaltung und Bürokratieabbau



### Turnaround in den Regionen



- Massive Restrukturierung
- Produktoffensive
- Markenpositionierung Top of Volume



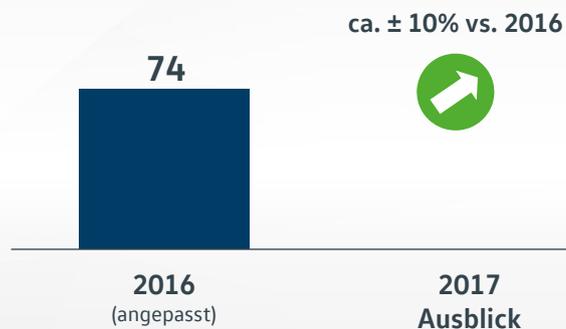
## Turnaround in den Regionen eingeleitet

Trend Operatives Ergebnis Q1 2017



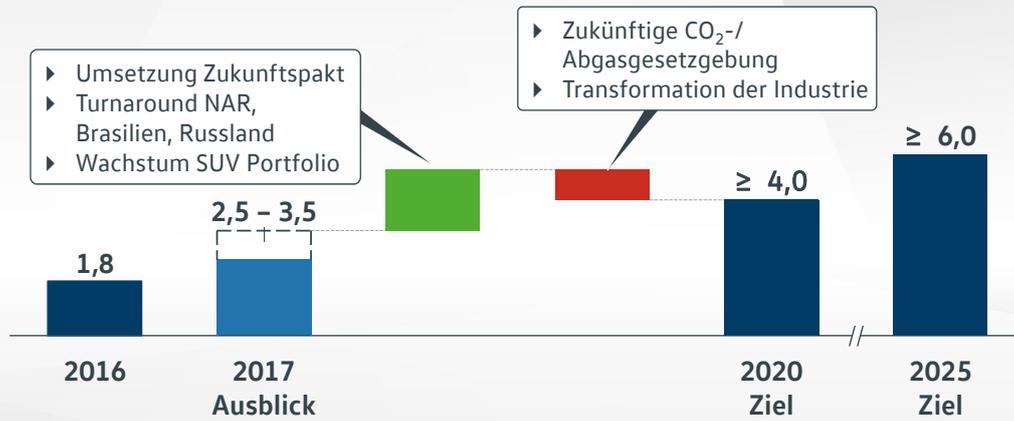
## Ausblick 2017 – Umsatz

Umsatz Marke Volkswagen Pkw in Mrd. EUR



## Ergebnisausblick 2017 liegt auf Strategiepfad TRANSFORM 2025+

Entwicklung Operative Rendite in % von Nettoerlösen



Volkswagen

## Die Marke Volkswagen ...

... ist einer der erfolgreichsten Volumenhersteller der Welt.

... steht mit über 65 verschiedenen Modellen für innovative, werthaltige und zuverlässige Automobile.

... produziert als Kernmarke des Konzerns an 51 Standorten in 14 Ländern Fahrzeuge für Kunden in über 150 Märkten.

Innovativ von Anfang an: Der Käfer setzte Maßstäbe in Sachen Technik, Design und Image.



Rund um den Globus und rund um die Uhr bauen die Mitarbeiter von Volkswagen Autos und Komponenten, so wie hier in der Montage im spanischen Werk Pamplona.



Der Golf, eine Erfolgsgeschichte: Seit 1974 gebaut, wurde er bis heute über 30 Millionen mal verkauft.

Die Marke Volkswagen

## Marke Volkswagen Die wichtigsten Kennzahlen 2016

105,7 Mrd. €



**Umsatz**

(angepasst: 74 Mrd. €)

1,8 %

**operative Rendite**

(angepasst: 2,1%)



7.700

**Handelsbetriebe**

196.000

**Menschen**

arbeiten weltweit bei Volkswagen



weltweit mit

74.000

**Mitarbeitern**



1,9 Mrd. €

**operatives Ergebnis vor Sondereinflüssen**

(angepasst: 1,6 Mrd. €)

5,98 Mio.

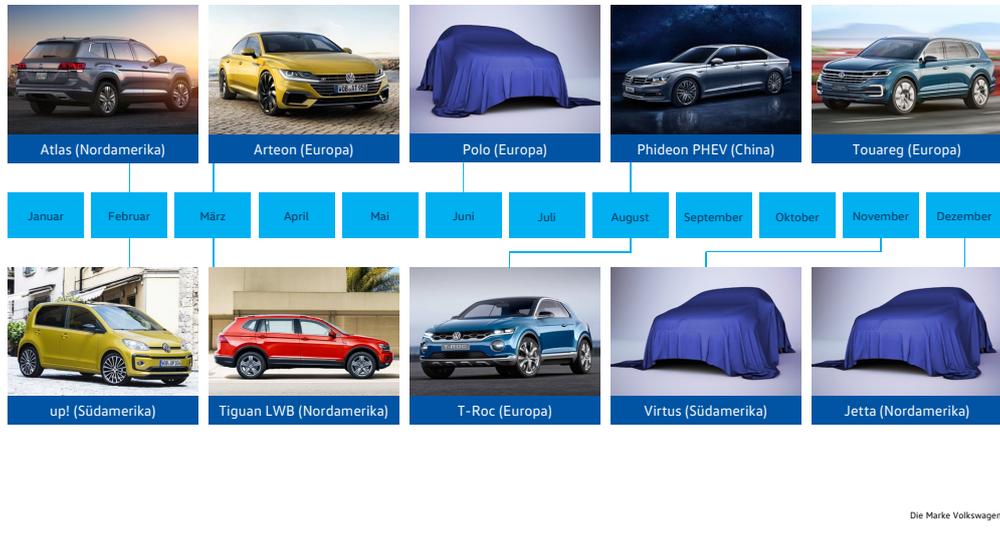
**Fahrzeugauslieferungen**

(+2,7% im Vergleich zu 2015)



Die Marke Volkswagen

## Marke Volkswagen Produktoffensive 2017



## Marke Volkswagen Produktion und Standorte

Produzierte Fahrzeuge	2016	2015
Golf	982.495	1.095.553
Jetta / Sagitar	968.135	844.907
Polo	794.388	754.546
Passat / Magotan	711.878	724.018
Tiguan	548.687	501.712
Lavida	547.187	462.748
Santana	312.177	279.583
Bora	236.427	202.964
up!	169.970	172.345
Touran	164.248	120.507
Gol	160.130	192.841
Lamando	146.285	103.573
Beetle	61.940	64.035
Fox	50.273	85.161
Touareg	47.495	59.190
Saveiro	47.460	75.397
CC	44.091	56.796
Sharan	41.949	53.423
Suran	20.163	24.691
Scirocco	11.963	16.251
Phideon	5.131	-
Phaeton	452	2.924
Atlas / Teramont	386	-
Eos	-	4.559
XL1	-	59
<b>gesamt</b>	<b>6.073.310</b>	<b>5.897.783</b>





**Alle Unterlagen auf einen Klick:  
[www.volkswagen-media-services.com](http://www.volkswagen-media-services.com)  
Benutzerkennung: volkswagen  
Passwort: JPG@vw22  
Gültig bis 31.05.2017**