



# Volkswagen

---

## ERP-Evaluation

TGM - HTBLuVA Wien XX  
IT Department

---

Authors:

Bergler ADRIAN & Haidn MARTIN & Siegel HANNAH & Soyka WOLFRAM

April 2, 2015

# Contents

<b>1</b>	<b>Auswahl des Unternehmens</b>	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>Volkswagen AG</b>	<b>2</b>
2.1	Das Unternehmen . . . . .	2
2.1.1	Historie . . . . .	2
2.2	Finanzen . . . . .	3
2.3	Produktspektrum . . . . .	6
2.4	Standorte und Unternehmensstruktur . . . . .	6
2.5	Logistik . . . . .	6
2.6	Unternehmensstruktur . . . . .	7
2.6.1	Vorstand und Konzernleitung . . . . .	7
2.6.2	Vorsitzender des Vorstands der Volkswagen AG . . . . .	7
2.6.3	Marken und Hierarchie . . . . .	10
2.7	Markt . . . . .	10
2.8	Ziele und Zukunftsaspekte . . . . .	14
<b>3</b>	<b>Auswahl eines ERP Systemes</b>	<b>14</b>
3.1	Auswahlkriterien . . . . .	14
3.2	Easy Bibliography . . . . .	16

# 1 Auswahl des Unternehmens

## 2 Volkswagen AG

<http://www.economist.com/node/21558269>

### 2.1 Das Unternehmen

Die Volkswagen AG, ist Europas größter Automobilhersteller. Zum Volkswagen-Konzern gehören die Marken Audi, Bentley, Bugatti, Lamborghini, Seat, Skoda, Volkswagen und Volkswagen Nutzfahrzeuge. Allein in Deutschland gibt es neun Volkswagenwerke.

#### 2.1.1 Historie

Der Volkswagen - die Idee, die relativ neue Erfindung der Automobilität in Form eines Wagens der für den kleinen Mann bezahlbar sei an selbigen zu bringen - kam erstmals im um 1904 herum auf. Allerdings vergingen 33 Jahre bis im Mai 1937 dazu dann die „Gesellschaft zur Vorbereitung des Deutschen Volkswagen mbH“ gegründet, welche im Jahr darauf in „Volkswagenwerk GmbH“ umbenannt wurde.

In Wolfsburg wurde das VW-Werk errichtet, wo der Wagen, der größtenteils vom Konstrukteur Ferdinand Porsche konzipiert war, hergestellt wurde. Von Anfang an war den Herstellern allerdings aus vorhergehenden Versuchen diverser Automobilherstellern klar, dass der von Hitler geforderte Preis von höchstens 1000 Reichsmark nicht eingehalten werden konnte. [15]

Während des 2. Weltkrieges wurde aufgrund von neuen Prioritäten und Ressourcenmangel die Herstellung von Autos im VW Werk größtenteils gestoppt und stattdessen auf Rüstungsgüter umgestellt, unter anderem auch auf Produktion der Vergeltungswaffe V1.[16] Während dem 2. Weltkrieg wurde außerdem das KZ Arbeitsdorf nahe dem VW Werk erbaut, um das Werk mit Arbeitskräften zu versorgen.[17]

Nach dem Krieg werden im VW Werk (wieder) Autos gebaut. Innerhalb von 10 Jahren schafft es VW nicht nur das Werk von Kriegsschäden zu reparieren, sondern auch eine Million Käfer zu produzieren. [18]

Am 22. August 1960 wurde aus der "Volkswagen GmbH" eine Aktiengesellschaft, neun Jahre später übernahm VW die Auto Union GmbH, der die Marke Audi gehörte. Seit diesem Zeitpunkt hat der Volkswagen Konzern mehr als eine Marke Autos im Angebot, was sich im Laufe der nächsten Jahre auf stolze 12 Marken erhöhte (Stand Dez. 2013). [19] Die nächsten zwei Jahrzehnte war es vergleichsweise ruhig um Volkswagen, der in dieser Zeit allerdings keineswegs untätig war sondern u.a. das Erfolgsauto Golf und Passat hervorbrach und weitere Marken akquirierte, bis der Konzern im Geschäftsjahr 2003 einen Gewinneinbruch von 50 % erlitt. Gründe hierfür waren laut VW notwendige Restrukturierungen in Brasilien, eine Rekordzahl an neuen Modellen und eine schlechte Situation am Weltmarkt. [20]

Zwei Jahre später hatte sich der Konzern zwar halbwegs von den Gewinneinbußen erholt, allerdings schrieb er wieder schlechte Schlagzeilen mit einem Korruptionsskandal und Umfassenden Streiks in einem Brasilianischen Werk. [16]

2014 schaffte es VW mit 10,14 Millionen verkauften Fahrzeugen einmal mehr nur auf den zweiten Platz der größten Automobilhersteller der Welt, knapp hinter Toyota mit 10,23 Millio-

nen verkauften Fahrzeugen. Das Toyota 2015 allerdings mit Einbußen im Heimatland Japan rechnet könnte es VW 2015 schaffen erstmals der größte Autohersteller der Welt zu werden.

