



4

Konzernlagebericht

(Zusammengefasster Lagebericht des Volkswagen Konzerns und der Volkswagen AG)

KONZERNLAGEBERICHT

85	Ziele und Strategien
89	Steuerung und Kennzahlen
91	Struktur und Geschäftstätigkeit
94	Übernahmerechtliche Angaben
96	Geschäftsverlauf
110	Aktie und Anleihen
116	Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage
132	Volkswagen AG (Kurzfassung nach HGB)
136	Nachhaltige Wertsteigerung
166	Prognosebericht
173	Risiko- und Chancenbericht
202	Aussichten für das Jahr 2021

Ziele und Strategien

Mit der Strategie TOGETHER 2025⁺ wollen wir das Tempo erhöhen, den Fokus unserer strategischen Vorhaben schärfen und diese noch konsequenter verfolgen. So streben wir an, die Zukunft der Mobilität noch nachhaltiger zu gestalten – für heutige und kommende Generationen.

Mit dem im Jahr 2016 veröffentlichten Zukunftsprogramm „TOGETHER – Strategie 2025“ verfolgen wir das Ziel, den Volkswagen Konzern fokussierter, effizienter, innovativer, kundennäher, nachhaltiger und konsequent auf profitables Wachstum auszurichten.

Wir als Volkswagen Konzern haben uns zum Ziel gesetzt, auch in Zukunft unsere Kunden zu begeistern und deren vielfältige Bedürfnisse zu erfüllen – mit einem ansprechenden Produktportfolio aus faszinierenden Fahrzeugen und fortschrittlichen, passgenauen Mobilitätslösungen. Wir leben und übernehmen täglich Verantwortung in puncto Umwelt, Sicherheit und Gesellschaft, wobei wir eine Vorbildfunktion auf diesen Gebieten anstreben. Integrität, Verlässlichkeit, Qualität und Leidenschaft bilden dabei die Grundlage unserer Arbeit. So streben wir nach technologischer Führung in der Branche sowie wettbewerbsfähiger Ertragskraft und wollen gleichzeitig ein exzellenter Arbeitgeber sein.

Mit der im Jahr 2019 weiterentwickelten Konzernstrategie TOGETHER 2025⁺ erhöhen wir unser Tempo zur strategischen Zielerreichung und schärfen unseren Fokus. Dafür wurde auch die strategische Vision des Volkswagen Konzerns überarbeitet. Mit „Shaping mobility – for generations to come.“ wollen wir die Zukunft der Mobilität noch aktiver gestalten und nachhaltig sicherstellen – für heutige und kommende Generationen.

Mit dem elektrischen Antrieb, der digitalen Vernetzung und dem autonomen Fahren wollen wir das Automobil sauberer, leiser, intelligenter und sicherer machen. Unser Kernprodukt wird zugleich noch emotionaler und ein ganz neues Fahrerlebnis bieten. So kann das Auto auch künftig ein Eckpfeiler nachhaltiger, individueller und bezahlbarer Mobilität sein. Zudem bekennen wir uns zum Pariser Klimaschutzabkommen und verpflichten uns selbst – als eines der ersten Unternehmen unserer Branche – bis 2050 ein CO₂-neutrales Unternehmen zu werden. Dazu gehören unsere Fahrzeuge genauso wie die Werke und Prozesse.

Die Automobilbranche ist insbesondere durch die Transformation hin zur Elektromobilität sowie zur Digitalisierung geprägt. Für eine erfolgreiche Bewältigung dieses Umbruchs haben wir uns entsprechend aufgestellt: Sowohl die Strategien unserer Marken und Regionen als auch unserer Funktionalbereiche sind konsequent an der Konzernstrategie TOGETHER 2025⁺ ausgerichtet.

Unter dem Dach der Konzernstrategie TOGETHER 2025⁺ haben wir fünf zentrale Module definiert, mit denen wir den Fokus auf Unternehmensführung, höhere Leistungsfähigkeit, Steigerung der Markenwerte, Software sowie exzellente Mitarbeiterführung legen.

Unser Kodex der Zusammenarbeit bildet zusammen mit unserem Integritäts- und Compliance-Programm Together4-Integrity (T4I) ein zentrales Fundament der Konzernstrategie. Der Kodex beschreibt die Art und Weise der Kooperation im Konzernverbund sowie im täglichen Miteinander und enthält als Kern die Werte aufrichtig, unkompliziert, vorbehaltlos, auf Augenhöhe und füreinander. T4I bündelt alle Aktivitäten für Integrität, Kultur, Compliance, Risikomanagement und Personalmanagement und schafft einen gemeinsamen Weg hin zu einer neuen Unternehmenskultur.

FÜNF MODULE DER STRATEGIE TOGETHER 2025⁺

Unsere Konzernstrategie TOGETHER 2025⁺ beinhaltet konsequente Richtungsentscheidungen sowie konkrete Module und zielt auf nachhaltige Zukunftssicherung und profitables Wachstum ab.

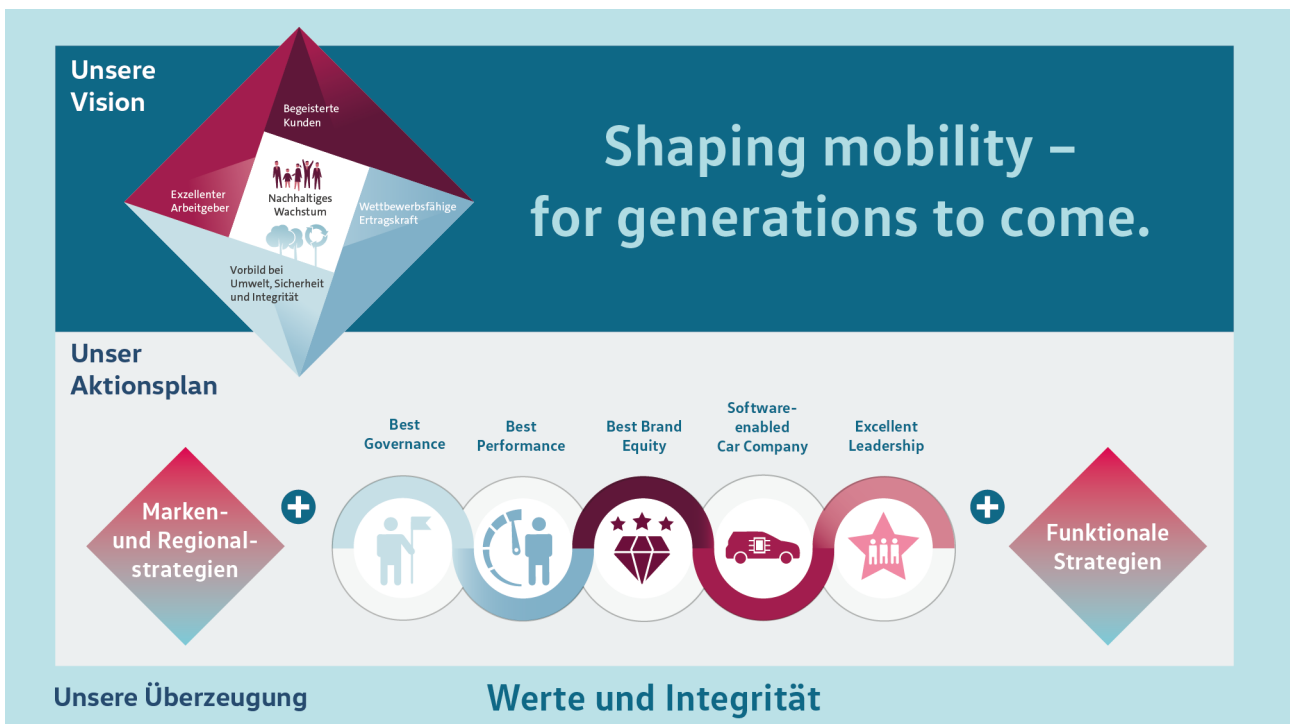
Die Module umfassen: Best Governance, Best Performance, Best Brand Equity, Software-enabled Car Company sowie Excellent Leadership. Den Status und Fortschritt überprüfen wir kontinuierlich, um die definierten Maßnahmen hinsichtlich ihrer Zielerreichung, Bedeutsamkeit und Passgenauigkeit zu analysieren. So sind wir in der Lage, diese Module zielgerichtet an den Wandel unseres Unternehmens anzupassen.

Im Modul Best Governance arbeiten wir daran, eine fokussierte, schlanke Konzernstruktur zu schaffen, die die Marken steuert, fortwährend Synergien hebt und Entscheidungsprozesse beschleunigt. Der Konzern soll als effizient geführt, vertrauenswürdig, nachhaltig handelnd und transparent wahrgenommen werden. Dabei intensivieren wir den Austausch mit unseren wesentlichen Stakeholdern und überprüfen systematisch, ob wir weiterhin der beste Eigentümer für unsere verschiedenen Marken und Unternehmen sind. Zudem wollen wir unsere CO₂-Ziele messbar und die Fortschritte bis hin zur CO₂-Neutralität in 2050 transparent gestalten. Innerhalb internationaler ESG (Environment, Social, Governance)-Rankings – also auf den Gebieten Umwelt, Soziales und Führung – streben wir zukünftig eine führende Position in unserer Industrie an.

Das Modul Best Performance zielt auf eine nachhaltige Wertsteigerung des Unternehmens durch Erhöhung der Effizienz, Produktivität und Ertragskraft ab. Als global agierendes Unternehmen bietet unsere Größe die Möglichkeit, Skaleneffekte verstärkt zu nutzen. Wir halten an unseren ehrgeizigen Zielen fest, arbeiten konsequent daran, diese zu erreichen und streben danach, sie zu übertreffen. So schaffen wir die Voraussetzungen, umfangreich in unser Unternehmen, unsere Mitarbeiter und in die Mobilität für heutige und kommende Generationen zu investieren.

Im Modul Best Brand Equity liegt der Fokus darauf, das Markenportfolio neu auszurichten und weiter zu schärfen. So ist eine deutliche Steigerung der Werte unserer Konzernmarken möglich. Dabei werden die Profile, Markenaufträge und Kernwettbewerber der Marken im Volkswagen Konzern differenzierter und trennschärfer festgelegt. Dadurch lässt sich der Gesamtmarkt konzernweit gezielter bedienen. Auf dieser Grundlage entscheiden wir – ausgehend von den Wünschen und Bedürfnissen unserer Kunden – über das künftige Design, das Produktportfolio und Dienstleistungen jeder Konzernmarke.

Im Modul Software-enabled Car Company arbeiten wir daran, die Software-Entwicklung zu einer der Kernkompetenzen des Volkswagen Konzerns zu machen. Dazu bündeln wir vorhandene Expertise, verstärken uns massiv und bauen eine eigene Organisationseinheit auf. Zukünftig sollen alle neuen Fahrzeugmodelle konzernweit auf einer eigenen, markenübergreifenden Software-Plattform aufsetzen. Dieses Vorgehen eröffnet die Möglichkeit, Synergien zwischen den einzelnen Marken und Fahrzeugprojekten zu heben. Der Volkswagen Konzern und seine Marken sollen dann nicht nur für die besten Fahrzeuge stehen, sondern gleichermaßen für begeisternde digitale Produkte und Dienste.



Das Modul Excellent Leadership setzt auf die drei Schwerpunkte Kommunikation, Personalentwicklung und Kollaboration. Um wettbewerbs- und zukunftsfähig zu bleiben, treiben wir den Wandel zu einer offeneren, partnerschaftlicheren und wertebasierteren Führungskultur voran. Wir entwickeln digitale und dialogorientierte Kommunikationsformate, um einen schnelleren Informationsfluss und eine noch stärkere Vernetzung über alle Marken und Regionen hinweg zu erreichen. Die Managemententwicklung und -qualifizierung wird grundlegend neu aufgebaut und die Nachfolgeplanung noch systematischer verfolgt, damit im Konzern stets die richtigen Talente die richtigen Positionen zum richtigen Zeitpunkt innehaben. Zusätzlich formulieren wir eine klare Erwartungshaltung an die Führungskräfte des Konzerns. Sie beinhaltet eine stärkere Kundenorientierung, mehr unternehmerische Verantwortung, mehr Wirksamkeit und Ergebnisorientierung sowie eine Kultur des konstruktiven Widerspruchs und des positiven Umgangs mit Fehlern. Volkswagen will außerdem die Vielfalt auf allen Ebenen im Unternehmen erhöhen und verfolgt dazu klare, messbare Ziele, um den Anteil weiblicher und internationaler Führungskräfte zu steigern.

ZIELE UND KENNZAHLEN DER KONZERNSTRATEGIE

Mit den fünf strategischen Modulen beschreiben wir den Weg, wie wir unsere Vision erreichen wollen, die Mobilität für heutige und kommende Generationen nachhaltig zu gestalten. Übergeordnet wird unser Vorhaben durch vier Zieldimensionen geleitet, welche sich in Form der Volkswagen Strategieraute wiederfinden. Die vier Zieldimensionen stehen dabei für: Begeisterte Kunden, Exzellenter Arbeitgeber, Vorbild bei Umwelt, Sicherheit und Integrität sowie Wettbewerbsfähige Ertragskraft. Durch die konsequente Verfolgung dieser Ziele wollen wir nachhaltig wachsen.

Die Zieldimensionen gelten konzernweit. Die strategischen Kennzahlen, anhand derer wir den Umsetzungsgrad unserer Konzernstrategie messen, sind abhängig vom jeweiligen Geschäftsmodell. Denn das Geschäftsmodell unserer Pkw-produzierenden Marken ist ein anderes als bei Lkw und Bussen, und es unterscheidet sich von dem unseres Bereichs Power Engineering und dem des Dienstleistungsgeschäfts.

Die strategischen Kennzahlen der Zieldimension Wettbewerbsfähige Ertragskraft sind einheitlich definiert und festgelegt. Die inhaltliche Ausgestaltung einiger strategischer Kennzahlen in den anderen Zieldimensionen dauert im Zusammenhang mit der Konkretisierung und Weiterentwicklung der Konzernstrategie an. Dabei wird die Relevanz der

Kennzahlen auf Konzernebene überprüft, ihre Ausrichtung fortlaufend kontrolliert und wenn nötig adjustiert. Über die definierten nichtfinanziellen strategischen Kennzahlen berichten wir im Kapitel „Nachhaltige Wertsteigerung“.

Zieldimension: Begeisterte Kunden

Die vielfältigen Bedürfnisse unserer Kunden und passgenaue Mobilitätslösungen stehen im Mittelpunkt dieser Zieldimension. Unser Anspruch ist, die Erwartungen der Kunden zu übertreffen und dabei einen optimalen Kundennutzen zu generieren. Dazu bedarf es neben den besten Produkten, den effizientesten Lösungen und dem besten Service einer einwandfreien Qualität und eines hervorragenden Images. Wir wollen unsere Kunden begeistern, neue Kunden gewinnen und sie dauerhaft an uns binden – denn nur loyale und treue Kunden empfehlen uns weiter.

Die strategischen Kennzahlen umfassen die Eroberungsrate sowie Kennzahlen zu Loyalität, Kundenzufriedenheit und Qualität.

Zieldimension: Exzellenter Arbeitgeber

Für nachhaltigen Erfolg benötigen wir kompetente und engagierte Mitarbeiter. Ihre Zufriedenheit und Motivation wollen wir durch Chancengleichheit, ein attraktives und modernes Arbeitsumfeld sowie eine zukunftsfähige Arbeitsorganisation fördern. Eine vorbildliche Führungs- und Unternehmenskultur bildet die Grundlage dafür. So können wir unsere Stammbesellschaft halten und neue Talente gewinnen.

Für diese Zieldimension wurden die strategischen Kennzahlen interne Arbeitgeberattraktivität gemessen am Stimmungsbarometer, externe Arbeitgeberattraktivität und externes Arbeitgeberranking sowie der Diversity-Index definiert.

Zieldimension: Vorbild bei Umwelt, Sicherheit und Integrität

Wir im Volkswagen Konzern leben und übernehmen täglich Verantwortung in puncto Umwelt, Sicherheit und Gesellschaft. Dieser Anspruch soll sich in unserem Denken und Handeln und in allen unseren Entscheidungen gleichermaßen widerspiegeln. Ressourceneinsatz und Emissionen unseres Produktportfolios sowie unserer Standorte und Werke haben unsere besondere Aufmerksamkeit. Dabei wollen wir kontinuierlich unsere CO₂-Bilanz (Carbon Footprint) verbessern und unsere Schadstoffemissionen verringern. Durch Innovationen und eine herausragende Qualität streben wir höchste Produktsicherheit an.

Zu unseren obersten Grundsätzen gehört es, Regeln und Gesetze einzuhalten, sichere Prozesse zu etablieren und mit Fehlern offen umzugehen, um solche zukünftig zu vermeiden und abzustellen. Volkswagen will in puncto Integrität zum Vorbild für ein modernes, transparentes und erfolgreiches Unternehmen werden.

Die strategischen Kennzahlen dieser Zieldimension umfassen: Dekarbonisierungsindex, CO₂-Flottenemissionen sowie Regeleinhaltung, Fehlerkultur und Integrität.

Zieldimension: Wettbewerbsfähige Ertragskraft

Investoren beurteilen uns danach, ob wir unseren Verpflichtungen in Bezug auf Zinszahlungen und Fremdkapitalrückzahlungen nachkommen. Als Eigenkapitalgeber erwarten sie eine angemessene Dividende und eine nachhaltige Wertsteigerung ihrer Aktien.

Mit unseren Investitionen wollen wir profitabel wachsen und unsere Wettbewerbsfähigkeit stärken, um so den Volkswagen Konzern auch in Zukunft auf ein solides Fundament zu stellen und ein attraktives Investment zu sein.

Operative Exzellenz in allen Geschäftsprozessen und Industrie-Benchmark – das sind die Ziele, an denen wir uns ausrichten.

Die strategischen Kennzahlen werden für die Steuerung operationalisiert: Plan- und Ist-Daten ergeben sich aus dem Rechenwerk des Volkswagen Konzerns.

STRATEGISCHE KENNZAHLEN:

WETTBEWERBSFÄHIGE ERTRAGSKRAFT

	2015	2025
Operative Umsatzrendite ¹	6,0 %	7 bis 8 %
Forschungs- und Entwicklungskostenquote (F&E-Quote) im Konzernbereich Automobile	7,4 %	~6 %
Sachinvestitionsquote im Konzernbereich Automobile	6,9 %	~6 %
Netto-Cash-flow im Konzernbereich Automobile	8.887 Mio. €	>10 Mrd. €
Ausschüttungsquote	negativ	≥ 30 %
Netto-Liquidität im Konzernbereich Automobile	24.522 Mio. €, 11,5 %	~10 % der Umsatzerlöse des Konzerns
Kapitalrendite (RoI) im Konzernbereich Automobile	–0,2 %	>14 %

1. 2015 vor Sondereinflüssen.

Steuerung und Kennzahlen

Ausgehend von der Konzernstrategie beschreiben wir in diesem Kapitel, wie der Volkswagen Konzern gesteuert wird und welche Kennzahlen dabei maßgeblich sind. Neben den finanziellen Größen sind auch nichtfinanzielle Kennzahlen Teil unseres Steuerungssystems.

Die Leistungsfähigkeit und der Erfolg des Volkswagen Konzerns lassen sich sowohl in finanziellen als auch in nichtfinanziellen Kennzahlen ausdrücken. Mit dem Modul Best Performance unserer Konzernstrategie TOGETHER 2025+ wollen wir diese in allen Bereichen und über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg verbessern. Dabei streben wir an, den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern und unsere Effizienz, Produktivität und Ertragskraft zu erhöhen.

Nachfolgend beschreiben wir zunächst den Steuerungsprozess und erläutern anschließend die bedeutsamsten – die Spitzenkennzahlen – des Volkswagen Konzerns.

STEUERUNGSPROZESS IM VOLKSWAGEN KONZERN

Eine durchgängige und enge Verzahnung der Konzern- und Markenstrategien mit der operativen Planung sorgt im Volkswagen Konzern für Transparenz bei der finanziellen Bewertung und Beurteilung von Richtungsentscheidungen. Die einmal im Jahr und grundsätzlich für fünf Jahre aufgestellte operative Mittelfristplanung ist als wesentliches Steuerungselement des Konzerns in die strategische Planung eingebettet.

Die Mittelfristplanung bildet den Kern unserer operativen Planung und dient dazu, die Voraussetzungen für die Realisierung der strategischen Vorhaben hinsichtlich der Konzernziele zu formulieren und abzusichern. Dies gilt sowohl in technischer als auch in wirtschaftlicher Hinsicht und hier insbesondere in Bezug auf das Ergebnis, den Cash-flow und die Liquidität. Zudem werden auf dieser Grundlage alle Unternehmensbereiche bezüglich der relevanten strategischen Handlungsfelder Funktionen/Prozesse, Produkte und Märkte koordiniert.

Für die Gestaltung der Unternehmenszukunft werden dabei je nach Fristigkeit die einzelnen Planungsinhalte bestimmt:

- > der langfristige Absatzplan, der Markt- und Segmententwicklungen aufzeigt und daraus das Auslieferungsvolumen für den Volkswagen Konzern ableitet,
- > das Produktprogramm als die langfristige, strategische Determinante der Unternehmenspolitik,
- > die Kapazitäts- und Auslastungsplanung für die einzelnen Standorte.

Die aufeinander abgestimmten Ergebnisse der vorgelagerten Planungsprozesse münden in die finanzielle Mittelfristplanung: Die finanzielle Planung des Konzerns einschließlich der Marken und Geschäftsfelder umfasst die Gewinn- und Verlustrechnung, die Finanz- und Bilanzplanung, die Rentabilität und Liquidität sowie die Investitionen als Vorleistung für die zukünftigen Produkt- und Handlungsalternativen. Aus der Mittelfristplanung wird das erste Jahr verbindlich abgeleitet und als Budget über einzelne Monate detailliert und bis auf die operative Kostenstellenebene ausgeplant.

Das Budget wird monatlich auf den Zielerreichungsgrad überprüft. Dabei sind Soll-Ist- und Vorjahresvergleiche, Abweichungsanalysen und, wenn erforderlich, Maßnahmenpläne zur Sicherstellung der budgetierten Ziele wichtige Instrumente der Steuerung. Für das laufende Geschäftsjahr werden monatlich revolvierend detaillierte Vorausschätzungen für die jeweils kommenden drei Monate und für das Gesamtjahr durchgeführt. Darin werden die aktuellen Risiken und Chancen berücksichtigt. Die Anpassung der laufenden Operationen steht also im Mittelpunkt der unterjährigen Steuerung. Gleichzeitig wird die aktuelle Vorausschätzung somit zum ständigen möglichen Korrektiv für die folgenden Mittelfrist- und Budgetplanungen.

SPITZENKENNZAHLEN DER KONZERNSTEUERUNG

Abgeleitet aus unseren strategischen Zielen basiert die Steuerung des Volkswagen Konzerns auf neun Spitzenkennzahlen:

- > Auslieferungen an Kunden
- > Umsatzerlöse
- > Operatives Ergebnis
- > Operative Umsatzrendite
- > Forschungs- und Entwicklungskostenquote (F&E-Quote) im Konzernbereich Automobile
- > Sachinvestitionsquote im Konzernbereich Automobile
- > Netto-Cash-flow im Konzernbereich Automobile
- > Netto-Liquidität im Konzernbereich Automobile
- > Kapitalrendite (RoI) im Konzernbereich Automobile

Die Auslieferungen an Kunden sind definiert als Übergaben von Neufahrzeugen an Endkunden. Sie spiegeln die Beliebtheit unserer Produkte wider und sind die relevante Größe, anhand derer wir unsere Wettbewerbsposition auf den verschiedenen Märkten ermitteln. Die Auslieferungen sind eng verbunden mit unseren Zielen Begeisterte Kunden, Vorbild bei Umwelt, Sicherheit und Integrität sowie Exzellenter Arbeitgeber. Ein starkes Markenportfolio, das – basierend auf einer herausragenden Qualität – mit sicheren und ressourcenschonenden Fahrzeugen passgenaue Mobilitätslösungen bietet und so die vielfältigen Bedürfnisse der Kunden erfüllt, ist eine der wichtigsten Voraussetzungen für den langfristigen Unternehmenserfolg. Die Nachfrage nach unseren Produkten sichert Absatz und Produktion und damit die Auslastung unserer Standorte und die Beschäftigung unserer Mitarbeiter. Die angestrebten Ziele lassen sich nur auf Basis gemeinsam getragener Werte mit kompetenten und engagierten Mitarbeitern erreichen.

Die Umsatzerlöse, in denen die Geschäftsentwicklung unserer at-equity-konsolidierten chinesischen Joint Ventures nicht enthalten ist, sind das finanzielle Abbild unseres Markterfolgs. Nach Berücksichtigung des Ressourceneinsatzes ist das Operative Ergebnis Ausdruck der originären Unternehmenstätigkeit und zeigt den wirtschaftlichen Erfolg des Kerngeschäfts. Die operative Umsatzrendite ist das Verhältnis von erwirtschaftetem Operativen Ergebnis zu Umsatzerlösen.

Die Forschungs- und Entwicklungskostenquote (F&E-Quote) im Konzernbereich Automobile setzt die gesamten

Forschungs- und Entwicklungskosten in Relation zu den Umsatzerlösen. Die Forschungs- und Entwicklungskosten umfassen die Aufwendungen von der Zukunftsforschung bis zur marktreifen Entwicklung unserer Produkte. Besonderes Augenmerk liegt dabei auf der umweltfreundlichen Ausrichtung unseres Produktportfolios, der Digitalisierung und neuen Technologien. Die F&E-Quote spiegelt unsere Aktivitäten zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens wider.

Die Sachinvestitionsquote im Konzernbereich Automobile bringt gleichermaßen unsere Innovationskraft und zukünftige Wettbewerbsfähigkeit zum Ausdruck. Bei ihrer Berechnung werden die Investitionen – im Wesentlichen für die Modernisierung, Erweiterung, Elektrifizierung und Digitalisierung der Produktpalette, für umweltfreundliche Aggregate sowie für die Anpassung der Produktionskapazitäten und Verbesserung der Fertigungsprozesse – ins Verhältnis zu den Umsatzerlösen des Konzernbereichs Automobile gesetzt.

Der Netto-Cash-flow des Konzernbereichs Automobile zeigt den Mittelüberschuss aus dem laufenden Geschäft, der zum Beispiel für Dividendenzahlungen zur Verfügung steht. Er ergibt sich aus dem Cash-flow des laufenden Geschäfts abzüglich der Investitionstätigkeit des laufenden Geschäfts.

Die Netto-Liquidität im Konzernbereich Automobile bildet den nicht durch Kreditstand finanzierten Bestand an Zahlungsmitteln, Zahlungsmitteläquivalenten, Wertpapieren, Darlehensforderungen und Termingeldanlagen ab. Zur Absicherung der Geschäftstätigkeit haben wir das strategische Ziel formuliert, dass die Netto-Liquidität im Konzernbereich Automobile rund 10% der Umsatzerlöse des Konzerns beträgt.

Mit der Kapitalrendite (RoI) ermitteln wir die periodenbezogene Verzinsung des investierten Vermögens im Konzernbereich Automobile unter anteiliger Einbeziehung der chinesischen Gemeinschaftsunternehmen, indem wir das Operative Ergebnis nach Steuern ins Verhältnis zum durchschnittlichen investierten Vermögen setzen. Übersteigt die Kapitalrendite (RoI) den vom Markt geforderten Kapitalkostensatz, wird eine Wertsteigerung für das Unternehmen erzielt. So messen wir den finanziellen Erfolg unserer Marken, Standorte und Fahrzeugprojekte.

Struktur und Geschäftstätigkeit

In diesem Kapitel erläutern wir die rechtliche und organisatorische Struktur des Volkswagen Konzerns und beschreiben die wesentlichen Veränderungen im Beteiligungsbereich im Jahr 2020.

RECHTLICHE UNTERNEHMENSSTRUKTUR IN GRUNDZÜGEN

Die Volkswagen AG ist die Muttergesellschaft des Volkswagen Konzerns. Einerseits entwickelt sie Fahrzeuge und Komponenten für die Konzernmarken, andererseits produziert und vertreibt sie insbesondere Pkw und leichte Nutzfahrzeuge der Marken Volkswagen Pkw und Volkswagen Nutzfahrzeuge. In ihrer Funktion als Muttergesellschaft hält die Volkswagen AG unmittelbar beziehungsweise mittelbar Beteiligungen an der AUDI AG, der SEAT S.A., der ŠKODA AUTO a.s., der Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG, der TRATON SE, der Volkswagen Financial Services AG, der Volkswagen Bank GmbH sowie an zahlreichen weiteren Gesellschaften im In- und Ausland. Ausführliche Angaben können Sie der Aufstellung des Anteilsbesitzes gemäß §§ 285 und 313 HGB entnehmen, der auf der Internetseite www.volkswagenag.com/de/InvestorRelations.html abrufbar und Bestandteil des Jahresabschlusses ist.

Im Sinne von § 3 Nr. 38 Energiewirtschaftsgesetz (EnWG) ist die Volkswagen AG ein vertikal integriertes Energieversorgungsunternehmen und unterliegt somit den Regelungen des EnWG. Im Elektrizitätssektor übt die Volkswagen AG gemeinsam in der Gruppe mit Tochterunternehmen die Funktionen Erzeugung und Vertrieb sowie Verteilung von Elektrizität aus.

Der Vorstand der Volkswagen AG leitet das Unternehmen in eigener Verantwortung. Der Aufsichtsrat bestellt, überwacht und berät den Vorstand; er ist unmittelbar in Entscheidungen eingebunden, die von grundlegender Bedeutung für das Unternehmen sind.

ORGANISATORISCHE UNTERNEHMENSSTRUKTUR

Der Volkswagen Konzern ist einer der führenden Mehrmarkenkonzerne der Automobilindustrie. Die Geschäftstätigkeit des Unternehmens umfasst die Konzernbereiche Automobile und Finanzdienstleistungen. Alle Marken im Konzernbereich Automobile sind – mit Ausnahme der

Marken Volkswagen Pkw und Volkswagen Nutzfahrzeuge – in eigenen Gesellschaften rechtlich verselbstständigt.

Der Konzernbereich Automobile umfasst die Bereiche Pkw, Nutzfahrzeuge und Power Engineering.

Im Bereich Pkw werden im Wesentlichen die Pkw-Marken sowie die Marke Volkswagen Nutzfahrzeuge des Volkswagen Konzerns konsolidiert. Der Schwerpunkt der Geschäftstätigkeit ist die Entwicklung von Fahrzeugen, Motoren und Fahrzeugsoftware, die Produktion und der Vertrieb von Pkw und leichten Nutzfahrzeugen sowie das Geschäft mit Originalteilen. Das Produktportfolio erstreckt sich von Kleinwagen bis hin zu Fahrzeugen aus dem Luxussegment. Es beinhaltet auch Motorräder und wird durch Mobilitätslösungen ergänzt.

Der Bereich Nutzfahrzeuge umfasst vor allem die Entwicklung, die Produktion und den Vertrieb von Lkw und Bussen der Marken Scania und MAN, das Geschäft mit entsprechenden Originalteilen sowie damit in Zusammenhang stehende Dienstleistungen. Das Angebot im Bereich Nutzfahrzeuge beginnt bei leichten Transportern und erstreckt sich bis hin zu schweren Lkw und Bussen. Die Zusammenarbeit der beiden Nutzfahrzeugmarken wird in der TRATON SE koordiniert, die an der Börse notiert ist.

Im Bereich Power Engineering wird das Geschäft mit Großdieselmotoren, Turbomaschinen, Spezialgetrieben und Komponenten der Antriebstechnik abgebildet. Bis Oktober 2020 war hier auch das Geschäft von Renk enthalten.

Die Tätigkeit des Konzernbereichs Finanzdienstleistungen umfasst die Händler- und Kundenfinanzierung, das Fahrzeugleasing, das Direktbank- und Versicherungsgeschäft sowie das Flottenmanagement und Mobilitätsangebote.

Mit seinen Marken ist der Volkswagen Konzern auf allen relevanten Märkten der Welt vertreten. Zu den Wesentlichen gehören derzeit die Region Westeuropa sowie die Länder China, USA, Brasilien, Russland, Polen, Türkei und Mexiko.

Die Volkswagen AG und der Volkswagen Konzern werden vom Vorstand der Volkswagen AG auf Grundlage der Satzung der Volkswagen AG und der durch den Aufsichtsrat erlassenen Geschäftsordnung für den Vorstand der Volkswagen AG geleitet.

Dementsprechend waren die Aufgaben bis zum 31. Dezember 2020 auf acht Vorstandsressorts aufgeteilt. Neben dem Geschäftsbereich „Vorsitzender des Vorstands“, zu dem unter anderem die Markengruppe „Volumen“ gehört, waren die weiteren Geschäftsbereiche: „Komponente und Beschaffung“, „Finanzen und IT“, „Personal und Truck & Bus“, „Integrität und Recht“, „Premium“, „Sport & Luxury“ sowie „China“. Zum 31. Dezember 2020 wurden in Personalunion geführt: Der Geschäftsbereich „Komponente und Beschaffung“ kommissarisch durch das Vorstandsmitglied für „Finanzen und IT“ und der Geschäftsbereich „China“ durch den Vorsitzenden des Vorstands.

Im Dezember 2020 hat der Aufsichtsrat beschlossen, das Vorstandsressort „Komponente und Beschaffung“ ab dem 1. Januar 2021 zu trennen und stattdessen die zwei neuen Vorstandsressorts „Einkauf“ und „Technik“ zu schaffen. Im neuen Geschäftsbereich „Technik“ werden konzernweit alle Aktivitäten der Konzern-Komponente, die Vermarktung der Volkswagen Baukästen an Dritte, die Entwicklung und Herstellung von Batteriezellen sowie die dazugehörige Beschaffung, die Themen Laden und Ladesysteme sowie die entsprechenden Joint Ventures weltweit verantwortet.

Die Markengruppe „Volumen“ umfasst die Marken Volkswagen Pkw, SEAT, ŠKODA und Volkswagen Nutzfahrzeuge. Die Marken Audi, Lamborghini und Ducati bilden die Markengruppe „Premium“. „Sport & Luxury“ besteht aus den Marken Porsche, Bentley und Bugatti. Ab dem 1. März 2021 wird Bentley der Markengruppe „Premium“ zugeordnet. Die Markengruppe „Truck & Bus“ fungiert als Dach für die Marken Scania und MAN.

Wir sind überzeugt, dass durch dieses Führungsmodell vorhandene Kompetenzen und Skaleneffekte besser genutzt, Synergien systematischer gehoben und Entscheidungen beschleunigt werden. Zusätzlich schafft dies die Voraussetzung dafür, die Steuerung des Volkswagen Konzerns einfacher, schlanker und effektiver zu gestalten. Die Marken werden gestärkt und ihnen steht mehr Autonomie zu. Entscheidungen werden nach dem Prinzip der Subsidiarität auf der jeweils zuständigen, niedrigsten Ebene getroffen, nah am operativen Geschäft. So wird die Zusammenarbeit zwischen Marken und Konzern verbessert, die Synergiehebelung gestärkt und die Führung des Konzerns zur gemeinsamen Aufgabe.

Jede Marke des Volkswagen Konzerns wird von einem Markenvorstand geleitet, der die unabhängige und eigenständige Entwicklung sowie den Geschäftsbetrieb der Marke sicherstellt. Dabei berücksichtigt er die vom Vorstand der Volkswagen AG festgelegten Konzernziele und -vorgaben sowie die Übereinkommen in den Markengruppen, soweit

dies gesetzlich zulässig ist. Konzernübergreifende Interessen können so verfolgt und gleichzeitig die markenindividuellen Charakteristika gewahrt und gestärkt werden. Angelegenheiten von konzernweiter Bedeutung werden dem Konzernvorstand vorgelegt, um – im gesetzlich zulässigen Rahmen – eine Abstimmung zu erreichen. Die Rechte und Pflichten der gesetzlichen Gremien der betreffenden Markengesellschaft bleiben davon unberührt.

Die Gesellschaften des Volkswagen Konzerns werden von ihrer jeweiligen Geschäftsleitung in eigener Verantwortung geführt. Dabei berücksichtigen die Geschäftsleitungen in Übereinstimmung mit den gesetzlichen Rahmenbedingungen neben den Interessen der Gesellschaft auch die Interessen des Konzerns, der jeweiligen Markengruppe und der einzelnen Marken.

Auf Konzernebene befassen sich zudem Vorstandsausschüsse mit wesentlichen strategischen Fragestellungen zu Produkten, Technologien, Investitionen, zur Digitalen Transformation, zu Integrität und Compliance, zum Risikomanagement sowie zu Personal und zu Führungsfragen. Die Ausschüsse überarbeiten und optimieren wir stetig, um ihre Relevanz zu überprüfen und die Effizienz ihrer Entscheidungen weiter zu steigern. Dadurch wird zum einen die Komplexität reduziert und zum anderen die Governance im Konzern gestärkt.

Das Modul „Best Governance“ aus unserem Zukunftsprogramm TOGETHER 2025⁺ unterstützt die Transformation unseres Unternehmens. Es zielt unter anderem darauf ab, die Steuerungsfähigkeit des Konzerns weiter zu verbessern und Synergien noch besser zu realisieren. So wurde im Berichtsjahr die Konzernsteuerung unter anderem durch die Etablierung der Car.Software Organisation weiter geschärft.

WESENTLICHE VERÄNDERUNGEN IM BETEILIGUNGSBEREICH

Im Rahmen des aktienrechtlichen Squeeze-out bei der AUDI AG hat die Volkswagen AG am 16. Juni 2020 die Höhe der Barabfindung für die Übertragung der Aktien der Minderheitsaktionäre auf 1.551,53 € je Aktie festgesetzt und mitgeteilt. Am 31. Juli 2020 hat die Hauptversammlung der AUDI AG dem aktienrechtlichen Squeeze-out bei der AUDI AG und damit der vollständigen Übertragung der außenstehenden Audi Aktien auf die Volkswagen AG zugestimmt. Dieser Beschluss wurde mit Eintragung ins Handelsregister am 16. November 2020 wirksam. Im Dezember 2020 wurde von einem ehemaligen Aktionär der AUDI AG ein Spruchverfahren gegen die Volkswagen AG vor dem Landgericht München I zwecks gerichtlicher Überprüfung der Höhe der von der Volkswagen AG festgelegten Barabfindung eingeleitet.

Der Volkswagen Konzern hat am 6. Oktober 2020 den Verkauf seiner 76-prozentigen Beteiligung an der Renk AG vollzogen, nachdem die erforderlichen Genehmigungen der Aufsichtsbehörden erteilt wurden. Der Verkaufspreis belief sich auf 0,5 Mrd. €.

RECHTLICHE EINFLUSSFAKTOREN FÜR DAS GESCHÄFT

Auf das Geschäft der Volkswagen Gesellschaften wirken – wie auch bei anderen international tätigen Unternehmen – zahlreiche in- und ausländische Rechtsordnungen ein. Insbesondere handelt es sich dabei um entwicklungs-, produkt-, produktions- und vertriebsbezogene Vorschriften sowie um aufsichts-, datenschutz-, finanz-, gesellschafts-, handels-, kapitalmarkt-, kartell- und steuerrechtliche Regelungen als auch solche des Arbeits-, Banken-, Beihilfe-, Energie-, Umwelt- und Versicherungsrechts.

KONZERNERKLÄRUNG ZUR UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Die Konzernklärung zur Unternehmensführung ist in diesem Geschäftsbericht zu finden und auf unserer Internetseite www.volkswagenag.com/de/InvestorRelations/corporate-governance/declaration-of-conformity.html dauerhaft zugänglich.

■ ANTEILSBESITZ DER VOLKSWAGEN AG

https://www.volkswagenag.com/de/InvestorRelations/news-and-publications/Financial_Statements.html

■ KONZERNERKLÄRUNG ZUR UNTERNEHMENSFÜHRUNG

www.volkswagenag.com/de/InvestorRelations/corporate-governance/declaration-of-conformity.html

Übernahmerechtliche Angaben

Dieses Kapitel enthält die übernahmerechtlichen Angaben des Volkswagen Konzerns gemäß §§ 289a und 315a HGB.

KAPITALVERHÄLTNISSE

Das Grundkapital der Volkswagen AG belief sich am 31. Dezember 2020 auf 1.283.315.873,28 (1.283.315.873,28) €. Es setzte sich aus 295.089.818 Stamm- und 206.205.445 Vorzugsaktien zusammen. Der Anteil einer Aktie am Grundkapital beträgt 2,56 €.

AKTIONÄRSRECHTE UND -PFLICHTEN

Mit dem Besitz der Aktien sind Vermögens- und Verwaltungsrechte verbunden. Die Vermögensrechte umfassen vor allem das Recht der Aktionäre auf Teilhabe am Gewinn (§ 58 Abs. 4 AktG) und an einem Liquidationserlös (§ 271 AktG) sowie das Bezugsrecht auf Aktien bei Kapitalerhöhungen (§ 186 AktG), das die Hauptversammlung, gegebenenfalls mit Zustimmung der gesonderten Versammlung der Vorzugsaktionäre, ausschließen kann. Zu den Verwaltungsrechten zählen das Recht, an der Hauptversammlung teilzunehmen, dort zu reden, Fragen und Anträge zu stellen sowie das Stimmrecht auszuüben. Aktionäre können diese Rechte insbesondere mittels Auskunfts- und Anfechtungsklagen durchsetzen.

Jede Stammaktie gewährt in der Hauptversammlung eine Stimme. Die Hauptversammlung wählt die von ihr zu bestellenden Mitglieder des Aufsichtsrats sowie den Abschlussprüfer und entscheidet insbesondere über die Gewinnverwendung, die Entlastung der Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder, Änderungen der Satzung der Volkswagen AG und Kapitalmaßnahmen, Ermächtigungen zum Erwerb eigener Aktien sowie gegebenenfalls über die Durchführung einer Sonderprüfung, eine vorzeitige Abberufung der von der Hauptversammlung gewählten Mitglieder des Aufsichtsrats und die Auflösung der Gesellschaft.

Den Vorzugsaktionären steht in der Regel kein Stimmrecht zu. Soweit ihnen jedoch nach dem Gesetz ausnahmsweise ein Stimmrecht zwingend zusteht (zum Beispiel bei Ausfall des Vorzugsbetrags in einem Jahr und nicht vollständiger Nachzahlung im folgenden Jahr), gewährt auch jede Vorzugsaktie eine Stimme in der Hauptversammlung. Darüber hinaus sind die Vorzugsaktien mit dem Recht auf eine um 0,06 € höhere Dividende als die Stammaktien aus-

gestattet (weitere Einzelheiten dieses Rechts auf Vorzugs- und Mehrdividende ergeben sich aus § 27 Abs. 2 der Satzung der Volkswagen AG).

