

21 juni 2016  
V16/22N

---

## **Nieuwe strategie: Volkswagen-groep wil uitgroeien tot wereldwijd toonaangevende aanbieder van duurzame mobiliteit**

---

- **'TOGETHER - Strategy 2025' leidt grootste veranderingsproces in de geschiedenis van de onderneming in, met focus op omvorming van de core business en het zoeken naar nieuw inkomenspotentieel**
- **Grootschalig elektrificatie-offensief gepland: meer dan 30 nieuwe e-voertuigen tegen 2025, met jaarlijks doelvolumen van twee tot drie miljoen exemplaren**
- **Batterijtechnologie, digitalisering en autonoom rijden worden nieuwe competentiedomeinen van de Volkswagen-groep**
- **Herstructurering van onderdelenactiviteiten**
- **Nieuw domein mobiliteitsoplossingen wordt snel uitgebreid**
- **Miljardeninvestering met dubbele cijfers in toekomstige technologieën, gefinancierd via efficiëntieverhoging en portfolio-optimalisatie doorheen de hele groep**
- **Doelstelling: 7 tot 8% operationele winstmarge, winstverwachting vóór rente en belasting binnen autodivisie van meer dan 15% tegen 2025**
- **Toename van de rendabiliteit en efficiëntie van het merk Volkswagen als voorwaarde voor de realisatie van de groepsdoelstellingen**
- **Voorzitter van de raad van bestuur Matthias Müller: "De Volkswagen-groep wordt meer gefocust, efficiënt, innovatief, klantgericht en duurzaam – en op systematische wijze ingericht om winstgevende groei te bewerkstelligen."**

De Volkswagen-groep creëert de voorwaarden om ook in de wereld van de mobiliteit van morgen duurzaam succesvol te zijn en een wereldwijd toonaangevende aanbieder van duurzame mobiliteit te worden. Om die doelstellingen te bereiken heeft de raad van bestuur – met goedkeuring van de toezichtraad – het toekomstprogramma 'TOGETHER – Strategie 2025' gelanceerd. Tegelijk gaf de raad van bestuur het startschot voor het grootste veranderingsproces in de geschiedenis van de Volkswagen-groep. De nieuwe groepsstrategie omvat een waaier aan verstrekkende strategische besluiten en concrete initiatieven om de langetermijntoekomst van de onderneming veilig te stellen en winstgevende groei te bewerkstelligen. Die doelen moeten gerealiseerd worden door een verregaande omvorming van de core business op automobielgebied, de snelle

uitbouw van een nieuw domein 'mobiliteitsoplossingen', een aanzienlijke verhoging van de efficiëntie en versterking van de innovatieve slagkracht en ondernemersmentaliteit binnen de onderneming.

"Volkswagen verrijkt met zijn merken en producten van oudsher het leven van vele miljoenen mensen overal ter wereld. Het is onze ambitie om die succesgeschiedenis voort te zetten en mee vorm te geven aan de mobiliteit van de toekomstige generaties. De voorwaarde daarvoor is dat we – na de zware klap als gevolg van de dieselproblematiek – uit de gemaakte fouten leren, gebreken oplossen en een open ondernemingscultuur ontwikkelen, gericht op duidelijke waarden en gebaseerd op integriteit", verklaarde de voorzitter van de raad van bestuur, Matthias Müller, bij de voorstelling van de nieuwe strategie in Wolfsburg.

"Met het toekomstprogramma 'TOGETHER – Strategie 2025' zal de Volkswagen-groep meer gefocust worden, efficiënter, innovatiever, klantgerichter en duurzamer – en consequent gericht op rendabele groei. Wij willen op duurzame wijze waarde creëren voor alle betrokken partijen. Dat kunnen we alleen samen – met onze medewerkers, met en voor onze klanten, aandeelhouders en bedrijfspartners – en met vol bewustzijn van onze verantwoordelijkheid voor milieu en maatschappij", vervolgde Müller.

'TOGETHER – Strategie 2025' vormt het kader en schetst de lijnen voor de beoogde evolutie van de Volkswagen-groep van autoconstructeur naar een wereldwijd toonaangevende aanbieder van duurzame mobiliteit. Ze wordt aangevuld door overeenkomstige strategieën van de merken binnen de groep, die in de komende maanden geleidelijk zullen worden uitgewerkt. Het gedetailleerde strategische programma met concrete maatregelen en financiële doelstellingen per merk en activiteitendomein zal Volkswagen tegen het einde van dit jaar voorstellen.