## 2.2 Finanzen

### Umsatz

Im Jahr 2013 lag der Umsatzerlös bei 65.587 Millionen Euro. Im Jahr zuvor jedoch betrug dieser 68.361 Millionen Euro. Ein Rückgang von 226 Millionen Euro ist dadurch entstanden. Gleichzeitig ist auch ein Gewinnrückgang von mehr als 3 Milliarden Euro festzuhalten. Gründe dafür lassen sich wie folgt finden:

”Die in Vorjahren erworbenen 73,7% der Anteile am Grundkapital der MAN SE, München, (9,1 Mrd.) wurden von der Volkswagen AG im Geschäftsjahr in die Truck & Bus GmbH, eine 100-prozentige Tochtergesellschaft eingebracht. Zusätzlich hat die Volkswagen AG 3,3 Mrd. in die Kapitalrücklage der Truck & Bus GmbH eingezahlt. Von der Truck & Bus GmbH wurden 2013 insgesamt 1,0 Mrd. Verluste aufgrund des Beherrschungs- und Gewinnabführungsvertrags mit der MAN SE übernommen. ”,[6, Seite 3]

”Die Volkswagen AG hat von der Volkswagen Bank GmbH, Braunschweig, eine Beteiligung erworben und diese anschließend im Wege der Sacheinlage (1,7 Mrd.) in die VW Finance Luxemburg S.A., Luxemburg, eingebracht.

Darüber hinaus wurden Kapitalzuführungen bei der AUDI AG, Ingolstadt, (1,9 Mrd.) und kleinere Kapitalmaßnahmen bei verbundenen Unternehmen durchgeführt. Bei der der Global Automotive C.V. Amsterdam, Niederlande wurde eine Sachkapitalherabsetzung. (1,1 Mrd.) durchgeführt. Die Volkswagen AG hat im HI-TV Fonds (TreasuryFonds) 1,0 Mrd. angelegt. ”,[6, Seite 4]

### Aktie

”On 7 April 1961, the Volkswagen Share was traded for the first time on a regulated open market, thus writing a chapter of economic history.”,[4]

Marktkap. total (Stamm + Vorzug): EUR 114,71 Mrd.



Figure 1: Zehn Jahres Übersicht der VW-Vorzugsaktie [11]

Wie in Abbildung 1 zu sehen ist, ist die Volkswagen Vorzugsaktie in den letzten zehn Jahren stetig gestiegen. In 2008 wurde der Fall der Aktie durch die Finanzkrise bedingt.

Der Stand am Dienstag, dem 31. März 2015, der VW Vorzugsaktie (Xetra) war bei 249,90 .

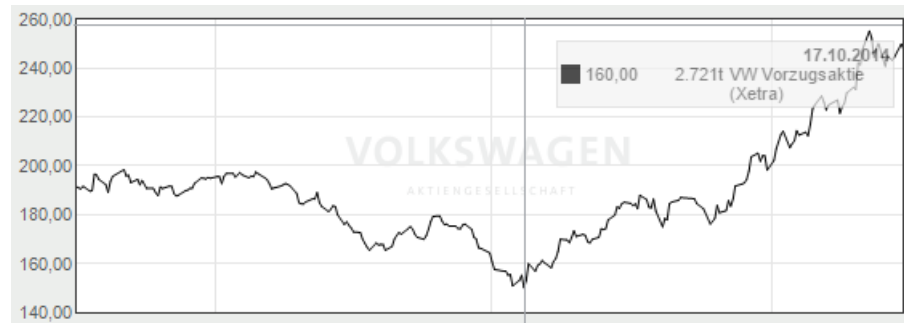


Figure 2: Jahres Übersicht der VW-Aktie [11]

Im letzten Jahr war das minimum im Oktober bei 160 erreicht. Seit diesem Tag ist sie auch stetig bis auf kleine Ausnahmen gestiegen.

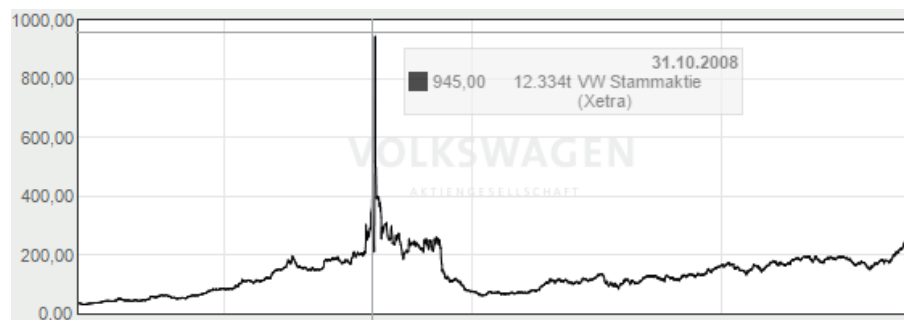


Figure 3: Zehn Jahres Übersicht der VW-Stammaktie [11]

### Aktinonärsstruktur

Mit 31.12.2014 waren insgesamt 180.641.478 Vorzugsaktien und 295.089.818 Stammaktien ausstehend.