Das Gesetz über die Überführung der Anteilsrechte an der Volkswagenwerk Gesellschaft mit beschränkter Haftung in private Hand vom 21. Juli 1960 (VW-Gesetz) in der Fassung vom 30. Juli 2009 enthält verschiedene vom Aktiengesetz abweichende Regelungen, unter anderem zur Vertretung bei der Stimmrechtsausübung (§ 3 VW-Gesetz) und zu Mehrheitserfordernissen bei der Beschlussfassung durch die Hauptversammlung (§ 4 Abs. 3 VW-Gesetz).

Nach der Satzung der Volkswagen AG (§ 11 Abs. 1) ist das Land Niedersachsen berechtigt, zwei Mitglieder in den Aufsichtsrat der Volkswagen AG zu entsenden, solange es unmittelbar oder mittelbar mindestens 15% der Stammaktien der Volkswagen AG hält. Außerdem bedürfen Beschlüsse der Hauptversammlung, für die nach gesetzlichen Vorschriften eine qualifizierte Mehrheit erforderlich ist, auch unabhängig vom VW-Gesetz einer Mehrheit von mehr als vier Fünfteln des bei der Beschlussfassung vertretenen Grundkapitals (§ 25 Abs. 2).

BETEILIGUNGEN AM KAPITAL, DIE 10 % DER STIMMRECHTE ÜBERSCHREITEN

Die Beteiligungen an der Volkswagen AG, die 10% der Stimmrechte überschreiten, haben wir im Anhang zum Jahresabschluss der Volkswagen AG aufgeführt, der auf der Internetseite www.volkswagenag.com/de/InvestorRelations.html abrufbar ist. Unter der gleichen Adresse sind auch die aktuellen Stimmrechtsmitteilungen gemäß WpHG veröffentlicht.

BESETZUNG DES AUFSICHTSRATS

Der Aufsichtsrat setzt sich aus 20 Mitgliedern zusammen und besteht zur Hälfte aus Vertretern der Anteilseigner. Das Land Niedersachsen ist nach § 11 Abs. 1 der Satzung der Volkswagen AG berechtigt, zwei dieser Anteilseignervertreter zu entsenden, solange es unmittelbar oder mittelbar mindestens 15% der Stammaktien der Gesellschaft hält. Die übrigen Vertreter der Anteilseigner im Aufsichtsrat werden von der Hauptversammlung gewählt.

Die andere Hälfte des Aufsichtsrats besteht aus Vertretern der Arbeitnehmer. Diese werden nach dem Mitbestimmungsgesetz von den Arbeitnehmern gewählt. Insgesamt sieben dieser Arbeitnehmervertreter sind von der Belegschaft zu wählende Beschäftigte des Unternehmens; die anderen drei Arbeitnehmervertreter sind von der Belegschaft gewählte Gewerkschaftsvertreter.

Der Vorsitzende des Aufsichtsrats ist in der Regel ein Vertreter der Anteilseigner, den der Aufsichtsrat aus seiner Mitte gewählt hat. Der Aufsichtsratsvorsitzende hat unter den Bedingungen des Mitbestimmungsgesetzes bei Stimmengleichheit im Aufsichtsrat letztlich zwei Stimmen.

Die Ziele für die Zusammensetzung des Aufsichtsrats und Informationen zur personellen Besetzung sind in der Konzernklärung zur Unternehmensführung beschrieben.

GESETZLICHE VORSCHRIFTEN UND BESTIMMUNGEN DER SATZUNG ÜBER DIE ERNENNUNG UND ABERUFUNG DER MITGLIEDER DES VORSTANDS UND ÜBER DIE ÄNDERUNG DER SATZUNG

Die Bestellung und die Abberufung von Mitgliedern des Vorstands sind in §§ 84 und 85 AktG geregelt. Danach werden Vorstandsmitglieder vom Aufsichtsrat für höchstens fünf Jahre bestellt. Wiederholte Bestellungen oder Verlängerungen der Amtszeit, jeweils für höchstens fünf Jahre, sind zulässig. Ergänzend hierzu bestimmt die Satzung der Volkswagen AG in § 6, dass die Zahl der Vorstandsmitglieder vom Aufsichtsrat festgesetzt wird und dass der Vorstand aus mindestens drei Personen bestehen muss.

Die Hauptversammlung entscheidet über Satzungsänderungen (§ 119 Abs. 1 AktG). Nach § 4 Abs. 3 des VW-Gesetzes in der Fassung vom 30. Juli 2009 und § 25 Abs. 2 der Satzung der Volkswagen AG bedürfen Beschlüsse der Hauptversammlung zur Änderung der Satzung einer Mehrheit von mehr als vier Fünfteln des bei der Beschlussfassung vertretenen Grundkapitals.

BEFUGNISSE DES VORSTANDS, INSBESONDERE ZUR AUSGABE NEUER AKTIEN UND ZUM RÜCKERWERB EIGENER AKTIEN

Nach den aktienrechtlichen Vorschriften kann die Hauptversammlung den Vorstand für höchstens fünf Jahre ermächtigen, neue Aktien auszugeben. Sie kann ihn auch für höchstens fünf Jahre dazu ermächtigen, Schuldverschreibungen zu begeben, aufgrund derer neue Aktien auszugeben sind. Inwiefern dabei den Aktionären ein Bezugsrecht auf die neuen Aktien oder die Schuldverschreibungen zu gewähren ist, entscheidet ebenfalls die Hauptversammlung. Das für diese Zwecke höchstens zur Verfügung stehende genehmigte beziehungsweise bedingte Kapital ergibt sich aus der jeweils gültigen Fassung des § 4 der Satzung der Volkswagen AG.

Auf der ordentlichen Hauptversammlung am 14. Mai 2019 wurde beschlossen, den Vorstand zu ermächtigen, das Grundkapital der Gesellschaft mit Zustimmung des Auf-

sichtsrats bis zum 13. Mai 2024 einmalig oder mehrmals insgesamt um bis zu 179,2 Mio. € (das entspricht 70 Mio. Aktien) durch Ausgabe neuer stimmrechtsloser Vorzugsaktien gegen Geldeinlage zu erhöhen.

Weitere Einzelheiten zur Möglichkeit der Ausgabe neuer Aktien und zu deren Verwendungsmöglichkeiten sind im Anhang des Konzernabschlusses dargestellt.

WESENTLICHE VEREINBARUNGEN DES MUTTERUNTERNEHMENS IM FALLE EINES KONTROLLWECHSELS INFOLGE EINES ÜBERNAHMEANGEBOTS

Ein Bankenkonsortium hat der Volkswagen AG am Ende des Geschäftsjahres 2019 eine syndizierte Kreditlinie über 10,0 Mrd. € eingeräumt, die derzeit bis Dezember 2025 läuft. Den Mitgliedern des Konsortiums wurde mit der neuen Kreditlinie das Recht gewährt, ihren Anteil an der syndizierten Kreditlinie in zwei Fällen zu kündigen. Zum einen besteht ein Kündigungsrecht, wenn eine Person oder mehrere gemeinsam handelnde Personen, die zum Datum dieser Vereinbarung die Kontrolle über das Unternehmen ausübt beziehungsweise ausüben, das rechtliche oder wirtschaftliche Eigentum an Aktien, die zusammen mehr als 90% der Stimmrechte am Unternehmen ausmachen, hält beziehungsweise halten. Zum anderen besteht ein weiteres Kündigungsrecht, wenn eine Person oder mehrere gemeinsam handelnde Personen, die zum Datum dieser Vereinbarung keine Kontrolle über das Unternehmen ausübt beziehungsweise ausüben, die Kontrolle über das Unternehmen übernimmt beziehungsweise übernehmen. Dieses Kündigungsrecht besteht jedoch nicht, wenn ein Aktionär oder mehrere Aktionäre der Porsche Automobil Holding SE oder eine oder mehrere juristische Personen der Familien Porsche oder Piëch unmittelbar oder mittelbar die Kontrolle über das Unternehmen erwirbt beziehungsweise erwerben.

Im Januar 2019 hat die Volkswagen AG mit der Ford Motor Company einen Kooperations-Rahmenvertrag geschlossen. Dieser Vertrag enthält grundlegende Bestimmungen, die auch für die weiteren, einschließlich der im Geschäftsjahr 2020 zwischen den Parteien geschlossenen Kooperationsvereinbarungen gelten sollen. Hierzu gehört auch die im Januar 2019 geschlossene Vereinbarung über die Entwicklung der nächsten Amarok-Generation. Der Kooperations-Rahmenvertrag sieht ein Recht zur fristlosen Kündigung im Fall eines Kontrollwechsels bei der jeweils anderen Partei vor. Ein Kontrollwechsel wurde definiert als eine Veränderung, die über 50% des stimmberechtigten Kapitals einer der Gesellschaften betrifft, oder eine Veränderung in der Möglichkeit zur direkten oder indirekten Ausübung der Kontrolle der Geschäftsführung eines Unternehmens durch seine Entscheidungsgremien. Das Recht zur Kündigung muss durch das Unternehmen innerhalb von 90 Tagen nach Kenntniserlangung eines Kontrollwechsels ausgeübt werden.

Geschäftsverlauf

Im Geschäftsjahr 2020 verzeichnete die Weltwirtschaft bedingt durch die Auswirkungen der Covid-19-Pandemie ein negatives Wachstum. Die weltweite Nachfrage nach Fahrzeugen lag unter dem Niveau des Vorjahres. Der Volkswagen Konzern lieferte unter diesen herausfordernden Bedingungen 9,3 Millionen Fahrzeuge an Kunden aus.

WELTWEITE AUSBREITUNG DES CORONAVIRUS (SARS-COV-2)

Ende 2019 wurden in Wuhan, in der chinesischen Provinz Hubei erste Fälle einer Atemwegserkrankung mit teilweise tödlichem Verlauf bekannt, die auf ein neuartiges Virus aus der Familie der Coronaviren zurückzuführen ist. Ab Mitte Januar 2020 traten auch Infektionen außerhalb Chinas auf. In Europa stieg die Zahl der infizierten Personen im Verlauf des Februars und insbesondere im März und im April 2020 laufend an. Während dort im weiteren Verlauf des zweiten Quartals 2020 vielerorts rückläufige Neuinfektionen verzeichnet wurden, erhöhte sich die Dynamik in Nord-, Mittel- und Südamerika, in Afrika sowie in Teilen Asiens. Im zweiten Quartal wurden vor allem in Europa viele der zur Eindämmung der Covid-19-Pandemie ergriffenen Maßnahmen sukzessive wieder gelockert. Dazu gehörten unter anderem die teilweise Aufhebung von Grenzkontrollen und Reisebeschränkungen, die Reduzierung von Ausgangsbeschränkungen sowie erweiterte Öffnungen von Geschäften und öffentlichen Einrichtungen. Zudem wurden von der Kommission der Europäischen Union sowie von zahlreichen Regierungen in Europa Hilfspakete zur Unterstützung der Wirtschaft verabschiedet. Auch in anderen Regionen wurden von den Regierungen konjunkturstützende Maßnahmen eingeleitet, um den massiven Beeinträchtigungen des gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Lebens infolge der Covid-19-Pandemie entgegenzuwirken. Während des dritten und insbesondere im Verlauf des vierten Quartals 2020 war außerhalb Chinas weltweit vielerorts ein erneuter, teilweise sehr dynamischer Anstieg der Neuinfektionen zu verzeichnen, so dass zuvor eingeleitete Lockerungen situationsbezogen wieder zurückgenommen wurden.

Über das gesamte Jahr 2020 hinweg brachte die weltweite Ausbreitung des Coronavirus SARS-CoV-2 massive Beeinträchtigungen in sämtlichen Bereichen des gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Lebens mit sich.

ENTWICKLUNG DER WELTWIRTSCHAFT

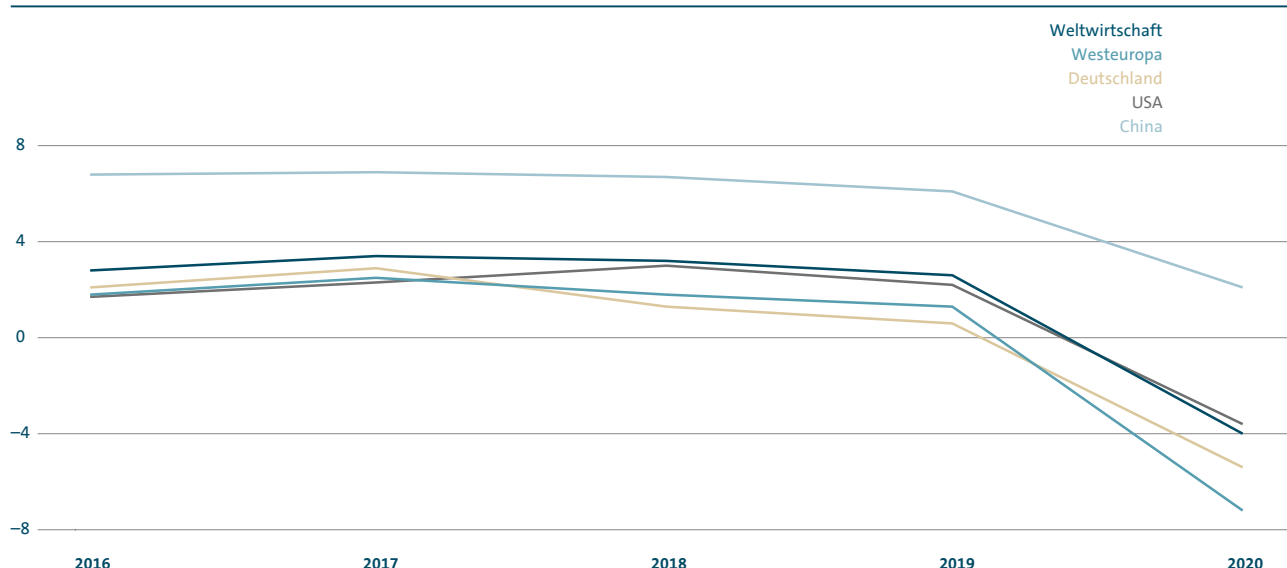
Bedingt durch die globale Ausbreitung des Coronavirus SARS-CoV-2, die damit verbundenen restriktiven Maßnahmen und die daraus resultierenden Einschnitte auf der Nachfrage- und Angebotsseite verzeichnete die Weltwirtschaft im Jahr 2020 ein negatives Wachstum von -4,0 (2,6)%. Die durchschnittliche Expansionsrate des Bruttoinlandsprodukts (BIP) lag sowohl bei den fortgeschrittenen Volkswirtschaften als auch bei den Schwellenländern weit unter dem Wert des Vorjahres. Auf nationaler Ebene war die Entwicklung innerhalb des Berichtszeitraums davon abhängig, inwieweit die Covid-19-Pandemie ihre negativen Auswirkungen jeweils entfaltete. Die Regierungen und Notenbanken zahlreicher Länder haben zum Teil mit erheblichen fiskal- und geldpolitischen Maßnahmen reagiert. Entsprechend verringerte sich das bereits vergleichsweise niedrige Zinsniveau. Deutlich sanken die Preise für Energierohstoffe, während die Preise für sonstige Rohstoffe im Durchschnitt gegenüber dem Vorjahreszeitraum leicht zunahmen. Im weltweiten Durchschnitt stiegen die Verbraucherpreise langsamer an als im Jahr 2019, der globale Güterhandel ging im Berichtszeitraum zurück.

Europa/Übrige Märkte

Die Wirtschaft in Westeuropa verzeichnete im Jahr 2020 mit -7,2 (1,3)% insgesamt ein stark rückläufiges Wachstum. Diese Entwicklung war bei nahezu allen nord- und südeuropäischen Ländern zu beobachten. Für erhebliche Einschnitte sorgten die Auswirkungen nationaler Maßnahmen zur Eindämmung der Pandemie, unter anderem durch Grenzschließungen und physische Distanzierung, welche in einigen Staaten sowohl das gesellschaftliche Leben massiv einschränkten als auch die Wirtschaft folgeschwer belasteten. Zwischenzeitlich nahmen die Regierungen vieler Länder dieser Region die Einschränkungen zum Teil wieder zurück, was zu einer schrittweisen wirtschaftlichen Erholung führte.

WIRTSCHAFTSWACHSTUM

BIP-Veränderung in Prozent



Aufgrund der in vielen Ländern im weiteren Jahresverlauf wieder steigenden Fallzahlen wurden einige dieser Maßnahmen erneut verschärft oder zumindest weiterhin aufrechterhalten. Für Unsicherheit sorgte im Geschäftsjahr 2020 darüber hinaus der ungewisse Ausgang der Verhandlungen über den Austritt Großbritanniens aus der Europäischen Union (EU) und die damit verbundenen Fragen nach der künftigen Ausgestaltung der Beziehungen.

In den Volkswirtschaften Zentral- und Osteuropas verringerte sich das reale absolute BIP im Jahr 2020 mit –3,7 (2,5)% deutlich. Dabei sank die Wirtschaftsleistung in Zentraleuropa um –3,4 (2,9)% und in Osteuropa um –4,0 (2,0)%. Diese Entwicklung war ebenfalls in Russland zu beobachten: Die Wirtschaftsleistung der größten Volkswirtschaft Osteuropas schrumpfte um –4,1 (1,3)%.

In der Türkei konnte sich die Erholung aus dem ersten Quartal nicht fortsetzen – die Wachstumsrate des BIP ging im Gesamtjahr 2020 auf 0,2 (1,0)% zurück, blieb aber positiv. Südafrika wies bei anhaltenden strukturellen Defiziten und politischen Herausforderungen im Berichtszeitraum mit –7,3 (0,2)% eine stark rückläufige Entwicklung des BIP auf.

Deutschland

Deutschlands Wirtschaftsleistung verzeichnete im Berichtsjahr mit –5,3 (0,6)% eine deutlich negative Wachstumsrate. Bei einer zum Jahresbeginn noch guten Lage am Arbeitsmarkt ist im Verlauf des Jahres eine Vielzahl von Betrieben pandemiebedingt in Kurzarbeit gegangen. Im Zuge der zwischenzeitlichen Lockerungen im gesellschaftlichen und wirt-

schaftlichen Bereich sowie der von der Regierung beschlossenen Hilfsmaßnahmen verbesserte sich das Vertrauen der Verbraucher und der Unternehmen im Jahresverlauf zwar, erreichte aber nur vereinzelt das jeweilige Niveau der Vorjahre.

Nordamerika

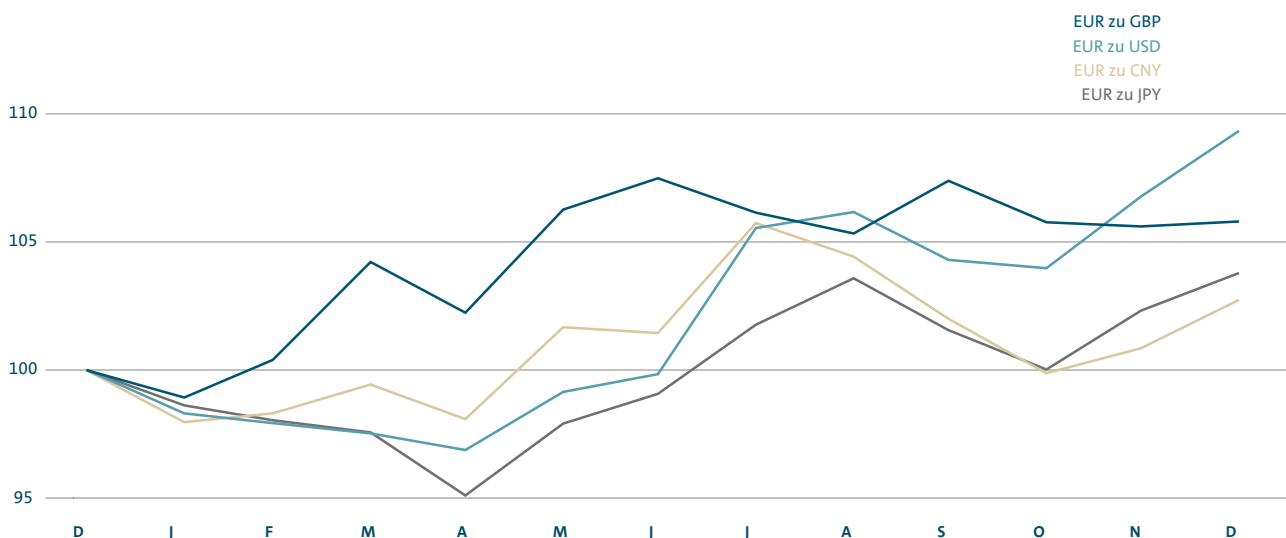
Das Wachstum der US-amerikanischen Wirtschaftsleistung ging bei einem dynamischen Infektionsgeschehen innerhalb des Berichtsjahres um –3,6 (2,2)% zurück. Zur Stärkung der Wirtschaft vor dem Hintergrund der Beeinträchtigungen durch die Covid-19-Pandemie beschloss die US-Regierung umfangreiche Förderpakete. Die US-Notenbank unternahm neben weiteren wirtschaftsstützenden Maßnahmen zwei Zinssenkungen. Die wöchentlichen Erstanträge auf Arbeitslosenunterstützung stiegen um mehrere Millionen an und blieben bei einer rückläufigen Entwicklung auf vergleichsweise hohem Niveau. Dies schlug sich entsprechend auf die Arbeitslosenquote nieder, die sich im Berichtszeitraum im Vergleich zum Vorjahr mit 8,1 (3,7)% mehr als verdoppelte. Im Nachbarstaat Kanada sank das BIP um –5,7 (1,9)% und in Mexiko um –9,0 (0,0)%.

Südamerika

Die Wirtschaft Brasiliens verbuchte in 2020 im Zuge einer hohen Dynamik der Covid-19-Pandemie einen Rückgang um –4,6 (1,4)%. In Argentinien setzte sich die rezessive Wirtschaftsentwicklung mit –11,1 (–2,1)% gegenüber dem Vorjahr verstärkt fort bei anhaltend hoher Inflation und gleichzeitig erheblicher Abwertung der lokalen Währung.

DEISENKURSENTWICKLUNG VON DEZEMBER 2019 BIS DEZEMBER 2020

Index auf Basis der Monatsendkurse, Stand 31.12.2019 = 100



Asien-Pazifik

Die chinesische Wirtschaft, die den negativen Effekten der Covid-19-Pandemie bereits früher als andere Volkswirtschaften ausgesetzt war und im weiteren Jahresverlauf 2020 von einer relativ geringen Zahl an Neuinfektionen profitierte, verzeichnete positive Wachstumsraten ab dem zweiten Quartal und wuchs insgesamt um 2,1 (6,1)%. Indien registrierte bei verhältnismäßig hohen Infektionszahlen mit –8,9 (4,2)% ein stark rückläufiges Wachstum. Japan verzeichnete bedingt durch die negativen Auswirkungen der Covid-19-Pandemie gegenüber dem vergleichbaren Vorjahreszeitraum eine negative Entwicklung von –5,4 (0,3)%.

ENTWICKLUNG DER MÄRKTE FÜR PKW UND LEICHTE NUTZFAHRZEUGE

Im Geschäftsjahr 2020 fiel das globale Pkw-Marktvolumen mit 67,7 Mio. Einheiten aufgrund der Covid-19-Pandemie signifikant unter das Niveau des Vorjahres (–15,2%). Dies war auf Jahresbasis der dritte Rückgang in Folge. Von diesem Einbruch waren alle Regionen betroffen. Überdurchschnittliche Einbußen verzeichneten dabei die Gesamtmärkte Westeuropa, Südamerika und Afrika, während in Asien-Pazifik sowie Nahost der prozentuale Rückgang im Vergleich dazu geringer ausfiel.

Die weltweite Nachfrage nach leichten Nutzfahrzeugen lag im Berichtsjahr signifikant unter dem Vorjahresniveau.

Branchenspezifische Rahmenbedingungen

Die branchenspezifischen Rahmenbedingungen wurden wesentlich durch fiskalpolitische Maßnahmen beeinflusst, die im abgelaufenen Geschäftsjahr maßgeblich zur unein-

heitlichen Absatzentwicklung in den Märkten beigetragen haben. Zu diesen Maßnahmen zählten Steuersenkungen oder -erhöhungen, Förderprogramme und Kaufprämien sowie Importzölle.

Nichttarifäre Handelshemmnisse zum Schutz der jeweiligen heimischen Automobilindustrie erschwerten darüber hinaus den Austausch von Fahrzeugen, Teilen und Komponenten.

Europa/Übrige Märkte

In Westeuropa verfehlte die Zahl der Pkw-Neuzulassungen im Berichtsjahr mit 10,9 Mio. Fahrzeugen um –24,5% das Vorjahresniveau erheblich. Die negativen Auswirkungen der Ausbreitung des Coronavirus SARS-CoV-2 waren bereits ab dem letzten Drittel des ersten Quartals in allen Ländern der Region spürbar. Nach dem drastischen Rückgang zu Beginn des zweiten Quartals kam es in den folgenden Monaten zu einer Erholung, bei der zum Ende des dritten Quartals sogar der Vorjahreswert erreicht wurde. Im vierten Quartal 2020 kam es zu einer Seitwärtsbewegung des Marktes, bei der das Vorjahresniveau spürbar verfehlt wurde. In den größten Einzelmärkten entwickelten sich die Neuzulassungen mit ähnlichen Ausprägungen rückläufig und lagen am Jahresende im Minus: Frankreich (–25,4%), Italien (–27,9%), Großbritannien (–29,4%) und Spanien (–32,1%).

Das Neuzulassungsvolumen von leichten Nutzfahrzeugen fiel in Westeuropa im Wesentlichen pandemiebedingt signifikant unter den Wert des Vorjahres.

In der Region Zentral- und Osteuropa wies das Pkw-Marktvolumen im Geschäftsjahr 2020 mit 2,8 Mio. Fahrzeugen ein Minus von 15,9% gegenüber dem Vorjahr auf.

Nach dem Einbruch im zweiten und der Erholung im dritten Quartal verharnte das Neuzulassungsvolumen im vierten Quartal auf dem erreichten Niveau, wobei das Vorjahr moderat unterschritten wurde. Die Nachfrage entwickelte sich im Berichtszeitraum in den einzelnen Märkten unterschiedlich. In Zentraleuropa nahm die Zahl der Neuzulassungen mit einem Rückgang um 23,3% auf 1,1 Mio. Einheiten erheblich ab. Im Vergleich dazu fiel der Rückgang der Pkw-Verkäufe in Osteuropa (-10,1%), insbesondere wegen einer geringeren Nachfrageabschwächung in Russland (-8,8%), schwächer aus.

Das Zulassungsvolumen von leichten Nutzfahrzeugen in Zentral- und Osteuropa lag signifikant unter dem Vorjahresniveau. Dabei war in Russland die Zahl der verkauften Fahrzeuge im Berichtsjahr ebenfalls signifikant niedriger als im Vorjahr.

Das Pkw-Marktvolumen in der Türkei lag im Berichtszeitraum mit 0,6 Mio. Einheiten um mehr als 50% über dem sehr geringen Vorjahresniveau. Begünstigt wurde der Anstieg vor allem vom hohen Zuwachs im dritten Quartal 2020. In Südafrika blieb die Zahl der Pkw-Neuzulassungen pandemiebedingt stark unter dem vergleichsweise schwachen Wert des Vorjahres (-30,4%).

Deutschland

Im Geschäftsjahr 2020 verfehlte die Zahl der Pkw-Neuzulassungen in Deutschland mit 2,9 Mio. Einheiten (-19,1%) das hohe Niveau des Vorjahres signifikant. Verstärkt durch die Covid-19-Pandemie und die damit verbundenen negativen Auswirkungen fiel die Pkw-Nachfrage trotz einer temporären Mehrwertsteuersenkung sowie höherer Kaufprämien für Elektrofahrzeuge auf das geringste Niveau seit der deutschen Wiedervereinigung.

Aufgrund der pandemiebedingten Zwangspausen und der Nachfrageschwäche wichtiger Auslandsmärkte blieben die Inlandsproduktion und der Export im Berichtszeitraum erneut hinter den vergleichbaren Vorjahreswerten zurück: Die Pkw-Produktion reduzierte sich um -24,6% auf 3,5 Mio. Fahrzeuge, insbesondere wegen der um -24,1% auf 2,6 Mio. Einheiten gesunkenen Pkw-Ausfuhren.

Die Nachfrage nach leichten Nutzfahrzeugen in Deutschland war im Berichtsjahr deutlich geringer als 2019.

Nordamerika

In Nordamerika gingen die Verkäufe von Pkw und leichten Nutzfahrzeugen (bis 6,35 t) im Geschäftsjahr 2020 mit 17,1 Mio. Fahrzeugen gegenüber dem Vorjahreswert signifikant zurück (-15,9%). Die negativen Auswirkungen der Covid-19-Pandemie waren auch in dieser Region deutlich spürbar. Nach einem drastischen Rückgang der Nachfrage zu Beginn des zweiten Quartals und einer stetigen Erholung in den folgenden Monaten – bis hin zur Erreichung des Vorjahresniveaus im September – verzeichnete die Region im letzten Quartal des Jahres 2020 eine volatile Entwicklung des Mark-

tes, wobei im Dezember eine erneute Erholung einsetzte und das Vorjahresniveau übertroffen wurde. Das Marktvolumen in den USA blieb dabei mit 14,6 Mio. Einheiten (-14,5%) deutlich unter dem Niveau des Jahres 2019. Von dem Rückgang waren neben dem Pkw-Segment (-28,3%) auch die leichten Nutzfahrzeuge (-11,9%) wie SUV- und Pickup-Modelle betroffen. Auf dem kanadischen Automobilmarkt beschleunigte die Covid-19-Pandemie den in 2018 begonnenen rückläufigen Trend im Berichtsjahr signifikant (-19,7%). In Mexiko fielen die Verkaufszahlen von Pkw und leichten Nutzfahrzeugen (-28,0%) stark und verfehlten im vierten Jahr in Folge den Vorjahreswert.

Südamerika

In den Märkten der Region Südamerika war das Neuzulassungsvolumen von Pkw und leichten Nutzfahrzeugen 2020 – nach dem drastischen Rückgang im zweiten, einer kräftigen Erholung im dritten und einer Seitwärtsbewegung im vierten Quartal, wobei die Werte des Vorjahres nicht wieder erreicht wurden – mit 3,1 Mio. Einheiten stark rückläufig (-28,1%). Die Region Südamerika verzeichnete die prozentual stärksten negativen Auswirkungen auf die Automobilmärkte. In Brasilien wurde die im Jahr 2017 begonnene Erholung der Automobilnachfrage im Berichtsjahr unterbrochen: Die Zahl der Neuzulassungen lag mit 2,0 Mio. Fahrzeugen (-26,7%) stark unter dem Wert des Vorjahreszeitraums. Die Fahrzeugexporte aus brasilianischer Produktion verringerten sich erneut, und zwar um -24,3% auf 324 Tsd. Einheiten. Auf dem argentinischen Markt wirkte sich die Ausbreitung des Coronavirus SARS-CoV-2 ebenfalls negativ auf die Nachfrage nach Pkw und leichten Nutzfahrzeugen aus. Im Berichtsjahr 2020 reduzierten sich dort die Verkaufszahlen stark um -26,6% auf 0,3 Mio. Einheiten.

Asien-Pazifik

In der Region Asien-Pazifik belasteten die Auswirkungen der Ausbreitung des Coronavirus SARS-CoV-2 ebenfalls den Berichtszeitraum. Nach dem sehr starken Rückgang im ersten, der zügigen Erholung im zweiten und dem Wiedererreichen der Vorjahreswerte im dritten Quartal bewegte sich die Nachfrage im letzten Quartal 2020 moderat über dem Vorjahresniveau. Das Pkw-Marktvolumen lag mit 30,9 Mio. Einheiten (-9,6%) spürbar unter dem Vorjahresniveau. Dies war auch auf die Entwicklung des chinesischen Pkw-Marktes zurückzuführen, der das Nachfragevolumen des Vorjahres aufgrund der Covid-19-Pandemie mit 19,9 Mio. Einheiten (-6,5%) merklich verfehlte. Nach den drastischen Verlusten im ersten Quartal 2020 zeigten sich dort im weiteren Jahresverlauf klare Erholungstendenzen des Gesamtmarktes. In Indien gingen die Pkw-Verkäufe gegenüber dem Vorjahr um -17,3% auf 2,3 Mio. Einheiten signifikant zurück. Auf dem japanischen Pkw-Markt wurden im Berichtszeitraum mit 3,8 Mio. Einheiten (-11,2%) deutlich weniger Fahrzeuge nachgefragt als im Vorjahr, was neben der Covid-19-Pandemie

auch auf die erfolgte Mehrwertsteuererhöhung zum 1. Oktober 2019 zurückzuführen war.

Die Nachfrage nach leichten Nutzfahrzeugen in der Region Asien-Pazifik sank im Vergleich zum Vorjahr signifikant. In China, dem dominierenden Markt der Region und dem größten Markt weltweit, wurde das Zulassungsvolumen des Vorjahres merklich unterschritten. In Japan lag die Zahl neu zugelassener Fahrzeuge signifikant, in Indien drastisch unter dem Niveau des Vorjahres.

ENTWICKLUNG DER MÄRKTE FÜR NUTZFAHRZEUGE

Die weltweite Nachfrage nach mittelschweren und schweren Lkw mit einem Gesamtgewicht von mehr als 6 t war im Geschäftsjahr 2020 auf den für den Volkswagen Konzern relevanten Märkten bedingt durch die Ausbreitung des Coronavirus SARS-CoV-2 erheblich rückläufig gegenüber dem Vorjahr: 460 Tsd. Fahrzeuge wurden neu zugelassen (-20,1%). Trotz anhaltender Unsicherheit infolge der Covid-19-Pandemie war im zweiten Halbjahr 2020 auf fast allen für den Volkswagen Konzern relevanten Märkten eine Erholung gegenüber dem ersten Halbjahr zu verzeichnen.

In den 27 EU-Staaten ohne Malta, aber zuzüglich Großbritannien, Norwegen und der Schweiz (EU27+3) lag die Zahl der Neuzulassungen von Lkw mit insgesamt 273 Tsd. Fahrzeugen um -27,4% stark unter dem Vorjahresniveau. In Deutschland, dem größten Markt in dieser Region, wurde das Vorjahresniveau erheblich unterschritten. Der bereits erwartete Marktrückgang für 2020 wurde durch die Covid-19-Pandemie insbesondere im zweiten Quartal verstärkt. Auch der russische Markt verschlechterte sich spürbar aufgrund der Covid-19-Pandemie und den damit einhergehenden wirtschaftlichen Einbußen. Die Türkei verzeichnete mehr als eine Verdoppelung der Neuzulassungen, im Vergleich zu einem allerdings sehr niedrigen Vorjahresniveau. Dagegen entwickelte sich der südafrikanische Markt signifikant rückläufig. In Brasilien, dem größten Markt der Region Südamerika, lag die Lkw-Nachfrage pandemiebedingt deutlich unter dem Niveau des Vorjahres.

Auf den für den Volkswagen Konzern relevanten Märkten lag die Nachfrage nach Bussen pandemiebedingt stark unter dem Vorjahresniveau. Zu dieser Entwicklung trugen alle wesentlichen Märkte innerhalb der EU27+3 bei, insbesondere der Reisebusmarkt kam nahezu zum Erliegen. Die Nachfrage in Brasilien lag sehr stark und in Mexiko um mehr als die Hälfte unter Vorjahr.

ENTWICKLUNG DER MÄRKTE FÜR POWER ENGINEERING

Die Märkte für Power Engineering unterliegen unterschiedlichen regionalen und konjunkturellen Einflüssen; deshalb sind die jeweiligen Geschäftsverläufe meist unabhängig voneinander.

Der Marinemarkt zeigte sich im Jahr 2020 auf deutlich niedrigerem Niveau im Vergleich zum Vorjahr. Die geringere Nachfrage resultierte vorwiegend aus den globalen Auswir-

kungen der Covid-19-Pandemie und den Unsicherheiten über zukünftige Emissionsregularien sowie im Bereich der Handelsschifffahrt aus den negativen Einflüssen der anhaltenden Handelsstreitigkeiten zwischen den USA und China. Im Marktbereich der Kreuzfahrtschiffe kam die Nachfrage, bedingt durch die angespannte Liquiditätssituation als Folge der Covid-19-Pandemie, nahezu zum Erliegen. Auch der in ähnlicher Weise durch Einnahmefälle betroffene Bereich der Passagierfähren war von einem Nachfragerückgang betroffen, der teilweise aus Projektverschiebungen resultierte. Der durch staatliche Investitionen getragene Spezialmarkt für Behördenschiffe zeigte sich stabil. Im Offshore-Sektor hemmten die vorhandenen Überkapazitäten und der niedrige Ölpreis nahezu komplett die Investitionen in die Offshore-Ölgewinnung. China, Südkorea und Japan waren weiterhin die dominierenden Schiffsbauländer mit einem Weltmarktanteil von rund 85% gemessen an der Anzahl der Schiffe. Übergreifend war in allen Bereichen des Marinemarktes aufgrund des weiterhin niedrigen Marktvolumens ein anhaltend deutlicher Wettbewerb und damit verbunden ein starker Preisdruck spürbar.

Der Markt für Energieerzeugung konnte seine positive Entwicklung aufgrund der Covid-19-Pandemie im Jahr 2020 nicht fortsetzen und war insgesamt deutlich rückläufig. Die meisten Projekte wurden infolge der Ausbreitung des Coronavirus SARS-CoV-2 und der pandemiebedingten Unsicherheiten verschoben und teilweise storniert. Aufgrund des Ölpreis-Verfalls und niedriger Equipmentpreise entwickelte sich eine kurzfristig steigende Nachfrage aus Entwicklungsländern nach HFO (Heavy Fuel Oil)-Bestandsmotoren. Gleichwohl hielt der Trend weg von schwerölbetriebenen Kraftwerken hin zu mit Dual-Fuel sowie mit Gas betriebenen Kraftwerken weiterhin an. Es bestand nach wie vor ein hoher Bedarf an neuen Energielösungen wie Wasserstoff-, Batterie- oder Solartechnologien mit starker Tendenz hin zu höherer Flexibilität und dezentraler Verfügbarkeit. Aufgrund der negativen Auswirkungen des Coronavirus SARS-CoV-2 nahmen die Lagerbestände im Berichtszeitraum zu, sodass der anhaltende Wettbewerbs- und Preisdruck verstärkt wurde.

Der Markt für Turbomaschinen hat sich im Jahr 2020 im Vergleich zum Vorjahr deutlich verschlechtert. Die Covid-19-Pandemie hatte eine verzögerte negative Auswirkung auf die Nachfrage nach Turbokompressoren in der Grundstoff-, Öl-, Gas- und Prozessindustrie und fiel, je nach Marktsegment und Region, unterschiedlich stark aus. Investitionen in Ölförderungsanlagen blieben trotz erheblicher, kurzfristiger Preisschwankungen auf Vorjahresniveau. Auch die Nachfrage nach Turbokompressoren für industrielle Gase konnte sich leicht unter dem Vorjahresniveau halten. Hingegen ging die Nachfrage in der Grundstoff- und Prozessindustrie erheblich zurück. Durch die Covid-19-Pandemie verzeichneten nahezu alle Regionen, außer China, tiefere Einbrüche in der Nachfrage im Vergleich zum Vorjahr. Das Dampf- und Gasturbinengeschäft war weiterhin geprägt durch Überkapazitäten bei

den Stromproduzenten. Zusätzlich hatten die pandemiebedingten Unsicherheiten sowie der anhaltende Wettbewerbs- und Preisdruck im Vergleich zum Vorjahreszeitraum einen erheblichen Rückgang der Nachfrage zur Folge.

Der After-Sales-Markt für Dieselmotoren entwickelte sich im Jahr 2020 im Vergleich zum Vorjahr insgesamt positiv und profitierte von einem weiter steigenden Interesse an langlaufenden Wartungsverträgen und Nachrüstungsleistungen. Infolge der Covid-19-Pandemie ging die Nachfrage nach Standardprodukten jedoch zurück, und die Entscheidungen über investitionsintensive Umbauten verzögerten sich aufgrund von finanziellen Engpässen auf Seite der Kunden. Der After-Sales-Markt für Turbomaschinen brach nach der deutlichen Erholung im Vorjahr aufgrund der Covid-19-Pandemie in 2020 stark ein. Auch hier wurden aufgrund von finanziellen Engpässen investitionsintensive Umbauten verschoben beziehungsweise storniert.

ENTWICKLUNG DER MÄRKTE FÜR FINANZDIENSTLEISTUNGEN

Automobile Finanzdienstleistungen wurden im Jahr 2020 insbesondere in den ersten drei Monaten auf hohem Niveau nachgefragt, was unter anderem auf die weiterhin niedrigen Leitzinsen in wesentlichen Währungsräumen zurückzuführen war. Gleichwohl übte die Covid-19-Pandemie im Berichtszeitraum in nahezu allen Regionen Druck auf die Nachfrage nach Finanzdienstleistungen aus. Insbesondere im zweiten Quartal 2020 waren die Auswirkungen der Covid-19-Pandemie weltweit spürbar. Im dritten und vierten Quartal erholten sich die Märkte für automobilen Finanzdienstleistungen teilweise.

Der europäische Pkw-Markt war vor allem im zweiten Quartal 2020 von der Covid-19-Pandemie geprägt, was im Berichtszeitraum insgesamt zu einem deutlichen Rückgang der Nachfrage im Automobilgeschäft geführt hat. In diesem anspruchsvollen Marktumfeld konnte der Anteil von Leasing- und Finanzierungsverträgen am Fahrzeugabsatz in den europäischen Märkten weiter ausgebaut werden, auch wenn die absoluten Zahlen der abgeschlossenen Verträge hinter dem Vorjahresergebnis zurückblieben. Integrierte Mobilitätsdienstleistungen, zum Beispiel Parken, Tanken und Laden, wurden verstärkt nachgefragt. Das Geschäft mit After-Sales-Produkten wie Inspektions-, Wartungs- und Verschleißverträgen sowie automobilbezogenen Versicherungen konnte im aktuellen Marktumfeld auf dem Vorjahresniveau gehalten werden.

In Deutschland führten die Herausforderungen der Covid-19-Pandemie dazu, dass die Zugänge an kreditfinanzierten und geleasteten Neufahrzeugen im Jahr 2020 unter den Werten des Vorjahres lagen. Im Leasinggeschäft mit Einzelkunden setzte sich die in 2019 begonnene Verschiebung von Finanzierung zu Leasing weiter fort.

In Südafrika hat sich die Nachfrage nach Finanzierungs- und Versicherungsprodukten nach Rückgängen im ersten Halbjahr in der zweiten Jahreshälfte 2020 stabilisiert, lag aber

im Berichtszeitraum unter dem Niveau des Vorjahres. Aufgrund niedriger Zinsen nahmen Barkäufe zu, auch fahrzeugfremde Darlehen wurden für den Fahrzeugkauf genutzt.