Dat programma omvat ook het 'Toekomstpact' voor het merk Volkswagen, waaraan de raad van bestuur van het merk en de ondernemingsraad sinds begin juni werken. Het gaat om een substantiële verhoging van de efficiëntie, productiviteit en rendabiliteit, om de concurrentiekracht en tewerkstelling veilig te stellen en de nodige toekomstige investeringen in producten en faciliteiten te financieren. Gezien het grote belang van het merk binnen de Volkswagen-groep zal het ook een sleutelrol spelen in de realisatie van de groepsdoelstellingen.

### **Omvorming van de core business**

Een eerste pijler in de beknopt voorgestelde strategie van de groep is de omvorming van de core business van Volkswagen op autobebied, m.a.w. een grondige herstructurering om klaar te zijn voor de mobiliteit van morgen. In het kader hiervan zal Volkswagen de merken van de groep sterker positioneren en zijn voertuig- en aandrijvingsportfolio optimaliseren in functie van de meest aantrekkelijke en sterkst groeiende marktsegmenten. Daarenboven zal het huidige productportfolio van het concern met ongeveer 340 verschillende modelvarianten consequent verder ontwikkeld worden met het oog op rendabele groei, rekening houdend met regionale markt- en klantenbehoeften.

Bij de voertuigen en aandrijvingen zal de focus in het bijzonder op de elektrische mobiliteit liggen. Op dat gebied plant de groep een omvangrijk offensief: in de komende tien jaar moeten in totaal meer dan 30 puur elektrisch aangedreven (met een accu als voeding) voertuigen (BEV) op de markt gebracht worden. Het aandeel van die voertuigen in de wereldwijde personenwagenmarkt zou dan volgens schattingen van de onderneming al rond een kwart kunnen bedragen.

Voor de eigen BEV-productie in 2025 voorspelt de Volkswagen-groep een volume van twee tot drie miljoen exemplaren, goed voor een aandeel van ca. 20 tot 25% in de verwachte totaalomzet.

Bovendien zal Volkswagen in het kader van de focus op rendabele groei zijn modulaire platforms verder uitwerken en stroomlijnen om zo de ontwikkeling en productie te vereenvoudigen, de efficiëntie te verhogen en de economische voordelen van het systeem nog beter te benutten. De reeds gelanceerde regionale groeistrategie in de bijzonder aantrekkelijke markten wordt voortgezet. De Volkswagen-groep zal daarbij zowel zijn reeds gecommuniceerde uitbreidings- en investeringsplannen voor Noord-Amerika als zijn verdere uitbouwprogramma in China verder versterken. Het zogenaamde 'Economy'-segment, het bijvoorbeeld voor Azië bijzonder relevante segment van goedkope basisproducten, wil de Volkswagen-groep samen met regionale partners verder ontsluiten. De gesprekken daarover bevinden zich in een vergevorderd stadium.

### **Nieuwe competentiedomeinen**

Een andere speerpunt bij de omvorming van de core business is de creatie van nieuwe competentiedomeinen. Zo wil de groep in het domein van autonoom rijden en artificiële intelligentie zelf de nodige resources ontwikkelen. Het doel is om tegen het einde van dit decennium een zelf ontwikkelde en competitieve technische oplossing voor autonoom rijden (Self-Driving System, SDS) goedgekeurd te krijgen.

Omwillen van het in de komende jaren snel stijgende marktvolume van elektrische voertuigen zal de Volkswagen-groep bovendien ook de ontwikkeling van batterijtechnologieën als nieuw competentiedomein lanceren. De strategische opties om het daarbij behorende extra inkomenspotentieel te benutten worden momenteel grondig geëvalueerd.

### **Ondernemersmentaliteit**

Bij de heroriëntatie van de kernactiviteiten komt het er eveneens op aan om de ondernemersmentaliteit binnen de groep te bevorderen. Daartoe behoort behalve een geleidelijke implementatie van de modelreeksorganisatie bij de merken van de groep vooral de herstructurering van de onderdelenactiviteiten, met vandaag ca. 67.000 medewerkers op 26 locaties wereldwijd. Deze activiteiten moeten over alle merken heen consequent gegroepeerd en strategisch herdacht worden. Door de herstructurering van de onderdelenactiviteiten verwacht de Volkswagen-groep een versterking van zijn concurrentiekracht, een verhoging van de efficiëntie en aanzienlijke bijdragen voor toekomstige thema's zoals het offensief op het vlak van elektromobiliteit.