Im Juni 2014 hat die Volkswagen Aktiengesellschaft 10.471.204 neue Vorzugsaktien ausgegeben. Zusätzlich wurden im 1. Halbjahr 2014 22.103 Vorzugsaktien aus der Wandlung von Pflichtwandelanleihen geschaffen. Zum Stichtag 30. Juni 2014 setzte sich das gezeichnete Kapital der Volkswagen Aktiengesellschaft aus 295.089.818 Stammaktien und 180.641.478 Vorzugsaktien zusammen. [7]

### Stimmrechtsverteilung

50,73% Porsche Automobil Holding SE, Stuttgart  
 20,00% Land Niedersachsen, Hannover  
 17,00% Qatar Holding LLC  
 12,30% Weitere

### Recovery

”When Ferdinand Piëch arrived as Volkswagen’s chief executive in 1993, things looked dire. The carmaker was overspending, overmanned and inefficient, and had lost its reputation for quality. How things have changed: last year the VW group’s profits more than doubled, to a record 18.9 billion (\$23.8 billion). As other European volume carmakers seek to close factories

and cut jobs, VW is seizing market share in Europe, booming in China and staging a comeback in America. It plans to spend 76 billion on new models and new factories by 2016. Its global workforce is more than half a million, and growing.” [2]

### Sales in America

”The firm reported some of its best sales figures since the era of the original Beetle—and said it wanted to sell at least 800,000 vehicles per year in America by 2018.

Then, rather suddenly, things went south. Although Volkswagen of America is still well ahead of where it was before the Great Recession, it has suffered two consecutive years of declining sales. And in the first five months of 2014, as rivals such as GM posted some of their best numbers in a decade, the VW brand’s sales dropped by another 15%. With sales in America barely above 400,000 in 2013, down 7% from the previous year, doubts have been growing as to whether VW will be able to reach its target of 800,000 by 2018.” [1]

<b>Geschäftsjahr</b>	
Geschäftsjahresende	31. Dez
Letztes Quartal (mrq)	31.12.2014
Geschäftsjahresende	31. Dez
<b>Rentabilität</b>	
Gewinnspanne (ttm)	5,89%
Operative Marge (ttm)	5,89%
<b>Managementeffektivität</b>	
Kapitalrentabilität (ttm)	2,21%
Eigenkapitalrendite (ttm)	12,28%
<b>GuV</b>	
Umsatz (ttm)	202,46Mrd.
Umsatz pro Aktie (ttm)	408,12
Vierteljährliches Umsatzwachstum (yoy)	6,60%
Bruttoergebnis vom Umsatz (ttm)	34,39Mrd.
EBITDA (ttm)	20,50Mrd.
Auf Stammaktien entfallender Jahresüberschuss (ttm)	10,98Mrd.
<b>Bilanz</b>	
Cash (gesamt) (mrq):	28,30Mrd.
Gesamt-Cash pro Aktie (mrq):	59,50
Schulden (gesamt) (mrq):	108,65Mrd.
Schulden/Equity (gesamt) (mrq):	120,47
<b>Cash Flow-Aufstellung</b>	
Cash Flow aus betrieblichen Tätigkeiten (ttm)	10,78Mrd.
Levered Free Cash Flow (ttm)	8,45Mrd.

[12]

## 2.3 Produktspektrum

Das Produktspektrum der Volkswagen AG beinhaltet alle Kfz vom Stadtfahrzeug bis zum Großtransporter.

## 2.4 Standorte und Unternehmensstruktur

Volkswagen ist mit über 48 Niederlassungen in den folgenden Ländern vertreten:

Argentinien	Bosnien und Herzegovina	Brasilien	China	Deutschland
Indien	Mexiko	Polen	Portugal	Russische Föderation
Slowakische Republik	Spanien	Südafrika	USA	

Die Marke Volkswagen selbst teilt sich in die Produktion von Kraftfahrzeugen für den Endverbraucher, sowie Nutzfahrzeuge für Privatkunden und Unternehmen.

## 2.5 Logistik

## 2.6 Unternehmensstruktur

### 2.6.1 Vorstand und Konzernleitung

Die Volkswagen AG und der Volkswagen Konzern werden vom Vorstand der Volkswagen AG geleitet. Weiters gibt es das Gremium Konzernleitung, das dafür Sorge trägt, dass die Konzerninteressen bei Entscheidungen der Marken und Gesellschaften des Konzerns beachtet werden. Es besteht aus den Mitgliedern des Vorstands und ausgewählten Top-Managern mit Konzernsteuerungsfunktionen.