In der gesamten Region Nordamerika war durch die Covid-19-Pandemie ein Rückgang der Nachfrage nach Neuwagen zu verzeichnen. In den USA nahm die Nachfrage nach Finanzdienstleistungen jedoch leicht zu; der Anteil an den Fahrzeugverkäufen stieg. Dabei war eine Verlagerung von Leasing- hin zu Finanzierungsverträgen zu beobachten sowie ein Anstieg im Gebrauchtwagenbereich. Auch in Kanada lag der Anteil an Leasing- und Finanzierungsverträgen im Geschäftsjahr 2020 über Vorjahresniveau. Absolut ging die Anzahl der Verträge aufgrund der geringeren Auslieferungen jedoch zurück. In Mexiko war sowohl für die absolute Anzahl an Finanzierungsverträgen sowie für den prozentualen Anteil eine rückläufige Entwicklung zu beobachten, was unter anderem auf das aktuell eingeschränkte Flottengeschäft zurückzuführen war.

In der Region Südamerika lag die Nachfrage nach Fahrzeugen und automobilen Finanzdienstleistungen im Berichtsjahr unter dem Vorjahr. Nach den pandemiebedingten Rückgängen im zweiten und dritten Quartal erholte sie sich zum Jahresende 2020. In Brasilien hat sich der Trend zum Flottengeschäft und zu Langzeitvermietungen weiter verstärkt; die Vertragszahlen der Langzeitvermietung übertrafen den Vorjahreswert. In einem schwierigen makroökonomischen Umfeld erwarben die Kunden in Argentinien ihre Fahrzeuge überwiegend in bar; die Nachfrage nach automobilen Finanzdienstleistungen ging im Vergleich zum Vorjahr zurück.

In China erholte sich der Pkw-Markt ab dem zweiten Quartal 2020 von der Covid-19-Pandemie. Die Lockerungen der Beschränkungen führten kontinuierlich zu ansteigenden Vertragsabschlüssen bei automobilbezogenen Finanzdienstleistungen, die insgesamt leicht oberhalb des Vorjahresniveaus lagen. In Japan waren die Auswirkungen der Covid-19-Pandemie in Form eines schwächeren Neuwagenabsatzes und damit verbundenen Nachfragerückgängen bei Finanzierungs- und Leasingprodukten spürbar. In Indien lag die Nachfrage nach Finanzdienstleistungen unter dem Vorjahr, zog aber im Jahresverlauf bei sich stabilisierenden Kreditzinssätzen im Neu- und Gebrauchtwagengeschäft wieder an.

Auch im Nutzfahrzeugbereich führte die Covid-19-Pandemie im Jahr 2020 zu erheblichen Rückgängen bei der Nachfrage nach Neu- und Gebrauchtfahrzeugen. In der Folge waren in Europa in gleichem Maße gesunkene Leasing- und Finanzierungsverträge zu verzeichnen, in Brasilien stieg jedoch die Penetrationsrate der Finanzprodukte.

NEUE KONZERNMODELLE IM JAHR 2020

Der Volkswagen Konzern bietet seinen Kunden mit einem breiten Produktportfolio – vom Kleinwagen bis zum Supersportwagen bei den Pkw, vom Pickup bis zum schweren Lkw und Bus im Nutzfahrzeuggeschäft sowie Motorrädern –

in nahezu allen wesentlichen Segmenten und Karosserieformen die Möglichkeit, ein auf ihre Bedürfnisse zugeschnittenes Fahrzeug auszuwählen. Im Geschäftsjahr 2020 haben wir dieses Angebot um weitere attraktive Fahrzeuge ergänzt, ein Schwerpunkt lag dabei auf der Elektromobilität.

Mit dem kompakten ID.3 brachte die Marke Volkswagen Pkw im abgelaufenen Geschäftsjahr das erste Fahrzeug auf Basis des Modulare E-Antriebs-Baukastens (MEB) auf den Markt. Sie erweiterte ihr Angebot an Elektrofahrzeugen außerdem um den neuen ID.4, einen rein elektrisch angetriebenen SUV im urbanen Design. Die ersten Fahrzeuge aus der ID-Familie bieten adäquate Reichweiten und zukunftsweisende Ausstattungen wie beispielsweise das Head-up Display mit Augmented Reality. Im Jahr 2020 startete zudem der neue Golf in der achten Generation durch, unter anderem mit seinen Derivaten Golf GTI, Golf R und Golf Variant. Der up!, der Tiguan und der Arteon erhielten Produktaufwertungen. Neu eingeführt wurden zudem das T-Roc Cabriolet und der Arteon Shooting Brake, der Exklusivität und Praktikabilität auf hohem Niveau verbindet. Erstmals kam auch ein R-Modell des Tiguan auf den Markt. Ihre Plug-in-Hybrid-Offensive rollte die Marke Volkswagen Pkw mit Derivaten des Golf und des Touareg weiter aus. In den USA erhielt der erfolgreiche Atlas ein Update, neu eingeführt wurde der Atlas Cross Sport. Auf dem südamerikanischen Markt kam neben sportlichen Versionen der Modelle Polo und Virtus das in Brasilien entwickelte SUV-Coupé Nivus auf die Straße. Auf dem chinesischen Markt bedienen die neuen Crossover-Versionen Tiguan X und Tayron X die steigende Nachfrage nach Lifestyle-Fahrzeugen. Neu eingeführt wurden zudem der Kompakt-SUV Tacqua und der nach regionalen Markt- und Kundenbedürfnissen konzipierte Siebensitzer-Van Viloran. Der CC und der Phideon erhielten Produktaufwertungen. Mit dem elektrifizierten Tharu sowie dem Tayron als Plug-in-Hybrid wurde die Elektrooffensive fortgesetzt. JETTA brachte den SUV VS7 auf den Markt.

Auch die Marke Audi erweiterte im Geschäftsjahr 2020 ihre Produktpalette um weitere rein elektrisch betriebene Fahrzeuge. So feierte der Audi e-tron Sportback mit neu interpretiertem Coupé-Design seinen Markteintritt. Die Palette der Plug-in-Hybridfahrzeuge wurde ebenfalls erweitert. Audi führte 2020 außerdem S-Modelle des Q7 und Q8 sowie erstmals auch der Elektrofahrzeuge e-tron und e-tron Sportback ein. Darüber hinaus kamen Nachfolgermodelle aus der bei den Kunden besonders beliebten A3-Baureihe auf den Markt. Die Modellreihen A5, Q2 und Q5 wurden einer Modellpflege unterzogen.

Anfang des Jahres 2020 startete der Citigo® iV als reines E-Fahrzeug die Elektrifizierung des ŠKODA Portfolios. Außerdem feierten die Nachfolgermodelle der beliebten Octavia-Baureihe ihren Markteintritt. Sowohl als Limousine als auch als Combi sind der Octavia und der Superb nun auch als Plug-in-Hybride erhältlich. Daneben erhielt der Rapid in China und Russland eine Modellpflege.

Für die Marke SEAT gingen 2020 die Nachfolger des Leon und des Leon Sportstourer an den Start. Außerdem erweiterten sowohl die Marke SEAT als auch CUPRA ihr Sortiment um jeweils zwei Plug-in-Hybrid-Versionen des Leon. Der Ateca erhielt sowohl bei SEAT als auch bei CUPRA eine umfangreiche Produktpflege. Mit dem SUV-Coupé Formentor ergänzte CUPRA seine Modellpalette um das erste komplett eigenständige Modell.

Nach der Vorstellung des vollelektrischen Taycan im vorangegangenen Geschäftsjahr führte Porsche 2020 neue Taycan-Derivate einschließlich des Topmodells Turbo S ein. Zudem ging das Update des Panamera an den Start. Das Cayenne GTS Coupé rundet die Cayenne-Familie ab.

Im wachsenden SUV-Segment ging Bentley im Geschäftsjahr 2020 mit dem umfangreich aufgewerteten Bentayga an den Start. Der 2019 vorgestellte Nachfolger der Luxus-Limousine Flying Spur ist nun auch mit V8-Motor erhältlich. Ende 2020 war mit dem Continental GT Mulliner die luxuriöse Speerspitze der Modellreihe erhältlich.

Von der Marke Lamborghini ist seit 2020 der Huracán RWD mit Heckantrieb als aufgewertetes Modell EVO verfügbar.

Bugatti stellte 2020 den auf 40 Exemplare limitierten Hypersportwagen Divo vor. Darüber hinaus feierte der neue Chiron Pur Sport seinen Markteintritt.

Die Marke Volkswagen Nutzfahrzeuge hat den Caddy komplett neu aufgelegt; er profitiert nun von den Technologien aus dem Modularen Querbaukasten MQB.

Scania beschritt 2020 einen Meilenstein in der Elektrifizierung der Marke: Für die Fahrzeuge der L- und P-Baureihe ist nun ein Plug-in-Hybridantrieb erhältlich, ein reiner Elektroantrieb für diese Modelle wurde vorgestellt.

MAN brachte den optisch und technisch überarbeiteten TGX auf die Straße, der für seine Zuverlässigkeit und Effizienz die Auszeichnung „International Truck of the Year 2021“ erhielt.

Ducati führte 2020 die neue Streetfighter V4 sowie modernisierte Modelle der Panigale V2 und V4, der Multistrada 1260S Grand Tour und der Diavel 1260S in den Markt ein. Die Icon Dark erweiterte die Scrambler-Modellfamilie.

AUSLIEFERUNGEN DES VOLKSWAGEN KONZERNS

Der Volkswagen Konzern hat im Geschäftsjahr 2020 weltweit 9.305.372 Fahrzeuge an Kunden ausgeliefert. Der Rückgang um 15,2% oder 1.669.925 Einheiten im Vergleich zum Vorjahr war nahezu ausschließlich auf die Covid-19-Pandemie und die weltweit ergriffenen Maßnahmen zu deren Eindämmung zurückzuführen. Sowohl die Verkaufszahlen im Bereich Pkw als auch im Bereich Nutzfahrzeuge waren infolge des Absinkens der Nachfrage rückläufig. Die Grafik auf der übernächsten Seite veranschaulicht die Entwicklung der Auslieferungen in den Einzelmonaten und stellt einen Vergleich zum jeweiligen Vorjahresmonat her. Nachfolgend beschreiben wir die Entwicklung unserer Auslieferungen getrennt nach Pkw und Nutzfahrzeugen.

AUSLIEFERUNGEN DES VOLKSWAGEN KONZERNS¹

	2020	2019	%
Pkw	9.115.185	10.733.077	-15,1
Nutzfahrzeuge	190.187	242.220	-21,5
Gesamt	9.305.372	10.975.297	-15,2

1 Die Auslieferungen des Vorjahres wurden aufgrund der statistischen Fortschreibung aktualisiert. Inklusive der chinesischen Gemeinschaftsunternehmen.

AUSLIEFERUNGEN DES BEREICHS PKW WELTWEIT

Der Volkswagen Konzern ist mit seinen Pkw-Marken auf allen relevanten Automobilmärkten der Welt vertreten. Zu den Wesentlichen gehören derzeit die Region Westeuropa sowie die Länder China, USA, Brasilien, Russland, Polen, Türkei und Mexiko.

Die weltweite Nachfrage nach Pkw und leichten Nutzfahrzeugen aus dem Volkswagen Konzern sank im Berichtsjahr unter den beeinträchtigenden Marktbedingungen, die aus der Unsicherheit und den weltweit ergriffenen Maßnahmen im Zusammenhang mit der Covid-19-Pandemie resultierten, gegenüber dem Vorjahr um 15,1% auf 9.115.185 Einheiten. Dabei zeigten sich im Zusammenhang mit der Pandemie sowohl zeitliche als auch geografisch unterschiedliche Effekte auf unsere Auslieferungen an Kunden. Nach teilweise drastischen Verlusten am Ende des ersten Quartals und zu Beginn des zweiten Quartals erholte sich die Nachfrage nach Konzernmodellen im weiteren Verlauf des Berichtsjahres bei schwächer werdenden Rückgängen. In nahezu allen Regionen registrierten wir eine gegenüber dem Vorjahr rückläufige Nachfrage. Die einzige Ausnahme bildete die Region Nahost vor allem aufgrund der positiven Entwicklung der Verkaufszahlen in der Türkei. Mit Ausnahme von Bentley erreichten die Marken des Volkswagen Konzerns ihre Vorjahreswerte nicht.

Positiv entwickelten sich die Verkäufe des Konzerns im Rahmen unserer Elektromobilitäts-Offensive: weltweit konnten wir 231.624 vollelektrische Fahrzeuge an Kunden übergeben – mehr als dreimal so viele wie 2019. Auch unsere Plug-in-Hybridmodelle erfreuten sich mit 190.644 Einheiten großer Beliebtheit bei den Kunden. Zu den erfolgreichsten vollelektrischen Fahrzeugen des Konzerns gehörten ID.3, e-Golf und e-up! der Marke Volkswagen Pkw, der Audi e-tron und der Porsche Taycan. Bei den Plug-in-Hybriden zählten der Passat und der Golf der Marke Volkswagen Pkw, der Audi Q5, der ŠKODA Superb und der Porsche Cayenne zu den beliebtesten Modellen.

Unser Pkw-Marktanteil stieg in einem signifikant rückläufigen Weltgesamtmarkt leicht auf 13,0 (12,9)%.

Die Tabelle am Ende dieses Abschnitts gibt einen Überblick über die Auslieferungen von Pkw an Kunden des Volkswagen Konzerns in den Regionen und den wichtigsten Ein-

zelmärkten. In den folgenden Abschnitten erläutern wir, wie sich die Nachfrage nach Konzernmodellen in diesen Märkten und Regionen entwickelt hat.

Auslieferungen in Europa/Übrige Märkte

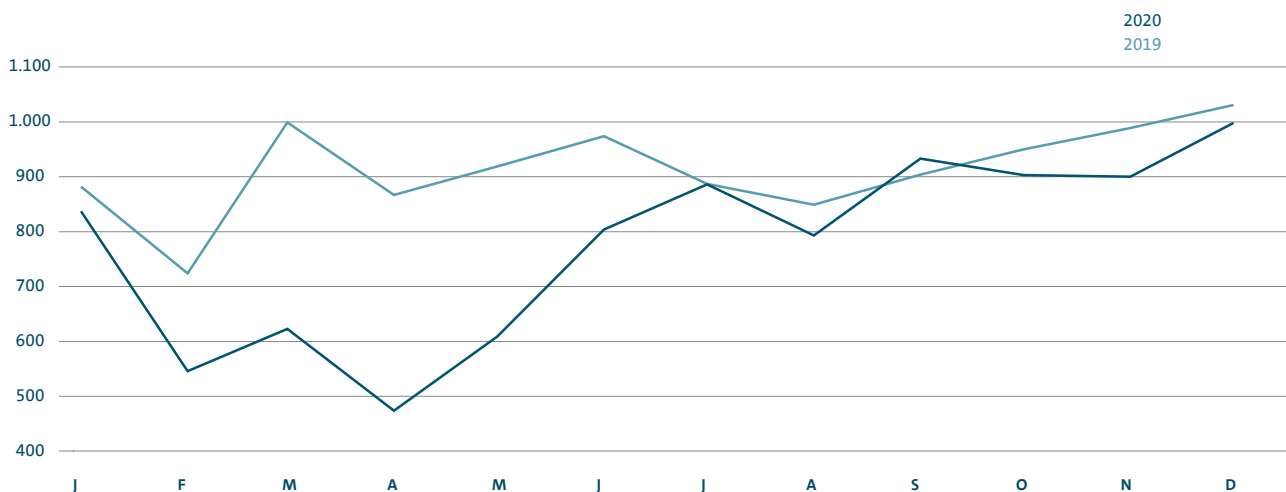
In Westeuropa lieferte der Volkswagen Konzern im Geschäftsjahr 2020 auf einem erheblich rückläufigen Gesamtmarkt 2.848.861 Pkw und leichte Nutzfahrzeuge an Kunden aus. Das waren 21,5% weniger als im Vorjahr. Mit der zunehmenden Ausbreitung des Coronavirus SARS-CoV-2 und den zur Eindämmung ergriffenen Maßnahmen ging die Nachfrage nach Konzernfahrzeugen im Verlauf des ersten und zu Beginn des zweiten Quartals immer stärker zurück. In allen großen Einzelmärkten verlief der Rückgang der Nachfrage nach Konzernfahrzeugen in nahezu ähnlichen Ausprägungen. Gegen Ende des ersten Halbjahres schwächten sich die Rückgänge wieder ab und im zweiten Halbjahr lag die Nachfrage nach Konzernfahrzeugen in einzelnen Märkten auf Monatsbasis bereits wieder über dem jeweiligen Vorjahreswert. Das größte Nachfragevolumen unter den Konzernfahrzeugen verzeichneten die Modelle Golf, Polo, T-Roc und Tiguan der Marke Volkswagen Pkw. Zudem waren die im Verlauf des Vorjahres neu oder als Nachfolger in den Markt eingeführten Modelle T-Cross der Marke Volkswagen Pkw, der Q3 Sportback, der Q7 und der e-tron der Marke Audi, der Scala und der Kamiq der Marke ŠKODA, der Mii electric der Marke SEAT sowie Porsche Cayenne Coupé und Porsche Taycan bei den Kunden sehr beliebt. Im Berichtsjahr wurden unter anderem die Modelle up!, T-Roc Cabrio, Golf, Tiguan und Arteon Shooting Brake sowie die ersten rein elektrischen Serienmodelle ID.3 und ID.4 der Marke Volkswagen Pkw, die Audi Modelle A3 Limousine, A3 Sportback, A5 und e-tron Sportback, Citigo^e iV, Superb iV und Octavia der Marke ŠKODA, Leon, Leon Sportstourer und Ateca der Marke SEAT sowie der Caddy von Volkswagen Nutzfahrzeuge erfolgreich neu oder als Nachfolger in den Markt eingeführt. Der Pkw-Marktanteil des Volkswagen Konzerns in Westeuropa erhöhte sich auf 23,7 (22,8)%.

In der Region Zentral- und Osteuropa ging die Zahl der an Kunden übergebenen Fahrzeuge im Berichtsjahr mit 14,9% weniger stark zurück als im weltweiten Durchschnitt. Das war vor allem auf die Entwicklung der Auslieferungszahlen in Russland zurückzuführen, die das Vorjahresniveau nahezu erreichten. Eine erfreuliche Nachfrageentwicklung verzeichneten die Modelle T-Cross der Marke Volkswagen Pkw, Audi Q3 Sportback, die ŠKODA Modelle Scala, Kamiq und Karoq sowie Porsche Cayenne Coupé. Der Pkw-Marktanteil des Volkswagen Konzerns in der Region Zentral- und Osteuropa stieg auf 22,0 (21,5)%.

In der Türkei profitierte der Volkswagen Konzern weiterhin von den Nachholeffekten des Gesamtmarktes und steigerte 2020 die Zahl der an Kunden übergebenen Fahrzeuge im Vergleich zum Vorjahr um 54,8%. Das am meisten nachgefragte Konzernmodell war die Passat Limousine der Marke Volkswagen Pkw. Auf dem stark rückläufigen südafri-

AUSLIEFERUNGEN DES VOLKSWAGEN KONZERNS NACH MONATEN

in Tsd. Fahrzeuge



kanischen Markt sank die Zahl der verkauften Konzernmodelle um 28,9%. Der Polo der Marke Volkswagen Pkw war weiterhin das dort am meisten verkaufte Konzernmodell.

Auslieferungen in Deutschland

In Deutschland lag die Nachfrage nach Fahrzeugen aus dem Volkswagen Konzern auf einem signifikant rückläufigen Gesamtmarkt im Jahr 2020 mit 1.065.811 Einheiten um 19,6% unter dem Vorjahreswert. Der Rückgang war wie auf dem westeuropäischen Gesamtmarkt auf die negativen Auswirkungen der Ausbreitung des Coronavirus SARS-CoV-2 zurückzuführen. Das größte Nachfragevolumen unter den Konzernmodellen verzeichneten die Modelle Golf und Passat Variant der Marke Volkswagen Pkw. Auch die im Laufe des Vorjahres neu oder als Nachfolger eingeführten Modelle T-Cross der Marke Volkswagen Pkw, der Q3 Sportback, der Q7 und der e-tron der Marke Audi, der Scala und der Kamiq der Marke ŠKODA, der Mii electric der Marke SEAT sowie Porsche Cayenne Coupé und Porsche Taycan waren bei den Kunden sehr gefragt. In der Zulassungsstatistik des Kraftfahrt-Bundesamtes führten sieben Konzernmodelle ihr jeweiliges Segment an: Golf, T-Roc, Tiguan, Touran, Passat, Porsche 911 und Caddy. Der Golf stand zudem weiter an der Spitze der in Deutschland am häufigsten zugelassenen Pkw.

Auslieferungen in Nordamerika

In Nordamerika sank die Nachfrage nach Modellen aus dem Volkswagen Konzern im Berichtsjahr gegenüber dem Vorjahr um 17,3% auf 784.299 Einheiten. Der Rückgang entsprach

nahezu der Gesamtmarktentwicklung. Die Auswirkungen der Covid-19-Pandemie traten in dieser Region mit zeitlicher Verzögerung auf und verstärkten sich zu Beginn des zweiten Quartals. Im weiteren Verlauf des Jahres schwächten sich die Rückgänge im Monatsvergleich wieder ab. Der Marktanteil des Konzerns lag bei 4,6 (4,7)%. Der Tiguan Allspace und der Jetta der Marke Volkswagen Pkw waren die am meisten gefragten Konzernmodelle in Nordamerika.

Im Geschäftsjahr 2020 lieferte der Volkswagen Konzern auf dem deutlich schwächeren US-amerikanischen Markt 12,1% weniger Fahrzeuge an Kunden aus als im Vorjahr. Die größten Zuwächse unter den Konzernmodellen verzeichneten unter anderem der Passat und der Arteon der Marke Volkswagen Pkw, Q3 und e-tron der Marke Audi sowie Porsche 911 Cabrio. Der Atlas und der Atlas Cross Sport der Marke Volkswagen Pkw, die Audi Modelle A4, A5, Q7 und e-tron Sportback sowie der Porsche Taycan und Cayenne Coupé wurden im Berichtsjahr erfolgreich neu oder als Nachfolger in den Markt eingeführt.

In Kanada ging die Zahl der Auslieferungen an Kunden des Volkswagen Konzerns 2020 im Vergleich zum Vorjahr um 25,6% zurück. Der Gesamtmarkt war während dieser Zeit weniger rückläufig. Erfreuliche Nachfragezuwächse verzeichnete insbesondere der Audi Q3.

Auf einem stark sinkenden Gesamtmarkt in Mexiko lieferten wir im Berichtsjahr 30,8% weniger Fahrzeuge an Kunden aus als ein Jahr zuvor. Das größte Nachfragevolumen unter den Konzernmodellen verzeichneten Vento und Jetta der Marke Volkswagen Pkw.

WELTWEITE AUSLIEFERUNGEN DER IM JAHR 2020 ERFOLGREICHSTEN KONZERNMODELLFAMILIEN
in Tsd. Fahrzeuge

Auslieferungen in Südamerika

Auf dem insgesamt stark rückläufigen südamerikanischen Markt für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge ging die Zahl der an Kunden übergebenen Konzernmodelle im Geschäftsjahr 2020 gegenüber dem Vorjahr um 20,2% auf 440.326 Einheiten zurück. Die Auswirkungen der Covid-19-Pandemie traten in dieser Region mit zeitlicher Verzögerung auf. Sie verstärkten sich mit Beginn des zweiten Quartals und schwächten sich im weiteren Jahresverlauf auf Monatsbasis wieder ab. Der Gol und der im Vorjahr neu in den Markt eingeführte T-Cross der Marke Volkswagen Pkw wiesen das größte Nachfragevolumen unter den Konzernmodellen auf. Das SUV-Coupé Nivus wurde im Berichtsjahr erfolgreich in den Markt eingeführt. Der Pkw-Marktanteil des Volkswagen Konzerns in Südamerika stieg auf 14,1 (12,7)%.

Die Erholung des brasilianischen Marktes wurde durch den Ausbruch der Covid-19-Pandemie unterbrochen. Der Volkswagen Konzern lieferte dort im Vorjahresvergleich 20,0% weniger Fahrzeuge an Kunden aus. Besonders gefragt war – neben dem Gol und dem Polo – der neue T-Cross der Marke Volkswagen Pkw.

In Argentinien fiel die Zahl der an Kunden des Volkswagen Konzerns ausgelieferten Fahrzeuge im Jahr 2020 in einem stark rückläufigen Gesamtmarkt um 18,4% unter den Vorjahreswert. Die größte Nachfrage unter den Konzernmodellen verzeichneten der Gol und der T-Cross der Marke Volkswagen Pkw sowie der Amarok von Volkswagen Nutzfahrzeuge.

Auslieferungen in Asien-Pazifik

Im Geschäftsjahr 2020 verzeichnete der Volkswagen Konzern auf dem vor allem wegen der Covid-19-Pandemie spürbar rückläufigen Gesamtmarkt der Region Asien-Pazifik eine sinkende Nachfrage und übergab mit 4.110.782 Einheiten 9,1% weniger Fahrzeuge an Kunden als ein Jahr zuvor. Der Marktanteil des Konzerns in Asien-Pazifik belief sich auf 13,2 (13,1)%.

China, der weltweit größte Einzelmarkt und langjährige Hauptwachstumsträger der Region Asien-Pazifik, war im abgelaufenen Geschäftsjahr vor allem wegen der Ausbreitung des Coronavirus SARS-CoV-2 merklich schwächer. Der Volkswagen Konzern lieferte hier 9,1% weniger Fahrzeuge an Kunden aus als im Vorjahr. Nach dem sehr hohen Volumenrückgang im ersten Quartal verzeichneten wir in der Mehrzahl der folgenden Monate eine leichte Steigerung im Vergleich zum jeweiligen Vorjahreswert. Besonders gefragt waren die im Verlauf des Vorjahres neu oder als Nachfolger eingeführten Modelle T-Cross und Teramont X der Marke Volkswagen Pkw, VA3 und VS5 der Marke JETTA, Audi A6L und Audi Q8, ŠKODA Kamiq GT sowie Porsche Cayenne Coupé. Zudem verzeichneten der Tayron und der Tharu der Marke Volkswagen Pkw, Q2L, Q2L e-tron und Q5 der Marke Audi sowie der Porsche Panamera Limousine eine erfreuliche Nachfrageentwicklung. Die Modelle Tacqua, Golf, Tayron X, Tiguan X, CC, Viloran und Phideon der Marke Volkswagen Pkw, VS7 der Marke JETTA, Audi Q7 und Audi e-tron sowie ŠKODA Rapid wurden im Berichtsjahr erfolgreich neu oder als Nachfolger in den Markt eingeführt.

Auf dem signifikant rückläufigen indischen Pkw-Markt registrierte der Volkswagen Konzern im Berichtsjahr eine gegenüber dem Vorjahr um 44,9% schwächere Nachfrage. Der Polo der Marke Volkswagen Pkw und der Rapid der Marke ŠKODA waren dort die am meisten nachgefragten Modelle des Konzerns.

In Japan reduzierte sich die Zahl der an Kunden übergebenen Konzernfahrzeuge auf einem deutlich schwächeren Gesamtmarkt im Geschäftsjahr 2020 im Vergleich zum Vorjahr um 15,6%. Der T-Cross der Marke Volkswagen verzeichnete die größte Nachfrage unter den Konzernmodellen.

AUSLIEFERUNGEN DES BEREICHS PKW AN KUNDEN NACH MÄRKTEN¹

	AUSLIEFERUNGEN (FAHRZEUGE)		VERÄNDERUNG (%)
	2020	2019	
Europa/Übrige Märkte	3.779.778	4.712.746	-19,8
Westeuropa	2.848.861	3.628.314	-21,5
davon: Deutschland	1.065.811	1.324.942	-19,6
Frankreich	222.522	307.847	-27,7
Großbritannien	409.064	544.117	-24,8
Italien	239.167	310.944	-23,1
Spanien	213.700	305.494	-30,0
Zentral- und Osteuropa	652.813	766.810	-14,9
davon: Tschechische Republik	112.589	136.377	-17,4
Russland	221.811	223.454	-0,7
Polen	126.883	165.530	-23,3
Übrige Märkte	278.104	317.622	-12,4
davon: Türkei	121.129	78.251	+54,8
Südafrika	64.693	90.968	-28,9
Nordamerika	784.299	948.275	-17,3
davon: USA	574.822	654.118	-12,1
Kanada	83.531	112.247	-25,6
Mexiko	125.946	181.910	-30,8
Südamerika	440.326	551.734	-20,2
davon: Brasilien	336.773	420.880	-20,0
Argentinien	57.555	70.496	-18,4
Asien-Pazifik	4.110.782	4.520.322	-9,1
davon: China	3.844.679	4.228.841	-9,1
Indien	28.423	51.541	-44,9
Japan	66.935	79.268	-15,6
Weltweit	9.115.185	10.733.077	-15,1
Volkswagen Pkw	5.328.029	6.279.007	-15,1
Audi	1.692.773	1.845.573	-8,3
ŠKODA	1.004.816	1.242.767	-19,1
SEAT	427.035	574.078	-25,6
Bentley	11.206	11.006	+1,8
Lamborghini	7.430	8.205	-9,4
Porsche	272.162	280.800	-3,1
Bugatti	77	82	-6,1
Volkswagen Nutzfahrzeuge	371.657	491.559	-24,4

¹ Die Auslieferungen des Vorjahres wurden aufgrund der statistischen Fortschreibung aktualisiert. Inklusive der chinesischen Gemeinschaftsunternehmen.

AUSLIEFERUNGEN DES BEREICHS NUTZFAHRZEUGE

Im Zeitraum von Januar bis Dezember 2020 übergab der Volkswagen Konzern weltweit 21,5% weniger Nutzfahrzeuge an Kunden als ein Jahr zuvor. Insgesamt lieferten wir 190.187 Nutzfahrzeuge an Kunden aus. Davon entfielen 156.378 (-24,1%) Einheiten auf Lkw und 16.174 (-24,8%) Einheiten auf Busse. Die Auslieferungen der Transporterbaureihe MAN TGE beliefen sich auf 17.635 (14.788) Fahrzeuge. Der Rückgang im Lkw- und Bus-Geschäft resultierte aus einem Einbruch unserer Kernmärkte, der sich durch die anhaltende Unsicherheit infolge der Covid-19-Pandemie verstärkt hat.

In den 27 EU-Staaten ohne Malta, aber zuzüglich Großbritannien, Norwegen und der Schweiz (EU27+3), verringerten sich die Verkäufe gegenüber dem entsprechenden Vorjahreszeitraum um 26,0% auf insgesamt 105.131 Einheiten; davon entfielen 81.727 auf Lkw und 6.098 auf Busse. Die Marke MAN lieferte hier 17.306 leichte Nutzfahrzeuge aus.

In Russland sanken die Verkäufe gegenüber dem Vorjahr um 16,2% auf 8.486 Einheiten; darunter waren 8.267 Lkw und 219 Busse.

Im Geschäftsjahr 2020 erhöhten sich die Auslieferungen in der Türkei auf 2.681 (707) Fahrzeuge. Davon entfielen 2.457 Einheiten auf Lkw und 99 Einheiten auf Busse sowie 125 Fahrzeuge auf die Transporterbaureihe MAN TGE. In Südafrika verringerten sich die Nutzfahrzeug-Auslieferungen des Volkswagen Konzerns gegenüber dem Vorjahr um 30,2% auf insgesamt 3.111 Fahrzeuge; davon entfielen 2.789 auf Lkw und 322 auf Busse.

Die Verkäufe in Nordamerika sanken im Berichtsjahr auf 1.502 Fahrzeuge (-53,3%); die Fahrzeuge wurden nahezu ausschließlich in Mexiko an Kunden übergeben, darunter waren 1.110 Lkw und 392 Busse.

Die Auslieferungen in Südamerika sanken auf insgesamt 49.372 Einheiten (-13,1%); davon entfielen 42.283 auf Lkw und 7.089 auf Busse. Die Verkäufe in Brasilien sanken im Geschäftsjahr 2020 um 17,5%. Unter den ausgelieferten Einheiten befanden sich 35.738 Lkw und 5.117 Busse.

In der Region Asien-Pazifik verkaufte der Volkswagen Konzern im Berichtszeitraum 11.420 Fahrzeuge, darunter 10.331 Lkw und 1.075 Busse – das waren insgesamt 14,4% weniger als im Vorjahr.

AUSLIEFERUNGEN DES BEREICHS NUTZFAHRZEUGE AN KUNDEN NACH MÄRKTEN¹

	AUSLIEFERUNGEN (FAHRZEUGE)		VERÄNDERUNG
	2020	2019	(%)
Europa/Übrige Märkte	127.893	168.831	-24,2
davon: EU27+3	105.131	142.058	-26,0
davon: Deutschland	31.859	39.059	-18,4
Russland	8.486	10.123	-16,2
Türkei	2.681	707	x
Südafrika	3.111	4.455	-30,2
Nordamerika	1.502	3.219	-53,3
davon: Mexiko	1.498	3.218	-53,4
Südamerika	49.372	56.826	-13,1
davon: Brasilien	40.855	49.551	-17,5
Asien-Pazifik	11.420	13.344	-14,4
Weltweit	190.187	242.220	-21,5
Scania	72.085	99.457	-27,5
MAN	118.102	142.763	-17,3

1 Die Auslieferungen des Vorjahres wurden aufgrund der statistischen Fortschreibung aktualisiert.

AUSLIEFERUNGEN IM SEGMENT POWER ENGINEERING

Aufträge im Segment Power Engineering sind im Regelfall Teil größerer Investitionsprojekte, für die Lieferzeiten von knapp einem Jahr bis zu mehreren Jahren sowie Teillieferungen nach Baufortschritt typisch sind. Die Umsatzerlöse aus dem Neubaugeschäft folgen daher der Entwicklung der Auftragseingänge mit entsprechendem zeitlichen Versatz.

Hauptumsatzträger des Segments Power Engineering waren Engines & Marine Systems sowie Turbomachinery, die zusammen über zwei Drittel der gesamten Umsatzerlöse erzielten. Bis Oktober 2020 war hier das Geschäft von Renk enthalten.

AUFTRAGSEINGÄNGE IM SEGMENT PKW IN WESTEUROPA

Im Berichtsjahr sanken die Auftragseingänge in Westeuropa pandemiebedingt um 17,8% gegenüber dem Vorjahr. Alle wesentlichen Märkte erreichten ihr Vorjahresniveau nicht. Die Rückgänge waren dabei unterschiedlich stark ausgeprägt: Während Deutschland deutlich unter dem Vorjahr lag, verfehlten Großbritannien, Frankreich, Italien und Spanien den Vergleichswert des Vorjahres signifikant bis stark.

AUFTRAGSEINGÄNGE FÜR NUTZFAHRZEUGE

Für mittelschwere und schwere Lkw, Busse sowie Nutzfahrzeuge der Transporterbaureihe MAN TGE lagen die Auftrags-eingänge mit 216.251 Fahrzeugen im Jahr 2020 um 4,8% unter dem Vorjahreswert. Die Reduzierung resultierte sowohl aus den Lkw- als auch aus den Bus-Märkten. Der für 2020 bereits insgesamt erwartete Marktrückgang wurde durch die Unsicherheiten infolge der Covid-19-Pandemie insbesondere im zweiten Quartal 2020 verstärkt. Im Verlauf des zweiten Halbjahres 2020 war jedoch eine spürbare Erholung sichtbar.

AUFTRAGSEINGÄNGE IM SEGMENT POWER ENGINEERING

Das Geschäft im Segment Power Engineering wird langfristig vom makroökonomischen Umfeld bestimmt. Dabei führen einzelne Großaufträge zu Schwankungen im Auftrags-eingang, die im Jahresverlauf nicht mit diesen langfristigen Entwicklungen korrelieren.

Im Jahr 2020 beliefen sich die Auftragseingänge im Segment Power Engineering auf 3,4 (4,3) Mrd. €. In einem anhaltend schwierigen Marktumfeld erzielten Engines & Marine Systems und Turbomachinery über zwei Drittel des Auftrags-volumens. Bis Oktober 2020 war hier das Geschäft von Renk berücksichtigt.

Im Marinegeschäft wurden im Jahr 2020 beispielsweise 30 Dual-Fuel-Motoren in einem Projekt für fünf eisbrechende LNG-Tanker beauftragt. Im Kraftwerksgeschäft konnten Aufträge für 35 Motoren unterschiedlicher Typisierungen mit einer Gesamtleistung von 350 MW akquiriert werden. Im Bereich Turbomaschinen erhielten wir mehrere Aufträge für Kompressorstränge und schwimmende Produktions- und Lagerungseinheiten sowie zwei Engineeringaufträge für Kohlendioxid-Abscheidung und -Speicherung in der Nordsee.

FINANZDIENSTLEISTUNGEN DES VOLKSWAGEN KONZERNS

Der Konzernbereich Finanzdienstleistungen umfasst die Händler- und Kundenfinanzierung, das Leasing, das Bank- und Versicherungsgeschäft, das Flottenmanagement sowie Mobilitätsangebote des Volkswagen Konzerns. Er schließt die Volkswagen Finanzdienstleistungen sowie die Finanzdienstleistungsaktivitäten von Scania und Porsche Holding Salzburg ein und berücksichtigt auch die Vertragsabschlüsse unserer internationalen Gemeinschaftsunternehmen.

Die Produkte und Services des Konzernbereichs Finanzdienstleistungen waren im Geschäftsjahr 2020 beliebt, die Nachfrage war jedoch von der Covid-19-Pandemie beeinträchtigt. Die Zahl der Neuverträge im Finanzierungs-, Leasing-, Service- und Versicherungsgeschäft lag mit weltweit 8,6 (9,3) Mio. Kontrakten unter dem Vorjahresniveau. Der Anteil der geleasten oder finanzierten Fahrzeuge an den Auslieferungen des Konzerns (Penetrationsrate) in den Märkten des Konzernbereichs Finanzdienstleistungen stieg auf 35,5 (34,5)%, da die Auslieferungen des Konzerns im Vergleich zu den Vertragsabschlüssen überproportional zurückgingen. Der Gesamtvertragsbestand war am 31. Dezember 2020 mit 24,1 Mio. Einheiten um 1,8% höher als Ende 2019. Im Bereich Kundenfinanzierung/Leasing stieg der Vertragsbestand um 1,2% auf 11,9 Mio. Kontrakte, im Bereich Service/Versicherungen legte er um 2,4% auf 12,2 Mio. Einheiten zu.

Das Finanzdienstleistungsgeschäft in Europa/Übrige Märkte war insbesondere im zweiten Quartal von der Covid-19-Pandemie beeinflusst. Die Zahl der unterzeichneten Neuverträge ging hier im Jahr 2020 um 9,4% auf 6,3 Mio. Einheiten zurück. Die Penetrationsrate lag bei 50,1 (48,5)%. Der Gesamtvertragsbestand übertraf am Ende des Berichtsjahres mit 17,6 (17,5) Mio. Kontrakten leicht den Vergleichswert 2019. Auf den Bereich Kundenfinanzierung und Leasing entfielen davon 7,6 Mio. Verträge (-1,3%), auf den Bereich Service/Versicherungen 10,0 Mio. Verträge (+2,3%).

In Nordamerika war die Zahl der neu abgeschlossenen Verträge mit 936 Tsd. Kontrakten um 2,1% geringer als ein Jahr zuvor. Der Anteil der geleasten oder finanzierten Fahrzeuge an den Auslieferungen des Konzerns in Nordamerika lag bei 67,0 (59,3)%. Am 31. Dezember 2020 verzeichneten wir hier einen Vertragsbestand in Höhe von 3,1 Mio. Kontrakten; ein Plus von 2,2% im Vergleich zum Vorjahr. Dem Bereich Kundenfinanzierung und Leasing waren 1,9 Mio. Verträge (+4,7%), dem Bereich Service/Versicherungen 1,2 Mio. Verträge (-1,7%) zuzuordnen.

Die Region Südamerika war vor allem im zweiten und dritten Quartal von der Covid-19-Pandemie betroffen. Die im Berichtsjahr neu abgeschlossenen Kontrakte gingen hier auf 318 (386) Tsd. Einheiten zurück. Die Penetrationsrate sank auf 32,7 (38,4)%. Der Gesamtvertragsbestand zum 31. Dezember 2020 erhöhte sich im Vergleich zum Vorjahr um 2,6% auf 721 Tsd. Einheiten. Die Verträge betrafen überwiegend den Bereich Kundenfinanzierung und Leasing.

Im Raum Asien-Pazifik, in dem sich das Coronavirus SARS-CoV-2 zuerst ausbreitete, nahmen die neuen Vertragsabschlüsse im abgelaufenen Geschäftsjahr um 5,3% auf 1,1 Mio. Einheiten zu. Der Anteil der geleasteten oder finanzierten Fahrzeuge an den Auslieferungen des Konzerns belief sich auf 17,7 (15,5)%. Der Gesamtvertragsbestand lag am Ende des Berichtsjahres bei 2,6 Mio. Kontrakten; das waren 9,1% mehr als am 31. Dezember 2019. Der Bereich Kundenfinanzierung und Leasing wuchs um 9,6% auf 1,9 Mio. Verträge, der Bereich Service/Versicherungen legte um 7,8% auf 0,7 Mio. Kontrakte zu.

ABSATZ AN DIE HANDELSORGANISATION

Im Berichtsjahr ging der Absatz des Volkswagen Konzerns an die Handelsorganisation um 16,4% auf 9.156.612 Einheiten (einschließlich der chinesischen Joint Ventures) zurück. Die Verringerung war im Wesentlichen begründet durch negative Auswirkungen der Covid-19-Pandemie. Die in diesem Zusammenhang anhaltende Verunsicherung sowie die zur Eindämmung der Pandemie eingeführten nationalen Maßnahmen, wie Mobilitätsbeschränkungen und Geschäftsschließungen, gingen mit einem Absinken der Kundennachfrage einher. Überdurchschnittliche Nachfragerückgänge waren vor allem in Europa, sowie Nord- und Südamerika zu verzeichnen. Insgesamt sank im Ausland das Absatzvolumen um 16,2%, im Inland fiel der Absatz um 17,8%. Der Inlandsanteil am Gesamtabsatz des Konzerns lag mit 12,1 (12,3)% unter dem des Jahres 2019.

Unsere meistverkauften Fahrzeuge im vergangenen Jahr waren Tiguan, Polo, Passat, Golf, Jetta, T-Cross und T-Roc der Marke Volkswagen Pkw. Den größten Absatzanstieg verzeichneten die Modelle e-up, T-Cross und Tharu der Marke Volkswagen Pkw, e-tron, A6 Limousine und Q3 Sportback der Marke Audi, der ŠKODA Rapid sowie der Bentley Flying Spur. Auch Porsche Taycan und Boxster erzielten eine hohe Zuwachsrate.