Niet alleen bij de personenwagens, maar ook bij de bedrijfsvoertuigen zal de Volkswagen-groep resoluut aan de toekomst werken. Voor de bedrijfsvoertuigentak, die momenteel de merken Scania, MAN en Volkswagen Commercial Vehicles omvat, zal de groep zijn strategisch doel versterken om wereldleider te worden. Volkswagen Truck & Bus moet als multimerkenaanbieder over de hele cyclus heen de meest rendabele onderneming in de sector worden, met een significante aanwezigheid in alle belangrijke regio's wereldwijd.

Deze doelstellingen moeten enerzijds door een nauwere samenwerking tussen de bedrijfsvoertuigenmerken en anderzijds door een verbetering van de globale prestaties van de groep en de uitbouw van de wereldwijde aanwezigheid bereikt worden. Ook

nieuwe businessmodellen zullen daarin een bepalende rol spelen. Op middellange termijn zal dit domein steeds verder evolueren van een pure constructeur van bedrijfsvoertuigen naar een aanbieder van intelligente transportoplossingen.

Het domein van de financiële diensten zal ook in de nieuwe strategische aanpak van Volkswagen een belangrijke bron van inkomsten blijven voor de groep en een sterk pijler vormen voor het succes van de verschillende merken.

"Het zal ook in de toekomst voor de Volkswagen-groep essentieel blijven om voertuigen te ontwikkelen, bouwen en verdelen inclusief de daarmee verbonden financiële diensten. Met de nu gelanceerde transformatie zullen we echter het uitzicht van onze kernactiviteiten blijvend veranderen. Alleen zo kunnen we onze toonaangevende rol op middellange en lange termijn garanderen. Wij zullen daarbij in lijn met de traditie binnen de Volkswagen-groep verantwoord en coöperatief handelen. Een dergelijke ingrijpende verandering kunnen we enkel samen realiseren", verklaarde Mathias Müller.

### **Mobiliteitsdiensten als extra groeimotor**

De tweede hoeksteen van 'TOGETHER – Strategie 2025' is naast de hervorming van de kernactiviteiten de uitbouw van een merkoverschrijdend domein voor mobiliteitsoplossingen. Deze nieuwe entiteit zal klantgerichte oplossingen zelf ontwikkelen en inkopen, te beginnen met vervoerdiensten met chauffeur ('ride hailing'), d.w.z. mobiliteitsdiensten op aanvraag. Aansluitend zullen extra diensten zoals robotaxi's, autodelen of transport 'on demand' binnen deze cluster gegroepeerd worden. Bij de vervoerdiensten met chauffeur concretiseerde de Volkswagen-groep eind mei al een eerste initiatief, met de investering in een strategisch partnerschap met Gett, een onderneming die mobiliteitsdiensten op aanvraag levert.

Met het nieuwe domein 'mobiliteitsoplossingen' streeft Volkswagen in een snel groeiende markt naar een miljardenomzet tegen 2025.

Zowel voor de hervorming van de core business als voor de nieuwe activiteit van de mobiliteitsdiensten is het nodig dat Volkswagen zijn traditionele innovatiekracht versterkt en een nog bredere basis geeft. Het concern versnelt de digitalisering in alle domeinen en merken. Tegelijk kiest de onderneming in de toekomst sterker dan voordien voor partnerships, inkoop en 'venture capital'-investeringen. De keuze voor engagementen zal in de toekomst centraal gestuurd worden, om de grootst mogelijke meerwaarde voor de groep en zijn merken te genereren.

### **Duidelijke verhoging van de efficiëntie**

Voor toekomstthema's worden in het kader van de 'Strategie 2025' op groepsniveau in totaal miljardeninvesteringen met twee cijfers geraamd. Om de financiering daarvan te waarborgen moet vooral de operationele efficiëntie over alle activiteiten en functies van de groep heen gevoelig verhoogd worden. De bedoeling is om bij alle merken en in het bijzonder bij Volkswagen het aanzienlijke potentieel op het vlak van efficiëntie te benutten. Het gaat daarbij om de volledige keten van waardecreatie in de automobiellactiviteiten, van de productontwikkeling over de inkoop en productie tot de distributie.

Concreet streeft de Volkswagen-groep tegen 2025 naar een percentage van 6,0% voor de verhouding tussen CAPEX en omzet in het vakgebied 'automotive'. Ook de efficiëntie van de onderzoeks- en ontwikkelingsuitgaven moet gevoelig verbeterd worden, waarbij de verhouding t.o.v. de omzet eveneens tot 6,0% gereduceerd zou



moeten worden. Daarenboven is het doel om de algemene kosten voor verkoop en administratie, die in de voorbije jaren ten opzichte van de omzet duidelijk stegen, tot onder 12% terug te dringen. Op basis van de jaarcijfers van 2015 gaat de Volkswagen-groep algemeen uit van een significant potentieel voor de verhoging van de jaarlijkse inkomsten. De concretisering van individuele maatregelen op concern-, merk- en afdelingsniveau volgt in de komende maanden.