### 2.6.2 Vorsitzender des Vorstands der Volkswagen AG

#### Vorstands Vorsitzender



Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Martin Winterkorn  
Mitglied des Vorstands der Volkswagen AG,  
Geschäftsbereich 'Konzern Forschung und Entwicklung',  
Vorsitzender des Aufsichtsrats der AUDI AG,  
Vorsitzender des Vorstands der Porsche Automobil Holding

#### Mitglieder des Vorstands

Dr. rer. pol. h. c. Francisco Javier Garcia Sanz  
Geschäftsbereich 'Beschaffung'



Prof. Dr. rer. pol. Dr.-Ing. E. h. Jochem Heizmann  
Geschäftsbereich 'China'



Christian Klingler  
Geschäftsbereich 'Vertrieb und Marketing'  
Mitglied des Markenvorstands Volkswagen  
Geschäftsbereiche 'Vertrieb, Marketing und After Sales'



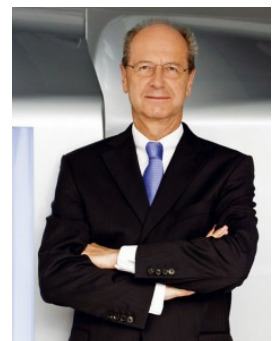
Matthias Müller  
'Vorstandsvorsitzender der Dr. Ing. h. c. F. Porsche AG'

Prof. h. c. Dr. rer. pol. Horst Neumann  
Geschäftsbereich 'Personal und Organisation'



Andreas Renschler Geschäftsbereich 'Nutzfahrzeuge'

Hans Dieter Pötsch  
Geschäftsbereich 'Finanzen und Controlling'  
Finanzvorstand der Porsche Automobil Holding SE





Prof. Rupert Stadler Vorstandsvorsitzender der Audi AG



Figure 4: Zehn Jahres Übersicht der VW-Stammaktie [11]

### 2.6.3 Marken und Hierarchie

Jede Marke des Volkswagen Konzerns wird von einem Markenvorstand geleitet. Dabei sind die vom Vorstand der Volkswagen AG beziehungsweise von der Konzernleitung festgelegten Konzernziele und -vorgaben und die jeweiligen rechtlichen Rahmenbedingungen zu beachten. Angelegenheiten von konzernweiter Bedeutung werden der Konzernleitung vorgelegt. Die einzelnen Gesellschaften des Volkswagen Konzerns werden jeweils unter Verantwortung einer eigenen Geschäftsleitung geführt. Dabei berücksichtigen die jeweiligen Geschäftsleitungen neben den Interessen der Gesellschaft auch Konzern- und Markeninteressen.[8] Die Hierarchie sieht dabei wie folgt aus:

Volkswagen AG								
Volkswagen			Audi		Volkswagen Nutzfahrzeuge		Weitere	
Skoda	Bugatti	Bentley	Seat	Lamborghini	Scania	MAN	Suzuki	Porsche

Die Volkswagen AG ist grundsätzlich schon immer durch die starke Eigenständigkeit der verschiedenen Marken geprägt. Die Marken sind beispielsweise für Produktdesign, Vertrieb, Marketing und vieles mehr weitgehend eigenständig. Sogar die Produktionsstandorte und Werke sind meistens einer einzelnen Marke zugeteilt und werden von dieser organisiert. [9]

## 2.7 Markt

Die Volkswagen Group, also alle Untermarken von VW gemeinsam produziert global am meisten PKWs, jedoch führt Toyota sowie General Motors noch vor Volkswagen den globalen, totalen Verkauf. In 2013 wurden von Volkswagen etwa 9.3 Millionen Autos produziert.

Toyota kommt aus Japan und dominiert sowohl den Japanischen als auch den amerikanischen Markt. GM kommt aus Amerika und produziert eher Pick Ups daher dominieren sie hier den Amerikanischen Markt.

### Weltweit

Wie in Abbildung 5 ersichtlich ist, führt Volkswagen den Marktanteil bei PKWs Weltweit an.