PRODUKTION

Aufgrund der getroffenen Maßnahmen zur Eindämmung des Coronavirus SARS-CoV-2 sank die weltweite Produktion des Volkswagen Konzerns im Geschäftsjahr 2020 um 17,8% auf 8.900.154 Fahrzeuge. Die Auswirkungen nationaler Maßnahmen zur Eindämmung der Pandemie führten zu einer Unterbrechung von Lieferketten und in der Folge zu Produktionsstopps im Volkswagen Konzern. An den Standorten in China erholten sich seit dem zweiten Quartal 2020 die Produktionszahlen gegenüber dem Vorjahr; bei unseren chinesischen Gemeinschaftsunternehmen wurden insgesamt 9,5% weniger Einheiten gefertigt als ein Jahr zuvor. Demgegenüber führten die zeitlich verzögerten Auswirkungen der Covid-19-Pandemie an den übrigen Standorten weltweit in den ersten

drei Quartalen 2020 zu Rückgängen in der Produktion. Im Inland ging die Fertigung um 22,7% auf 1.633.239 Fahrzeuge zurück. Der Anteil der in Deutschland hergestellten Fahrzeuge im Verhältnis zur Gesamtproduktion des Konzerns sank auf 18,4 (19,5)%.

LAGERBESTAND

Der weltweite Lagerbestand bei den Konzerngesellschaften und in der Handelsorganisation unterschritt am Ende des Berichtszeitraums signifikant den Stand zum Jahresende 2019.

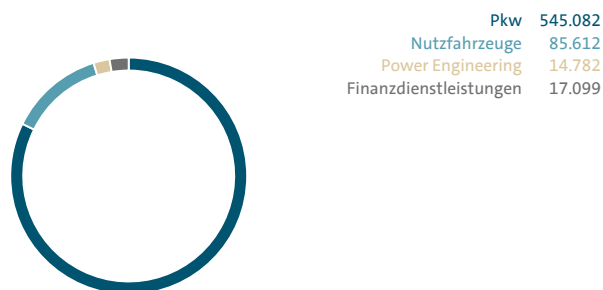
BELEGSCHAFT

Im Geschäftsjahr 2020 beschäftigte der Volkswagen Konzern einschließlich der chinesischen Gemeinschaftsunternehmen durchschnittlich 665.445 Mitarbeiter (–0,3%). Im Durchschnitt standen im Inland 295.133 Personen unter Vertrag; ihr Anteil an der Gesamtbelegschaft lag mit 44,4 (44,1)% leicht über dem Niveau des Vorjahres.

Zum 31. Dezember 2020 sank die Zahl der aktiven Mitarbeiter im Volkswagen Konzern um 1,3% auf 633.364. Darüber hinaus befanden sich 11.272 Mitarbeiter in der passiven Phase der Altersteilzeit, und 17.939 junge Menschen standen in einem Ausbildungsverhältnis. Am Ende des Berichtsjahres blieb die weltweite Gesamtbelegschaft des Volkswagen Konzerns mit 662.575 Personen marktbedingt und aufgrund von nicht erfolgtem Fluktuationsersatz leicht unter dem Stand vom Jahresende 2019. Die Mitarbeiterzahl im Inland lag bei 294.510 Beschäftigten (–1,0%) und im Ausland bei 368.065 Beschäftigten (–1,5%).

MITARBEITER NACH BEREICHEN

Stand 31. Dezember 2020



Aktie und Anleihen

Die Kurse der Stamm- und der Vorzugsaktie der Volkswagen AG erholten sich nach den Kurseinbrüchen, ausgelöst durch die Covid-19-Pandemie, im Jahresverlauf wieder, lagen jedoch unter dem Wert zum Jahresende 2019. Zur Refinanzierung der E-Mobilität wurden erstmalig Green Bonds erfolgreich im Markt platziert.

AKTIENMÄRKTE UND KURSENTWICKLUNG DER VOLKSWAGEN AKTIEN

Nach den Kurseinbrüchen im ersten Quartal 2020 – ausgelöst durch die Covid-19-Pandemie mit ihren massiven negativen wirtschaftlichen Auswirkungen – setzte an den internationalen Aktienmärkten im zweiten Quartal eine teilweise kräftige Erholung ein. Viele Aktienmärkte verzeichneten Ende 2020 sogar Endstände über den Vorjahreswerten.

Der DAX lag um 3,5% über dem Wert zum Jahresende 2019. Nach einem zunächst guten Start in das neue Geschäftsjahr mit einem Rekordhoch im Februar brachen die Notierungen mit zunehmender Ausbreitung des Coronavirus SARS-CoV-2 kräftig ein. Ausgehend vom Tiefpunkt im März gewann der deutsche Leitindex dann wieder an Wert und hatte den Kurseinbruch im vierten Quartal aufgeholt. Wesentliche Treiber dieser Entwicklung waren die Konjunkturstimuli der Notenbanken und Regierungen in aller Welt und die damit verbundene Hoffnung auf eine schnellere Erholung der Weltwirtschaft. Im zweiten Halbjahr verlangsamte sich die Aufwärtsbewegung und die Auswirkungen der zweiten Infektionswelle belasteten die Kursentwicklung, während die Hoffnung auf einen Impfstoff positiven Einfluss hatte.

Auch die Kurse der Vorzugsaktie und der Stammaktie der Volkswagen AG erholten sich nach ihren Wertverlusten im ersten Quartal 2020 in den darauf folgenden Monaten. Sie unterschritten dennoch den Vergleichswert vom Jahresende 2019 um 14% beziehungsweise um 2%. Unsicherheiten bezüglich der Entwicklung der globalen Automobilnachfrage infolge der Covid-19-Pandemie setzten die Kurse unter Druck. Belastend wirkte zudem, dass sich die Automobilindustrie derzeit in einer Transformationsphase mit hohem Investi-

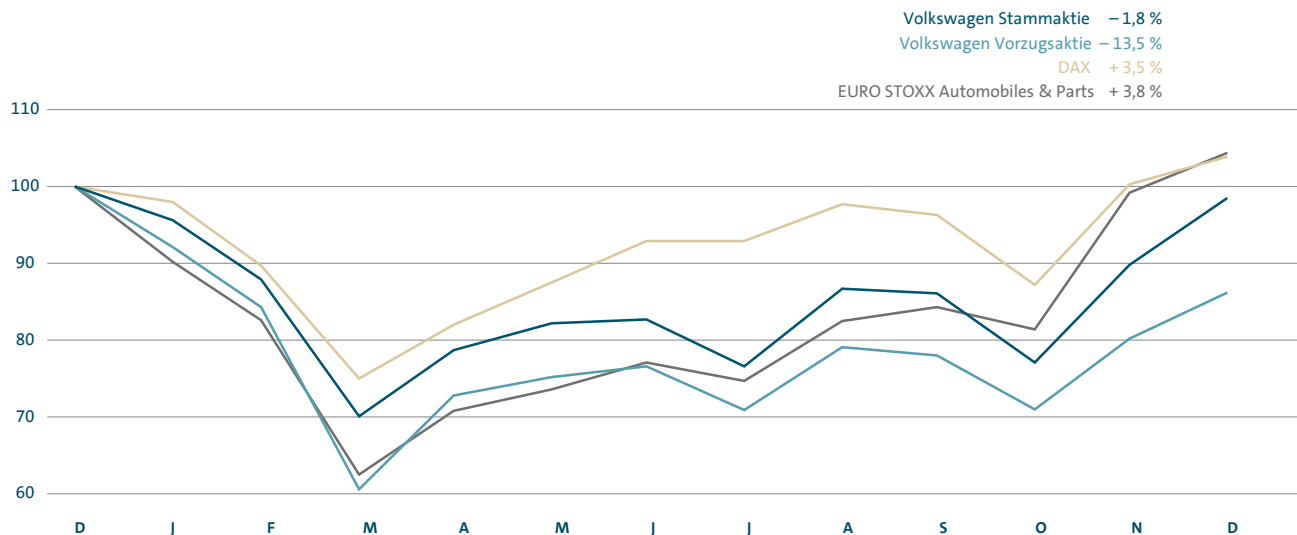
tionsbedarf befindet. Negative Einflüsse resultierten außerdem aus drohenden US-Strafzöllen auf europäische Fahrzeuge und aus dem ungewissen Ausgang der Verhandlungen über den Austritt Großbritanniens aus dem EU-Binnenmarkt und der damit verbundenen Ausgestaltung der zukünftigen Beziehungen sowie aus dem seit Mai 2020 gestiegenen Kurs des Euro gegenüber dem US-Dollar. Positive Impulse kamen von der einsetzenden Erholung des Automobilmarktes in China und der Hoffnung der Anleger auf eine verbesserte Wirtschaftsaktivität infolge internationaler Lockerungen und staatlicher Fördermaßnahmen sowie auf ein Abklingen der Covid-19-Pandemie.

KENNZAHLEN ZU DEN VOLKSWAGEN AKTIEN UND MARKTINDIZES VOM 1. JANUAR BIS 31. DEZEMBER 2020

		Höchstkurs	Tiefstkurs	Schlusskurs
Stammaktie	Kurs (€)	183,10	101,50	170,10
	Datum	10.01.	18.03.	30.12.
Vorzugsaktie	Kurs (€)	185,52	87,20	152,42
	Datum	10.01.	18.03.	30.12.
DAX	Kurs	13.790	8.442	13.719
	Datum	28.12.	18.03.	30.12.
ESTX Auto & Parts	Kurs	509	255	505
	Datum	28.12.	18.03.	30.12.

KURSENTWICKLUNG VON DEZEMBER 2019 BIS DEZEMBER 2020

Index auf Basis der Monatsendkurse, Stand 31.12.2019 = 100

**DIVIDENDENPOLITIK**

Unsere Dividendenpolitik fügt sich in unsere Finanzstrategie ein. Im Interesse aller Stakeholder streben wir eine kontinuierliche Dividendenentwicklung an, die unsere Aktionäre angemessen am Geschäftserfolg beteiligt. Daher berücksichtigt die vorgeschlagene Höhe der Dividende unsere finanzwirtschaftlichen Ziele, insbesondere die Absicherung einer soliden finanziellen Basis im Rahmen der Umsetzung unserer Strategie.

Den aktuellen Dividendenvorschlag finden Sie im Kapitel „Volkswagen AG (Kurzfassung nach HGB)“ des vorliegenden Geschäftsberichts: Vorstand und Aufsichtsrat der Volkswagen AG schlagen für das Geschäftsjahr 2020 eine Dividende von 4,80€ je Stammaktie und 4,86€ je Vorzugsaktie vor. Auf dieser Basis beträgt die Ausschüttungssumme insgesamt 2,4 (2,4) Mrd.€. Die Ausschüttungsquote basiert auf dem Konzernergebnis nach Steuern, das auf die Aktionäre der Volkswagen AG entfällt. Sie beträgt für das Berichtsjahr 29,0% und lag im Vorjahr bei 18,1%. Mit der Konzernstrategie haben wir uns eine Ausschüttungsquote von mindestens 30% als Ziel gesetzt.

DIVIDENDENRENDITE

Auf Basis des Dividendenvorschlags für das Berichtsjahr liegt die Dividendenrendite der Volkswagen Stammaktie, gemessen am Schlusskurs des letzten Handelstages 2020, bei 2,8(2,8)%. Für die Vorzugsaktie ergibt sich eine Dividendenrendite von 3,2 (2,8)%.

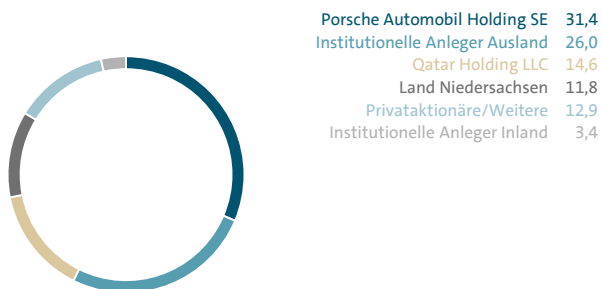
ERGEBNIS JE AKTIE

Das unverwässerte Ergebnis je Stammaktie für das Geschäftsjahr 2020 lag bei 16,60 (26,60)€. Bei den Vorzügen ergab sich ein unverwässertes Ergebnis je Aktie von 16,66 (26,66)€. Die Berechnung basiert gemäß IAS 33 auf der gewichteten durchschnittlichen Anzahl der sich während des Berichtsjahres in Umlauf befindenden Stamm- beziehungsweise Vorzugsaktien. Da die unverwässerte und die verwässerte Zahl der Aktien identisch sind, entspricht das unverwässerte Ergebnis je Aktie dem verwässerten Ergebnis je Aktie.

Zur Ermittlung des Ergebnisses je Aktie siehe auch Kapitel „Ergebnis je Aktie im Anhang zum Konzernabschluss“.

AKTIONÄRSSTRUKTUR ZUM 31. DEZEMBER 2020

in Prozent des Gezeichneten Kapitals

**AKTIONÄRSSTRUKTUR ZUM 31. DEZEMBER 2020**

Das Gezeichnete Kapital der Volkswagen AG betrug zum Ende des Berichtsjahres 1.283.315.873,28 €. Eine grafische Darstellung der Aktionärsstruktur der Volkswagen AG zum 31. Dezember 2020 finden Sie auf dieser Seite.

Die Stimmrechtsverteilung der 295.089.818 Stammaktien sah zum Bilanzstichtag wie folgt aus: Die Porsche Automobil Holding SE, Stuttgart, hielt 53,3 % der Stimmrechte. Zweitgrößter Aktionär war das Land Niedersachsen mit einem Anteil an den Stimmrechten von 20,0 %. Als drittgrößter Aktionär hielt die Qatar Holding LLC 17,0 %. Die restlichen 9,7 % der Stammaktien entfielen auf weitere Aktionäre.

Die Stimmrechtsmitteilungen gemäß WpHG sind unter www.volkswagenag.com/de/InvestorRelations/news-and-publications.html veröffentlicht.

DATEN ZU DEN VOLKSWAGEN AKTIEN

	Stammaktie	Vorzugsaktie
ISIN	DE0007664005	DE0007664039
WKN	766400	766403
Deutsche Börse/Bloomberg	VOW	VOW3
Reuters	VOWG.DE	VOWG_p.DE
		DAX, CDAX, EURO STOXX, EURO STOXX 50, EURO STOXX
	CDAX, Prime All Share, MSCI Euro, S&P Global 100 Index	Automobiles & Parts, Prime All Share, MSCI Euro
Wesentliche Marktindizes		
Handelsplätze	Berlin, Düsseldorf, Frankfurt, Hamburg, Hannover, München, Stuttgart, Xetra	

KENNZAHLEN ZU DEN VOLKSWAGEN AKTIEN

Dividendenentwicklung		2020	2019	2018	2017	2016
Anzahl der Stückaktien am 31.12.						
Stammaktien	Tsd. Stück	295.090	295.090	295.090	295.090	295.090
Vorzugsaktien	Tsd. Stück	206.205	206.205	206.205	206.205	206.205
Dividende ¹						
je Stammaktie	€	4,80	4,80	4,80	3,90	2,00
je Vorzugsaktie	€	4,86	4,86	4,86	3,96	2,06
Dividendenausschüttung ¹	Mio. €	2.419	2.419	2.419	1.967	1.015
auf Stammaktien	Mio. €	1.416	1.416	1.416	1.151	590
auf Vorzugsaktien	Mio. €	1.002	1.002	1.002	817	425
Wertentwicklung der Aktien ²		2020	2019	2018	2017	2016
Stammaktie						
Jahresendkurs	€	170,10	173,25	139,10	168,70	136,75
Kursentwicklung	%	-1,8	+24,6	-17,5	+23,4	-3,9
Jahreshöchstwert	€	183,10	182,50	188,00	173,95	144,20
Jahrestiefstwert	€	101,50	135,60	131,10	128,70	108,95
Vorzugsaktie						
Jahresendkurs	€	152,42	176,24	138,92	166,45	133,35
Kursentwicklung	%	-13,5	+26,9	-16,5	+24,8	-0,3
Jahreshöchstwert	€	185,52	184,24	188,50	178,10	138,80
Jahrestiefstwert	€	87,20	134,76	133,70	125,35	94,00
Beta-Faktor ³	Faktor	1,26	1,17	1,17	1,12	1,22
Börsenwert am 31.12.	Mrd. €	81,6	87,5	69,7	84,1	67,9
Eigenkapital der Anteilseigner der Volkswagen AG am 31.12.	Mrd. €	127,0	121,8	117,1	108,8	92,7
Börsenwert zu Eigenkapital	Faktor	0,64	0,72	0,60	0,77	0,73
Kennzahlen je Aktie		2020	2019	2018	2017	2016
Ergebnis je Stammaktie ⁴						
unverwässert	€	16,60	26,60	23,57	22,28	10,24
verwässert	€	16,60	26,60	23,57	22,28	10,24
Eigenkapital der Anteilseigner der Volkswagen AG am 31.12.	€	253,44	242,93	233,63	217,13	184,90
Kurs-Gewinn-Verhältnis ⁵						
Stammaktie	Faktor	10,2	6,5	5,9	7,5	13,4
Vorzugsaktie	Faktor	9,1	6,6	5,9	7,3	13,0
Dividendenrendite ⁶						
Stammaktie	%	2,8	2,8	3,5	2,3	1,5
Vorzugsaktie	%	3,2	2,8	3,5	2,4	1,5
Börsenumsätze ⁷		2020	2019	2018	2017	2016
Umsatz Volkswagen Stammaktien	Mrd. €	3,1	3,3	4,3	3,5	3,3
	Mio. Stück	21,6	20,9	28,0	23,6	25,4
Umsatz Volkswagen Vorzugsaktien	Mrd. €	49,8	41,0	54,1	45,1	41,1
	Mio. Stück	361,2	266,0	346,6	312,3	347,0
Anteil Volkswagen am DAX-Umsatz	%	4,7	4,6	5,4	5,4	5,0

1 Die Angaben beziehen sich für die Jahre 2016 bis 2019 auf die jeweils im Folgejahr ausgeschüttete Dividende. Für das Jahr 2020 handelt es sich um den Dividendenvorschlag.

2 Xetra-Kurse.

3 Zur Ermittlung siehe Kapitel „Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage“ im vorliegenden Geschäftsbericht.

4 Zur Ermittlung siehe Kapitel „Ergebnis je Aktie“ im Anhang zum Konzernabschluss, Jahr 2017 angepasst (IFRS 9).

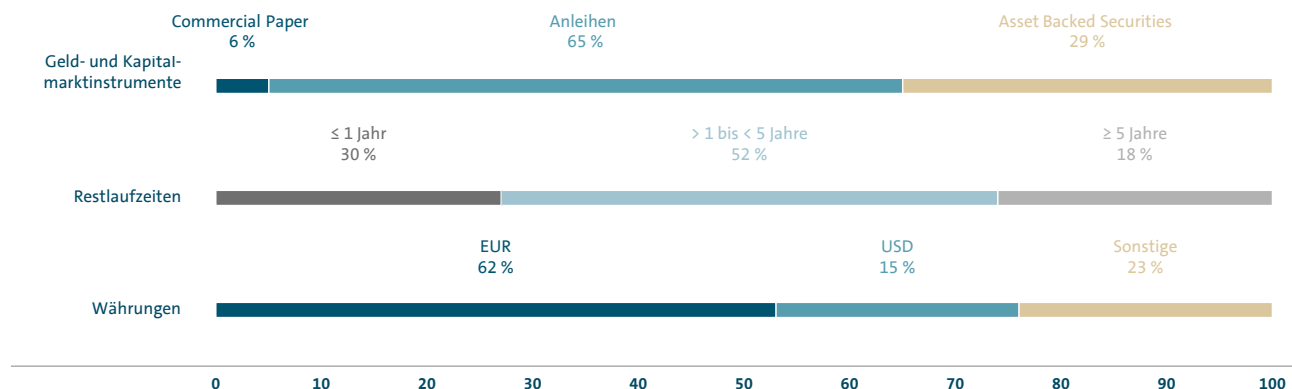
5 Verhältnis des Jahresendkurses zum Ergebnis je Aktie.

6 Dividende je Aktie bezogen auf den Jahresendkurs.

7 Orderbuchumsätze an der elektronischen Handelsplattform Xetra (Deutsche Börse).

REFINANZIERUNGSSTRUKTUR DES VOLKSWAGEN KONZERNS

Stand 31. Dezember 2020



REFINANZIERUNG

Bei den Refinanzierungsaktivitäten des Volkswagen Konzerns im Jahr 2020 wurden diverse Instrumente und Märkte genutzt.

Im Konzernbereich Automobile hat der Volkswagen Konzern im September 2020 erstmalig Green Bonds mit einem Volumen von 2,0 Mrd.€ und Laufzeiten von acht und zwölf Jahren erfolgreich am Markt platziert. Die Green Bonds basieren auf dem im März 2020 vorgestellten Green Finance Framework für auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Finanzinstrumente. Die Mittelverwendung dient gezielt Refinanzierungen des Modulare E-Antriebs-Baukastens (MEB) und der neuen rein batterieelektrischen Fahrzeuge ID.3 und ID.4.

Durch die Platzierung unbesicherter, nachrangiger Hybridanleihen mit einem Nominalvolumen von insgesamt 3,0 Mrd.€ haben wir die Netto-Liquidität gestärkt. Die Anleihen haben eine unbefristete Laufzeit. Eine Anleihe mit einem Volumen von 1,5 Mrd.€ ist erstmals nach fünf Jahren durch die Emittentin kündbar, die weitere über 1,5 Mrd.€ erstmals nach neun Jahren. Die Transaktionen dienen unter anderem der Refinanzierung der 2014 begebenen und zum 24. März 2021 gekündigten Hybridanleihe mit einem Nominalvolumen von 1,25 Mrd.€.

Im US-amerikanischen Kapitalmarkt wurden im Mai und November 2020 Anleihen mit einem Volumen von jeweils insgesamt 4,0 Mrd. USD bei Investoren platziert. Im kanadischen Refinanzierungsmarkt wurden Schuldverschreibungen mit einem Volumen von 1,0 Mrd. CAD ausgegeben. Zusätzlich wurden erstmals seit 2015 Privatplatzierungen unter dem Automotive Emissionsprogramm platziert.

Für den Konzernbereich Finanzdienstleistungen wurden öffentliche Euro-Benchmark-Anleihen über insgesamt

2,15 Mrd.€ begeben. Ergänzend wurden Privatplatzierungen in diversen Währungen und Regionen emittiert.

Neben der Platzierung von erstrangigen und unbesicherten Anleihen waren Asset-Backed-Securities (ABS)-Transaktionen ein weiterer Bestandteil unserer Refinanzierung. In Europa wurden ABS-Transaktionen in Höhe von etwa 3,2 Mrd.€ öffentlich platziert. Außerdem wurden ABS-Transaktionen in den USA, China und Japan begeben.

Zusätzlich war der Volkswagen Konzern auch im Commercial-Paper-Markt mit mehreren Emissionsgesellschaften aktiv.

Der Anteil der festverzinslichen Instrumente war im vergangenen Jahr mehr als doppelt so hoch wie der Anteil der variabel verzinslichen.

Durch den gleichzeitigen Einsatz von Derivaten wird das Ziel verfolgt, bei Refinanzierungen grundsätzlich das Zins- und das Währungsrisiko weitestgehend auszuschließen.

Die folgende Tabelle zeigt, wie unsere Geld- und Kapitalmarktprogramme zum 31. Dezember 2020 genutzt wurden, und veranschaulicht die finanzielle Flexibilität des Volkswagen Konzerns:

Programme	Rahmen Mrd. €	Ausnutzung am 31.12.2020 Mrd. €
Commercial Paper	43,8	8,2
Anleihen	164,3	94,7
davon Hybrid-Emissionen		15,5
Asset Backed Securities	92,0	41,1

RATINGS

	VOLKSWAGEN AG			VOLKSWAGEN FINANCIAL SERVICES AG			VOLKSWAGEN BANK GMBH		
	2020	2019	2018	2020	2019	2018	2020	2019	2018
Standard & Poor's									
kurzfristig	A-2	A-2	A-2	A-2	A-2	A-2	A-2	A-2	A-2
langfristig	BBB+	BBB+	BBB+	BBB+	BBB+	BBB+	A-	A-	A-
Ausblick	negativ	stabil	stabil	negativ	stabil	stabil	negativ	negativ	negativ
Moody's Investors Service									
kurzfristig	P-2	P-2	P-2	P-2	P-2	P-2	P-1	P-1	P-1
langfristig	A3	A3	A3	A3	A3	A3	A1	A1	A1
Ausblick	negativ	stabil	stabil	negativ	stabil	stabil	negativ	stabil	stabil

Die im Dezember 2019 durch die Volkswagen AG abgeschlossene syndizierte Kreditlinie in Höhe von 10,0 Mrd.€ wurde 2020 unterjährig in Anspruch genommen. Des Weiteren wurde die syndizierte Kreditlinie im Rahmen der ersten Verlängerungsoption um ein Jahr verlängert. Es besteht die Möglichkeit, die Laufzeit nach Zustimmung der Banken um ein weiteres Jahr bis maximal 2026 zu verlängern. Die Fazität war zum Jahresende 2020 ungenutzt.

Bei weiteren Konzerngesellschaften bestanden syndizierte Kreditlinien über insgesamt 12,7 Mrd.€, von denen 1,3 Mrd.€ gezogen wurden. Daneben hatten Konzerngesellschaften in verschiedenen Ländern mit nationalen und internationalen Banken bilaterale, bestätigte Kreditlinien über insgesamt 4,8 Mrd.€ vereinbart, von denen 0,6 Mrd.€ genutzt wurden.

RATINGS

Die Rating-Agentur Standard & Poor's bestätigte im März 2020 die kurz- und langfristigen Ratings mit A-2 beziehungsweise BBB+ für die Volkswagen AG und die Volkswagen Financial Services AG sowie mit A-2 beziehungsweise A- für die Volkswagen Bank GmbH. Der Ausblick wurde aufgrund von Risiken im Hinblick auf die Dauer der Covid-19-Pandemie und deren Auswirkungen auf die globale Automobilindustrie für die Volkswagen AG und die Volkswagen Financial Services AG von „stabil“ auf „negativ“ angepasst. Der Ausblick für die Volkswagen Bank GmbH wurde weiterhin bei „negativ“ belassen.

Moody's Investors Service hatte im März die Überprüfung der Ratings aufgrund möglicher Auswirkungen der Covid-19-Pandemie angekündigt und anschließend im Juni das kurz- und langfristige Rating der Volkswagen AG und der Volkswagen Financial Services AG mit P-2 beziehungsweise A3 und für die Volkswagen Bank GmbH mit P-1 beziehungsweise A1 unverändert gelassen. Der Ausblick wurde jeweils von „stabil“ auf „negativ“ angepasst.

NACHHALTIGKEITSRATINGS

Analysten und Investoren stützen ihre Empfehlungen und Entscheidungen verstärkt auch auf das Nachhaltigkeitsprofil von Unternehmen. Sie ziehen in erster Linie Nachhaltigkeitsratings heran, um die Leistungen eines Unternehmens in den Bereichen Umwelt (Environment), Soziales und Governance (ESG) zu beurteilen. Gleichzeitig sind Nachhaltigkeitsratings ein wichtiges Instrument, um den Status unserer Zielerreichung im Hinblick auf die Konzernstrategie TOGETHER 2025⁺ zu überprüfen und um interne Maßnahmen abzuleiten.

Nach Bekanntwerden der Dieseldiagnostik wurde der Volkswagen Konzern in den Nachhaltigkeitsratings MSCI, RobecoSAM, Sustainalytics, oekomISS, VigeoEiris, EcoVadis und RepRisk deutlich abgestuft und folglich auch aus Nachhaltigkeitsindizes wie dem Dow Jones Sustainability Index oder dem FTSE4Good Index herausgenommen. Im Geschäftsjahr 2020 wurde Volkswagen unverändert im CDP mit A- bewertet, im Water Disclosure Project (WDP) mit A.

Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage

Im Berichtsjahr war das Geschäft des Volkswagen Konzerns stark von der Covid-19-Pandemie beeinträchtigt. In der Folge gingen die Umsatzerlöse und das Operative Ergebnis zurück. Trotz weiterer Belastungen und Mittelabflüsse im Zusammenhang mit der Dieseldematik lag die Netto-Liquidität im Konzernbereich Automobile über dem Wert des Vorjahres.

Die Segmentberichterstattung des Volkswagen Konzerns umfasst gemäß IFRS 8 – entsprechend der internen Steuerung und Berichterstattung – die vier berichtspflichtigen Segmente Pkw und leichte Nutzfahrzeuge, Nutzfahrzeuge, Power Engineering und Finanzdienstleistungen.

Das Segmentergebnis wird bei Volkswagen auf Basis des Operativen Ergebnisses bestimmt.

In der Überleitungsrechnung sind die Bereiche und sonstigen Geschäftstätigkeiten, die definitionsgemäß keine Segmente darstellen, enthalten. Dazu zählt auch die nicht allokierte Konzernfinanzierung. Die Konsolidierung zwischen den Segmenten (einschließlich der Holdingfunktionen) erfolgt ebenfalls innerhalb der Überleitungsrechnung. Die Zuordnung der Kaufpreisallokationen von Porsche Holding Salzburg und Porsche sowie Scania und MAN folgt deren Abbildung in den Segmenten.

Der Konzernbereich Automobile umfasst die Segmente Pkw und leichte Nutzfahrzeuge, Nutzfahrzeuge und Power Engineering sowie die Werte der Überleitungsrechnung. Wir fassen dabei das Segment Pkw und leichte Nutzfahrzeuge und die Überleitungsrechnung zum Bereich Pkw zusammen, für Nutzfahrzeuge und Power Engineering ist das Segment gleich dem Bereich. Der Konzernbereich Finanzdienstleistungen entspricht dem Segment Finanzdienstleistungen.

SONDEREINFLÜSSE

Sondereinflüsse umfassen bestimmte Sachverhalte im Abschluss, deren gesonderte Angabe nach Einschätzung des Vorstands nützlich ist, um den wirtschaftlichen Erfolg besser beurteilen zu können.

Im Geschäftsjahr 2020 ergaben sich im Operativen Ergebnis negative Sondereinflüsse im Zusammenhang mit der Dieseldematik in Höhe von –0,9 (–2,3) Mrd. € im Bereich Pkw. Sie resultierten im Wesentlichen aus Rechtsrisiken.

EINBRINGUNG DER AUTONOMOUS INTELLIGENT DRIVING

Volkswagen hat am 12. Juli 2019 bekanntgegeben, zusammen mit der Ford Motor Company (Ford) in das an der Entwicklung eines Systems für das autonome Fahren arbeitende Unternehmen Argo AI zu investieren. Dies erfolgt zum einen durch die auf mehrere Jahre verteilte Bereitstellung von finanziellen Mitteln in Höhe von insgesamt 1,0 Mrd. USD und zum anderen, indem Volkswagen seine vollkonsolidierte Tochtergesellschaft Autonomous Intelligent Driving (AID) einbrachte. Darüber hinaus hat Volkswagen für einen Kaufpreis von 500 Mio. USD, zahlbar in drei gleichen Jahresraten, von Ford bestehende Anteile an Argo AI erworben.

Der Vollzug der Transaktion einschließlich der Einbringung der AID erfolgte zum 1. Juni 2020. Aus der Einbringung

KENNZAHLEN 2020 NACH SEGMENTEN

Mio. €	Pkw und leichte Nutzfahrzeuge	Nutzfahrzeuge	Power Engineering	Finanzdienst- leistungen	Summe Segmente	Überleitung	Volkswagen Konzern
Umsatzerlöse	175.984	22.156	3.640	40.778	242.557	–19.673	222.884
Segmentergebnis (Operatives Ergebnis)	8.381	–79	–482	3.012	10.832	–1.157	9.675
in % der Umsatzerlöse	4,8	–0,4	–13,2	7,4			4,3
Sachinvestitionen und aktivierte Entwicklungskosten	15.677	1.309	147	208	17.340	405	17.745

der AID in die Argo AI zum Zeitwert ergab sich unter Berücksichtigung einer anteiligen Ergebniseliminierung ein nicht liquiditätswirksamer Ertrag im Sonstigen betrieblichen Ergebnis von 0,8 Mrd.€. Die Argo AI wird als Gemeinschaftsunternehmen nach der Equity-Methode in den Konzernabschluss einbezogen.

AKTIENRECHTLICHER SQUEEZE-OUT BEI DER AUDI AG

Am 31. Juli 2020 hat die Hauptversammlung der AUDI AG dem aktienrechtlichen Squeeze-out bei der AUDI AG und damit der vollständigen Übertragung der außenstehenden Audi Aktien auf die Volkswagen AG zugestimmt. Dieser Beschluss wurde mit Eintragung ins Handelsregister am 16. November 2020 wirksam. Der Mittelabfluss von 0,2 Mrd.€ ist in der Position „Kapitaltransaktionen mit Minderheiten“ ausgewiesen.

VERKAUF DER BETEILIGUNG AN DER RENK AG

Der Volkswagen Konzern hat am 6. Oktober 2020 den Verkauf seiner 76-prozentigen Beteiligung an der Renk AG vollzogen, nachdem die erforderlichen Genehmigungen der Aufsichtsbehörden erteilt wurden. Der Verkaufspreis belief sich auf 0,5 Mrd.€. Dabei wurde ein operativer Ertrag in Höhe von 0,1 Mrd.€ erzielt, der im Sonstigen betrieblichen Ergebnis ausgewiesen ist. Die Netto-Liquidität erhöhte sich im Rahmen dieser Transaktion um 0,4 Mrd.€.

ERWERB SÄMTLICHER AKTIEN AN NAVISTAR

Im November 2020 gaben die TRATON SE und Navistar International Corporation (Navistar), ein führender US-amerikanischer Lkw-Hersteller, den Abschluss eines bindenden Zusammenschlussvertrags (Merger Agreement) bekannt. Demnach erwirbt TRATON gegen Barzahlung sämtliche in Umlauf befindliche Aktien, die sich noch nicht im Besitz von TRATON befinden, zu einem Preis von 44,50 USD pro Aktie (insgesamt rund 3,7 Mrd. USD). Zum 31. Dezember 2020 hielt TRATON bereits eine Beteiligung in Höhe von 16,7% an Navistar. Der Vollzug der Transaktion, durch die TRATON alleiniger Eigentümer von Navistar wird, ist für Mitte 2021 angestrebt. Da das Merger Agreement noch aufschiebende Bedingungen enthält, ist die Kaufpreiszahlung vorerst nicht zu passivieren, sondern wird unter den Sonstigen finanziellen Verpflichtungen ausgewiesen.

KAPITALERHÖHUNG DER QUANTUMSCAPE CORPORATION

Der Volkswagen Konzern hat im Geschäftsjahr 2020 an einer Kapitalerhöhung der QuantumScape Corporation, ein US-amerikanisches Unternehmen, das Feststoffbatterien entwickelt, teilgenommen und dabei Termingeschäfte auf neue Anteile gezeichnet. Die Kapitaleinlage umfasst zwei Tranchen mit einem Volumen von jeweils 100 Mio. USD. Die erste Tranche wurde bereits im Dezember 2020 vollzogen.

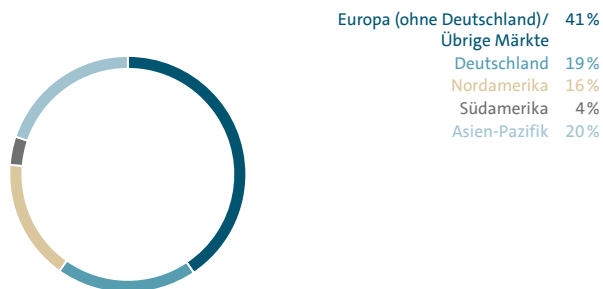
GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG NACH KONZERNBEREICHEN

Mio. €	VOLKSWAGEN KONZERN		AUTOMOBILE ¹		FINANZDIENSTLEISTUNGEN	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Umsatzerlöse	222.884	252.632	182.106	212.473	40.778	40.160
Kosten der Umsatzerlöse	-183.937	-203.490	-150.507	-170.477	-33.430	-33.014
Bruttoergebnis	38.947	49.142	31.599	41.996	7.348	7.146
Vertriebskosten	-18.407	-20.978	-17.267	-19.712	-1.140	-1.266
Verwaltungskosten	-9.399	-9.767	-7.147	-7.522	-2.252	-2.245
Sonstiges betriebliches Ergebnis	-1.466	-1.437	-522	-1.014	-944	-423
Operatives Ergebnis	9.675	16.960	6.664	13.748	3.012	3.212
Operative Umsatzrendite (in %)	4,3	6,7	3,7	6,5	7,4	8,0
Ergebnis aus At Equity bewerteten Anteilen	2.756	3.349	2.697	3.278	60	71
Zinsergebnis und Übriges Finanzergebnis	-765	-1.953	-469	-1.889	-296	-64
Finanzergebnis	1.991	1.396	2.227	1.389	-236	7
Ergebnis vor Steuern	11.667	18.356	8.891	15.137	2.776	3.219
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	-2.843	-4.326	-2.228	-3.491	-615	-836
Ergebnis nach Steuern	8.824	14.029	6.663	11.646	2.161	2.383
Ergebnisanteil von Minderheiten	-43	143	-98	79	55	64
Ergebnisanteil der Hybridkapitalgeber der Volkswagen AG	533	540	533	540	-	-
Ergebnisanteil der Aktionäre der Volkswagen AG	8.334	13.346	6.227	11.027	2.106	2.319

1 Inklusive Zuordnung der Konsolidierung zwischen den Konzernbereichen Automobile und Finanzdienstleistungen.

UMSATZANTEILE NACH MÄRKTEN 2020

in Prozent



UMSATZANTEILE NACH BEREICHEN 2020

in Prozent



Der Vollzug der zweiten Tranche steht unter dem Vorbehalt der Erreichung eines technischen Meilensteins. Aufgrund des zwischenzeitlich erfolgten Zusammenschlusses mit einer SPAC (Special Purpose Acquisition Company) und der daraus resultierenden Börsennotierung an der New York Stock Exchange, wurden die Termingeschäfte bis zur Einzahlung und Ausgabe der neuen Anteile unter Berücksichtigung des Börsenkurses der QuantumScape Corporation bewertet. Aus dieser Bewertung und Realisierung resultierten im Geschäftsjahr 2020 nicht zahlungswirksame Erträge in Höhe von 1,4 Mrd. €, die im Übrigen Finanzergebnis ausgewiesen sind.

ERTRAGSLAGE

Ertragslage des Konzerns

Im Geschäftsjahr 2020 erzielte der Volkswagen Konzern Umsatzerlöse in Höhe von 222,9 Mrd. €. Der Rückgang um 11,8 % im Vergleich zum Vorjahr war im Wesentlichen auf den Volumenrückgang infolge der Covid-19-Pandemie zurückzuführen, auch die Währungskursentwicklung wirkte belastend. Verbesserungen im Mix und in der Preispositionierung hatten einen positiven Effekt. Der Volkswagen Konzern erwirtschaftete 80,8 (80,6) % seiner Umsatzerlöse im Ausland.

Das Bruttoergebnis fiel mit 38,9 Mrd. € um 10,2 Mrd. € niedriger aus als 2019. Hierin enthalten waren auch Vorsorgen für die etwaige Nichteinhaltung von gesetzlichen Emissionsobergrenzen. Gegenläufig wirkten in beiden Zeiträumen hier erfasste positive Sondereinflüsse aus der Auflösung von Rückstellungen für technische Maßnahmen im Zusammenhang mit der Dieseldiagnostik in Höhe von 0,1 (0,3) Mrd. €. Die Bruttomarge belief sich auf 17,5 (19,5) %; ohne Sondereinflüsse lag sie bei 17,4 (19,3) %.

Vor allem die anhaltenden, negativen Auswirkungen der Ausbreitung des Coronavirus SARS-CoV-2 führten dazu, dass das Operative Ergebnis vor Sondereinflüssen des Volkswagen Konzerns im Berichtsjahr um 8,7 Mrd. € auf 10,6 Mrd. € zurückging. Die operative Umsatzrendite vor Sondereinflüssen sank

auf 4,8 (7,6) %. Neben dem Absatzrückgang infolge der pandemiebedingten Absinkens der Kundennachfrage führten Turbulenzen auf den Kapitalmärkten zu negativen Effekten aus der Bewertung von Fremdwährungsforderungen und -verbindlichkeiten. Zudem wirkten Einmalaufwendungen für Restrukturierungsmaßnahmen in Höhe von 0,5 Mrd. € ergebnismindernd. Positiv wirkten geringere Kosten. Aus der Einbringung der vollkonsolidierten Tochtergesellschaft Autonomous Intelligent Driving (AID) in das an der Entwicklung eines Systems für das autonome Fahren arbeitende Unternehmen Argo AI ergab sich ein Ertrag in Höhe von 0,8 Mrd. €. Auch der aus dem Verkauf von Renk erzielte Gewinn ist hier berücksichtigt. Sondereinflüsse im Zusammenhang mit der Dieseldiagnostik belasteten das Operative Ergebnis in Höhe von -0,9 (-2,3) Mrd. €. Das Operative Ergebnis des Volkswagen Konzerns belief sich auf 9,7 (17,0) Mrd. €, die operative Umsatzrendite ging auf 4,3 (6,7) % zurück.

Das Finanzergebnis erhöhte sich im Vergleich zum Vorjahr um 0,6 Mrd. € auf 2,0 Mrd. €. Die im Finanzergebnis enthaltenen Zinsaufwendungen nahmen im Wesentlichen bewertungsbedingt aufgrund geänderter Zinssätze zur Bewertung von Schulden ab, während das Wertpapier- und Fondsergebnis durch Kursänderungen auch infolge der Covid-19-Pandemie belastet wurde. Das Ergebnis aus At Equity bewerteten Anteilen lag unter dem Wert des Vorjahres. Der Rückgang resultierte insbesondere aus dem gesunkenen positiven Ergebnis der chinesischen Gemeinschaftsunternehmen, die besonders im ersten Quartal 2020 von der Ausbreitung des Coronavirus SARS-CoV-2 betroffen waren. Im Übrigen Finanzergebnis ist die Bewertung und Realisierung von Termingeschäften zum Kauf neuer Anteile an QuantumScape enthalten, die im Geschäftsjahr 2020 zu nicht zahlungswirksamen Erträgen in Höhe von 1,4 Mrd. € führten.

Das Ergebnis vor Steuern des Volkswagen Konzerns belief sich auf 11,7 (18,4) Mrd. €. Die Umsatzrendite vor Steuern sank auf 5,2 (7,3) %. Aus den Steuern vom Einkommen und vom Ertrag ergab sich im Geschäftsjahr 2020 ein Aufwand in

Höhe von 2,8 (4,3) Mrd.€, die resultierende Steuerquote lag bei 24,4 (23,6)%. Das Ergebnis nach Steuern verringerte sich um 5,2 Mrd.€ auf 8,8 Mrd.€.