Bijkomende middelen voor toekomstige investeringen kunnen ook door de optimalisering van bestaande merk- en aandeelportfolio's.

### **Aangepaste financiële doelstellingen**

De 'Strategie 2025' wordt ondersteund door aangepaste financiële doelstellingen. "Gezien de consequente oriëntatie op rendabele groei ligt de focus duidelijk op het inkomstenpotentieel. Wij zullen er ook in de komende jaren alles aan doen om op basis van een solide financiële situatie op duurzame wijze waarde te creëren voor onze aandeelhouders", verklaarde financieel directeur Frank Witter. Wat de operationele winstmarge betreft, die in 2015 voor aftrek van speciale posten op 6,0% lag, wordt tegen 2025 een stijging tot 7 tot 8% nagestreefd. De winstverwachting vóór rente en belasting binnen de automobielfunctie zou dan meer dan 15% moeten bedragen. Het uitkeringspercentage aan de aandeelhouders moet stabiel rond 30% van de nettowinst blijven.

"Het Volkswagen van de toekomst zal zijn klanten bekoren met fascinerende voertuigen, financiële diensten op maat en intelligente mobiliteitsoplossingen. Wij zullen op technologisch toonaangevend zijn en een voorbeeld op het vlak van duurzaamheid, veiligheid en integriteit. Onze groep zal gekenmerkt worden door een competitieve rendabiliteit – en zo tegelijk een aantrekkelijke investering en een uitstekende, betrouwbare en solide werkgever blijven. Kortom: Volkswagen zal een onderneming zijn waarop we allemaal trots kunnen zijn", vatte voorzitter Matthias Müller samen.

### **De Volkswagen-groep**

*De Volkswagen-groep, waarvan de hoofdzetel in Wolfsburg gevestigd is, is een van de leidende autofabrikanten wereldwijd en de grootste autoconstructeur van Europa. In 2014 verhoogde de Groep het aantal geleverde voertuigen tot 10,137 miljoen exemplaren (2013: 9,731 miljoen), wat overeenkomt met een marktaandeel van 12,9% op de wereldwijde personenwagenmarkt.*

*Meer dan één kwart van alle nieuwe wagens in West-Europa (25,1%) is afkomstig van de Volkswagen-groep. In 2014 bedroeg de totale omzet van de Groep 203 miljard euro (2013: 197 miljard). In het boekjaar 2014 bedroeg de winst na belasting 11,1 miljard euro (2013: 9,1 miljard).*

*De Groep telt twaalf merken uit zeven Europese landen: Volkswagen, Audi, SEAT, ŠKODA, Bentley, Bugatti, Lamborghini, Porsche, Ducati, Volkswagen Nutzfahrzeuge (bedrijfsvoertuigen), Scania en MAN.*

*Ieder merk heeft zijn eigen karakter en opereert als een onafhankelijke speler op de markt. Het productspectrum gaat van motorfietsen over zuinige kleine auto's tot uiterst luxueuze wagens. In de sector van de bedrijfsvoertuigen reikt het gamma van pick-ups tot bussen en zware vrachtwagens.*

*De Volkswagen-groep is ook actief in andere bedrijfssectoren, met de productie van grote dieselmotoren voor maritieme en stationaire toepassingen (kant-en-klare krachtcentrales), turboladers, turbomachines (stoom- en gasturbines), compressoren en chemische reactoren. Daarnaast produceert de groep ook speciale transmissiesystemen voor voertuigen en turbines.*

*Daarnaast biedt de Volkswagen-groep een brede waaier aan financiële diensten aan, waaronder financiering voor handelaars en consumenten, leasing, bank- en verzekeringsdiensten en vlootbeheer.*

*De Groep exploiteert 119 productiesites (5/2015) in 20 Europese landen en in 11 landen in Amerika, Azië en Afrika. Wereldwijd staan 592.586 werknemers in voor de productie van ca. 41.000 voertuigen per dag, voor voertuigerelateerde diensten of diensten in andere bedrijfsdomeinen. De Volkswagen-groep verkoopt zijn voertuigen in 153 landen.*

*Het doel van de Groep is om aantrekkelijke, veilige en milieuvriendelijke wagens aan te bieden die in een steeds meer veeleisende markt kunnen concurreren en wereldwijd de norm bepalen in hun respectievelijke klasse.*