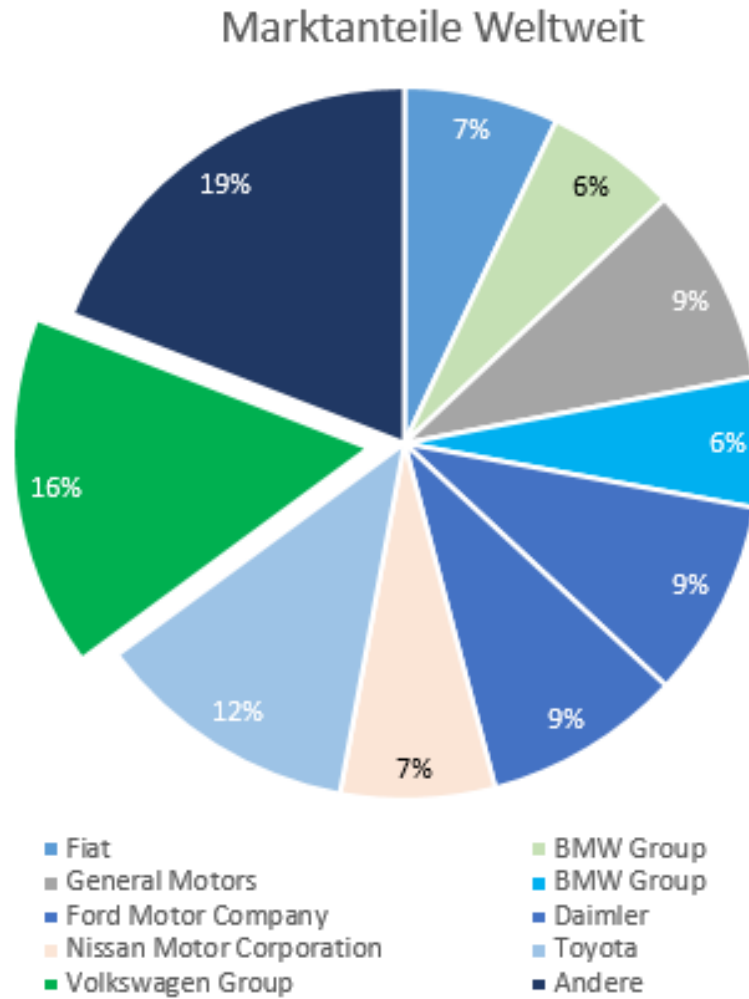


Figure 5: Der Marktanteil Weltweit

### Europa

Wie in Abbildung 6 ersichtlich ist, führt Volkswagen den Marktanteil in Europa bei weitem an. Diese Tendenz ist steigend.

### Marktanteile Europa

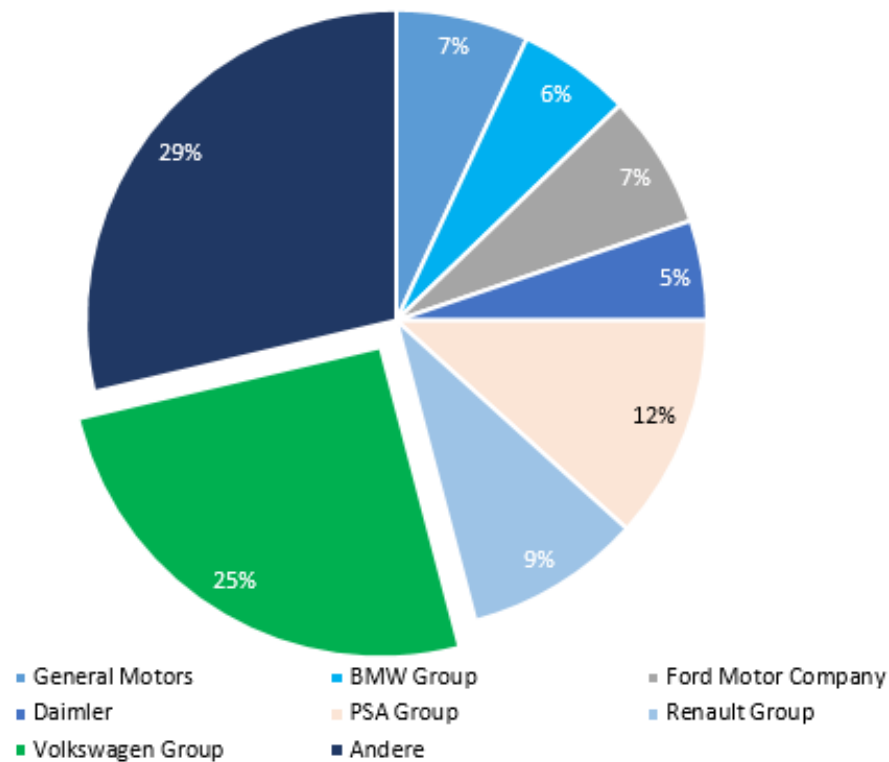


Figure 6: Der Marktanteil in Europa

### Asia

”Seit Beginn seiner Reform- und Öffnungspolitik vor über 30 Jahren ist China zu einem der wichtigsten Automobilmärkte der Welt aufgestiegen und bildet inzwischen den größten Absatzmarkt des Volkswagen Konzerns. Mit einem Anteil von 20,8 % am Pkw-Markt und 3,27 Millionen verkauften Fahrzeugen im Geschäftsjahr 2013 ist der Volkswagen Konzern Marktführer in China.” [14]

Durch das dort Ansässige Unternehmen Shanghai-Volkswagen Automotive Company (SVW) sowie des Unternehmens FAW-Volkswagen Automotive Company Ltd. (FAW-VW) konnten auch viele Produktionsstandorte in China verwendet werden. Asien, insbesondere China zeichnet sich durch eine stetig steigende Nachfrage aus. So wurden inzwischen etwa 17 Gesellschaften (Komponenten-, Finanz- und Vertriebsgesellschaften) in Asien gegründet.