Ertragslage im Konzernbereich Automobile

Von Januar bis Dezember 2020 erwirtschaftete der Konzernbereich Automobile Umsatzerlöse in Höhe von 182,1 Mrd.€, das waren 14,3% weniger als ein Jahr zuvor. Insbesondere die geringeren Volumina infolge der Covid-19-Pandemie belasteten das Ergebnis, zudem hatte die Währungskursentwicklung einen negativen Einfluss. Mixeffekte und eine bessere Preispositionierung wirkten hingegen positiv. Die Geschäftsentwicklung des Konzerns auf dem chinesischen Pkw-Markt schlägt sich im Wesentlichen nur in Form von Lieferungen von Fahrzeugen und Fahrzeugteilen in den Umsatzerlösen des Konzerns nieder, da unsere chinesischen Joint Ventures At Equity bilanziert werden.

Die geringeren Volumina führten dazu, dass die Kosten der Umsatzerlöse sanken, ihr Anteil an den Umsatzerlösen stieg jedoch im Vergleich zum Vorjahr. Entlastend wirkten in beiden Zeiträumen hier erfasste positive Sondereinflüsse aus der Auflösung von Rückstellungen für technische Maßnahmen im Zusammenhang mit der Dieseldiagnostik. Höhere Abschreibungen infolge des umfangreichen Investitionsvolumens der Vorjahre und Vorsorgen für die etwaige Nichteinhaltung von gesetzlichen Emissionsobergrenzen standen geringere ergebniswirksam verrechnete Forschungs- und Entwicklungskosten gegenüber. Im Geschäftsjahr 2020 lag die Forschungs- und Entwicklungskostenquote (F&E-Quote), definiert als Anteil der gesamten Forschungs- und Entwicklungskosten an den Umsatzerlösen des Konzernbereichs Automobile, trotz der Reduzierung der gesamten Forschungs- und Entwicklungskosten aufgrund des Umsatzrückgangs mit 7,6 (6,7)% über dem Wert des Vorjahres. Neben neuen Modellen standen vor allem die Elektrifizierung unseres Fahrzeugportfolios, eine effizientere Motorenpalette sowie die Digitalisierung und neue Technologien im Fokus.

Im Berichtsjahr nahmen sowohl die Vertriebskosten als auch die Verwaltungskosten unter anderem Wechselkursbedingt im Vergleich zum Vorjahr ab, ihr Anteil an den Umsatzerlösen legte jedoch jeweils zu. Das Sonstige betriebliche Ergebnis lag bei –0,5 (–1,0) Mrd.€. Negative Sondereinflüsse im Zusammenhang mit der Dieseldiagnostik waren hauptsächlich hier mit –1,0 (–2,6) Mrd.€ zu erfassen. Belastend wirkten zudem negative Effekte aus der Bewertung von Fremdwährungsforderungen und -verbindlichkeiten sowie Einmalaufwendungen für Restrukturierungsmaßnahmen. Der Ertrag aus der Einbringung der AID in das Joint Venture Argo AI sowie der Ertrag aus dem Verkauf der Anteile an Renk waren hier ebenso zu berücksichtigen. Im Vorjahreszeitraum hatten Zuschreibungen im Rahmen der Neubewertung von Entwicklungskosten einen positiven Einfluss.

Das Operative Ergebnis des Konzernbereichs Automobile belief sich 2020 auf 6,7 (13,7) Mrd.€. Die operative Umsatz-

rendite im Konzernbereich Automobile ging auf 3,7 (6,5)% zurück. Im Vergleich zum Vorjahr hatte der Absatzrückgang infolge der Covid-19-Pandemie einen negativen Einfluss, auch die Bewertung von Fremdwährungsforderungen und -verbindlichkeiten wirkte belastend. Zudem wirkten Einmalaufwendungen für Restrukturierungsmaßnahmen in Höhe von 0,5 Mrd.€ ergebnismindernd. Positiv wirkten geringere Kosten sowie der Ertrag aus der Einbringung der AID und aus dem Verkauf von Renk; im Vergleich zum Vorjahr waren die negativen Sondereinflüsse im Berichtsjahr niedriger, während im Vorjahr Zuschreibungen im Rahmen der Neubewertung von Entwicklungskosten einen positiven Einfluss hatten. Das Operative Ergebnis vor Sondereinflüssen nahm um 8,5 Mrd.€ auf 7,6 Mrd.€ ab, die operative Umsatzrendite vor Sondereinflüssen sank auf 4,2 (7,6)%.

Von der Geschäftsentwicklung unserer chinesischen Gemeinschaftsunternehmen profitieren wir im Operativen Ergebnis im Wesentlichen nur in Form von Lieferungen von Fahrzeugen und Fahrzeugteilen sowie Lizenzeinnahmen, da die Ergebnisse der Joint Ventures im Finanzergebnis At Equity bilanziert werden.

ERTRAGSLAGE IM BEREICH PKW

Mio. €	2020	2019
Umsatzerlöse	156.311	182.031
Operatives Ergebnis	7.224	12.188
Operative Umsatzrendite (in %)	4,6	6,7

Mit 156,3 Mrd.€ wies der Bereich Pkw im Geschäftsjahr 2020 um 14,1% niedrigere Umsatzerlöse aus als ein Jahr zuvor. Der Rückgang im Vergleich zum Vorjahr resultierte im Wesentlichen aus dem Volumenrückgang infolge der Covid-19-Pandemie. Darüber hinaus wirkte die Währungskursentwicklung belastend, Mixeffekte und eine bessere Preispositionierung hingegen positiv. Das Operative Ergebnis des Bereichs Pkw nahm um 5,0 Mrd.€ auf 7,2 Mrd.€ ab. Die Ausbreitung des Coronavirus SARS-CoV-2 führte zum Absinken des Fahrzeugabsatzes und negativen Einflüssen aus der Bewertung von Fremdwährungsforderungen und -verbindlichkeiten. Einmalaufwendungen für Restrukturierungsmaßnahmen belasteten das Operative Ergebnis. Geringere Kosten sowie der Ertrag aus der Einbringung der AID wirkten ergebniserhöhend. Die zu berücksichtigenden Sondereinflüsse im Zusammenhang mit der Dieseldiagnostik in Höhe von –0,9 (–2,3) Mrd.€ waren niedriger als im Geschäftsjahr 2019. Im Vorjahr waren zudem Zuschreibungen im Rahmen der Neubewertung von Entwicklungskosten enthalten. Die operative Umsatzrendite sank auf 4,6 (6,7)%.

ERTRAGSLAGE IM BEREICH NUTZFAHRZEUGE

Mio. €	2020	2019
Umsatzerlöse	22.156	26.444
Operatives Ergebnis	–79	1.653
Operative Umsatzrendite (in %)	–0,4	6,3

Von Januar bis Dezember 2020 beliefen sich die Umsatzerlöse des Bereichs Nutzfahrzeuge auf 22,2 Mrd. €; sie lagen damit im Wesentlichen aufgrund von Volumenrückgängen infolge der Covid-19-Pandemie um 16,2 % signifikant unter dem Wert des Vorjahres. Das Operative Ergebnis des Bereichs Nutzfahrzeuge fiel ebenfalls im Wesentlichen aufgrund des pandemiebedingten Absinkens der Kundennachfrage sowie wechselkursbedingt mit –0,1 Mrd. € um 1,7 Mrd. € niedriger aus als im Vorjahr. Verbesserungen im Mix, in der Preispositionierung und bei den Fixkosten hatten einen positiven Einfluss. Die operative Umsatzrendite ging auf –0,4 (6,3) % zurück.

ERTRAGSLAGE IM BEREICH POWER ENGINEERING

Mio. €	2020	2019
Umsatzerlöse	3.640	3.997
Operatives Ergebnis	–482	–93
Operative Umsatzrendite (in %)	–13,2	–2,3

Nach dem Verkauf von Renk zum 6. Oktober 2020 umfasst der Bereich Power Engineering nunmehr MAN Energy Solutions und die dem Segment zugeordnete Kaufpreisallokation. Das Ergebnis der Geschäftstätigkeit von Renk für das Jahr 2020 ist dementsprechend nur für die ersten neun Monate im Bereich Power Engineering enthalten.

Im Berichtsjahr erwirtschaftete der Bereich Power Engineering Umsatzerlöse in Höhe von 3,6 (4,0) Mrd. €. Der Operative Verlust belief sich auf –0,5 (–0,1) Mrd. €. Ursachen waren Volumenrückgänge sowie insbesondere Einmalaufwendungen für Restrukturierungsmaßnahmen in Höhe von 0,4 Mrd. €. Kostensenkungen und Verbesserungen im Mix wirkten positiv. Die operative Umsatzrendite lag bei –13,2 (–2,3) %.

Ertragslage im Finanzdienstleistungsbereich

Mit 40,8 Mrd. € wies der Konzernbereich Finanzdienstleistungen im Geschäftsjahr 2020 um 1,5 % höhere Umsatzerlöse aus als ein Jahr zuvor. Aufgrund des Geschäftsmodells des Finanzdienstleistungsbereichs ist der negative Effekt aus der Covid-19-Pandemie in den Umsatzerlösen hier geringer als im Konzernbereich Automobile.

Die Kosten der Umsatzerlöse erhöhten sich um 1,3 % auf 33,4 Mrd. €. Die Vertriebs- und Verwaltungskosten sowie das Sonstige betriebliche Ergebnis nahmen in Summe zu, auch ihr Anteil an den Umsatzerlösen insgesamt stieg. Das Sonstige betriebliche Ergebnis war insbesondere durch höhere Risikokosten belastet.

Das Operative Ergebnis des Konzernbereichs Finanzdienstleistungen gab im Wesentlichen pandemiebedingt um 6,2 % auf 3,0 Mrd. € nach. Die operative Umsatzrendite belief sich auf 7,4 (8,0) %. Die Eigenkapitalrendite vor Steuern fiel mit 8,8 (10,8) % hinter den Vergleichswert des Vorjahres zurück.

Grundsätze und Ziele des Finanzmanagements

Das Finanzmanagement des Volkswagen Konzerns umfasst die Themenbereiche Liquiditätsmanagement, Management von Währungs-, Zins- und Rohstoffpreissrisiken sowie Bonitäts- und Länderrisiken. Die Konzern-Treasury steuert das Finanzmanagement für alle Konzerngesellschaften zentral auf Basis interner Richtlinien und Risikoparameter. Die Teilkonzerne MAN Energy Solutions, Porsche Holding Salzburg und TRATON sind in Teilbereichen in das Finanzmanagement einbezogen. Darüber hinaus verfügen diese Teilkonzerne über eigene Strukturen des Finanzmanagements.

Das Finanzmanagement hat das Ziel, die jederzeitige Zahlungsfähigkeit des Volkswagen Konzerns sicherzustellen und gleichzeitig eine angemessene Rendite aus der Anlage überschüssiger Liquidität zu erzielen. Mittels Cash Pooling optimieren wir den Einsatz der vorhandenen Liquidität unter den wesentlichen Gesellschaften. Dabei werden die auflaufenden – positiven oder negativen – Salden der in das Cash Pooling einbezogenen Konten täglich gegen ein regionales Zielkonto ausgeglichen und somit gepoolt. Das Management von Währungs-, Zins- und Rohstoffrisiken ist grundsätzlich darauf ausgerichtet, Preise, die der Investitions- beziehungsweise Produktions- und Absatzplanung im Rahmen von Planungsprämissen zugrunde gelegt wurden, mittels derivativer Finanzinstrumente und mittels Warentermingeschäften abzusichern sowie Zinsänderungsrisiken im Rahmen von Finanzierungstransaktionen zu begrenzen. Beim Management von Bonitäts- und Länderrisiken wird durch Diversifizierung das sogenannte Kontrahentenrisiko für den Volkswagen Konzern begrenzt. Das bedeutet, dass der Abschluss von Finanzgeschäften, bezogen auf das Geschäftsvolumen je Kontrahent, einer internen Limitierung durch das Kontrahentenrisikomanagement unterliegt. Hierzu werden verschiedene Bonitätskriterien herangezogen. In erster Linie wird die Eigenkapitalausstattung der möglichen Kontrahenten, aber auch das von unabhängigen Agenturen vergebene Rating betrachtet. Das jeweilige Risikolimit sowie zulässige Finanzinstrumente, Sicherungsverfahren und Absicherungshorizonte genehmigt der Vorstands-ausschuss für Risikomanagement. Zusätzliche Informationen zu den Grundsätzen und Zielen des Finanzmanagements finden Sie im

NETTO-CASH-FLOW KONZERNBEREICH AUTOMOBILE 2020

in Mrd. €



Kapitel „Finanzrisikomanagement und Finanzinstrumente“ im Anhang zum Konzernabschluss.

FINANZLAGE

Finanzielle Situation des Konzerns

Im Berichtsjahr nahm der Brutto-Cash-flow des Volkswagen Konzerns vor allem infolge des pandemiebedingten Ergebnismrückgangs auf 35,0 (39,9) Mrd.€ ab. Die Veränderung im Working Capital lag bei -10,1 (-22,0) Mrd.€. Die Covid-19-Pandemie wirkte sich unter anderem in Form eines Forderungsabbaus, einschließlich des Finanzdienstleistungsgeschäfts, einer geringeren Bevorratung infolge der Produktionsreduzierungen, niedrigerer sonstiger Rückstellungen sowie eines geringeren Aufbaus der Verbindlichkeiten aus. Aus der Dieseldiematik ergaben sich Mittelabflüsse, die höher ausfielen als im Geschäftsjahr 2019. Mit 24,9 (18,0) Mrd.€ konnte der Cash-flow aus dem laufenden Geschäft gegenüber Vorjahr deutlich verbessert werden.

Die Investitionstätigkeit des laufenden Geschäfts des Volkswagen Konzerns belief sich im Geschäftsjahr 2020 auf 18,4 (20,1) Mrd.€ und lag damit im Wesentlichen aufgrund geringerer Sachinvestitionen unter dem Vorjahr.

In der Finanzierungstätigkeit flossen, vor allem zur Stärkung der Brutto-Liquidität, im Berichtsjahr insgesamt Mittel in Höhe von 7,6 Mrd.€ zu; im Vorjahr wurde ein Mittelabfluss in Höhe von -0,9 Mrd.€ verzeichnet. Die Finanzierungstätigkeit beinhaltet im Wesentlichen die Aufnahme und Tilgung von Anleihen und Veränderungen der übrigen Finanzschulden. Im Juni 2020 wurden Hybridanleihen in Höhe von insgesamt 3,0 Mrd.€ erfolgreich platziert. Im September 2020 emittierte Volkswagen Green Bonds in Höhe von 2,0 Mrd.€. Die Dividendenzahlung an die Aktionäre der Volkswagen AG führte im Oktober 2020 zu einem Mittelabfluss in gleicher

Höhe wie im Vorjahr. Im Geschäftsjahr 2019 waren der Erwerb angedienter MAN Aktien infolge der Kündigung des BGAV sowie der Zahlungsmittelzufluss aus dem Börsengang von TRATON zu berücksichtigen.

Der Volkswagen Konzern verzeichnete am Ende des Berichtszeitraums einen Zahlungsmittelbestand laut Kapitalflussrechnung in Höhe von 33,4 (24,3) Mrd.€.

Die Netto-Liquidität des Volkswagen Konzerns lag am 31. Dezember 2020 bei -137,4 Mrd.€, am Jahresende 2019 waren es -148,0 Mrd.€.

Finanzielle Situation im Konzernbereich Automobile

Von Januar bis Dezember 2020 fiel der Brutto-Cash-flow des Konzernbereichs Automobile ergebnisbedingt mit 23,6 Mrd.€ um 5,5 Mrd.€ niedriger aus als im Vorjahr. Die Veränderung im Working Capital belief sich auf 1,1 (1,6) Mrd.€, wobei die einzelnen Quartale sehr unterschiedlichen Veränderungen unterlagen. Die Covid-19-Pandemie wirkte sich unter anderem in Form einer geringeren Bevorratung infolge der Produktionsreduzierungen, eines Forderungsabbaus sowie geringerer Verbindlichkeiten und niedrigerer sonstiger Rückstellungen aus. Die Mittelabflüsse aus der Dieseldiematik waren höher als ein Jahr zuvor. In der Folge verringerte sich der Cash-flow aus dem laufenden Geschäft um 6,0 Mrd.€ auf 24,7 Mrd.€.

Die Investitionstätigkeit des laufenden Geschäfts nahm mit 18,4 Mrd.€ um 1,5 Mrd.€ ab. Die darin enthaltenen Sachinvestitionen (Investitionen in Sachanlagen, Als Finanzinvestition gehaltene Immobilien und Immaterielle Vermögenswerte ohne aktivierte Entwicklungskosten) gingen um 2,9 Mrd.€ auf 11,1 Mrd.€ zurück. Die Sachinvestitionsquote lag trotz pandemiebedingt geringerer Umsatzerlöse aufgrund von deutlich gesunkenen Sachinvestitionen mit 6,1 (6,6)% unter dem Vorjahreswert. Die Sachinvestitionen flossen vor-

KAPITALFLUSSRECHNUNG NACH KONZERNBEREICHEN

Mio. €	VOLKSWAGEN KONZERN		AUTOMOBILE ¹		FINANZDIENSTLEISTUNGEN	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Anfangsbestand Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	24.329	28.113	18.098	23.354	6.231	4.759
Ergebnis vor Steuern	11.667	18.356	8.891	15.137	2.776	3.219
Ertragsteuerzahlungen	-2.646	-2.914	-2.009	-2.187	-637	-726
Abschreibungen ²	27.069	24.439	17.798	15.958	9.272	8.480
Veränderung der Pensionen	806	342	767	320	39	23
Ergebnis aus der At-Equity-Bewertung	536	460	584	520	-48	-59
Sonstige zahlungsunwirksame Aufwendungen und Erträge sowie Umgliederungen ³	-2.461	-734	-2.388	-651	-73	-83
Brutto-Cash-flow	34.971	39.950	23.642	29.097	11.329	10.853
Veränderung Working Capital	-10.070	-21.966	1.079	1.636	-11.148	-23.603
Veränderung der Vorräte	1.334	-674	1.406	-345	-72	-329
Veränderung der Forderungen	712	-893	45	-1.176	668	283
Veränderung der Verbindlichkeiten	540	2.297	-138	1.564	678	733
Veränderung der sonstigen Rückstellungen	-2	1.304	-214	1.400	211	-96
Veränderung der Vermieteten Vermögenswerte (ohne Abschreibungen)	-12.914	-13.204	52	-110	-12.966	-13.095
Veränderung der Forderungen aus Finanzdienstleistungen	260	-10.796	-72	303	332	-11.099
Cash-flow laufendes Geschäft	24.901	17.983	24.721	30.733	180	-12.750
Investitionstätigkeit laufendes Geschäft	-18.372	-20.076	-18.364	-19.898	-8	-178
davon: Sachinvestitionen	-11.273	-14.230	-11.065	-14.007	-208	-223
Entwicklungskosten (aktiviert)	-6.473	-5.171	-6.473	-5.171	-	-
Erwerb und Verkauf von Beteiligungen	-1.037	-913	-1.188	-716	151	-196
Netto-Cash-flow⁴	6.529	-2.093	6.357	10.835	172	-12.928
Veränderung der Geldanlagen in Wertpapieren, Darlehen und Termingeldanlagen	-4.319	-1.069	-3.015	-5.018	-1.304	3.949
Investitionstätigkeit	-22.690	-21.146	-21.379	-24.916	-1.312	3.771
Finanzierungstätigkeit	7.637	-865	2.938	-11.278	4.699	10.413
davon: Kapitaltransaktionen mit Minderheiten	-238	1.368	-238	1.368	-	-
Kapitaleinzahlungen/-rückzahlungen	2.984	-	2.952	-970	33	970
MAN Minderheitsaktionäre: Ausgleichzahlungen und Erwerb angedienter Aktien	2	-1.109	2	-1.109	-	-
Wechselkursbedingte Änderungen der Zahlungsmittel	-745	243	-619	205	-125	38
Veränderung der Risikovorsorge auf Zahlungsmittel	-0	1	-0	1	0	-0
Veränderung der Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	9.103	-3.784	5.660	-5.256	3.443	1.472
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente am 31.12.⁵	33.432	24.329	23.758	18.098	9.674	6.231
Wertpapiere, Darlehensforderungen und Termingeldanlagen	32.645	29.099	15.868	13.458	16.777	15.641
Brutto-Liquidität	66.078	53.428	39.626	31.556	26.451	21.872
Kreditstand	-203.457	-201.468	-12.830	-10.280	-190.627	-191.189
Netto-Liquidität⁶	-137.380	-148.040	26.796	21.276	-164.176	-169.316

1 Inklusive Zuordnung der Konsolidierung zwischen den Konzernbereichen Automobile und Finanzdienstleistungen.

2 Saldiert mit Zuschreibungen.

3 Im Wesentlichen Bewertung von Finanzinstrumenten zu Marktwerten und Umgliederung der Ergebnisse aus Anlagen-/Beteiligungsabgängen in die Investitionstätigkeit.

4 Netto-Cash-flow: Cash-flow laufendes Geschäft abzüglich Investitionstätigkeit laufendes Geschäft (Investitionstätigkeit ohne Veränderung der Geldanlagen in Wertpapieren, Darlehen und Termingeldanlagen).

5 Der Zahlungsmittelbestand setzt sich aus Guthaben bei Kreditinstituten, Schecks, Kassenbestand und jederzeit fälligen Mitteln zusammen.

6 Bestand an Zahlungsmitteln, Zahlungsmitteläquivalenten, Wertpapieren, Darlehen an verbundene Unternehmen und Joint Ventures sowie Termingeldanlagen abzüglich Kreditstand (Lang- und Kurzfristige Finanzschulden).

nehmlich in unsere Fertigungsstandorte und in Modelle, die wir in 2020 und 2021 in den Markt eingeführt haben beziehungsweise einführen werden oder für die entsprechend die Produktion startet. Dies sind im Wesentlichen Fahrzeuge der ID-Familie sowie der Modellreihen Golf, Audi Q4 e-tron, Audi Q6 e-tron, Audi e-tron GT, ŠKODA Enyaq, die neue Generation des ŠKODA Fabia, die SEAT Leon Familie sowie der CUPRA Formentor, der Porsche Taycan, Porsche Macan und von Bentley der Bentayga. Weitere Investitionsschwerpunkte bildeten die ökologische Ausrichtung unserer Modellpalette, die Elektrifizierung und Digitalisierung unserer Produkte und unsere modularen Baukästen. Die Zugänge zu den aktivierten Entwicklungskosten stiegen auf 6,5 (5,2) Mrd.€, was im Wesentlichen auf die seit Ende 2019 auf Markenebene durchzuführenden Produktwerthaltigkeitseinschätzungen zurückzuführen ist. Die Position „Erwerb und Verkauf von Beteiligungen“ nahm infolge strategischer Investitionen in diverse Unternehmen, vor allem in das Joint Venture Argo AI, um 0,5 Mrd.€ auf 1,2 Mrd.€ zu, gegenläufig wirkte der Mittelzufluss aus dem Verkauf von Renk.

Der Netto-Cash-flow des Konzernbereichs Automobile sank im Berichtsjahr um 4,5 Mrd.€ auf 6,4 Mrd.€.

Die Finanzierungstätigkeit berücksichtigt die Aufnahme und Tilgung von Anleihen und Veränderungen der übrigen Finanzschulden und verzeichnete im Geschäftsjahr 2020 insgesamt einen Mittelzufluss von 2,9 Mrd.€. Dies diente der Stärkung der Brutto-Liquidität und führte zu höheren Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten. Aus den im Juni 2020 über die Volkswagen International Finance N.V. erfolgreich begebenen Hybridanleihen im Gesamtnennbetrag von 3,0 Mrd.€ ergaben sich Mittelzuflüsse. Hierbei handelt es sich zum einen um eine 1,5 Mrd.€ Anleihe, die mit einem Kupon von 3,5% ausgestattet und erstmals nach fünf Jahren kündbar ist, und zum anderen um eine 1,5 Mrd.€ Anleihe, die einen Kupon von 3,875% hat und erstmals nach neun Jahren gekündigt werden kann. Beide Anleihen besitzen eine unbefristete Laufzeit und erhöhen – unter anderem nach Abzug der Kapitalbeschaffungskosten – das Eigenkapital. Von den Hybridanleihen waren 3,0 Mrd.€ als Kapitaleinzahlung zu klassifizieren, die die Netto-Liquidität erhöhten. Zudem sind die im September 2020 platzierten Green Bonds über 2,0 Mrd.€ in der Finanzierungstätigkeit enthalten. An die Aktionäre der Volkswagen AG wurde im Oktober 2020 eine Dividende in Höhe von 2,4 (2,4) Mrd.€ ausgeschüttet. In der Position „Kapitaltransaktionen mit Minderheiten“ ist der Mittelabfluss von 0,2 Mrd.€ für die vollständige Übertragung der außenstehenden Audi Aktien auf die Volkswagen AG

ausgewiesen. Im Vorjahr flossen im Rahmen der Finanzierungstätigkeit Mittel in Höhe von 11,3 Mrd.€ ab. Hierin enthalten war auch der Erwerb angedienter MAN Aktien infolge der Kündigung des BGAV mit der MAN SE, während der Zahlungsmittelzugang aus dem Börsengang von TRATON gegenläufig wirkte.

Am Ende des Berichtsjahres verzeichnete der Konzernbereich Automobile eine um 5,5 Mrd.€ gestiegene Netto-Liquidität in Höhe von 26,8 Mrd.€. Der Anteil der Netto-Liquidität des Konzernbereichs Automobile an den Umsatzerlösen des Konzerns erhöhte sich aufgrund der gestiegenen Netto-Liquidität und des Umsatzrückgangs im Berichtsjahr auf 12,0 (8,4) %.

FINANZIELLE SITUATION IM BEREICH PKW

Mio. €	2020	2019
Brutto-Cash-flow	21.823	25.474
Veränderung Working Capital	331	3.053
Cash-flow laufendes Geschäft	22.154	28.528
Investitionstätigkeit laufendes Geschäft	-16.762	-20.254
Netto-Cash-flow	5.392	8.273

Im Geschäftsjahr 2020 erzielte der Bereich Pkw infolge des pandemiebedingten Ergebnismrückgangs einen um 3,7 Mrd.€ unter dem Vorjahr liegenden Brutto-Cash-flow von 21,8 Mrd.€. Die Veränderung des Working Capital lag bei 0,3 (3,1) Mrd.€. Die Covid-19-Pandemie wirkte sich unter anderem in Form einer geringeren Bevorratung, eines niedrigeren Forderungsaufbaus, eines Rückgangs der Verbindlichkeiten sowie geringerer sonstiger Rückstellungen aus. Die Mittelabflüsse aus der Dieseldiagnostik fielen im Berichtszeitraum höher aus als ein Jahr zuvor. Der Cash-flow aus dem laufenden Geschäft ging um 6,4 Mrd.€ auf 22,2 Mrd.€ zurück. Die Investitionstätigkeit des laufenden Geschäfts des Bereichs Pkw verringerte sich auf 16,8 (20,3) Mrd.€. Die Sachinvestitionen waren rückläufig, während die aktivierten Entwicklungskosten zunahmen. Die Position „Erwerb und Verkauf von Beteiligungen“ erhöhte sich aufgrund von strategischen Investitionen in diverse Unternehmen, vor allem in das Joint Venture Argo AI. Der Netto-Cash-flow des Bereichs Pkw gab um 2,9 Mrd.€ auf 5,4 Mrd.€ nach.

FINANZIELLE SITUATION IM BEREICH NUTZFAHRZEUGE

Mio. €	2020	2019
Brutto-Cash-flow	1.845	3.357
Veränderung Working Capital	159	-1.249
Cash-flow laufendes Geschäft	2.004	2.108
Investitionstätigkeit laufendes Geschäft	-1.328	603
Netto-Cash-flow	676	2.711

Von Januar bis Dezember 2020 ging der Brutto-Cash-flow des Bereichs Nutzfahrzeuge ergebnisbedingt infolge der Covid-19-Pandemie um 1,5 Mrd.€ auf 1,8 Mrd.€ zurück. Die Veränderung im Working Capital belief sich auf 0,2 (-1,2) Mrd.€. Der Cash-flow aus dem laufenden Geschäft nahm um 0,1 Mrd.€ auf 2,0 Mrd.€ ab. Die Investitionstätigkeit des laufenden Geschäfts war höher als im Vorjahr, in dem der konzerninterne Verkauf des Power-Engineering-Geschäfts zu einem Mittelzufluss geführt hatte. Der Netto-Cash-flow ging auf 0,7 (2,7) Mrd.€ zurück.

FINANZIELLE SITUATION IM BEREICH POWER ENGINEERING

Mio. €	2020	2019
Brutto-Cash-flow	-25	265
Veränderung Working Capital	588	-168
Cash-flow laufendes Geschäft	562	98
Investitionstätigkeit laufendes Geschäft	-274	-247
Netto-Cash-flow	289	-150

Im Berichtsjahr lag der Brutto-Cash-flow des Bereichs Power Engineering mit 0,0 (0,3) Mrd.€ insbesondere aufgrund des schlechteren Ergebnisses unter dem Wert des Vorjahres. Aufgrund des Abbaus von Forderungen und der noch nicht zahlungswirksamen Restrukturierungsaufwendungen belief sich die Veränderung im Working Capital auf 0,6 (-0,2) Mrd.€. Der Cash-flow aus dem laufenden Geschäft stieg im Vergleich zum Vorjahr um 0,5 Mrd.€ auf 0,6 Mrd.€. Die Investitionstätigkeit des laufenden Geschäfts erhöhte sich um 10,6 % auf 0,3 Mrd.€. Der Netto-Cash-flow verbesserte sich um 0,4 Mrd.€ auf 0,3 Mrd.€.

Finanzielle Situation im Finanzdienstleistungsbereich

Von Januar bis Dezember 2020 verzeichnete der Konzernbereich Finanzdienstleistungen einen Brutto-Cash-flow in Höhe von 11,3 (10,9) Mrd.€. Die Veränderung im Working Capital belief sich aufgrund einer geringeren Mittelbindung infolge des nachfragebedingt gesunkenen Geschäftsvolumens

nach Ausbreitung des Coronavirus SARS-CoV-2 auf -11,1 (-23,6) Mrd.€. Der Cash-flow aus dem laufenden Geschäft verbesserte sich um 12,9 Mrd.€ auf 0,2 Mrd.€.

Die Investitionstätigkeit des laufenden Geschäfts lag mit 0,0 (0,2) Mrd.€ unter dem Wert des Vorjahres.

Die Finanzierungstätigkeit des Konzernbereichs Finanzdienstleistungen enthält vor allem die Aufnahme und Tilgung von Anleihen und übrigen Finanzschulden; im Berichtsjahr flossen insgesamt Mittel in Höhe von 4,7 Mrd.€ zur Refinanzierung des Geschäftsvolumens zu, im Vorjahr waren es 10,4 Mrd.€.

Die branchenüblich negative Netto-Liquidität des Konzernbereichs Finanzdienstleistungen lag am Ende des Berichtsjahres bei -164,2 Mrd.€; am 31. Dezember 2019 hatte sie -169,3 Mrd.€ betragen.

VERMÖGENSLAGE

Bilanzstruktur des Konzerns

Mit 497,1 Mrd.€ übertraf die Bilanzsumme des Volkswagen Konzerns am Ende des Geschäftsjahres 2020 den Vorjahreswert um 1,9%. Der Anstieg ist im Wesentlichen auf die Stärkung der Brutto-Liquidität und die im zweiten Quartal 2020 erfolgreich platzierten Hybridanleihen zurückzuführen. Währungskurseffekte wirkten gegenläufig. Die Struktur der Konzernbilanz zum Bilanzstichtag ist in diesem Kapitel grafisch dargestellt. Das Eigenkapital des Volkswagen Konzerns nahm um 5,1 Mrd.€ auf 128,8 Mrd.€ zu. Die Eigenkapitalquote lag bei 25,9 (25,3) %.

Am Ende des Geschäftsjahres 2020 lagen außerbilanzielle Verpflichtungen in Form von Eventualverbindlichkeiten in Höhe von 8,6 (8,5) Mrd.€ und in Form von Finanzgarantien in Höhe von 0,4 (0,4) Mrd.€ vor. Zudem bestanden Sonstige finanzielle Verpflichtungen in Höhe von 22,0 Mrd.€, die den Vorjahreswert von 20,0 Mrd.€ überstiegen. Die Eventualverbindlichkeiten beziehen sich vor allem auf Rechtsrisiken im Zusammenhang mit der Dieseldiagnostik sowie auf mögliche Belastungen aus Steuerrisiken im Bereich Nutzfahrzeuge in Brasilien. Die Sonstigen finanziellen Verpflichtungen ergeben sich im Wesentlichen aus Bestellobligos für Sachanlagen sowie aus unwiderruflichen Kreditzusagen an Kunden. Des Weiteren sind hier Verpflichtungen für zugesagte Investitionen in die Infrastruktur für Null-Emissions-Fahrzeuge sowie in Initiativen, die den entsprechenden Zugang und die Sensibilisierung für diese Technologie fördern, enthalten. Diese Zusagen wurden im Rahmen der Vergleichsvereinbarungen in den USA im Zusammenhang mit der Dieseldiagnostik getroffen. In den Sonstigen finanziellen Verpflichtungen sind hierfür 0,9 Mrd.€ enthalten. Außerdem ist hier die Kaufpreiszahlung für den Erwerb aller ausstehenden Aktien an Navistar in Höhe von insgesamt rund 3,7 Mrd. USD berücksichtigt, da das Merger Agreement zwischen TRATON und Navistar aufschiebende Bedingungen enthält und die Kaufpreiszahlung vorerst nicht zu passivieren ist.

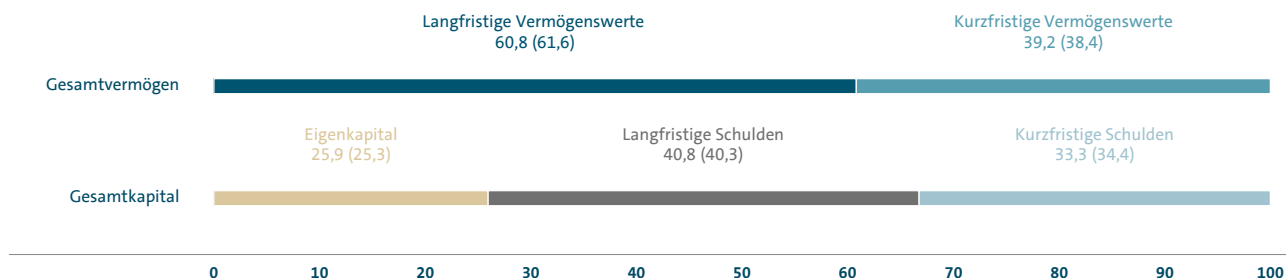
BILANZSTRUKTUR NACH KONZERNBEREICHEN ZUM 31. DEZEMBER

Mio. €	VOLKSWAGEN KONZERN		AUTOMOBILE ¹		FINANZDIENSTLEISTUNGEN	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Aktiva						
Langfristige Vermögenswerte	302.170	300.608	156.861	153.736	145.309	146.873
Immaterielle Vermögenswerte	67.968	66.214	67.781	66.010	187	204
Sachanlagen	63.884	66.152	62.807	65.043	1.077	1.110
Vermietete Vermögenswerte	50.686	48.938	1.512	2.084	49.174	46.853
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	82.565	86.973	-377	-390	82.942	87.363
Finanzanlagen, At Equity bewertete Anteile und sonstige Beteiligungen, sonstige Forderungen und finanzielle Vermögenswerte	37.067	32.331	25.137	20.989	11.930	11.342
Kurzfristige Vermögenswerte	194.944	187.463	97.236	93.081	97.708	94.382
Vorräte	43.823	46.742	39.055	41.898	4.768	4.844
Forderungen aus Finanzdienstleistungen	58.006	58.615	-557	-640	58.562	59.255
Sonstige Forderungen und finanzielle Vermögenswerte	38.044	38.620	17.012	17.803	21.033	20.817
Wertpapiere	21.162	16.769	17.503	13.546	3.658	3.223
Zahlungsmittel, Zahlungsmitteläquivalente und Termingeldanlagen	33.909	25.923	24.222	19.679	9.687	6.243
Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte	-	795	-	795	-	-
Bilanzsumme	497.114	488.071	254.097	246.816	243.017	241.255
Passiva						
Eigenkapital	128.783	123.651	96.733	92.774	32.050	30.877
Eigenkapital der Aktionäre der Volkswagen AG	111.336	109.117	79.913	78.872	31.423	30.246
Eigenkapital der Hybridkapitalgeber der Volkswagen AG	15.713	12.663	15.713	12.663	-	-
Eigenkapital der Anteilseigner der Volkswagen AG	127.049	121.781	95.626	91.535	31.423	30.246
Anteile von Minderheiten am Eigenkapital	1.734	1.870	1.107	1.239	627	631
Langfristige Schulden	202.921	196.497	93.523	90.822	109.398	105.675
Finanzschulden	114.809	113.556	15.637	17.592	99.173	95.965
Rückstellungen für Pensionen	45.081	41.389	44.207	40.631	874	759
Sonstige Schulden	43.031	41.551	33.680	32.600	9.352	8.951
Kurzfristige Schulden	165.410	167.924	63.840	63.220	101.569	104.703
Finanzschulden	88.648	87.912	-2.806	-7.312	91.454	95.224
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	22.677	22.745	19.539	19.603	3.137	3.142
Sonstige Schulden	54.085	56.896	47.107	50.559	6.978	6.337
Schulden im Zusammenhang mit Zur Veräußerung gehaltene Schulden	-	370	-	370	-	-
Bilanzsumme	497.114	488.071	254.097	246.816	243.017	241.255

1 Inklusive Zuordnung der Konsolidierung zwischen den Konzernbereichen Automobile und Finanzdienstleistungen, im Wesentlichen konzerninterne Darlehen.

STRUKTUR DER KONZERNBILANZ 2020

in Prozent



Bilanzstruktur im Konzernbereich Automobile

Zum 31. Dezember 2020 stiegen die Immateriellen Vermögenswerte des Konzernbereichs Automobile unter anderem aufgrund gestiegener Aktivierungen von Entwicklungskosten gegenüber dem Geschäftsjahr 2019 leicht. Die Sachanlagen gingen aufgrund von Wechselkurseffekten und über den Zugängen liegenden Abschreibungen zurück. Die At Equity bewerteten Anteile nahmen zu: Den unter Vorjahr liegenden Geschäftsergebnissen der chinesischen Joint Ventures standen niedrigere Dividendenbeschlüsse sowie Zugänge von Anteilen wie der Argo AI, QuantumScape, Anhui Jianghuai Automobile Group Holdings und Northvolt gegenüber. Die langfristigen Sonstigen Forderungen und finanziellen Vermögenswerte nahmen zu. Insgesamt erhöhten sich die Langfristigen Vermögenswerte um 3,1 Mrd. € auf 156,9 Mrd. €.

Die Kurzfristigen Vermögenswerte übertrafen mit 97,2 (93,1) Mrd. € den Wert zum Jahresende 2019. Die darin enthaltenen Vorräte gingen infolge der pandemiebedingten Produktionsreduzierungen sowie wechsellkursbedingt zurück. Der Wertpapier- und Zahlungsmittelbestand im Konzernbereich Automobile stieg um 8,5 Mrd. € auf 41,7 Mrd. €.

Die Position „Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte“ umfasste im Vorjahr die abgehenden Buchwerte der im Geschäftsjahr erfolgten Einbringung der AID in das Joint Venture Argo AI sowie jene aus der Veräußerung von Renk.

Das Eigenkapital des Konzernbereichs Automobile war am Ende des Geschäftsjahrs 2020 mit 96,7 Mrd. € um 4,3% höher als ein Jahr zuvor. Der Anstieg resultierte im Wesentlichen aus dem positiven Ergebnis, den im Juni 2020 begebenen Hybridanleihen sowie aus positiven Effekten aus der erfolgsneutral erfassten Derivatebewertung. Die Währungsumrechnung, die durch die Hauptversammlung beschlossene Dividendenzahlung an die Aktionäre der Volkswagen AG sowie gestiegene versicherungsmathematische Verluste aus

der Neubewertung von Pensionsplänen reduzierten das Eigenkapital. Die Anteile von Minderheiten am Eigenkapital sind im Wesentlichen den Minderheitsaktionären von TRATON zuzurechnen. Die Eigenkapitalquote belief sich auf 38,1 (37,6) %.

Die Langfristigen Schulden erhöhten sich um 2,7 Mrd. € auf 93,5 Mrd. €. Die darin enthaltenen langfristigen Finanzschulden gingen im Wesentlichen aufgrund von Umgliederungen vom langfristigen in den kurzfristigen Bereich aufgrund kürzerer verbleibender Restlaufzeiten sowie währungsbedingt zurück, gegenläufig wirkten in dieser Position die im September 2020 begebenen Green Bonds. Die Pensionsrückstellungen legten vor allem aufgrund der versicherungsmathematischen Neubewertung infolge der Änderung des Zinssatzes gegenüber dem Vergleichswert 2019 zu.

Die Kurzfristigen Schulden lagen mit 63,8 (63,2) Mrd. € auf dem Niveau des Vorjahres. Die kurzfristigen Finanzschulden beliefen sich vor allem infolge der Umgliederungen in den kurzfristigen Bereich auf –2,8 (–7,3) Mrd. €. Die Werte des Automobilbereichs enthalten auch die Eliminierung konzerninterner Beziehungen zwischen den Konzernbereichen Automobile und Finanzdienstleistungen. Da die kurzfristigen Finanzschulden des originären Konzernbereichs Automobile geringer waren als die an den Finanzdienstleistungsbereich gewährten Darlehen, war der auszuweisende Wert in beiden Zeiträumen negativ. Die kurzfristigen sonstigen Schulden gingen im Wesentlichen aufgrund von Effekten aus der Derivatebewertung sowie aufgrund von geringeren Verbindlichkeiten aus Buyback-Geschäften zurück. Die sonstigen Rückstellungen verringerten sich vor allem bedingt durch Inanspruchnahmen im Zusammenhang mit der Dieseldiagnostik.

Am Ende des Geschäftsjahrs 2020 übertraf die Bilanzsumme des Konzernbereichs Automobile mit 254,1 Mrd. € den Wert vom 31. Dezember 2019 um 2,9 %.