Ende der 90er Jahre wurde verstärkt mit der Diversifikation der Produktpalette begonnen. Das Produktportfolio in Asien umfasst heute alle Segmente vom Kleinwagen bis zum Luxusportwagen.

Mit seinem umfangreichen Produktportfolio, neuesten Technologien sowie den Planungen zu Hybrid- und Elektrofahrzeugen ist der Volkswagen Konzern bestens gerüstet, um zukünftigen Herausforderungen – zum Beispiel anspruchsvollen Emissionsgrenzen oder Zulassungsbeschränkungen in Megacities – zu begegnen und auch langfristig eine Schlüsselrolle auf dem Automobilmarkt in Asien innezuhaben.

### Japan

Volkswagen konnte in Japan kaum Fuss fassen, unter anderem auch da Japan einige eigene Marken hervorgebracht hat. Die Volkswagen Group kommt in Japan nur unter der Kategorie 'Andere' vor. Volkswagen selbst sieht jedoch das japanische Marktsegment als nicht erstrebenswert zu erklimmen, da es sehr schwierig ist die lokalen Anbieter dort zu vertreiben.

### Nordamerika

Volkswagen konnte sich in Amerika noch nicht durchsetzen. Derzeit hat Volkswagen nur XXX % des Marktanteiles (Verglichen mit 25% in Europa) inne, wie man in Abbildung 7 sehen kann. Dies ist ein Ziel der kommenden paar Jahre. Die Autos haben zwar als Deutsche Qualitätsware einen guten Ruf, jedoch fehlt in Amerika auch die nötige Infrastruktur, also Händler und Werkstätten.

Desweiteren werden in Amerika mehr SUVs und Pick-Ups gekauft, ein Segment in welchem Volkswagen nicht unbedingt stark vertreten ist.

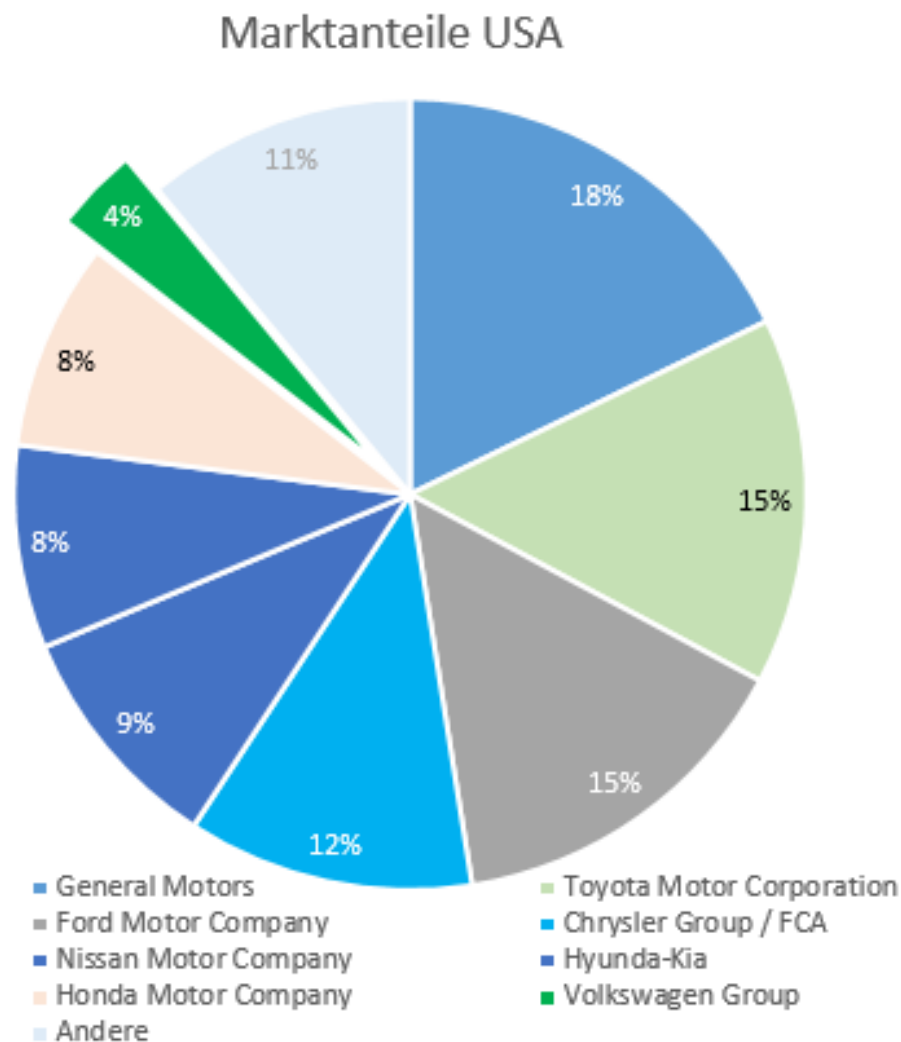


Figure 7: Der Markt in den USA als Beispiel für Nordamerika

## 2.8 Ziele und Zukunftsaspekte

Laut der Volkswagen Website steht bis 2018 die Positionierung des Konzerns als weltweit führend sowohl ökonomisch und ökologisch.