BILANZSTRUKTUR IM BEREICH PKW

Mio. €	31.12.2020	31.12.2019
Langfristige Vermögenswerte	130.237	126.387
Kurzfristige Vermögenswerte	83.180	75.459
Bilanzsumme	213.417	201.846
Eigenkapital	81.423	75.773
Langfristige Schulden	82.263	78.679
Kurzfristige Schulden	49.731	47.394

BILANZSTRUKTUR IM BEREICH NUTZFAHRZEUGE

Mio. €	31.12.2020	31.12.2019
Langfristige Vermögenswerte	24.777	25.143
Kurzfristige Vermögenswerte	11.256	13.420
Bilanzsumme	36.033	38.563
Eigenkapital	13.389	14.115
Langfristige Schulden	10.592	11.367
Kurzfristige Schulden	12.052	13.081

Am Jahresende 2020 waren die Immateriellen Vermögenswerte des Bereichs Pkw unter anderem aufgrund gestiegener Aktivierungen von Entwicklungskosten höher als am Bilanzstichtag 2019. Aufgrund von Wechselkurseffekten und über den Zugängen liegenden Abschreibungen nahmen die Sachanlagen ab. Die At Equity bewerteten Anteile stiegen im Vergleich zum 31. Dezember 2019: Den unter Vorjahr liegenden Geschäftsergebnissen der chinesischen Joint Ventures standen niedrigere Dividendenbeschlüsse der Gemeinschaftsunternehmen sowie Zugänge von Anteilen wie der Argo AI, QuantumScape, Anhui Jianghuai Automobile Group Holdings und Northvolt entgegen. Insgesamt erhöhten sich die Langfristigen Vermögenswerte im Vergleich zum Jahresende 2019 um 3,0%. Die Kurzfristigen Vermögenswerte legten um 10,2% zu. Die darin enthaltenen Vorräte sanken infolge der pandemiebedingten Produktionsreduzierungen sowie Wechselkursbedingt. Der Bestand an Wertpapieren und Zahlungsmitteln übertraf im Bereich Pkw den Wert vom Jahresende 2019 deutlich. Am 31. Dezember 2020 verzeichnete der Bereich Pkw eine Bilanzsumme in Höhe von 213,4 (201,8) Mrd. €.

Das Eigenkapital des Bereichs Pkw lag hauptsächlich ergebnisbedingt mit 81,4 (75,8) Mrd. € über dem Wert vom 31. Dezember 2019. Die Langfristigen Schulden insgesamt waren um 4,6% höher als Ende 2019. Die darin enthaltenen langfristigen Finanzschulden erhöhten sich, die Pensionsrückstellungen stiegen im Wesentlichen aufgrund der versicherungsmathematischen Neubewertung infolge der Änderung des Zinssatzes. Im Wesentlichen höhere kurzfristige Finanzschulden führten dazu, dass die Kurzfristigen Schulden um 4,9% über dem Wert vom Jahresende 2019 lagen. Vor allem geringere sonstige Rückstellungen – unter anderem bedingt durch Inanspruchnahmen im Zusammenhang mit der Dieseldiagnostik – wirkten gegenläufig.

Am Ende des Berichtszeitraums nahmen die Sachanlagen des Bereichs Nutzfahrzeuge leicht zu, während die Vermieteten Vermögenswerte zurückgingen. Die Langfristigen Vermögenswerte insgesamt verringerten sich mit 24,8 (25,1) Mrd. € gegenüber dem letzten Bilanzstichtag 2019 leicht. Die Kurzfristigen Vermögenswerte nahmen um 16,1% ab. Die darin enthaltenen Vorräte gingen infolge der pandemiebedingten Produktionsreduzierungen zurück. Der Bestand an Wertpapieren und Zahlungsmitteln verringerte sich im Berichtsjahr. Die Bilanzsumme blieb mit 36,0 Mrd. € um 2,5 Mrd. € unter dem Vorjahr.

Das Eigenkapital des Bereichs Nutzfahrzeuge lag mit 13,4 (14,1) Mrd. € unter dem Wert des Vorjahres. Die Langfristigen Schulden waren insgesamt um 6,8% niedriger als am 31. Dezember 2019. Die sonstigen langfristigen Schulden gingen zurück. Die Kurzfristigen Schulden verringerten sich insgesamt um 7,9%. Die darin enthaltenen kurzfristigen Sonstigen Schulden nahmen im Vergleich zum Vorjahresbilanzstichtag ab.

BILANZSTRUKTUR IM BEREICH POWER ENGINEERING

Mio. €	31.12.2020	31.12.2019
Langfristige Vermögenswerte	1.847	2.206
Kurzfristige Vermögenswerte	2.800	4.202
Bilanzsumme	4.647	6.408
Eigenkapital	1.922	2.885
Langfristige Schulden	668	777
Kurzfristige Schulden	2.057	2.746

Im Bereich Power Engineering nahmen die Immateriellen Vermögenswerte und die Sachanlagen am 31. Dezember 2020 im Vergleich zum Vorjahresbilanzstichtag ab. Die Langfristigen Vermögenswerte verringerten sich insgesamt um 16,3%. Die Kurzfristigen Vermögenswerte gingen um 33,4% zurück, der darin enthaltene Zahlungsmittelbestand reduzierte sich deutlich. Im Vorjahr waren in der Position „Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte“ die abgegangenen Buchwerte der Vermögenswerte aus dem im Oktober 2020 vollzogenen Verkauf von Renk enthalten. Die Bilanzsumme des Bereichs Power Engineering reduzierte sich in der Folge auf 4,6 (6,4) Mrd. € am Ende des Geschäftsjahr 2020.

Am Jahresende 2020 verzeichnete der Bereich Power Engineering ein Eigenkapital in Höhe von 1,9 (2,9) Mrd. €. Die Langfristigen Schulden fielen insgesamt niedriger aus als ein Jahr zuvor. Die Kurzfristigen Schulden gingen gegenüber dem Jahresende 2019 ebenfalls zurück. Die hierin enthaltenen Finanzschulden reduzierten sich deutlich, während sich die sonstigen Rückstellungen aufgrund von Rückstellungen für Restrukturierungsmaßnahmen erhöhten. In den Kurzfristigen Schulden waren zum Jahresende 2019 zudem die Buchwerte der Schulden von Renk enthalten, die mit der Veräußerung von Renk im Jahr 2020 abgegangen sind.

Bilanzstruktur im Finanzdienstleistungsbereich

Am 31. Dezember 2020 verzeichnete der Konzernbereich Finanzdienstleistungen eine Bilanzsumme in Höhe von 243,0 (241,3) Mrd. €; sie lag damit leicht über dem Wert des letztjährigen Bilanzstichtags.

Die Langfristigen Vermögenswerte gaben im Vergleich zum Vorjahresende um 1,1 % auf 145,3 Mrd. € nach; die darin enthaltenen Sachanlagen waren nahezu unverändert. Die Vermieteten Vermögenswerte erhöhten sich, die langfristigen Forderungen aus Finanzdienstleistungen nahmen infolge der Covid-19-Pandemie volumen- und währungsbedingt ab.

Die Kurzfristigen Vermögenswerte stiegen auf 97,7 (94,4) Mrd. €. Die kurzfristigen Forderungen aus Finanzdienstleistungen fielen im Wesentlichen pandemiebedingt niedriger aus als Ende 2019. Mit 13,3 Mrd. € übertraf der Bestand an Wertpapieren und Zahlungsmitteln im Konzernbereich Finanzdienstleistungen den Wert vom Jahresende 2019 um 3,9 Mrd. €.

Am 31. Dezember 2020 entfielen rund 48,9 (49,4) % der Aktiva des Volkswagen Konzerns auf den Finanzdienstleistungsbereich.

Das Eigenkapital des Konzernbereichs Finanzdienstleistungen war am Ende des Berichtsjahres mit 32,0 Mrd. € um 3,8% höher als ein Jahr zuvor. Negative Wechselkurseffekte standen dem positiven Ergebnis gegenüber. Die Eigenkapitalquote belief sich auf 13,2 (12,8) %.

Die Langfristigen Schulden erhöhten sich insgesamt vor allem aufgrund von gestiegenen langfristigen Finanzschulden und höheren sonstigen Rückstellungen um 3,5 %. Gesunkene kurzfristige Finanzschulden, denen höhere sonstige kurzfristige Schulden entgegenstanden führten dazu, dass die Kurzfristigen Schulden insgesamt abnahmen.

Das Einlagevolumen aus dem Direktbankgeschäft lag mit 28,9 (32,5) Mrd. € unter dem Wert vom Jahresende 2019.

KAPITALRENDITE (ROI) UND WERTBEITRAG

Das finanzielle Zielsystem des Volkswagen Konzerns sieht als Kernelement die kontinuierliche und nachhaltige Steigerung des Unternehmenswertes vor. Um den Ressourceneinsatz im Konzernbereich Automobile effizient zu gestalten und dessen Erfolg zu messen, nutzen wir seit vielen Jahren ein wertorientiertes Steuerungskonzept mit der relativen Kennzahl Kapitalrendite (RoI) und der absoluten Erfolgsgröße Wertbeitrag¹, eine an den Kapitalkosten ausgerichtete Kennzahl.

Die Kapitalrendite dient in der strategischen und operativen Steuerung als konsistente Zielvorgabe. Übersteigt die Kapitalrendite den vom Markt geforderten Kapitalkostensatz, ergibt sich eine Wertsteigerung des investierten Vermögens beziehungsweise ein positiver Wertbeitrag. Mit dem Konzept der wertorientierten Steuerung kann der Erfolg des Konzernbereichs Automobile und einzelner Geschäftseinheiten beurteilt werden. Darüber hinaus wird so die Ertragskraft unserer Produkte, Produktlinien und Projekte – etwa neuer Werke – messbar.

Komponenten des Wertbeitrags

Das Operative Ergebnis nach Steuern und die Kapitalkosten des investierten Vermögens bestimmen die Höhe des Wertbeitrags¹.

Das Operative Ergebnis dokumentiert die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit des Automobilbereichs und stellt zunächst eine Größe vor Steuern dar. Auf Basis der international unterschiedlichen Ertragsteuersätze unserer Gesellschaften wenden wir zur Ermittlung des Operativen Ergebnisses nach Steuern pauschal einen durchschnittlichen Steuersatz von 30 % an.

¹ Der Wertbeitrag entspricht dem Economic Value Added (EVA®). EVA® ist ein eingetragenes Warenzeichen der Unternehmensberatungsgesellschaft Stern Stewart & Co.

Die Multiplikation des Kapitalkostensatzes mit dem durchschnittlichen investierten Vermögen ergibt die Kapitalkosten. Das investierte Vermögen berechnet sich aus der Summe der Vermögenspositionen der Bilanz, die dem eigentlichen Betriebszweck dienen (Sachanlagen, Immaterielle Vermögenswerte, Vermietete Vermögenswerte, Vorräte und Forderungen), vermindert um das unverzinsliche Abzugskapital (Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie erhaltene Anzahlungen). Das durchschnittliche investierte Vermögen wird aus dem Vermögensstand zu Beginn und zum Ende des Berichtsjahres gebildet.

Da das Konzept der wertorientierten Steuerung nur das operative Geschäft umfasst, werden Vermögenspositionen aus dem Beteiligungsengagement oder aus der Anlage liquider Mittel bei der Berechnung des investierten Vermögens nicht berücksichtigt. Diese Vermögenspositionen werden über das Finanzergebnis verzinst.

Ermittlung des aktuellen Kapitalkostensatzes

Der Kapitalkostensatz stellt den gewichteten Durchschnitt der Verzinsungsansprüche an das Eigen- und Fremdkapital dar.

Der Eigenkapitalkostensatz wird mit Hilfe des Kapitalmarktmodells CAPM (Capital Asset Pricing Model) bestimmt.

Dieses Modell basiert auf dem Zinssatz langfristiger risikofreier Bundesanleihen, erhöht um die Risikoprämie einer Anlage am Aktienmarkt. Die Risikoprämie setzt sich aus einem allgemeinen Marktrisiko sowie einem spezifischen Unternehmensrisiko zusammen.

Die allgemeine Risikoprämie, die das generelle Risiko einer Kapitalanlage am Aktienmarkt widerspiegelt, beläuft sich auf 7,5 %.

Das spezifische Unternehmensrisiko – die Schwankungen des Kurses der Volkswagen Vorzugsaktie – wird im Rahmen der Beta-Faktor-Ermittlung im Vergleich zum MSCI World Index abgebildet. Mit dem MSCI World Index wird ein Maßstab unterlegt, der für Investoren einen weltweiten Kapitalmarktanspruch widerspiegelt.

Der Betrachtungszeitraum für die Beta-Faktor-Ermittlung erstreckt sich über 5 Jahre mit jährlichen Beta-Werten auf wöchentlicher Basis und einer anschließenden Durchschnittsbildung. Für 2020 wurde ein Beta-Faktor von 1,26 (1,17) ermittelt.

Der Fremdkapitalkostensatz basiert auf der durchschnittlichen Verzinsung langfristiger Kredite. Weil die Fremdkapitalzinsen steuerlich abzugsfähig sind, wird der Fremdkapitalkostensatz um den Steuervorteil von 30 % adjustiert.

Nach Gewichtung auf Basis einer festen Relation für die Marktwerte des Eigen- und Fremdkapitals ergibt sich für den Konzernbereich Automobile für das Jahr 2020 ein effektiver Kapitalkostensatz von 6,5 (6,3) %.

KAPITALKOSTENSATZ NACH STEUERN IM KONZERNBEREICH AUTOMOBILE

%	2020	2019
Zinssatz für risikofreie Anlagen	–0,2	0,0
Marktrisikoprämie	7,5	7,5
Spezifische Risikoprämie Volkswagen (Beta-Faktor Volkswagen)	2,0 (1,26)	1,3 (1,17)
Eigenkapitalkostensatz nach Steuern	9,3	8,8
Fremdkapitalzinssatz	1,4	1,9
Steuervorteil	–0,4	–0,6
Fremdkapitalkostensatz nach Steuern	1,0	1,3
Anteil des Eigenkapitals	66,7	66,7
Anteil des Fremdkapitals	33,3	33,3
Kapitalkostensatz nach Steuern	6,5	6,3

KAPITALRENDITE (ROI) UND WERTBEITRAG IM BERICHTSJAHR

Das Operative Ergebnis nach Steuern des Konzernbereichs Automobile inklusive des anteiligen Operativen Ergebnisses der chinesischen Gemeinschaftsunternehmen fiel im Geschäftsjahr 2020 vor allem aufgrund der anhaltenden, negativen Auswirkungen der Ausbreitung des Coronavirus SARS-CoV-2 mit 7.450 (13.019) Mio.€ niedriger aus als ein Jahr zuvor. Neben insbesondere dem Umsatzrückgang infolge des pandemiebedingten Absinkens der Kundennachfrage führten Turbulenzen auf den Kapitalmärkten zu negativen Effekten aus der Bewertung von Fremdwährungsforderungen und -verbindlichkeiten. Zudem wirkten Einmalaufwendungen für Restrukturierungsmaßnahmen ergebnismindernd. Positiv wirkten geringere Kosten. Zudem wurde aus der Einbringung der AID in das Joint Venture Argo AI und aus dem Verkauf von Renk jeweils ein Ertrag erzielt. Negative Sondereinflüsse belasteten das Operative Ergebnis, jedoch in geringerem Umfang als im Vorjahr. Da Ergebnis- und Vermögens-effekte aus der Kaufpreisallokation außerhalb der operativen Steuermöglichkeiten des Managements liegen, werden sie nicht mitberücksichtigt.

Das investierte Vermögen sank unter anderem währungsbedingt im Berichtsjahr auf 114.907 (116.016) Mio.€. Der Rückgang war vor allem auf einen geringeren Vorratsbestand und niedrigere Sachanlagen zurückzuführen, denen höhere aktivierte Entwicklungskosten entgegenstanden.

Die Kapitalrendite (RoI) zeigt die erzielte periodenbezogene Verzinsung des investierten Vermögens auf Basis des Operativen Ergebnisses nach Steuern. Im Vergleich zum Vorjahr war sie ergebnisbedingt infolge der Covid-19-Pandemie rückläufig und lag mit 6,5 (11,2) % unter unserem Mindestverzinsungsanspruch von 9 %.

Die Kapitalkosten – das investierte Vermögen multipliziert mit dem Kapitalkostensatz – überstiegen mit 7.504 (7.328) Mio.€ den Wert des Vorjahres leicht. Das pandemiebedingt belastete Operative Ergebnis nach Steuern führte nach Abzug der Kapitalkosten des investierten Vermögens zu einem Wertbeitrag in Höhe von –54 (5.691) Mio.€.

Weitere Informationen zur wertorientierten Steuerung finden Sie auf der Internetseite www.volkswagenag.com/de/InvestorRelations/news-and-publications/More_Publications.html unter dem Stichwort „Finanzielle Steuerungsgrößen des Volkswagen Konzerns“.

KAPITALRENDITE (ROI) UND WERTBEITRAG IM KONZERNBEREICH AUTOMOBILE¹

Mio.€	2020	2019
Operatives Ergebnis nach Steuern	7.450	13.019
Investiertes Vermögen (Durchschnitt)	114.907	116.016
Kapitalrendite (RoI) in %	6,5	11,2
Kapitalkostensatz in %	6,5	6,3
Kapitalkosten des investierten Vermögens	7.504	7.328
Wertbeitrag	–54	5.691

¹ Inklusive der anteiligen Einbeziehung der chinesischen Gemeinschaftsunternehmen (einschließlich der jeweiligen Vertriebs- und Komponentengesellschaften) und Zuordnung der Konsolidierung zwischen den Konzernbereichen Automobile und Finanzdienstleistungen.

GESAMTAUSSAGE ZUM GESCHÄFTSVERLAUF UND ZUR WIRTSCHAFTLICHEN LAGE

Der Vorstand der Volkswagen AG beurteilt den Geschäftsverlauf und die wirtschaftliche Lage vor dem Hintergrund der umfassend und anhaltend negativen Auswirkungen der Ausbreitung des Coronavirus SARS-CoV-2 insgesamt positiv.

Die Covid-19-Pandemie hat das Geschäft des Volkswagen Konzerns im gesamten Berichtsjahr stark beeinträchtigt und führte zu geringeren Werten bei Auslieferungen, Umsatz und Ergebnis sowie zu Abweichungen gegenüber der ursprünglichen Prognose. In diesem Umfeld, das zudem von intensivem Wettbewerb, dem technologischen Wandel der Branche und zunehmendem Umweltbewusstsein geprägt war, konnten wir 9,3 Mio. Fahrzeuge an Kunden ausliefern. Die Umsatzerlöse des Konzerns gingen volumen- und wechselkursbedingt ebenfalls deutlich um 11,8% zurück. In der Folge gab das Operative Ergebnis vor Sondereinflüssen auf 10,6 Mrd. € nach. Die operative Umsatzrendite vor Sondereinflüssen verfehlte mit 4,8% den ursprünglich prognostizierten Korridor

von 6,5 bis 7,5%. Inklusive der Sondereinflüsse aus der Dieseldiagnostik belief sich die operative Umsatzrendite auf 4,3%.

Die Forschungs- und Entwicklungskosten spiegeln unsere Aktivitäten zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens wider; trotz gegensteuernder Maßnahmen war die F&E-Quote im Konzernbereich Automobile mit 7,6% aufgrund des pandemiebedingten Umsatzrückgangs, wie letztlich erwartet, höher als im Vorjahr.

Infolge deutlich reduzierter Sachinvestitionen ging die Sachinvestitionsquote des Automobilbereichs auf 6,1% zurück und lag damit in der ursprünglich erwarteten Bandbreite. Der Netto-Cash-flow fiel trotz der Covid-19-Pandemie mit 6,4 Mrd. € klar positiv aus, der Rückgang gegenüber Vorjahr war insbesondere auf das niedrigere Ergebnis und höhere Mittelabflüsse aus der Dieseldiagnostik zurückzuführen. Die Netto-Liquidität verbesserte sich über die Prognose hinaus – auch aufgrund der erfolgreich platzierten Hybridanleihen – auf 26,8 Mrd. €.

Die Kapitalrendite (RoI) im Konzernbereich Automobile ging pandemiebedingt auf 6,5% zurück und verfehlte den Mindestverzinsungsanspruch an das investierte Vermögen.

SOLL-IST-VERGLEICH

	Ist 2019	Ursprüngliche Prognose für 2020	Angepasste Prognose für 2020	Ist 2020
Auslieferungen an Kunden (Fahrzeuge)	11,0 Mio.	Größenordnung Vorjahr	deutlicher Rückgang	9,3 Mio.
Volkswagen Konzern				
Umsatzerlöse	252,6 Mrd. €	Steigerung bis 4%	deutlicher Rückgang	222,9 Mrd. €
Operative Umsatzrendite vor Sondereinflüssen	7,6%	6,5 – 7,5%	positiv, < 6,5%	4,8%
Operative Umsatzrendite	6,7%	6,5 – 7,5%	positiv, < 6,5%	4,3%
Operatives Ergebnis vor Sondereinflüssen	19,3 Mrd. €	in der Bandbreite	gravierender Rückgang, positiv	10,6 Mrd. €
Operatives Ergebnis	17,0 Mrd. €	in der Bandbreite	gravierender Rückgang, positiv	9,7 Mrd. €
Bereich Pkw				
Umsatzerlöse	182,0 Mrd. €	moderate Steigerung	deutlicher Rückgang	156,3 Mrd. €
Operative Umsatzrendite vor Sondereinflüssen	8,0%	6,5 – 7,5%	in der Bandbreite, < 6,5%	5,2%
Operative Umsatzrendite	6,7%	6,5 – 7,5%	in der Bandbreite, < 6,5%	4,6%
Operatives Ergebnis vor Sondereinflüssen	14,5 Mrd. €	in der Bandbreite	gravierender Rückgang	8,2 Mrd. €
Operatives Ergebnis	12,2 Mrd. €	in der Bandbreite	gravierender Rückgang	7,2 Mrd. €
Bereich Nutzfahrzeuge				
Umsatzerlöse	26,4 Mrd. €	moderater Rückgang	deutlicher Rückgang	22,2 Mrd. €
Operative Umsatzrendite	6,3%	4,0 – 5,0%	in der Bandbreite, < 4,0%	–0,4%
Operatives Ergebnis	1,7 Mrd. €	in der Bandbreite	gravierender Rückgang	–79 Mio. €
Bereich Power Engineering				
Umsatzerlöse	4,0 Mrd. €	auf Vorjahresniveau	deutlicher Rückgang	3,6 Mrd. €
Operatives Ergebnis	–93 Mio. €	geringerer Verlust	deutlich höherer Verlust	–482 Mio. €
Konzernbereich Finanzdienstleistungen				
Umsatzerlöse	40,2 Mrd. €	Größenordnung Vorjahr	auf Vorjahresniveau	40,8 Mrd. €
Operatives Ergebnis	3,2 Mrd. €	Größenordnung Vorjahr	deutlicher Rückgang	3,0 Mrd. €
F&E-Quote im Konzernbereich Automobile	6,7%	6,0 – 6,5%	Anstieg, > 6,5%	7,6%
Sachinvestitionsquote im Konzernbereich Automobile	6,6%	6,0 – 6,5%	auf Vorjahresniveau	6,1%
Netto-Cash-flow im Konzernbereich Automobile	10,8 Mrd. €	spürbarer Rückgang, klar positiv	deutlicher Rückgang, positiv	6,4 Mrd. €
Netto-Liquidität im Konzernbereich Automobile	21,3 Mrd. €	merkliche Steigerung	Größenordnung Vorjahr	26,8 Mrd. €
Kapitalrendite (RoI) im Konzernbereich Automobile	11,2%	leichte Steigerung, > 9%	Rückgang, positiv, < 9%	6,5%

Volkswagen AG

(Kurzfassung nach HGB)

Absatz der Volkswagen AG liegt 2020 infolge der negativen Auswirkungen der Covid-19-Pandemie unter Vorjahresniveau, Ergebnis konnte gesteigert werden.

JAHRESERGEBNIS

Im Geschäftsjahr 2020 waren im Zusammenhang mit der Dieseldiagnostik weitere Sondereinflüsse in Höhe von 0,8 Mrd. € zu erfassen. Dies war im Wesentlichen auf weitere Vorsorgen für Rechtsrisiken zurückzuführen. Die Sondereinflüsse wirkten sich im Sonstigen betrieblichen Ergebnis mit –0,8 (–1,8) Mrd. € aus.

Die Umsatzerlöse verringerten sich im Berichtsjahr im Wesentlichen pandemiebedingt aufgrund der getroffenen Maßnahmen zur Eindämmung des Coronavirus SARS-CoV-2 im Vergleich zum Vorjahr um 16,2% auf 67,5 Mrd. €. Der Anteil der im Ausland erzielten Umsatzerlöse lag bei 40,7 Mrd. € beziehungsweise 60,3%. Die Herstellungskosten nahmen um 15,1% auf 63,4 Mrd. € ab.

Das Bruttoergebnis vom Umsatz sank entsprechend auf 4,1 (5,9) Mrd. €.

Die Vertriebs- und Allgemeinen Verwaltungskosten lagen im Berichtsjahr mit 7,3 Mrd. € um 0,7 Mrd. € unter dem Vorjahreswert.

Das Sonstige betriebliche Ergebnis stieg um 1,3 Mrd. € auf 0,4 Mrd. €. Der Anstieg resultierte insbesondere aus geringeren Aufwendungen für Rechts- und Prozessrisiken.

Der Anstieg im Finanzergebnis um 0,7 Mrd. € auf 9,8 Mrd. € resultierte im Wesentlichen aus niedrigeren Abschreibungen auf Finanzanlagen.

Die Steuern vom Einkommen und vom Ertrag sanken auf –0,7 (–1,2) Mrd. €, insbesondere aufgrund des geringeren laufenden Steueraufwands sowie der Steuererstattungen für Vorjahre, sodass sich der Jahresüberschuss im Geschäftsjahr 2020 auf 6,3 (5,0) Mrd. € belief.

GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG DER VOLKSWAGEN AG

Mio. €	2020	2019
Umsatzerlöse	67.535	80.621
Herstellungskosten	–63.418	–74.700
Bruttoergebnis vom Umsatz	4.117	5.921
Vertriebs- und Allgemeine Verwaltungskosten	–7.269	–7.948
Sonstiges betriebliches Ergebnis	398	–914
Finanzergebnis ¹	9.787	9.115
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	–693	–1.215
Ergebnis nach Steuern	6.338	4.958
Jahresüberschuss	6.338	4.958
Gewinnvortrag aus dem Vorjahr	855	0
Einstellung in die Gewinnrücklagen	–3.165	–1.685
Bilanzgewinn	4.028	3.273

1 Einschließlich Abschreibungen auf Finanzanlagen.

BILANZSTRUKTUR DER VOLKSWAGEN AG ZUM 31. DEZEMBER

Mio. €	2020	2019
Anlagevermögen	130.377	120.823
Vorräte	6.542	5.554
Forderungen ¹	38.766	35.856
Flüssige Mittel	8.803	5.639
Bilanzsumme	184.488	167.872
Eigenkapital	39.549	35.629
Sonderposten mit Rücklageanteil	18	18
Langfristiges Fremdkapital	43.086	39.206
Mittelfristiges Fremdkapital	36.348	35.983
Kurzfristiges Fremdkapital	65.487	57.036

1 Inklusive Rechnungsabgrenzungsposten.

VERMÖGENS- UND FINANZLAGE

Die Bilanzsumme lag am 31. Dezember 2020 mit 184,5 Mrd. € um 16,6 Mrd. € über dem Vergleichswert 2019. Das Sachanlagevermögen erhöhte sich um 0,6 Mrd. €, die Investitionen überstiegen die Abschreibungen. Der Anstieg der Finanzanlagen auf 121,6 (112,8) Mrd. € resultierte im Wesentlichen aus der Erhöhung bestehender Anteile an verbundenen Unternehmen.

Das Anlagevermögen hatte einen Anteil an der Bilanzsumme von 70,7 (72,0) %.

Das Umlaufvermögen (inklusive Rechnungsabgrenzungsposten) belief sich am 31. Dezember 2020 auf 54,1 (47,0) Mrd. €. Die Vorräte erhöhten sich vor allem aufgrund der Bevorratung von Edelmetallen. Die Forderungen stiegen im Wesentlichen durch die Finanzierung von Tochtergesellschaften. Die Flüssigen Mittel erhöhten sich vor allem durch die Aufnahme von nicht disponiblen kurzfristigen Festgeldern.

Am Ende des Berichtsjahres lag das Eigenkapital bei 39,5 Mrd. €; der Anstieg resultierte insbesondere aus dem positiven Jahresergebnis. Die Eigenkapitalquote belief sich auf 21,4 (21,2) %.

Die Sonstigen Rückstellungen verringerten sich um 1,5 Mrd. € auf 19,9 (21,4) Mrd. €, was im Wesentlichen auf die Inanspruchnahme von Vorsorgen aus der Dieseldiagnostik zurückzuführen war. Die Rückstellungen für Pensionen stiegen insbesondere aufgrund veränderter Bewertungsparameter um 1,2 Mrd. € auf 19,0 Mrd. €, die Steuerrückstellungen erhöhten sich um 0,5 Mrd. € auf 4,3 Mrd. €.

Der Anstieg der Verbindlichkeiten inklusive Rechnungsabgrenzungsposten um 12,5 Mrd. € auf 101,7 Mrd. € resultierte vor allem aus höheren Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen.

Der Finanzmittelfonds der Volkswagen AG, bestehend aus Flüssigen Mitteln mit einer Fälligkeit von weniger als drei Monaten, abzüglich jederzeit fälliger Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten sowie aus Cash-Pooling, hat sich im Vergleich zum Vorjahr von -7,6 Mrd. € auf -5,1 Mrd. € verbessert. Der verzinsliche Anteil des Fremdkapitals beträgt 89,8 (78,2) Mrd. €. Die wirtschaftliche Lage der Volkswagen AG beurteilen wir vor dem Hintergrund der umfassend und anhaltend negativen Auswirkungen der Ausbreitung des

Coronavirus SARS-CoV-2 ebenso als insgesamt positiv wie die des Volkswagen Konzerns.

DIVIDENDENPOLITIK

Unsere Dividendenpolitik fügt sich in unsere Finanzstrategie ein. Im Interesse aller Stakeholder streben wir eine kontinuierliche Dividendenentwicklung an, die unsere Aktionäre angemessen am Geschäftserfolg beteiligt. Daher berücksichtigt die vorgeschlagene Höhe der Dividende unsere finanzwirtschaftlichen Ziele, insbesondere die Absicherung einer soliden finanziellen Basis im Rahmen der Umsetzung unserer Strategie.

Mit der Konzernstrategie haben wir uns eine Ausschüttungsquote von mindestens 30 % als Ziel gesetzt. Die Ausschüttungsquote basiert auf dem Konzernergebnis nach Steuern, das auf die Aktionäre der Volkswagen AG entfällt. Sie beträgt für das Berichtsjahr 29,0 % und lag im Vorjahr bei 18,1 %.

DIVIDENDENVORSCHLAG

Im Geschäftsjahr 2020 ergab sich ein Bilanzgewinn in Höhe von 4,0 Mrd. €. Vorstand und Aufsichtsrat schlagen vor, daraus eine Dividende von insgesamt 2,4 Mrd. €, das bedeutet 4,80 € je Stammaktie und 4,86 € je Vorzugsaktie, auszuschütten.

GEWINNVERWENDUNGSVORSCHLAG

€	2020
Ausschüttung auf das Gezeichnete Kapital (1.283 Mio. €)	2.418.589.589,10
davon auf: Stammaktien	1.416.431.126,40
Vorzugsaktien	1.002.158.462,70
Restbetrag (Vortrag auf neue Rechnung)	1.609.493.827,80
Bilanzgewinn	4.028.083.416,90

LEISTUNGEN AN DIE BELEGESCHAFT DER VOLKSWAGEN AG

Mio. €	2020	%	2019	%
Direktentgelt einschließlich Barnebenleistungen	7.477	70,6	8.421	70,7
Soziale Abgaben	1.379	13,0	1.502	12,6
Bezahlte Ausfallzeiten	1.099	10,4	1.310	11,0
Altersversorgung	634	6,0	682	5,7
Gesamtaufwand	10.588	100,0	11.916	100,0

ABSATZ

Die Volkswagen AG setzte im Geschäftsjahr 2020 insgesamt 1.941.821 (2.580.553) Fahrzeuge ab. Die Verringerung war im Wesentlichen begründet durch die negativen Auswirkungen der Covid-19-Pandemie. Der Anteil der im Ausland abgesetzten Fahrzeuge lag bei 64,9 (67,6) %.

PRODUKTION

Im Berichtsjahr fertigte die Volkswagen AG in ihren fahrzeugproduzierenden Werken Wolfsburg, Hannover und Emden insgesamt 792.393 Fahrzeuge (–25,9%).

BELEGSCHAFT

An den Standorten der Volkswagen AG waren zum 31. Dezember 2020 – ohne die Mitarbeiter, die für Tochtergesellschaften tätig sind – insgesamt 118.673 (119.204) Personen beschäftigt; davon waren 4.848 (5.029) Auszubildende. In der passiven Phase der Altersteilzeit befanden sich 6.210 (5.254) Mitarbeiter.

Der Anteil weiblicher Arbeitnehmer an der Belegschaft belief sich auf 17,8 (17,6) %. In Teilzeit beschäftigte die Volkswagen AG 7.002 (6.551) Personen. Ausländische Mitarbeiter machten einen Anteil von 6,4 (6,4) % aus. Im gewerblichen Bereich der Volkswagen AG verfügten im Berichtsjahr 83,1 (83,2) % der Mitarbeiter über eine abgeschlossene Berufs- oder Zusatzausbildung. Die Quote der Mitarbeiter mit einem Hoch- oder Fachhochschulabschluss betrug im selben Jahr 20,7 (20,1) %. Das Durchschnittsalter der Belegschaft lag im Geschäftsjahr 2020 bei 44,5 (44,2) Jahren.

FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG

Die Forschungs- und Entwicklungskosten der Volkswagen AG nach HGB lagen im Berichtsjahr bei 5,9 (6,1) Mrd. €. In diesem Bereich waren am Ende des Berichtsjahres 13.547 (13.378) Personen beschäftigt.

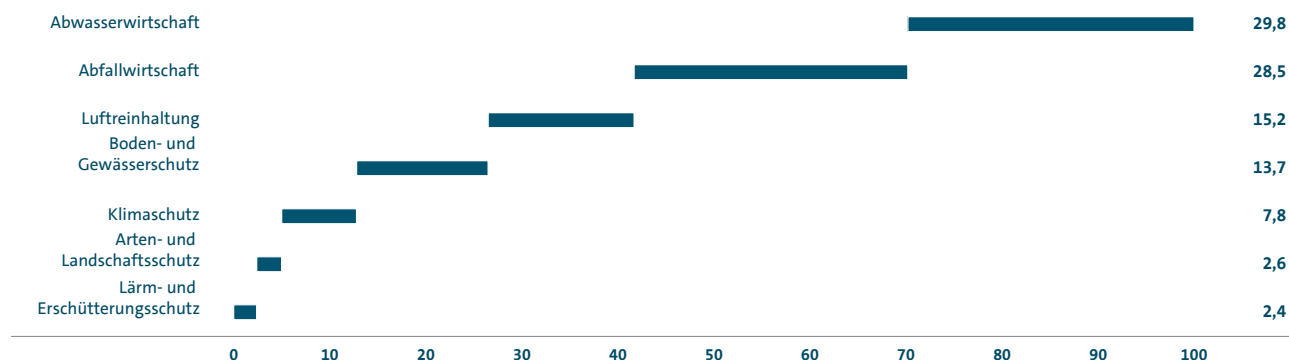
AUSGABEN FÜR DEN UMWELTSCHUTZ

Die Ausgaben für den Umweltschutz werden in Investitionen und Betriebskosten für produktionsbezogene Umweltschutzmaßnahmen unterschieden. Von den Gesamtinvestitionen zählen lediglich die Positionen zu den Umweltschutzinvestitionen, die mit der alleinigen oder überwiegenden Zielsetzung des Umweltschutzes getätigt werden. Hierbei unterscheidet man zwischen additiven und integrierten Investitionen. Additive Umweltschutzmaßnahmen sind separate, dem Produktionsprozess vor- oder nachgeschaltete Maßnahmen. Im Gegensatz zu den additiven Umweltschutzmaßnahmen wird bei den integrierten Maßnahmen bereits während des Produktionsprozesses die Umweltbelastung vermindert. Im Jahr 2020 investierten wir schwerpunktmäßig in die Bereiche Klimaschutz sowie Boden- und Gewässerschutz.

Die ausgewiesenen Betriebskosten sind Umweltschutzmaßnahmen, die die Umwelt vor schädigenden Einflüssen schützen, indem sie Emissionen des Unternehmens vermeiden, verringern oder beseitigen; darüber hinaus werden Ressourcen geschont. Dazu zählen beispielsweise Ausgaben für den Betrieb von Anlagen, die dem Schutz der Umwelt dienen sowie Ausgaben für nicht anlagenbezogene Maßnahmen. Die Schwerpunkte lagen im Jahr 2020, ebenso wie in den Vorjahren, in den Bereichen Abwasserwirtschaft und Abfallwirtschaft.

AUSGABEN DER VOLKSWAGEN AG FÜR DEN UMWELTSCHUTZ

Mio. €	2020	2019	2018	2017	2016
Investitionen	4	9	13	17	11
Betriebskosten	225	233	230	227	223

BETRIEBSKOSTEN DER VOLKSWAGEN AG FÜR DEN UMWELTSCHUTZ 2020*Anteil der Umweltschutzbereiche in Prozent***GESCHÄFTSENTWICKLUNG DER VOLKSWAGEN AG**

Als Mutterunternehmen des Volkswagen Konzerns unterliegt die Volkswagen AG grundsätzlich den gleichen voraussichtlichen Entwicklungen sowie Risiken und Chancen. Die Prognose erläutern wir im Kapitel „Prognosebericht“, die Risiken und Chancen im Kapitel „Risiko- und Chancenbericht“ dieses Geschäftsberichts.

RISIKEN AUS FINANZINSTRUMENTEN

Für die Volkswagen AG bestehen bei der Verwendung von Finanzinstrumenten grundsätzlich die gleichen Risiken wie für den Volkswagen Konzern. Eine Erläuterung dieser Risiken finden Sie im Kapitel „Risiko- und Chancenbericht“ dieses Geschäftsberichts.

ABHÄNGIGKEITSBERICHT

Der Vorstand der Volkswagen AG hat den nach § 312 AktG vorgeschriebenen Bericht an den Aufsichtsrat erstattet und folgende Schlusserklärung abgegeben:

„Wir erklären, dass unsere Gesellschaft nach den Umständen, die uns zu dem Zeitpunkt bekannt waren, in dem die Rechtsgeschäfte mit verbundenen Unternehmen im Sinne des § 312 AktG vorgenommen wurden, bei jedem Rechtsgeschäft eine angemessene Gegenleistung erhielt. Im Berichtszeitraum wurden Rechtsgeschäfte mit Dritten oder Maßnahmen auf Veranlassung oder im Interesse von Porsche und anderer verbundener Unternehmen weder getroffen noch unterlassen.“

Nachhaltige Wertsteigerung

Unser Ziel ist, verantwortungsvoll entlang der gesamten Wertschöpfungskette zu wirtschaften.

Davon sollen alle profitieren: Kunden, Mitarbeiter, Umwelt und Gesellschaft. Mit der Vision „Shaping mobility – for generations to come“ unserer Konzernstrategie TOGETHER 2025+ wollen wir Mobilität für heutige und für kommende Generationen nachhaltig gestalten.

Im Kapitel „Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage“ haben wir die wichtigsten finanziellen Leistungsindikatoren des Volkswagen Konzerns beschrieben. Auch die nichtfinanziellen Leistungsindikatoren geben Auskunft darüber, wie effizient die Werttreiber unseres Unternehmens sind. Dazu zählen die Prozesse in den Bereichen Forschung und Entwicklung, Beschaffung, Produktion, Marketing und Vertrieb, Informationstechnologie sowie Qualitätssicherung. Dabei nehmen wir unsere Verantwortung für Kunden, Mitarbeiter, Umwelt und Gesellschaft wahr. In diesem Kapitel zeigen wir anhand von Beispielen, wie wir den Wert unseres Unternehmens nachhaltig steigern wollen.

NACHHALTIGKEIT

Nachhaltigkeit bedeutet, langfristig tragfähige und intakte ökologische, soziale und ökonomische Systeme auf globaler, regionaler und lokaler Ebene zu erhalten. Der Volkswagen Konzern hat vielfältig Einfluss auf diese Systeme und übernimmt aktiv Verantwortung, um einen Beitrag zu deren Tragfähigkeit zu leisten. Dafür haben wir unsere Unternehmensführung nachhaltig ausgerichtet und die dafür erforderlichen Management-Strukturen etabliert.

In unserer Konzernstrategie TOGETHER 2025+ haben wir das Ziel verankert, Mobilität für heutige und für kommende Generationen nachhaltig zu gestalten. Zugleich wollen wir ein exzellenter Arbeitgeber sein und Vorbild bei Umwelt, Sicherheit und Integrität werden. Wir stellen Nachhaltigkeit damit in das Zentrum unseres unternehmerischen Handelns.

Die Umsetzung unserer strategischen Ziele auf allen Stufen der Wertschöpfungskette ist angesichts unserer Komplexität mit zwölf Marken, über 660 Tsd. Beschäftigten und 118 Produktionsstandorten eine besondere Herausforderung. Gleichzeitig führen wir unseren Konzern durch den größten Transformationsprozess seiner Geschichte. Dieser ist besonders vom Übergang zur Elektromobilität, zur Digitalisierung und zu neuen Mobilitätsdienstleistungen geprägt und hat unsere gesamte Branche erfasst. Diese Herausforderungen

wollen wir bestehen und ein führendes Unternehmen für individuelle Mobilität im elektrischen und vernetzten Zeitalter werden.

Der Klimaschutz ist gegenwärtig die größte globale Herausforderung, die alle drei Nachhaltigkeitsdimensionen erfasst. Darauf wollen wir unsere ganz eigene Antwort geben und haben ein ambitioniertes Dekarbonisierungsprogramm beschlossen, mit dessen Umsetzung wir 2050 ein bilanziell CO₂-neutrales Unternehmen sein wollen. Mit dieser Selbstverpflichtung auf Grundlage des Pariser Klimaschutzabkommens übernehmen wir eine Vorreiterrolle. Wir orientieren uns an den Vorgaben der Task Force on Climate-Related Financial Disclosures (TCFD). Weiterführende Informationen finden Sie in unserem Nachhaltigkeitsbericht für das Geschäftsjahr 2020.

Auch bei der Digitalisierung wollen wir zum Gestalter des Wandels werden und treiben die Entwicklung mit Hochdruck voran. Zum einen in unseren Fahrzeugen und Mobilitätsdienstleistungen, zum anderen in den operativen Prozessen und im Management. Die digitale Transformation verlangt von uns, nicht nur neue Technologien zu entwickeln und nutzbar zu machen, sondern auch eine vorausschauende Personalstrategie, die unsere Mitarbeiter auf diesen Weg mitnimmt, sie qualifiziert und ihre Beschäftigung sichert.