Zur Erreichung dieser Ziele wurden vier Subziele ([13]) definiert:

1. Steigerung der Kundenzufriedenheit und Qualität. Erreichung einer höheren Kundenzufriedenheit für nachhaltigen Erfolg.
2. Der Absatz soll von 9.259 Mio Fahrzeuge auf mehr als 10 Mio. Fahrzeuge gesteigert werden. Vorallem auf die expandierenden Märkte in Asien soll ein stärkeres Augenmerk gelegt werden.
3. Die Umsatzrendite vor Steuern soll nachhaltig mindestens 8% betragen, damit die finanzielle Solidität und Handlungsfähigkeit des Konzerns auch in schwierigen Marktphasen sichergestellt ist.
4. Volkswagen will sich auch als Arbeitgeber besser profilieren, um so besser qualifizierte Mitarbeiter gewinnen zu können.

Des weiteren sind folgende Ziele immer wieder herauszusehen:

5. Volkswagen will auf dem amerikanischen Markt stärker present sein. Um genau dies zu schaffen, muss Volkswagen den Giganten Toyota vertreiben. [1]
6. Volkswagen will in wachsenden Märkten vorallem mit dem neuen e-Golf und dem e-Up! Position beziehen. Elektro Fahrzeuge wurden Anfang 2000 noch kategorisch von der Firmenspitze abgelehnt. [3] Dort sollen auch mehr Produktionsstandorte mit lokalen Zulieferern erbaut werden.
7. Es sollen Umweltverträglichere und vorallem Spritsparende Autos entwickelt und produziert werden, um so mit dem derzeitigem globalen Trend von Nachhaltigkeit mithalten zu können. Durch ein Baukastensystem sowie einen Leichtbau des Fahrzeuges sollen neue ökologische Maßstäbe gesetzt werden.
8. Natürlich soll die führende Position von Volkswagen in Europa beibehalten werden und finanzielle Rücklagen gebildet werden.

## 3 Auswahl eines ERP Systemes

### 3.1 Auswahlkriterien

ERP/PPS-System für Industrieunternehmen (Diskrete Fertigung)

Integrierte BI-Lösung  
 Integrierte ECM-Lösung  
 Controlling, Kostenrechnung  
 Vertriebsplanung & -steuerung

PLM  
Supply Chain Management (SCM)  
Warenwirtschaft (WWS)  
Manufacturing Execution System (MES)  
Instandhaltung (IPS)  
Integriertes Business Process Management / Workflow  
Stammdaten-Management (MDM)  
Middleware, Integrations-Software (EAI)

---

mehr als 1000 Mitarbeiter  
mehr als 249 Software-Arbeitsplätze  
Software-Arbeitsplätze Angestrebtes Projektbudget  
12 - 24 Monate Bis wann planen Sie den Produktivstart (Zeithorizont)? \*  
Längerer Roll-Out (ab ca. 12 Monate)  
Funktionale Eignung der Software  
Benutzerführung, Ergonomie  
Anpassbarkeit / Flexibilität der Software  
Release-Fähigkeit der Software

Große Verbreitung der Software

Termintreue im Einführungsprojekt  
Fachkompetenz & Auftreten des Anbieters

Branchenkompetenz des Anbieters  
Standort(e) des Anbieters  
Internationale Ausrichtung der Software (z.B. verfügbare Sprach-, Länderversionen)  
Personalressourcen des Anbieters  
Projekteinführungsmethodik  
Schulungskonzept des Anbieters  
Marktführerschaft/Starke Marktposition des Anbieters  
Überlebensfähigkeit des Anbieters

## Projekthandbuch

## Pflichtenheft

## Vorbereitung Kick Off Meeting



## List of Tables

## List of Figures

1	Zehn Jahres Übersicht der VW-Vorzugsaktie [11] . . . . .	3
2	Jahres Übersicht der VW-Aktie [11] . . . . .	4
3	Zehn Jahres Übersicht der VW-Stammaktie [11] . . . . .	4
4	Zehn Jahres Übersicht der VW-Stammaktie [11] . . . . .	9
5	Der Marktanteil Weltweit . . . . .	11
6	Der Marktanteil in Europa . . . . .	12
7	Der Markt in den USA als Beispiel für Nordamerika . . . . .	13