Grundlagen und Leitprinzipien

Unser Handeln wird durch die Volkswagen Konzerngrundsätze als Wertefundament und Grundlage unserer gemeinsamen Unternehmenskultur bestimmt. Die Verhaltensgrundsätze des Volkswagen Konzerns unterstützen Führungskräfte und Mitarbeiter, mit rechtlichen und ethischen Herausforderungen bei ihrer täglichen Arbeit umzugehen. Zugleich richten wir unsere Aktivitäten an zahlreichen internen Richtlinien zur Nachhaltigkeit aus.

Auf dieser Grundlage wollen wir erreichen, dass der Volkswagen Konzern im Einklang mit internationalen Abkommen und Rahmenwerken wie den Sustainable Development Goals (SDGs) der Vereinten Nationen (UN), den Erklärungen der

International Labor Organization (ILO), den Leitsätzen und Übereinkommen der Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) sowie den Vereinbarungen der UN zu Grundrechten und -freiheiten handelt.

Management und Koordination

Im Berichtsjahr wurde die Aufbau- und Ablauforganisation des konzernweiten Nachhaltigkeitsmanagements ausgebaut. Die hiermit verbundenen Strukturen, Prozesse und Verantwortlichkeiten sind in einer eigenen Konzernrichtlinie kodifiziert. Das Nachhaltigkeitsmanagement verstehen wir dabei als kontinuierlichen Verbesserungsprozess. Zu den Kernelementen gehören: die Übernahme der Gesamtverantwortung für Nachhaltigkeit durch den Vorstandsvorsitzenden der Volkswagen AG, die Festlegung der Zuständigkeit der Ressortvorstände für spezifische Managementkonzepte der Nachhaltigkeit sowie die Etablierung des Konzern-Steuerkreises Nachhaltigkeit als ein sogenanntes Top-Gremium. Diesem Steuerkreis gehören Führungskräfte zentraler Vorstandsbereiche und Vertreter der Marken sowie des Konzernbetriebsrats an. Er definiert konkrete strategische Ziele und Programme, legt Maßnahmen zur einheitlichen bereichs-, marken- und regionsübergreifenden Weiterentwicklung des Nachhaltigkeitsmanagements fest und entscheidet über nachhaltigkeitsrelevante Grundsatzfragen. Er befasst sich zudem mit der Weiterentwicklung des konzernweiten Nachhaltigkeitsmanagements. Die Geschäftsstelle des Konzern-Steuerkreises wird von der Konzernfunktion Nachhaltigkeit verantwortet.

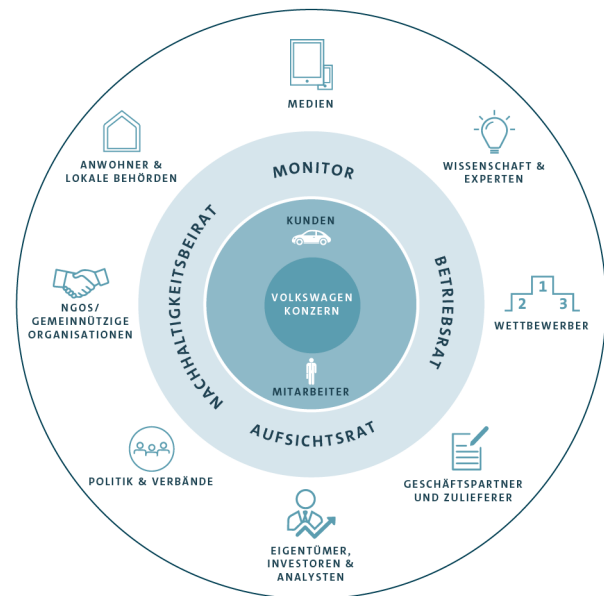
Strategisches Stakeholder-Management

Stakeholder sind für uns Einzelpersonen, Gruppen oder Organisationen, die den Verlauf oder das Ergebnis unternehmerischer Entscheidungen beeinflussen oder von ihnen beeinflusst werden. Im Mittelpunkt unseres Stakeholder-Netzwerks stehen Kunden und Mitarbeiter. Um diesen Kern herum haben wir auf Basis unseres jährlichen Stakeholder-Assessments acht weitere, gleichwertige Stakeholder-Gruppen identifiziert. Als besondere Schnittstelle zwischen internen und externen Stakeholdern fungieren die Kontroll- und Beratungsgremien des Konzerns, wie der Aufsichts- oder Betriebsrat, und der Nachhaltigkeitsbeirat. Auch der vom US Department of Justice bestellte Monitor war bis zur Beendigung seiner Aufgabe im September 2020 ein Stakeholder des Volkswagen Konzerns.

Unter Stakeholder-Management verstehen wir die systematische, kontinuierliche und an unsere Konzernstrategie TOGETHER 2025⁺ geknüpfte Interaktion mit wesentlichen Anspruchsgruppen. Das Stakeholder-Management zielt darauf ab, Erwartungen systematisch zu erfassen und das Feedback unserer Stakeholder zu nutzen, um strategische Planungsprozesse kritisch zu reflektieren.

Um die Anregungen und Empfehlungen unserer Stakeholder systematisch aufnehmen zu können, haben wir unser

STAKEHOLDER DES VOLKSWAGEN KONZERNS



Stakeholder-Management über externe Gremien institutionalisiert. Auf Konzernebene sind dies der Nachhaltigkeitsbeirat und das Stakeholder-Panel, das jedoch 2020 pandemiebedingt pausiert hat. Ergänzend hierzu bieten wir unseren Stakeholdern ein breites Spektrum an Interaktionsangeboten und Feedback-Kanälen, zu denen regelmäßige Stakeholder-Dialogveranstaltungen, Stakeholder-Befragungen und internationale Kooperationsprojekte zählen.

Nachhaltigkeitsbeirat

Der 2016 ins Leben gerufene Nachhaltigkeitsbeirat unterstützt den Volkswagen Konzern bei wichtigen strategischen Nachhaltigkeitsthemen und setzt sich aus international renommierten Persönlichkeiten aus Wissenschaft, Politik und Gesellschaft zusammen. Das Gremium legt seine Arbeitsweise und -schwerpunkte unabhängig fest, verfügt über umfassende Informations-, Konsultations- und Initiativrechte und tauscht sich regelmäßig mit dem Vorstand, dem Top-Management und der Arbeitnehmervertretung aus. Der Volkswagen Konzern verlängerte im Berichtsjahr die Zusammenarbeit mit dem Nachhaltigkeitsbeirat um weitere zwei Jahre.

Auf der Agenda des intensivierten Dialogs zwischen Volkswagen und dem Nachhaltigkeitsbeirat standen 2020 unter anderem die vom Vorstandsvorsitzenden der Volkswagen AG und dem Beirat gemeinsam angestoßene CEO Alliance for Europe's Recovery, Reform and Resilience zur Unterstützung des EU Green Deal, Aspekte der Corporate Governance und Integrität, Dekarbonisierung, Beschäftigung in Zeiten der fortschreitenden Digitalisierung und E-Mobilität sowie nachhaltiges Handeln in internationalen Märkten.

Der Beirat hat zudem zwei neue Projekte gestartet: Ein Forschungsprojekt zu Verteilungseffekten von klimabezogener Fiskal- und Verkehrspolitik mit dem Mercator Research Institute on Global Commons and Climate Change, das auf dem vorangegangenen Projekt zu klimabewusster Verkehrspolitik aufbaut, sowie eine Studie mit dem Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation, die Beschäftigungseffekte von Digitalisierung und E-Mobilität untersucht. Das Open Source Lab on Sustainable Mobility schloss im Jahr 2020 seine Arbeiten mit der Veröffentlichung der Projektergebnisse ab.

Wesentlichkeitsanalyse

Im Jahr 2020 haben wir die im Vorjahr begonnene Überarbeitung unserer Wesentlichkeitsanalyse fortgesetzt und mit der Erarbeitung eines Nachhaltigkeits-Narrativs für den Volkswagen Konzern eine neue Nachhaltigkeitsstrategie verbindlich etabliert. In diesen Prozess waren rund 60 Stakeholder involviert, darunter Entscheider verschiedener Unternehmensbereiche und Marken als auch Vertreter des Nachhaltigkeitsbeirats.

Über die Wesentlichkeitsanalyse werden die für den Konzern wichtigsten Nachhaltigkeitsthemen identifiziert und bewertet. Maßgeblich sind dabei die Auswirkungen auf Umwelt und Gesellschaft, die Stakeholdererwartungen, das Geschäftsmodell der Volkswagen AG sowie die Beachtung der gesetzlichen Vorschriften und international etablierter Berichtsstandards.

Die auf Basis der Wesentlichkeitsanalyse entwickelte Nachhaltigkeitsstrategie fokussiert auf die wesentlichen Nachhaltigkeitsthemen innerhalb der Konzernstrategie TOGETHER 2025⁺, die durch die Vision „Shaping Mobility – for generations to come“ und die sieben Konzerngrundsätze getragen wird. Durch das Nachhaltigkeits-Narrativ wird klar verdeutlicht, wie der Volkswagen Konzern sein strategisches

Kernziel „Nachhaltiges Wachstum“ erreichen will. Damit wird nicht nur das Fundament für die Leistungssteuerung und -verbesserung in den Bereichen Umwelt, Soziales und Governance gelegt, sondern auch das Vertrauen bei Stakeholdern und im Finanzmarkt gefestigt.

Um die Transformation mit einem ganzheitlichen Ansatz zu realisieren und verantwortungsvoll entlang der Wertschöpfungskette zu wirtschaften, haben wir vier Fokusbereiche priorisiert, die für unser Kerngeschäft wesentlich sind:

- > Dekarbonisierung
- > Kreislaufwirtschaft
- > Verantwortung in Lieferketten und Wirtschaft
- > Transformation der Belegschaft

Die Fokus Bereiche sind jeweils hinterlegt mit einer in die Zukunft gerichteten Ambition. Die Entwicklung und Umsetzung der Fokus Bereiche erfolgt in Programmen und Initiativen.

Corporate Citizenship

Als guter Corporate Citizen wollen wir fortlaufend wirtschaftlicher Impulsgeber sein, der vor Ort zu Strukturentwicklung und Chancengleichheit beiträgt. Die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung gegenüber unseren Stakeholdern gehört seit jeher zu unserem Selbstverständnis. Die Schwerpunkte unseres gesellschaftlichen Engagements liegen in der Förderung von Zukunfts-, Bildungs- und Sozialprojekten an vielen unserer Standorte weltweit. Im Jahr 2020 wurden weltweit rund 700 Projekte und Initiativen von den Marken und Gesellschaften aufgesetzt oder weitergeführt.

CSR-PROJEKTE

<https://www.volkswagenag.com/de/sustainability/reporting/cc-projects.html>

TOGETHER4INTEGRITY



GANZHEITLICHES INTEGRITÄTS- UND COMPLIANCE-MANAGEMENTSYSTEM

Integrität und Compliance genießen im Volkswagen Konzern hohe Priorität. Zum Abschluss des Monitorships sagte der Vorsitzende des Vorstands der Volkswagen AG, Herbert Diess: „Das Ende des Monitorships ist nicht das Ende unserer Reise. Ich bin der kontinuierlichen weiteren Verbesserung unseres Unternehmens und seiner Kultur verpflichtet, ebenso wie alle meine Vorstandskollegen. Diese Einstellung ist von entscheidender Bedeutung, um unser Ziel zu erreichen, sicherere und intelligentere emissionsfreie Fahrzeuge für heutige Kunden und für kommende Generationen zu schaffen.“

Wir sind überzeugt, dass integriertes und regelkonformes Verhalten für den zukünftigen Erfolg unseres Unternehmens von zentraler Bedeutung ist. Deshalb haben wir Integrität und Compliance in unserer Konzernstrategie TOGETHER 2025+ verankert. Wir wollen Vorbild für Integrität und Compliance sein und so das Vertrauen unserer Mitarbeiter, Kunden, Anteilseigner und Partner in unser Unternehmen stärken – der heutigen ebenso wie der zukünftigen.

Um dieses Ziel zu erreichen, bauen wir seit 2018 ein umfassendes und ganzheitliches Integritäts- und Compliance-Managementsystem (ICMS) auf. Es wird im Rahmen des Programms Together4Integrity (T4I) ausgerollt und folgt den fünf Prinzipien der international anerkannten ECI, die sich auf Strategie, Risikomanagement, Integritäts- und Diskussionskultur sowie auf die Übernahme von Verantwortung beziehen. Auch die Maßnahmen, die wir auf Empfehlung des unabhängigen Compliance-Monitors Larry D. Thompson definiert haben, setzen wir in diesem Rahmen um.

T4I hat das Ziel, robuste und konsistente Prozessstandards zu etablieren, die in den Konzern- beziehungsweise Organisationsrichtlinien des Unternehmens verankert sind. Damit wollen wir erreichen, dass Integrität und Compliance strategisch wie operativ eine genauso wichtige Rolle in unse-

rem Unternehmen spielen wie Umsatz, Ergebnis, Produktqualität oder Arbeitgeberattraktivität. T4I ist damit eines der umfangreichsten Veränderungsprogramme im Konzern. Im Jahr 2020 wurde auf Beschluss des Konzernvorstands der Konzernvorstandsausschuss Integrität und Compliance (K-VAC) etabliert, der unter anderem die Aufgaben des während des Monitorships eingerichteten Group Compliance Committees übernimmt. Zu den zentralen Aufgaben des K-VAC gehören die Weiterentwicklung des ICMS und der Unternehmenskultur sowie die Steuerung der bereichs- und markenübergreifend einheitlichen Umsetzung der unter T4I gebündelten Initiativen.

Wir planen, das ICMS durch T4I bis 2025 in rund 850 Konzerngesellschaften, die in unserem Mehrheitsbesitz sind, zu implementieren. Bis Ende 2020 haben bereits 639 Gesellschaften mit der Implementierung begonnen. Dies stärkt die konzernweite Corporate Governance und senkt entsprechende Risiken. Das ICMS ist somit auch ein substanzieller Beitrag zur Nachhaltigkeit des Volkswagen Konzerns. Darüber hinaus wollen wir in Unternehmen, die nicht durch Volkswagen kontrolliert werden, unserer Verantwortung im Rahmen unserer Einflussmöglichkeiten gerecht werden.

Integrität fördert ethische Entscheidungsfindung

Eine wesentliche Aufgabe des ICMS ist es, Integrität als strategischen Erfolgshebel in allen Marken und Gesellschaften des Konzerns einzuführen. Dazu gehört die Verankerung von Integrität in Entscheidungsprozessen. So muss zum Beispiel jede Beschlussvorlage für den Vorstand darlegen, inwieweit die angestrebte Entscheidung im Einklang mit Integrität und Compliance steht, welche Risiken daraus erwachsen und wie die Risiken verringert werden können. Ähnliche Vorgaben gelten auch für Konzernmarken und -gesellschaften sowie Konzerngremien, an die der Vorstand Entscheidungsbefugnisse delegiert hat.

Compliance bedeutet die Einhaltung von Regeln

Wir sind überzeugt, dass nachhaltiger wirtschaftlicher Erfolg nur erzielt werden kann, wenn sich jeder Einzelne an Gesetze, Regelungen und Selbstverpflichtungen hält. Ein solches Verhalten muss selbstverständlich für alle Mitarbeiter des Konzerns sein. Dabei unterstützt die Compliance-Organisation weltweit mit Programmen, Handlungsrichtlinien, Prozessen sowie praxisorientierter Beratung. Zentrales Element ist dabei der Infopoint Compliance. Er steht allen Mitarbeitern offen.

Schwerpunkte unserer Compliance-Organisation sind Anti-Korruption, Untreue und Geldwäscheprävention. Außerdem Compliance bei Mergers & Acquisitions-Transaktionen und Non-Controlled Shareholdings sowie das Themenfeld Wirtschaft und Menschenrechte. Zudem haben wir die Integration des Themas Wirtschaft und Menschenrechte in das ICMS vorangetrieben und diesem Thema eine zentrale strategische Bedeutung verliehen. Wir orientieren uns dabei an den Anforderungen und Vorgaben der UN an die Business and Human Rights Due Dilligence. Alle Gesellschaften des Konzerns, die sich im Compliance-Scope befinden, wurden 2020 auf Menschenrechtsrisiken untersucht und erhielten auf Basis ihres Ergebnisses ein Maßnahmenbündel, das sie bis zum 31. Dezember 2021 verbindlich umsetzen müssen.

T4I bündelt Aktivitäten von elf Schlüsselinitiativen

Das ICMS definiert Standards zu Integrität und Compliance. T4I rollt diese Standards in Form von mehr als 100 Maßnahmenpaketen konzernweit einheitlich aus und implementiert sie. Die Maßnahmenpakete gliedern sich in elf Schlüsselinitiativen:

1. HR Compliance Policies and Procedures

Im Fokus stehen die Standard-Personalprozesse wie Einstellung, Qualifizierung, Beförderung und Entlohnung (Bonifizierung). So sind Integritäts- und Compliance-Belange seit 2019 Kriterien für das Einstellungsverfahren und die Personalentwicklung von Führungskräften. Arbeitsverträge enthalten Integritäts- und Compliance-Klauseln. Seit 2020 wird das Thema auch im jährlichen Mitarbeitergespräch behandelt. Zudem bemisst sich die leistungsorientierte Vergütung der obersten Führungsebenen nun auch an Integritäts- und Compliance-Maßstäben.

2. Code of Conduct

Der Code of Conduct (Verhaltensgrundsätze) des Volkswagen Konzerns ist das zentrale Instrument, um in der Belegschaft das Bewusstsein für verantwortungsvolles Handeln und Entscheiden zu stärken, den Mitarbeitern Hilfestellung zu geben und bei Zweifelsfällen geeignete Ansprechpartner zu vermitteln. Das Rahmenwerk ist für Mitarbeiter und für externe Dritte online verfügbar.

Jeder Arbeitsvertrag weist auf den Code of Conduct hin und verpflichtet zu dessen Einhaltung. Regelmäßige Trai-

nings sollen die Wirksamkeit steigern. Der Code of Conduct ist zudem Bewertungsbestandteil der variablen, leistungsorientierten Vergütung, die in den Mitarbeitergesprächen festgelegt wird. Mitglieder der höheren Management-Ebenen werden jährlich zum Code of Conduct zertifiziert. Sie bestätigen, sich an den Code of Conduct zu halten und verpflichten sich, schwere Regelverstöße zu melden.

3. Integrity Program

Das Integritätsprogramm soll die Integritätskultur stärken. Zu seinen wichtigsten Instrumenten zählen dialogorientierte Kommunikationsmaßnahmen und Veranstaltungsformate. Sie vermitteln den Mitarbeitern die Bedeutung von Integrität und aktivieren sie, sich auch bei äußerem Druck integer zu verhalten. Damit verbunden sind die Förderung einer konstruktiven Fehlerkultur, mehr Transparenz bei Entscheidungen und eine stärkere Bereitschaft, Fehler und Risiken offen anzusprechen.

4. Risk Management and Internal Controls

In dieser Initiative geht es um den Betrieb eines effektiven Risikomanagementsystems. Einheitliche, festgelegte Strukturen sollen den transparenten Umgang mit Risiken aus unserer Geschäftstätigkeit und deren Steuerung sicherstellen. Das bezieht sich auf den jährlichen, auf systemische Risiken fokussierten Governance, Risk & Compliance (GRC)-Regelprozess, den auf akute Risiken ausgerichteten Risikoquartalsprozess (RQP), das auf Prozessabsicherung gerichtete Standard IKS (Internes Kontrollsystem) sowie die Ursachenanalyse (Rootcause Analysis). Zusätzlich enthält die Initiative zur Unterstützung des RQP die Einführung des IT-Systems Riskradar und Trainingsmaßnahmen für Risikomanager.

5. ICRA and Compliance Organization

Diese Schlüsselinitiative beleuchtet die Organisation und die Prozesse des Fachbereichs Compliance auf Konzernebene und in den einzelnen Konzerngesellschaften. Sie gestaltet die Compliance-Strategie des Unternehmens, legt die konzernweiten Standards für das interne Compliance-Risiko-Assessment (ICRA) fest und enthält Maßnahmen, mit denen die Compliance-Risiken beherrscht und verringert werden sollen. Das ICRA wird seit 2018 durchgeführt. Hierbei werden die Konzerngesellschaften auf Basis eines umfassenden Fragebogens in unterschiedliche Risikokategorien eingestuft. Um potenzielle Risiken zu reduzieren, haben wir standardisierte Compliance-Maßnahmen in den entsprechenden Unternehmenseinheiten ausgerollt, deren Umfang nach ihrer jeweiligen Risikoexposition variiert. Der Implementierungsgrad der Maßnahmen wird turnusmäßig, mindestens jedoch jährlich berichtet. Die Unternehmenseinheiten mit hohem Risiko werden regelmäßig vom Divisional Compliance Officer beziehungsweise Regional Compliance Officer kontrolliert und – beginnend im Jahr 2021 – durch einen externen Prüfer auditert.

6. Whistleblower-System and Incident Response

Diese Initiative fasst alle Maßnahmen zum Aufbau und Betrieb des Hinweisgebersystems zusammen. Das Hinweisgebersystem dient als zentrale Anlaufstelle zum Melden schwerer Regelverstöße im Volkswagen Konzern. Ziel ist es, mit verbindlichen Grundsätzen und einem klar geregelten Verfahren Schaden vom Unternehmen und der Belegschaft abzuwenden. Eine Untersuchung wird nur nach sorgfältiger Prüfung der Hinweise und bei konkreten Anhaltspunkten für einen Regelverstoß eingeleitet. Betroffene werden fair behandelt: Für sie gilt die Unschuldsvermutung, solange ein Regelverstoß nicht nachgewiesen ist. Sie werden frühzeitig angehört und bei Bedarf rehabilitiert. Während der gesamten Untersuchung gelten strikte Vertraulichkeit und Geheimhaltung. Nachgewiesenes Fehlverhalten wird angemessen sanktioniert. Hinweisgeber sind geschützt und ihre Aussagen werden vertraulich behandelt. Für Hinweise auf Fehlverhalten stehen unterschiedliche Meldewege zur Verfügung, auf Wunsch auch anonym.

7. M & A and NCS Compliance

Bei geplanten Zusammenschlüssen und Zukäufen werden die entsprechenden Unternehmen nach Integritäts- und Compliance-Standards geprüft. So wird verhindert, dass eine Konzerngesellschaft bei einer Unternehmensübernahme mit unerkannten Integritäts- oder Compliance-Risiken konfrontiert ist. Darüber hinaus bewirkt diese Schlüsselinitiative auch Compliance bei „Non-Controlled Shareholdings“ (NCS), also Unternehmen, die nicht durch ein Unternehmen des Volkswagen Konzerns als Mehrheitseigentümer kontrolliert werden (ohne chinesische Joint Ventures). Bei Mergers & Acquisitions (M & A)-Transaktionen und der Betreuung von NCS sind strategische, wirtschaftliche und ethische Entscheidungsparameter wesentlich für die Nachhaltigkeit der Investitionsentscheidungen.

8. Business Partner Due Diligence

Die Business Partner Due Diligence ist eine Prüfung der Integritäts- und Compliance-Systeme von Lieferanten, Dienstleistern und Vertriebspartnern. Diese Prüfung bestehender und potenziell neuer Geschäftspartner erfolgt im Rahmen eines risikobasierten, transparenten und dokumentierten Prozesses, der mithilfe eines IT-basierten Tools weltweit umgesetzt wird. Teil dieser Initiative ist auch das Angebot an Geschäftspartnern, sie dabei zu unterstützen, die erforderlichen Standards zu erfüllen. Unternehmen, die nicht die im Volkswagen Code of Conduct für Geschäftspartner definierten Standards erfüllen, sollen kein neues Geschäft erhalten.

9. Product Compliance

Das Product-Compliance-Managementsystem (PCMS) soll sicherstellen, dass unsere Produkte über ihre gesamte Lebensdauer die gesetzlichen und behördlichen Vorschriften des Aus- und Einfuhrlandes, externe Standards und vertraglich vereinbarte Kundenanforderungen sowie interne Standards und extern kommunizierte Selbstverpflichtungen erfüllen. Für unser PCMS haben wir klare Rollen und Verantwortlichkeiten definiert im Hinblick auf Ausgestaltung, Umsetzung und Überwachung.

10. Environmental Compliance

An allen Standorten und in allen Geschäftsfeldern sind die gesetzlichen Umweltvorschriften und freiwilligen Selbstverpflichtungen bindend. Die Umweltpolitik des Konzerns und das Umwelt-Compliance-Managementsystem legen die entsprechenden Anforderungen und Verantwortlichkeiten fest, die für alle Strategie-, Planungs- und Entscheidungsprozesse in den Konzernmarken und -gesellschaften laufen. Dazu gehört auch ein System von Messgrößen, das den Fortschritt bei der Erreichung der Umweltziele ermittelt: in den Bereichen erneuerbare Energien, CO₂-Ausstoß und Ressourceneffizienz. Wir berücksichtigen die tatsächlichen und potenziellen Umweltrisiken und -chancen im gesamten Lebenszyklus unserer Produkte.

11. Anti-Corruption

Wir stehen für Fairness im geschäftlichen Umgang und vertreten eine klare Null-Toleranz-Politik bei aktiver und passiver Korruption. Dafür haben wir entsprechende Konzernrichtlinien verfasst, die den Umgang mit Geschenken und Einladungen, Spenden sowie Sponsoring regeln. Zu dieser Initiative gehören auch die Entwicklung und Implementierung von Trainings für Mitarbeiter in Bereichen oder Gesellschaften mit hoher Risiko-Exposition.

MELDEKANÄLE DES HINWEISGEBERSYSTEMS



Integritätskultur mit Nachdruck weiterentwickeln

Das ganzheitliche Integritäts- und Compliance-Managementsystem, das durch T4I konzernweit etabliert wird, bildet den Ordnungsrahmen für integriertes und regelkonformes Verhalten und führt zu einer konzernweit einheitlichen Corporate Governance bei den Themen Integrität und Compliance. Es entwickelt zudem die Integritätskultur weiter. Ziel ist es, die Mitarbeiter zu inspirieren und zu aktivieren und ihren eigenen Antrieb zu stärken, sich in jeder Situation integer zu verhalten. Beides – die einheitliche Corporate Governance und eine reife Integritätskultur – tragen zur Wirksamkeit des ICMS als wesentlichen Faktor der Nachhaltigkeit des Volkswagen Konzerns bei.

Das Fundament der Unternehmenskultur bei Volkswagen sind die sieben Konzerngrundsätze. Sie definieren, wie wir zusammenarbeiten wollen und ergänzen damit den Code of Conduct. Die Konzerngrundsätze bilden auch den Bezugsrahmen für das Role-Model-Programm, das dialogorientierte und distanzabbauende Zusammenarbeit fördert.

T4I inspiriert und aktiviert die Mitarbeiter vor allem durch die Auftaktveranstaltungen und die sogenannten Wahrnehmungswshops. Beide Veranstaltungen finden in jeder Konzern- oder Markengesellschaft zu Beginn der Umsetzung von T4I statt. Sie binden sowohl Mitarbeiter als auch Führungskräfte hierarchieübergreifend als Akteure des Veränderungsprozesses ein. In den Wahrnehmungswshops geht es vor allem um die tatsächliche Praxis von Integrität und Compliance – gemessen an der Wahrnehmung der Beschäftigten. Repräsentativ ausgewählte Mitarbeiter und Führungskräfte geben hier ihre Einschätzung dieser Praxis ab und diskutieren über Verbesserungsmöglichkeiten. Bis zum vollständigen Umsetzen der Schlüsseliniciativen werden die Wahrnehmungswshops jährlich wiederholt. Sie messen den Fortschritt der jeweiligen Gesellschaft hinsichtlich Integrität und Compliance und zeigen bestehenden Handlungsbedarf auf.

Umsetzung und Wirksamkeit kontrollieren

Methoden der Wirkungskontrolle und der Fortschrittsmessung sind integraler Bestandteil unseres ICMS. Das Planungs- und Reporting-System des T4I-Programms gibt jederzeit Auskunft über den Umsetzungsstand aller Maßnahmenpakete. Es wird für die Berichterstattung gegenüber dem Vorstand und den Vorständen der Konzern- und Markengesellschaften genauso genutzt wie zur Kontrolle von möglichen Verzögerungen und zur Einleitung von Gegenmaßnahmen.

Neben den wiederkehrenden Wahrnehmungswshops weist das Stimmungsbarometer als jährliche Mitarbeiter-

befragung den Fortschritt unserer Integritätskultur aus. Die konzernweite Erhebung enthält die Frage, ob es jedem Einzelnen möglich ist, sich integer zu verhalten. Wird dies verneint, muss die jeweilige Führungskraft gemeinsam mit ihrem Team mögliche Hemmnisse identifizieren und ausräumen. Die Frage wurde 2017 erstmals im Stimmungsbarometer gestellt und zählte seitdem inklusive des Berichtsjahres stets zu den drei Fragen mit der höchsten Zustimmung, wobei sich der Wert deutlich verbessert hat. Die Zustimmung der Mitarbeiter erreichte jeweils im Durchschnitt einen Wert in der höchsten Kategorie der zugrunde liegenden fünfstufigen Skala.

Beitrag zu den strategischen Kennzahlen des Konzerns

Als Messgröße für den Stand der Zielerreichung im Bereich Integrität und Recht haben wir für die großen Pkw produzierenden Marken eine strategische Kennzahl definiert:

> Regeleinhaltung, Fehlerkultur und integriertes Verhalten.

Sie basiert auf der Auswertung der Antworten auf drei Fragen aus dem Stimmungsbarometer, die die Einhaltung von Regelungen und Prozessen, den Umgang mit Risiken und Fehlern sowie die Möglichkeit integrierten Verhaltens zum Inhalt haben. Im Fall von Negativabweichungen entwickeln die betroffenen Fachabteilungen Maßnahmen und setzen diese um. Von einem bereits guten Ausgangswert kommend hat sich die Kennzahl bis zum Jahr 2020 kontinuierlich verbessert. Dabei lag die Zustimmung der Mitarbeiter im Durchschnitt in der höchsten Kategorie der zugrunde liegenden fünfstufigen Skala.

Als weiteres Messinstrument setzen wir den Integrity Index ein, der von unabhängigen Wirtschaftsethikern der TU München entwickelt wurde. Er bildet auf Basis von mehr als 100 Kriterien aus den Kategorien Compliance & Infrastruktur, Betriebsklima & Integritätskultur, Produkte & Kunden, Gesellschaft sowie Partner & Märkte die Integrität einer Organisation umfassend ab. Der Integrity Index wurde 2019 als Pilotprojekt in den deutschen Gesellschaften der Marken Volkswagen Pkw und Audi gestartet. Im Ergebnis zeigten die beiden untersuchten Marken nach Urteil der Wissenschaftler insgesamt ein „gutes“ Integritätsniveau auf.

Die Erkenntnisse wurden im Berichtsjahr in einem strukturierten Folgeprozess genutzt, um gemeinsam mit den jeweiligen Fachbereichen Verbesserungsmaßnahmen abzuleiten und umzusetzen.

Weiterführende Informationen zu den Themen Integrität und Compliance finden Sie im Konzernnachhaltigkeitsbericht 2020.

Unabhängiges Compliance Monitorship erfolgreich abgeschlossen

Im September 2020 hat der unabhängige Compliance Monitor Larry D. Thompson bestätigt, dass Volkswagen seinen Verpflichtungen aus dem Vergleich mit dem US-Justizministerium (Department of Justice) nachgekommen ist, ein Compliance-Programm zu unterhalten, das Verstöße gegen Anti-Betrugs- und Umweltgesetze verhindert, aufdeckt und ahndet. Die Zertifizierung gilt für die Volkswagen AG und ihre Tochtergesellschaften und verbundene Unternehmen außer der Porsche AG und Porsche Cars North America, die nicht Teil des Monitorships waren. Im Laufe des Monitorships, das 2017 begann und nun beendet ist, hat Volkswagen seine Strukturen, Prozesse und Systeme in vielen Unternehmensbereichen aktualisiert und gestärkt, darunter technische Entwicklung, Governance, Risikomanagement, Compliance und Rechtsfunktionen. Volkswagen erweiterte das Whistleblower-System, stärkte die Prozesse zur Verhütung von Korruption und Kartellverstößen und schuf einen Due-Diligence-Prozess für Geschäftspartner. Das Unternehmen hat außerdem Hierarchien abgeflacht, Entscheidungen dezentralisiert und mehr Verantwortung an seine Marken und Regionalgesellschaften gegeben.

Der Abschluss des Monitorships ist nicht das Ende des Prozesses, das Unternehmen bleibt der kontinuierlichen weiteren Verbesserung der Compliance und der Unternehmenskultur verpflichtet.

Thompson fungierte auch als Independent Compliance Auditor und gab im Juni 2020 seinen dritten und letzten Prüfungsbericht ab. Dieser Bericht stellte keine neuen Verstöße gegen die relevanten Vergleiche mit der Abteilung für Umwelt und natürliche Ressourcen des Department of Justice, dem kalifornischen Generalstaatsanwalt, der US-Umweltbehörde (Environmental Protection Agency, EPA) und dem California Air Resources Board fest.

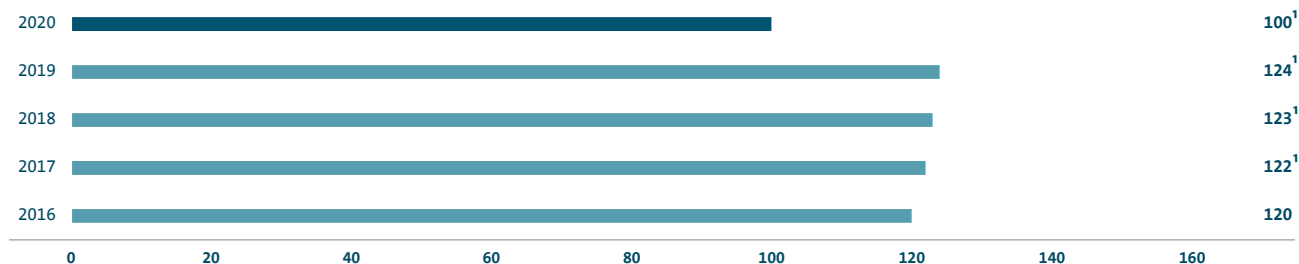
Am 2. September 2019 veröffentlichte Volkswagen zusätzlich die Nachricht, dass das Unternehmen mit der EPA eine Vergleichsvereinbarung geschlossen hat, aufgrund derer ein zweiter Auditor für den Volkswagen Konzern beauftragt wurde. Diese Vereinbarung wurde abgeschlossen, um nicht von öffentlichen Aufträgen in den USA ausgeschlossen zu werden. Dieses zweite Auditorship ist auf drei Jahre angelegt und läuft bis August 2022.

HINWEISGEBERSYSTEM

<https://www.volkswagenag.com/de/group/compliance-and-risk-management/whistleblowersystem.html>

Telefon: +49 5361 9 46300

E-Mail: io@volkswagen.de

CO₂-EMISSION DER EUROPÄISCHEN (EU27+3) PKW-NEUWAGENFLOTTE DES VOLKSWAGEN KONZERNS*in Gramm pro Kilometer (NEFZ)*

1 Vorbehaltlich der Bestätigung der CO₂-Daten im Rahmen der offiziellen Veröffentlichung der EU-Kommission.

FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG

Zukunftsweisende Mobilitätslösungen mit markenprägenden Produkten und Dienstleistungen sind ohne Innovationen undenkbar. Unsere Forschung und Entwicklung spielt daher für die nachhaltige Wertsteigerung des Unternehmens eine zentrale Rolle.

Gemeinsam mit unseren Konzernmarken haben wir – abgeleitet aus dem Zukunftsprogramm TOGETHER 2025⁺ – Maßnahmen zur Vernetzung der konzernweiten Entwicklungsaktivitäten auf den Weg gebracht. Im Mittelpunkt steht dabei ein effizienter, markenübergreifender Entwicklungsverbund, gekennzeichnet durch enge Vernetzung unserer Experten, Zusammenarbeit auf Augenhöhe, ein innovatives Arbeitsumfeld und die Bündelung von Entwicklungsaktivitäten. Dadurch wollen wir konzernweite Synergien erschließen und eine Vorbildfunktion in puncto Umwelt, Sicherheit und Integrität übernehmen. Der Entwicklungsverbund trägt maßgeblich dazu bei, den Wandel des Volkswagen Konzerns voranzutreiben und seine Zukunftsfähigkeit zu stärken.

Im Berichtsjahr haben wir uns auf der Grundlage dieser strategischen Ausrichtung darauf konzentriert, weiter an zukunftsweisenden Mobilitätslösungen zu arbeiten, wettbewerbsstärkende Technologiekompetenzen aufzubauen, unsere Produkt- und Servicepalette zu erweitern sowie Funktionalität, Qualität, Sicherheit und Umweltverträglichkeit unserer Produkte und Dienstleistungen zu verbessern.

Um die Wirksamkeit unserer Maßnahmen zur Reduzierung der CO₂-Emissionen unserer Fahrzeuge zu messen, erheben wir in Europa und den USA eine strategische Kennzahl:

- > CO₂-Flottenemissionen. Die EU-Pkw-Neuwagenflotte des Volkswagen Konzerns (ohne Lamborghini und Bentley) hat im Berichtsjahr gemäß den gesetzlichen Berechnungsgrundlagen im Durchschnitt 99,9 g CO₂/km¹ (NEFZ) emittiert. Damit wurde der Vorjahreswert um rund 20% unter-

schritten. Die Zielvorgabe für den mit anderen Herstellern gebildeten CO₂-Pool wurde knapp um 0,8 g CO₂/km verfehlt. Entgegen der ursprünglichen Planung konnte aufgrund verzögerter Produktanläufe trotz erheblicher Verbesserungen gegenüber 2019 das Ziel nicht ganz erreicht werden. Die Marken Lamborghini und Bentley besitzen als Kleinserienhersteller jeweils eine eigenständige Flotte im Rahmen der europäischen CO₂-Gesetzgebung und lagen jeweils oberhalb ihres individuellen Zielwerts. Die Regulierung von Flottenemissionen in den USA unterscheidet sich von der in Europa, zum Beispiel beim zugrundegelegten Testverfahren, beim Erhebungszeitraum, der nicht dem Kalenderjahr, sondern dem Modelljahr der Fahrzeuge entspricht, sowie beim Zeitraum zum Ausgleich etwaiger CO₂-Zielverfehlungen, der drei Modelljahre umfasst. In den USA haben wir im Geschäftsjahr 2020 die dort geltenden Vorgaben für das Konzern-Konto – vorbehaltlich einer etwaigen anderweitigen behördlichen Rückmeldung – eingehalten.

Antriebs- und Kraftstoffstrategie

Mit Blick auf die gesetzlichen Emissionsvorgaben entwickeln wir derzeit ein zukunftsorientiertes Antriebs- und Fahrzeugportfolio: Wir haben uns vorgenommen, die Effizienz der Antriebe mit jeder neuen Modellgeneration zu steigern – unabhängig davon, ob es sich um Verbrennungsmotoren, Hybrid- oder reine Elektroantriebe handelt. Der Volkswagen Konzern führt mit seinen Marken eine eng abgestimmte Technologie- und Produktplanung durch, um Zielverfehlungen bei den Flottenverbrauchsgrenzen zu vermeiden, da diese mit erheblichen Emissionsüberschreitungsabgaben verbunden sind. Daher soll bereits im Jahr 2025 rund jedes fünfte Neufahrzeug aus dem Volkswagen Konzern weltweit rein elektrisch angetrieben werden; je nach Marktentwicklung könnten dies über zwei Millionen Elektrofahrzeuge pro Jahr sein. Im Rahmen unserer Elektrifizierungsoffensive wollen

wir bis 2030 unseren Kunden weltweit rund 70 rein batterieelektrische Fahrzeuge anbieten können, wovon rund 20 bereits angelaufen sind. Zudem sind bis Ende des Jahrzehnts insgesamt rund 60 Hybridmodelle geplant, von denen etwas mehr als die Hälfte bereits produziert wird. Bis 2030 will der Volkswagen Konzern sein gesamtes Modellportfolio – vom Volumenmodell bis zum Premiumfahrzeug – durchgängig elektrifizieren. Von jedem unserer Pkw-Modelle aller Konzernmarken soll es dann mindestens eine elektrifizierte Variante geben – batterieelektrisch oder als Hybridfahrzeug. Dafür entwickeln wir neben dem Modularen E-Antriebs-Baukasten (MEB) auch eine rein elektrische Plattform für unsere Premium- und Sportmarken – die Premium Plattform Elektrik (PPE).

Der Volkswagen Konzern hat sich zur Erreichung der Klimaschutzziele von Paris bekannt und beabsichtigt, bis zum Jahr 2050 ein bilanziell CO₂-neutrales Unternehmen zu werden.

Um in Zukunft möglichst vielen Menschen weltweit nachhaltige und bezahlbare Mobilität zur Verfügung zu stellen, bieten wir ein fokussiertes Antriebsspektrum mit Elektrifizierungen an. Aus heutiger Sicht werden konventionelle Verbrennungsmotoren auch in den nächsten Jahren das Gros der Antriebe bilden. Im Interesse eines verantwortungsvollen Umgangs mit Ressourcen ist es deshalb unerlässlich, diesen Teil der Motorenpalette weiter zu verbessern sowie konsequent und marktspezifisch zu konsolidieren. Zur Erfüllung zukünftiger Abgasnormen sind Aggregatemaßnahmen, wie eine deutlich aufwendigere Abgasreinigung oder eine sogenannte Mild-Hybridisierung der Fahrzeuge, sowie auch Fahrzeugmaßnahmen, zum Beispiel eine optimierte Aerodynamik oder reduzierte Rollwiderstände, erforderlich. Mit der Einführung des Golf 8 bieten wir effizientere und nachhaltigere Mobilität verstärkt im Volumensegment an: Gegenüber dem Vorgänger führt der neue Otto-Mild-Hybrid-Antriebsstrang des Golf zu einer signifikanten Reduzierung des Kraftstoffverbrauchs.

Wichtiger denn je ist uns, unseren Modulansatz stringent weiterzuverfolgen. Um ein breites Produktportfolio wirtschaftlich anbieten zu können, reduzieren wir die Anzahl der einzelnen Module. Bei den konventionellen Verbrennungsmotoren etwa wollen wir die Varianten im Konzern langfristig um mehr als ein Drittel verringern. Das schafft Freiraum für die Entwicklung und Produktion neuer Hybrid- und Elektroantriebe.