## 3.2 Easy Bibliography

## References

- [1] **Beetling back to success**, Jun 24th 2014, P.E, The Economist  
<http://www.economist.com/blogs/schumpeter/2014/06/volkswagen-america>  
last used: 07.03.2015, 13:00
  
- [2] **VW conquers the world - Germany's biggest carmaker is leaving rivals in the dust**  
, Jul 7th 2012 , The Economist  
<http://www.economist.com/node/21558269>  
last used: 07.03.2015, 13:07
  
- [3] **Europe goes electric - The Frankfurt motor show**  
,Sep 12th 2013 , P.E., The Economist  
<http://www.economist.com/node/21558269>  
last used: 07.03.2015, 13:09
  
- [4] **Volkswagen Share celebrates its 50th birthday**  
, Jun 4th 2011 , Volkswagen AG  
[http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/info\\_center/en/themes/2011/04/Volkswagen\\_Share-ce](http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/info_center/en/themes/2011/04/Volkswagen_Share-ce)  
  
last used: 07.03.2015, 13:16
  
- [5] **Volkswagen Share celebrates its 50th birthday**  
, Jun 4th 2011 , Volkswagen AG  
<http://www.boerse.de/boersenwissen/boersengeschichte/Kurskapriolen-der-VW-Aktie-2008-%7C45>  
last used: 07.03.2015, 13:24
  
- [6] **ABSCHLUSS VOLKSWAGEN AG** , 2013  
[http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/info\\_center/de/publications/2014/03/Financial\\_Staten](http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/info_center/de/publications/2014/03/Financial_Staten)

- last used: 08.03.2015, 14:03
- [7] **Aktionärsstruktur Volkswagen AG**, Stand 31.12.2014  
[http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/content/de/investor\\_relations/share/Shareholder\\_Structure](http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/content/de/investor_relations/share/Shareholder_Structure)  
 last used: 01.04.2015, 15:04
  - [8] **Struktur und Geschäftstätigkeit**  
[http://www.volkswagenag.com/content/gb2007/content/de/corporate\\_governance/structure\\_and\\_business](http://www.volkswagenag.com/content/gb2007/content/de/corporate_governance/structure_and_business)  
 last used: 01.04.2015, 16:47
  - [9] **Aufbauorganisation der Volkswagen AG**, volkswagenag.com  
<http://bauhaus.cs.uni-magdeburg.de:8080/miscms.nsf/FEA8C8150500AA14C1257449004F79A9/CE7>  
 last used: 01.04.2015, 18:51
  - [10] **Short sellers make VW the world's priciest firm**, reuters.com. SARAH Marsh  
<http://www.reuters.com/article/2008/10/28/us-volkswagen-idUSTRE49R3I920081028>  
 last used: 01.04.2015, 15:39
  - [11] **Vorzugs- und Stammaktien**, volkswagenag.com  
[http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/content/de/investor\\_relations/share.html](http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/content/de/investor_relations/share.html)  
 last used: 01.04.2015, 15:57
  - [12] **Volkswagen AG**, Yahoo Finanzen  
<https://de.finance.yahoo.com/q/ks?s=VOW3.DE>  
 last used: 01.04.2015, 16:33
  - [13] **Volkswagen AG Strategie**, volkswagenag.com  
[http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/content/de/the\\_group/strategy.html](http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/content/de/the_group/strategy.html)  
 last used: 01.04.2015, 17:00
  - [14] **Markt Spezial : China**, volkswagenag.com  
[http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/content/de/investor\\_relations/Warum\\_Volkswagen/M](http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/content/de/investor_relations/Warum_Volkswagen/M)  
 last used: 01.04.2015, 17:38
  - [15] **Geschichte des Autos**  
<http://www.fundus.org/referat.asp?ID=11034>  
 last used: 27.03.2015, 10:41
  - [16] **Entstehungsgeschichte von VW**  
[http://www.autowallpaper.de/Wallpaper/VW/Entstehungsgeschichte\\_VW.htm](http://www.autowallpaper.de/Wallpaper/VW/Entstehungsgeschichte_VW.htm)  
 last used: 27.03.2015, 10:41
  - [17] **Wolfgang Benz, Barbara Distel**, 2005-2009  
*Der Ort des Terrors. Geschichte der nationalsozialistischen Konzentrationslager*
  - [18] **Volkswagen AG Geschichte**  
<http://www.autohaus-westend.de/volkswagen-ag-geschichte/>  
 last used: 27.03.2015, 10:41

- [19] **Volkswagen AG**  
*<http://www.volkswagenag.com/>*  
last used: 27.03.2015, 10:41
  
- [20] **Drastische Gewinneinbruch bei VW**  
*<http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/geschaeftsjahr-drastischer-gewinneinbruch-bei-vw-1.814556>*  
last used: 27.03.2015, 10:41