Life Cycle Engineering und Recycling

Technologische Innovationen zur Verringerung des Kraftstoffverbrauchs allein reichen nicht aus, um die Wirkung von Fahrzeugen auf die Umwelt zu minimieren. Wir betrachten die von uns verursachten Umweltauswirkungen über den ganzen Lebenszyklus und sämtliche Stufen der Wertschöpfungskette hinweg. Dies umfasst den Herstellungsprozess mit der Rohstoffentnahme, der Werkstoffherstellung, den Prozessen bei

unseren Lieferanten sowie der eigenen Produktion an unseren Standorten, die Nutzungsphase mit den Fahrzeugemissionen und der notwendigen Kraftstoffbereitstellung und schließlich die Verwertung des Altfahrzeugs am Ende des Lebenszyklus. Wir ermitteln, an welcher Stelle des Lebenszyklus Verbesserungen den größten Effekt haben und entwickeln geeignete Lösungen. Das nennen wir Life Cycle Engineering. Recycling beispielsweise ist ein wichtiger Ansatz, um Umwelteinflüsse zu verringern und Ressourcen zu schonen; deshalb achten wir bereits bei der Entwicklung neuer Fahrzeuge auf die Recyclingfähigkeit der Werkstoffe, verwenden qualitativ hochwertiges Recyclingmaterial und vermeiden Schadstoffe. Gemäß der Europäischen Richtlinie über Altfahrzeuge müssen Pkw und leichte Nutzfahrzeuge an ihrem Lebensende zu 85 % recycelbar und zu 95 % verwertbar sein – unsere in Europa zugelassenen Fahrzeuge erfüllen diese gesetzliche Vorschrift.

Synergien steigern die Effizienz

Bei der Fahrzeugentwicklung arbeiten wir zusammen mit unseren Marken intensiv daran, Synergien zu heben. Die gemeinsame Strategie des Entwicklungsverbunds verfolgt beispielsweise das Ziel, über einen effektiveren und effizienteren Ressourceneinsatz bei der Erforschung und Entwicklung neuer mobilitätsbezogener Technologien, Produkte und Dienstleistungen die Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit des Konzerns langfristig zu stärken. In unserem konzernweiten Entwicklungsverbund arbeiten die Marken daher nicht nur mit-, sondern auch füreinander an Schlüsseltechnologien und bilden übergreifende Kompetenznetzwerke für Zukunftsthemen. Vor diesem Hintergrund wurden im Jahr 2020 Verantwortlichkeiten in der Technischen Entwicklung neu sortiert, um die Modulentwicklung noch effizienter zu koordinieren und Synergien bei Modulvarianz, Komponenten, Bauteilen und Prozessen zu heben. Die Aktivitäten und die Verantwortung für die Entwicklung, Beschaffung und Qualitätssicherung aller Batteriezellen im Konzern haben wir zentral in einem Center of Excellence unter dem Dach der Marke Volkswagen Pkw gebündelt. Dort wurde 2019 eine Pilotlinie für die Zellfertigung in Betrieb genommen, um Kompetenzen für den Konzern im Zelldesign, aber auch entlang der gesamten Wertschöpfungskette aufzubauen.

Auch das Management von Modulen steuern wir zentral, um Kosten, Investitionen und die Komplexität zu reduzieren. Wir verfolgen das Ziel, die Aufwendungen in den Baukästen zu senken und zeitgleich die flächendeckende Breiterelektrifizierung sowie die Ausrichtung auf autonome Systeme umzusetzen. Erreichen wollen wir dies durch eine deutliche Verringerung der Komplexität – mit gestrafften und überschneidungsfreien, aber dennoch synergetischen Plattformen. Dabei greifen die unterschiedlichen Konzernmarken auf die Modulbaukästen zurück – so erschließen wir Synergien zwischen den verschiedenen Modellen einer Baureihe wie auch über Baureihen hinweg. Die Straffung der Baukästen schafft finanziellen Spielraum für die Entwicklung in den Zukunfts-

themen Digitalisierung und autonomes Fahren. Die volumenstarken Pkw-Marken haben die Baureihenorganisation implementiert. Dadurch stärken wir die Verantwortung der Marken für den Erfolg der Fahrzeugprojekte, verbessern die bereichsübergreifende Projektarbeit, beschleunigen Entscheidungen und verbessern die Ergebnisorientierung in den Projekten.

Synergien erschließen wir auch durch den fortwährenden intensiven Austausch über Best-Practice-Ansätze, etwa bei der virtuellen Entwicklung und Erprobung. Nicht zuletzt trägt auch die zentrale Entwicklung und Konsolidierung von IT-Systemen dazu bei, die markenübergreifende Zusammenarbeit zu stärken, Entwicklungsaktivitäten vergleichbarer zu machen und die IT-Kosten im Konzern zu senken.

Nachhaltige Mobilität, Vernetzung und automatisiertes Fahren

Mobilität von Personen und Waren ist eine Grundvoraussetzung für wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklung, gerade auch in Zeiten der Covid-19-Pandemie. Gleichzeitig schwinden die natürlichen Ressourcen und der Klimawandel schreitet voran. Gefordert sind daher ganzheitliche Mobilitätskonzepte, die die Auswirkungen auf die Umwelt minimieren. Sie müssen effizient, nachhaltig, krisensicher, kundenorientiert – und jederzeit und überall zugänglich sein.

In unserem konzernweiten Verbund erforschen und entwickeln wir solche Konzepte und Lösungen: Wenn wir die Zukunft der Mobilität gestalten, richten wir den Blick nicht nur auf das Automobil, seine Komponenten sowie begleitende Dienstleistungen, sondern beziehen alle Verkehrsmittel und die Verkehrsinfrastrukturen, das Mobilitätsverhalten der Bevölkerung und weitere relevante Faktoren ein. Innovationen wie die digitale Vernetzung oder das automatisierte Fahren ermöglichen völlig neue Lösungsansätze. Diese wollen wir nutzen und damit unseren Beitrag zu einem ganzheitlichen Mobilitätssystem der Zukunft leisten sowie die Transformation unserer Branche mitgestalten.

Auf dem Weg zum autonomen Fahren hat der Volkswagen Konzern auch 2020 seine Assistenzsysteme und automatisierten Fahrfunktionen weiterentwickelt und in Fahrzeugen eingesetzt. Ziel ist es, als Kernkompetenz des Konzerns hochautomatische Fahrfunktionen für Privatfahrzeuge, Shared-Mobility-Systeme sowie kommerzielle Anbieter von Mobilität in den Markt zu bringen. Mit der Präsentation der Sedric-Familie – von vollautonomen Fahrzeugen für Kurz- und Langstreckenmobilität über Sportwagen bis hin zu selbstfahrenden Lieferwagen und schweren Lkw – hat der Volkswagen Konzern seine Vision für ein autonomes Mobilitätssystem vorgestellt. Sowohl in Städten als auch in ländlichen Gebieten werden diese Fahrzeuge neue Mobilitätsformen ermöglichen – besonders für Nutzergruppen, denen der Zugang zu Mobilität bislang verwehrt geblieben ist.

Im Rahmen von TOGETHER 2025⁺ arbeiten wir im Modul Software-enabled Car Company daran, Software-Entwicklung zu einer der Kernkompetenzen des Volkswagen Konzerns zu machen. Seit dem 1. Januar 2020 bündeln wir in der

Car.Software Organisation – einer eigenständigen Gesellschaft mit Konzernverantwortung – alle Beteiligungen und Tochterunternehmen, die Software für Fahrzeuge und für digitale Ökosysteme entwickeln. In einem ersten Schritt sind das mehr als 3.500 Fachkräfte. Unter dem Dach der Car.Software Organisation arbeiten seit Mitte des abgelaufenen Geschäftsjahres Fachkräfte zusammen, die bislang in den verschiedenen Konzernmarken und Regionen tätig waren.

Die Car.Software Organisation entwickelt Software für fünf Themenfelder im Konzern:

- > ein einheitliches Fahrzeug-Betriebssystem „vw.os“ für alle Konzernfahrzeuge sowie ihre Anbindung an die Volkswagen Automotive Cloud,
- > eine standardisierte Infotainment-Plattform,
- > alle Assistenzsysteme bis hin zum hochautomatisierten Fahren und Parken,
- > Funktionen zur Verbindung von Antrieb, Fahrwerk und Ladetechnologie sowie
- > Ökosysteme für alle Mobilitätsdienste und digitalen Geschäftsmodelle der Marken.

Ab Mitte dieses Jahrzehnts sollen alle neuen Fahrzeugmodelle konzernweit auf einer einheitlichen, markenübergreifenden Software-Plattform, inklusive Betriebssystem „vw.os“ und Volkswagen Automotive Cloud, sowie einer einheitlichen Architektur aufsetzen. Ende 2024 soll diese Architektur im Rahmen des Projekts Artemis erstmals in einem Audi Modell zum Einsatz kommen. Danach soll sie in volumenstarken Fahrzeugen eingesetzt werden, um Skaleneffekte zu generieren und damit die Kosten für Software im Fahrzeug für alle Marken zu senken.

Mit Allianzen Kräfte bündeln

Das Zukunftsprogramm TOGETHER 2025⁺ sieht die Transformation unseres Kerngeschäfts und den gleichzeitigen Aufbau eines Geschäftsfelds für Mobilitätslösungen vor. Entscheidend für den Erfolg dieser Vorhaben ist, dass wir unsere Innovationskraft auf ein noch breiteres Fundament stellen.

Innerhalb des Volkswagen Konzerns bündeln wir im Bereich Volkswagen Group Innovation die technologischen Innovationsaktivitäten. An sieben Standorten weltweit – in den USA, Europa und Asien – arbeiten Mitarbeiter an nachhaltigen Lösungen für urbane und interurbane Mobilitätssysteme, entsprechend unserer strategischen Vision „Shaping mobility – for generations to come“. Um Digitalisierung, Nachhaltigkeit und E-Mobilität fortlaufend mit innovativen Projekten zu unterstützen, werden regelmäßig vorentwicklungsreife Technologien und Aktivitäten aus der Volkswagen Group Innovation in unsere Konzernmarken transferiert. Damit schaffen wir eine agile Innovationsstruktur, die es uns erlaubt, auch kurzfristig neue Meilenstein-Projekte mit innovativen internationalen Partnern zu initiieren.

Das Wachstum in Sachen Mobilität definiert sich stark über regionale Innovationsaktivitäten. Volkswagen fokussiert daher seine strategischen Venture-Capital-Aktivitäten und

Partnerschaften im internationalen Innovationsökosystem des Konzerns. Das hilft uns, regionale Kundenbedürfnisse genauer zu erkennen, unser Angebot entsprechend anzupassen und wettbewerbsgerechte Kostenstrukturen zu etablieren. Dabei setzen wir stärker als bisher auf Partnerschaften, Zukäufe und Venture-Capital-Investitionen und steuern die Auswahl der Engagements zentral, um den größtmöglichen Wert für den Konzern und seine Marken zu schaffen. Unter diesem Aspekt haben wir mit der Ford Motor Company eine Allianz gestartet: Es ist eine Zusammenarbeit bei der Entwicklung von Transportern und mittelgroßen Pickups vorgesehen. Anfang Juni 2020 unterzeichneten die Ford Motor Company und die Volkswagen AG weitere Verträge innerhalb ihrer bestehenden globalen Allianz für leichte Nutzfahrzeuge, Elektrifizierung und autonomes Fahren. Die Verträge legen die Grundlage für insgesamt drei Fahrzeugprojekte. Neben der bereits vereinbarten Zusammenarbeit beim mittelgroßen Pickup laufen die Projekte für einen Stadtlieferwagen und einen Transporter im Ein-Tonnen-Ladesegment an. Insgesamt umfassen die drei beschlossenen Projekte der Allianz ein Volumen von rund 8 Mio. Fahrzeugen über den gesamten Modellzyklus. Darüber hinaus investieren wir zusammen mit Ford in das an der Entwicklung eines Systems für das autonome Fahren arbeitende Unternehmen Argo AI. Die Allianz erlaubt beiden Unternehmen, unabhängig voneinander das Self-Driving System von Argo AI in eigene Modelle zu integrieren. Dieses System soll vollautomatisiertes Fahren ermöglichen und insbesondere Ridesharing-Anbietern und Lieferdiensten in Innenstädten neue Möglichkeiten durch vollautomatisierte Fahrzeuge eröffnen. Hierzu konnte Anfang Juni 2020 die Transaktion zur Kooperation im Bereich der Entwicklung des autonomen Fahrens mit Argo AI und Ford vollzogen werden. In diesem Zuge wurde die vormalige Volkswagen Konzerngesellschaft AID in das Unternehmen Argo AI eingebracht. Außerdem beabsichtigt Ford, den Modulare E-Antriebs-Baukasten (MEB) von Volkswagen für ein emissionsfreies Volumenmodell zu nutzen, das ab 2023 in Europa angeboten werden soll. Mit der Kooperation wollen Volkswagen und Ford ihre Wettbewerbsfähigkeit erhöhen, die Produkte noch besser auf die Wünsche der Kunden weltweit ausrichten und gleichzeitig Synergien bei Kosten und Investitionen heben.

Den Wandel hin zu einem Mobilitätsdienstleister mit einer vollvernetzten Fahrzeugflotte und unserem digitalen Ökosystem „Volkswagen We“ beschleunigen wir mit unserer strategischen Partnerschaft mit Microsoft. Gemeinsam wollen wir die Softwareentwicklung für das Automobil von morgen und neue Dienste für unsere Kunden vorantreiben. Unsere IT-Kompetenz und -Lösungen werden dadurch umfassend gestärkt und ausgebaut.

Die Batterietechnologie soll eine Kernkompetenz des Volkswagen Konzerns werden. Auf die Batterie entfallen 20 bis 30% der Materialkosten in Elektrofahrzeugen; sie wird zukünftig eine der wichtigsten Komponenten für die Produktdifferenzierung sein. Unsere internen Kompetenzen für Batteriezellen haben wir bereits in einem Center of Excellence gebündelt; zugleich wollen wir den Kompetenzaufbau und den Technologiewandel durch intelligente Kooperationen beschleunigen. Allein für die Ausstattung unserer eigenen E-Flotte mit Lithium-Ionen-Batterien rechnen wir bis 2025 mit einer Batteriekapazität von mehr als 150 GWh pro Jahr. Um diesen enormen Bedarf zu decken, haben wir für unsere wichtigsten Märkte und die ersten MEB-Modelle strategische Lieferanten für Batteriezellen definiert und wollen weitere langfristige strategische Partnerschaften in China, Europa und den USA auf den Weg bringen. In Salzgitter soll eine Batteriezellfabrik mit einer Kapazität von 16 GWh aufgebaut werden. Perspektivisch bereiten wir uns bereits auf die nächste Generation vor: Die Feststoffbatterie wollen wir gemeinsam mit unserem Partner QuantumScape zur Marktreife führen.

Im Rahmen der gemeinsamen Beteiligung unserer Konzernmarken Volkswagen Pkw, Audi und Porsche am paneuropäischen High Power Charging (HPC) Joint Venture IONITY wird eine umfassende Ladeinfrastruktur zur Absicherung der Langstreckenmobilität aufgebaut: Am Ende des Berichtsjahres waren bereits 325 Ladestationen aufgebaut, Ende 2021 sollen es 400 Ladestationen sein.

Die Ausgestaltung der Rahmenbedingungen für die Zulassung und Einführung unseres eigenen Self-Driving-Systems unterstützen wir durch aktive Mitarbeit an öffentlichen Projekten. Die Erfahrungen, die wir dort sammeln, kommen den Marken des Konzerns und damit unseren Kunden zugute.

F&E-Kennzahlen

Im Geschäftsjahr 2020 haben wir weltweit 6.795 (7.614) Patente auf Erfindungen unserer Mitarbeiter angemeldet, davon die Mehrzahl in Deutschland. Die Tatsache, dass ein immer größerer Teil dieser Patente auf Anmeldungen in wichtigen Zukunftsfeldern wie Fahrerassistenzsysteme und Automatisierung, Konnektivität sowie alternative Antriebe entfällt, belegt die Innovationskraft unseres Unternehmens.

In Summe waren die Forschungs- und Entwicklungskosten des Konzernbereichs Automobile im Berichtsjahr mit 13,9 (14,3) Mrd.€ um 2,9% geringer als im Vorjahr; ihr Anteil an den Umsatzerlösen des Konzernbereichs Automobile – die F&E-Quote – lag aufgrund des Umsatzrückgangs infolge der

Covid-19-Pandemie bei 7,6 (6,7)%. Neben neuen Modellen standen vor allem die Elektrifizierung unseres Fahrzeugportfolios, eine effizientere Motorenpalette sowie die Digitalisierung und neue Technologien im Mittelpunkt. Die Aktivierungsquote belief sich auf 46,6 (36,1)%. Die nach IFRS ergebniswirksamen Forschungs- und Entwicklungskosten verringerten sich auf 12,1 (13,2) Mrd.€.

Im Bereich Forschung und Entwicklung waren am 31. Dezember 2020 – einschließlich der at-equity-konsolidierten chinesischen Joint Ventures – konzernweit 53.268 Mitarbeiter (–3,1%) tätig; das entspricht einem Anteil von 8,0% an der Belegschaft.

FORSCHUNGS- UND ENTWICKLUNGSKOSTEN IM KONZERNBEREICH AUTOMOBILE

Mio. €	2020	2019
Forschungs- und Entwicklungskosten gesamt	13.885	14.306
davon aktivierte Entwicklungskosten	6.473	5.171
Aktivierungsquote in %	46,6	36,1
Abschreibungen auf aktivierte Entwicklungskosten	4.644	4.064
Ergebniswirksam verrechnete Forschungs- und Entwicklungskosten	12.056	13.199
Umsatzerlöse	182.106	212.473
Forschungs- und Entwicklungskosten gesamt	13.885	14.306
F&E-Quote	7,6	6,7

BESCHAFFUNG

Die zentrale Aufgabe der Beschaffung bestand auch im Geschäftsjahr 2020 darin, die Bedarfe abzusichern und an der Erstellung wettbewerbsfähiger, innovativer Produkte sowie der Optimierung der Kostenstrukturen mitzuwirken. Darüber hinaus haben wir die Digitalisierung der Beschaffungsprozesse weiter vorangetrieben.

Beschaffungsstrategie

Die Konzernstrategie TOGETHER 2025+ steht auch innerhalb der Beschaffung für mehr Geschwindigkeit, Fokus sowie Konsequenz und treibt den Wandel stärker voran. So stand das Jahr 2020 im Zeichen der Umsetzung der in der Beschaffungsstrategie erarbeiteten Konzepte. Im Rahmen eines gemeinsamen Zielsystems für die Konzern-Komponente und die Beschaffung wurden die wesentlichen Steuerungsgrößen der Beschaffung festgelegt. Neben den Material- und Investitionskostenzielen sowie einer termingerechten Vergabeabwicklung berücksichtigt das Zielsystem nun stärker Aspekte der Nachhaltigkeit in der Lieferkette.

Zielkostenansätze spielen eine zunehmend wichtigere Rolle in der Beschaffung. Sie ermöglichen die Transparenz der Kosten sowie das Beeinflussen von Konzepten in der frühen Phase der Produktentwicklung durch Orientierung an kalkulatorischen Potenzialen. Darüber hinaus bieten sie Ansätze für ein weltweites Benchmarking und den Austausch von Best Practices.

Um profitables Wachstum zu unterstützen und strategisch relevante und/oder versorgungskritische Hard- und Softwareumfänge abzusichern, wurde ein geschäftsbereichsübergreifendes, strategisches Wertschöpfungsmanagement implementiert. Der eingerichtete Ausschuss „Strategisches Wertschöpfungsmanagement“ entscheidet regelmäßig über strategische Grundsatzentscheidungen zur Eigenfertigung (Make), Beauftragung (Buy) oder Kooperationen inklusive Beteiligungsmodelle (Partner).

Der zunehmende Anteil an Softwareumfängen und die damit einhergehenden neuen Partner und Lieferanten erfordern Anpassungen in der Prozesskette und in den Vergabekriterien der Beschaffung. Der Ausschuss „Corporate Sourcing Committee Digital Car“ steuert wöchentlich die optimale Vergabe von Fahrzeug- und fahrzeugnahen Softwareumfängen.

Volkswagen FAST – Lieferantennetzwerk als Basis des Erfolgs

Mit der Initiative FAST (Future Automotive Supply Tracks) trägt die Konzernbeschaffung dazu bei, den Volkswagen Konzern und sein Lieferantennetzwerk kooperativ und zukunftssicher weiterzuentwickeln.

FAST ermöglicht beiden Seiten einen regelmäßigen Austausch, um für die zukünftigen Herausforderungen der Automobilbranche stark aufgestellt zu sein. Anhand festgelegter Kriterien wird den Lieferanten eine umfassende Bewertung des vergangenen Jahres offengelegt, sodass gemeinsam Optimierungen erarbeitet werden können. Kernthemen dieses

Austauschs sind neben den bestehenden Lieferbeziehungen weiterhin strategische Abstimmungen zu Globalisierung und Innovation.

Im geschäftsbereichsübergreifenden Innovationsprozess werden FAST-Partner insofern priorisiert, dass sie die Möglichkeit erhalten, in den Strategie-Dialogen Vertretern aus Beschaffung und Technischer Entwicklung auf oberer Führungsebene Innovationen vorzustellen. Zu Innovationsveranstaltungen werden relevante FAST-Partner eingeladen, damit sie ihre Kompetenzen einbringen können. Im Berichtsjahr wurden infolge der Ausbreitung des Coronavirus SARS-CoV-2 – wenn möglich – digitale Kommunikationsmedien für das jährliche Treffen genutzt. Um auch in Zukunft alle Potenziale der Initiative FAST voll ausschöpfen zu können, wird das Programm laufend aktualisiert und weiterentwickelt.

Elektromobilität

Als zentrale Aufgabe der Beschaffung gilt es in Bezug auf die Elektromobilitätsoffensive, die weiterhin wachsenden Bedarfe der nächsten fünf bis zehn Jahre nachhaltig abzusichern und dabei die Kostenstrukturen zu optimieren.

Die Konzern-Beschaffung legt dabei besonderen Fokus auf die Themen Hochvolt-Batterie und E-Rohstoffe. Über Benchmarking und bedarfsgerechte Qualifizierung steigern wir in diesem Zusammenhang unsere Einkaufskompetenz.

Im Zuge der Auftragsvergaben an unsere Partner in Sachen Elektromobilität stellen wir Anforderungen bezüglich nachhaltiger Lieferantenquellen, transparenter und nachverfolgbarer Lieferströme sowie Energie- und CO₂-optimierter Lieferketten. Weltweite Bedarfe aus den Märkten Europa, Amerika und Asien bündeln wir in Konzernvergaben mit dem Ziel der Kostenführerschaft bei Elektromobilitätslösungen. Dabei achten wir auf Diversifizierung in Verbindung mit Zweilieferantenstrategien sowie auf die Lokalisierung des Zuliefererportfolios für alle Kernkomponenten der Elektrofahrzeugflotte, um wirtschaftliche und geopolitische Risiken zu reduzieren.

Digitalisierung der Versorgung

Wir arbeiten konsequent daran, eine komplett digitalisierte Lieferkette umzusetzen. Sie soll uns dabei unterstützen, die Versorgung abzusichern und konzernweit Synergien zu heben, um eine führende Position bei Kosten- und Innovationen zu erreichen. Dafür schaffen wir eine gemeinsame Datenbasis und nutzen innovative Technologien, die eine effiziente, vernetzte Zusammenarbeit in Echtzeit ermöglichen – im Konzern wie auch mit unseren Partnern. Mit der Funktionalbereichsstrategie im Bereich der Beschaffung sollen Transaktionen mit unseren Lieferanten zukünftig standardisiert und wo möglich automatisiert werden, um nicht nur Transaktionskosten zu reduzieren, sondern auch Geschäftsprozesse zu beschleunigen. Mögliche Versorgungsrisiken können automatisiert gemeldet werden, um Maß-

nahmen und Alternativen gemeinsam schneller zu identifizieren. Im Jahr 2018 wurde mit der Digitalisierungsstrategie der Konzern-Beschaffung der Grundstein für die Zukunft der Beschaffung gelegt. Mit dieser Strategie sollen nicht nur die Schwächen der IT-Systemlandschaft der Beschaffung behoben, sondern auch Effektivität, Effizienz und Zukunftsfähigkeit der Organisation gesteigert werden.

Struktur der wichtigsten Beschaffungsmärkte

Unsere Beschaffung ist global organisiert und in den wichtigen Märkten weltweit präsent. Dadurch können wir sowohl Produktionsmaterial und Sachinvestitionen als auch Dienstleistungen weltweit in der geforderten Qualität und zu bestmöglichen Konditionen beschaffen. Aufgrund der Vernetzung der Beschaffungsorganisationen der Marken sind wir in der Lage, konzernweit Synergien auf den verschiedenen Beschaffungsmärkten zu heben.

Der Volkswagen Konzern betreibt, zusätzlich zu den Beschaffungseinheiten der Marken, acht Regionalbüros: In Wachstumsmärkten ermitteln und qualifizieren wir lokale Lieferanten, um Kostenvorteile für alle Produktionsstandorte im Konzern zu realisieren. Dabei rücken auch Start-ups und Softwarelieferanten in den Fokus. In bekannten und etablierten Märkten unterstützen die Regionalbüros den Zugang zu neuesten Technologien und Innovationen.

Kaufteile- und Lieferantenmanagement

Das heutige Lieferantenportfolio zeichnet sich durch globale Verteilung, Segmentierung und Diversifikation aus. Den damit verbundenen Herausforderungen stellen wir uns, indem wir die Industrialisierung der Lieferanten durch das Lieferantenmanagement der Beschaffung begleiten und überwachen. Dies beginnt bereits beim Auditieren und Bewerten von Lieferanten in Vorbereitung auf den Nominierungsprozess, gefolgt vom Überwachen des Reifegrads der Industrialisierung der Kaufteile bis hin zur vollständigen Abnahme und Bestätigung der benötigten Produktionskapazitäten an den jeweiligen Lieferantenstandorten. Die Komplexität der Bauteile erfordert dabei eine regelmäßige Kontrolle der Fertigungsprozesse, um mögliche Störfaktoren frühzeitig zu identifizieren und notwendige Gegenmaßnahmen zu ergreifen. Die enge Zusammenarbeit mit der Qualitätssicherung der Produktionsstandorte ist ausschlaggebend für eine stabile Anlauf- und Serienversorgung mit Kaufteilen für unsere Fahrzeugprojekte. Insbesondere die Herausforderungen im Zusammenhang mit der Covid-19-Pandemie haben gezeigt, dass das weltweite Netzwerk des Lieferantenmanagements zuverlässig funktioniert hat und die Versorgung der Fahrzeug- und Komponentenwerke über das Berichtsjahr hinweg weitestgehend sichergestellt werden konnte. Engpässe beziehungsweise Versorgungsabrisse ergaben sich weltweit pandemiebedingt aus Mobilitätseinschränkungen bis hin zu Grenzschließungen.

Nachhaltigkeit in den Lieferantenbeziehungen

Grundlage erfolgreicher Geschäftsbeziehungen mit unseren Geschäftspartnern bilden die Beachtung der Menschenrechte sowie Arbeits- und Gesundheitsschutzstandards, ein aktiver Umweltschutz und die Korruptionsbekämpfung. Diese Nachhaltigkeitsstandards sind in den vertraglich verbindlichen „Anforderungen des Volkswagen Konzerns zur Nachhaltigkeit in den Beziehungen zu Geschäftspartnern (Code of Conduct für Geschäftspartner)“ definiert. Gleichzeitig ist dort die Erwartung formuliert, diese ihrerseits an ihre Lieferanten weiterzugeben. Das Einhalten der Anforderungen wird von uns überprüft und ist seit 2019 ausdrücklich vergaberelevant.

In unserem 2019 eingeführten und 2020 ausgebauten Nachhaltigkeitsrating ermitteln wir die Nachhaltigkeitsperformance der Lieferanten mithilfe von Selbstauskünften und Vor-Ort-Überprüfungen. Bis zum Ende des Berichtsjahres lagen uns 13.041 Ratings für Lieferanten vor, deren Auftragsvolumen einem Anteil von 76% am Gesamtvolumen entspricht. Sowohl die Validierung des Fragebogens Self-Assessment-Questionnaire als auch die Durchführung der Vor-Ort-Überprüfungen erfolgt durch ausgewählte Dienstleister. An Lieferanten, bei denen wir eine mangelhafte Umsetzung oder Verstöße feststellen, wird in der Regel kein Auftrag vergeben. Die Verknüpfung von Vergabeentscheidungen an Nachhaltigkeitskriterien ist einer der stärksten Hebel, um diese durchzusetzen. Auf bestehende Nachhaltigkeitsrisiken und -verstöße, auch in der vorgelagerten Lieferkette, reagieren wir mit der systematischen Durchführung von Maßnahmen. Dazu gehören je nach Schwere etwa die Aufnahme von Spezifikationen und Maßnahmen in die Lastenhefte der Lieferanten. Trotz der Widrigkeiten durch die Covid-19-Pandemie haben wir die Fort- und Weiterbildung der Lieferanten weiterhin fokussiert: Im Geschäftsjahr 2020 haben über 12 Tsd. Lieferanten das Qualifizierungsangebot wahrgenommen.

Der Schwerpunkt unserer Aktivitäten lag 2020 auf den Themengebieten Dekarbonisierung, Achtung der Menschenrechte und verantwortungsvoller Rohstoffbezug.

Im Bereich Dekarbonisierung verfolgt der Volkswagen Konzern das Ziel, kontinuierlich über den gesamten Lebenszyklus eines Fahrzeugs Treibhausgasemissionen zu reduzieren oder zu vermeiden. Der Wandel des Konzerns zum Anbieter nachhaltiger Mobilitätslösungen, insbesondere der Trend hin zur Elektromobilität, verschiebt den Handlungsbedarf von der Nutzungsphase in die Lieferkette und Herstellung von Fahrzeugteilen und Fahrzeugen. Wir sind uns unserer gesellschaftlichen Verantwortung bewusst und bekennen uns zum Zwei-Grad-Ziel des Pariser Klimaschutzabkommens. So haben wir die Nutzung regenerativer Energie bei Batterie-lieferanten im Lastenheft verankert.

Zur Achtung der Menschenrechte in unseren Lieferketten orientieren wir uns an internationalen Abkommen und Rahmenwerken, wie sie in den UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte sowie den Leitsätzen und

Übereinkommen der OECD gefordert sind. Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, haben wir 2020 ein Human-Rights-Due-Diligence-Managementsystem auf den Weg gebracht, mithilfe dessen die Menschenrechtsrisiken in unserer Lieferkette transparent gemacht und reduziert werden sollen. Zur wirksamen Bearbeitung der teilweise umfangreichen Risiken in den Rohstofflieferketten wurde ein zusätzliches Managementsystem eingerichtet. Dieses konkretisiert die Priorisierung und Bearbeitung der von uns als besonders risikoreich eingestuften Rohstofflieferketten. Hierbei konzentrieren wir uns aktuell auf 16 Rohstoffe. Ein Meilenstein für die Gestaltung des verantwortungsvollen Rohstoffbezugs war die Aufnahme zusätzlicher Transparenzanforderungen für unsere Batterielieferanten im Jahr 2020. Im Zuge dieser Anforderung verlangen wir zum Beispiel die Offenlegung der gesamten vorgelagerten Lieferkette von unseren Batterielieferanten für Neuvergaben ab dem Geschäftsjahr 2020.

KOMPONENTE

Die Neuausrichtung des konzernweiten Komponenten geschäfts wurde im Rahmen der Konzernstrategie TOGETHER 2025⁺ beschlossen und zum 1. Januar 2019 umgesetzt. Ziel ist eine weitere Verbesserung der Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit durch eine markenübergreifende Steuerung der Komponentenaktivitäten und eine konzernweit abgestimmte Wertschöpfungsstrategie. Bei traditionellen Technologien sowie Zukunftsthemen sollen Synergien realisiert werden, um den Übergang zur Elektromobilität voranzutreiben.

Die Komponente steuert weltweit rund 75 Tsd. Mitarbeiter, deren Expertise in der Entwicklung und Fertigung von Fahrzeugkomponenten liegt. Um diese Kompetenzen zukunftsorientiert auszurichten, wurde im Rahmen der Konzernstrategie entschieden, die weltweiten Komponentenaktivitäten in der unternehmerisch eigenständigen Geschäftseinheit Volkswagen Group Components (Konzern-Komponente) unter dem Dach der Volkswagen AG zu bündeln.

Die Einheit ist in Geschäftsfeldern organisiert: Motor und Gießerei, Getriebe und Elektroantrieb, Fahrwerk und Batteriesystem, Batteriezelle sowie Sitze. In jedem der Geschäftsfelder sollen Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit durch ein zukunftsfähiges und wirtschaftliches Produktportfolio gesteigert werden, mit einer kontinuierlich optimierten Produktpalette und Skaleneffekten, die über alle Geschäftsfelder hinweg ausgeschöpft werden sollen. So übernimmt die Kon-

zern-Komponente im Volkswagen Konzern neben der Entwicklung und Produktion von Batteriesystemen und Elektroantrieben für die neuen E-Fahrzeuge zusätzlich die Verantwortung für die Entwicklung und Pilotfertigung von Batteriezellen sowie die Steuerung von Produktionspartnerschaften. Zudem ist geplant, die Batteriezellen in innovativen Nachnutzungsanwendungen, wie der flexiblen Schnellladesäule, wiederzuverwenden und anschließend klimaschonend zu recyceln.

PRODUKTION

Das internationale, markenübergreifende Produktionsnetzwerk ermöglicht den Prozess vom Lieferanten zur Fabrik und zur Montagelinie sowie von der Fabrik zum Handel und zum Kunden. Voraussetzung für unsere Wettbewerbsfähigkeit ist eine dauerhafte Effizienz. Um den Herausforderungen der Zukunft begegnen zu können, setzen wir auf ganzheitliche Optimierungen, zukunftsgerichtete Innovationen, flexible Lieferströme und Strukturen sowie eine agile Mannschaft. Im Geschäftsjahr 2020 lag die weltweite Fahrzeugfertigung mit 8,9 Mio. Fahrzeugen um 17,8% unter dem Vorjahreswert. Dies resultierte überwiegend aus der weltweiten Ausbreitung des Coronavirus SARS-CoV-2 und den damit verbundenen Maßnahmen zur Eindämmung der Pandemie wie beispielsweise kurzzeitige Schließungen der Fabriken oder Produktionskürzungen insbesondere im ersten Halbjahr 2020 aufgrund von Unterbrechungen der Lieferketten, der Logistik oder Schließungen der Handelsbetriebe. Trotz anhaltend schwieriger Rahmenbedingungen in vielen Märkten, konnte die Produktion im zweiten Halbjahr 2020 annähernd auf Vorjahresniveau stabilisiert werden. Um die Fertigungsprozesse unter Pandemie-Bedingungen aufrecht zu erhalten und unsere Belegschaft zu schützen, haben wir im Rahmen unserer Safe-Production-Initiative Verhaltensweisen und Maßnahmen zur Vermeidung möglicher Infektionsketten zwischen den handelnden Personen im Netzwerk erarbeitet und verabschiedet. Dazu zählen im Wesentlichen Regelungen zur Pflicht zum Tragen von Mund-Nasen-Schutzmasken, das Einhalten von Verhaltensregeln insbesondere Abstandsregeln, Hygienevorschriften und Lüftungszeiten sowie das Umgestalten der Schichtmodelle und Pausentaktungen. Wir überprüfen die formulierten Maßnahmen zur Eindämmung der Covid-19-Pandemie kontinuierlich und passen diese bei Bedarf an.

Die Produktivität nahm im Vergleich zum Vorjahr um 0,8% zu.

FAHRZEUGPRODUKTIONSSTANDORTE DES VOLKSWAGEN KONZERNS

Anteil an der Gesamtproduktion 2020 in Prozent



Produktionsstrategie „Intelligent vernetzt“

Die Produktion unterstützt die Konzernstrategie TOGETHER 2025+ mit ihrer Funktionalbereichsstrategie „Intelligent vernetzt“. Durch die intelligente Vernetzung von Menschen, Marken und Maschinen wollen wir die Kräfte und Potenziale unserer weltweiten Fertigung und Logistik bündeln und dadurch Synergien erschließen. Die Leitplanken sind unsere vier strategischen Zielfelder:

- > Wandlungsfähiges Produktionsnetzwerk
- > Effiziente Produktion
- > Intelligente Produktionsprozesse
- > Zukunftsfähige Produktionsarbeit

Mit markenübergreifenden Initiativen haben wir inhaltliche Cluster gebildet, in denen kompetenzstarke Teams die für die Produktion im Konzern relevanten strategischen Themen bearbeiten. Die wettbewerbsfähige Gestaltung unseres weltweiten Produktionsnetzwerks, die Reduzierung und der Ausgleich von Umweltbelastungen entlang des Produktionsprozesses sind ebenso Beispiele wie die Digitalisierung mit ihren Auswirkungen auf Produktions- und Arbeitsprozesse sowie auf die Zusammenarbeit. Ein szenarienbasierter Strategieprozess wurde im Zuge der Transformationsphase in der Produktion entwickelt, der sich an einem Betrachtungszeitraum bis 2040 orientiert. Übergreifendes Ziel ist es, die Produktivität und die Profitabilität zu steigern. Wir wollen die Wettbewerbsfähigkeit unserer Standorte mit einer optimalen Auslastung unserer Fabriken sicherstellen und so Produkte mit hoher Qualität und hohem Kundennutzen zu wettbewerbsfähigen Kosten fertigen.

Globales Produktionsnetzwerk

Das Produktionsnetzwerk des Konzerns erstreckt sich über zwölf Marken und 118 Produktionsstandorte einschließlich unserer chinesischen Joint Ventures. Eine Standardisierung der Produktion mit einheitlichen Produktkonzepten, Anlagen, Betriebsmitteln und Fertigungsprozessen ist ein wesentlicher Faktor unserer zukunftsorientierten Fertigung. Wir entwickeln unsere Produktionskonzepte stetig weiter, richten sie auf neue Technologien aus und wollen dabei ambitionierte Ziele in den einzelnen Projekten realisieren.

Die flexiblen Produktionskapazitäten auf Basis unserer Plattformen bieten die Möglichkeit, Synergien zu heben, auf Marktanforderungen zu reagieren, das Produktionsnetzwerk bedarfsgerecht auszulasten sowie Mehrmarkenstandorte zu realisieren. Aktuell sind bereits knapp die Hälfte der 47 Pkw-Standorte Mehrmarkenstandorte. Das Musterbeispiel im Konzern bleibt weiterhin der Standort Bratislava: Hier werden Fahrzeuge der Marken Volkswagen Pkw, Audi, Porsche, SEAT und ŠKODA produziert.

Der Volkswagen Konzern hat sich zum Ziel gesetzt, bis 2025 ein weltweit führender Anbieter batterieelektrischer Fahrzeuge zu werden. Grundlage hierfür ist die Einführung des Modulen E-Antriebs-Baukastens (MEB). Mit ihm ergänzen wir unser Angebotsportfolio um weitere batterieelektrische Fahrzeuge. Seit 2019 werden in Zwickau, dem ersten Elektrostandort des Volkswagen Konzerns, batterieelektrische Fahrzeuge, wie beispielsweise der ID.3 der Marke Volkswagen Pkw, auf Basis des MEB gefertigt. Im Jahr 2020 wurde das

Portfolio der MEB-Plattform in Zwickau durch den ID.4 der Marke Volkswagen Pkw sowie durch den Enyaq iV der Marke ŠKODA am Standort Mlada Boleslav erweitert.

Um Mehrmarkenprojekte und Elektromobilität in Verbindung mit bestehenden Konzepten wirtschaftlich zu gestalten, ist es erforderlich, die Fertigung flexibel und effizient auszurichten. Außerdem ist die maximale Nutzung von Synergiepotenzialen ein entscheidender Faktor für den Erfolg künftiger Fahrzeugprojekte. Der Einsatz von gleichen Teilen, Konzepten sowie Fertigungsprozessen ermöglicht die Reduzierung von Investitionen und die Chance, vorhandene Kapazitäten besser auslasten zu können. Zukünftig werden elektrifizierte Fahrzeugprojekte an Mehrmarkenstandorten wie zum Beispiel in Hannover hinzukommen.

Produktionsstandorte

Nach dem Verkauf von Renk umfasst das Produktionsnetzwerk des Volkswagen Konzerns inklusive unserer chinesischen Joint Ventures nun 118 Standorte, an denen Pkw, Nutzfahrzeuge und Motorräder sowie Aggregate und Komponenten gefertigt werden.

Mit 66 Standorten bleibt Europa unsere wichtigste Produktionsregion für die Fertigung von Fahrzeugen und Komponenten. Allein in Deutschland befinden sich 24 Standorte. In der Region Asien-Pazifik ist der Konzern mit 34 Standorten vertreten, in Nordamerika sind es fünf, in Südamerika neun und in Afrika vier Standorte.

Trotz erschwelter Rahmenbedingungen durch die Auswirkungen der Covid-19-Pandemie haben wir im Berichtsjahr 81 Produktionsanläufe durchgeführt, davon waren 33 neue Produkte beziehungsweise Produktnachfolger sowie 48 Produktaufwertungen oder Derivate.

Das Konzern-Produktionssystem

Das Konzern-Produktionssystem stellt uns Methoden und Tools bereit, die die Abläufe an allen Standorten der Marken und Regionen in der Produktion und den produktionsnahen Bereichen kontinuierlich und nachhaltig verbessern sollen. Bei der Weiterentwicklung der Methoden beziehen wir neue Themen und anhaltende Trends mit ein. Schwerpunkte sind unter anderem die Digitalisierung und der Umstieg auf die Elektromobilität. Speziell die Digitalisierung eröffnet neue Anwendungsgebiete, zum Beispiel durch die Nutzung digitaler Daten und Modelle. Daneben bietet die Digitalisierung auch die Möglichkeit, bestehende Methoden in digitale Formate zu überführen und neue, IT-gestützte Werkzeuge zu schaffen. So nutzen wir die Chancen der Digitalisierung und setzen digitale Formate und digitale Tools auch verstärkt in Trainings und Workshops ein.

Bei der Verankerung des Produktionssystems kommt den Menschen im Unternehmen eine zentrale Rolle zu. Wir fördern eine Kultur des wertschätzenden Umgangs miteinander, unabdingbar sind dabei die Themen Führung und Verantwortung des Einzelnen.

Neue Technologien und Digitalisierung

Der 3-D-Druck ist nach wie vor eine der Schlüsseltechnologien von Industrie 4.0 und der Digitalisierung der automobilen Wertschöpfungskette. Die auch als additive Fertigung bezeichneten Technologien werden in nahezu allen Standorten des Volkswagen Konzerns sowohl für die Bauteil- als auch für die Betriebsmittelherstellung erfolgreich eingesetzt. Sie eröffnen in den Bereichen Entwicklung, Design, Produktion und After Sales völlig neue Möglichkeiten. Aufgrund des digitalen Charakters des 3-D-Drucks, der keinerlei Werkzeuge benötigt, lassen sich Bauteile und Betriebsmittel flexibel und direkt aus digitalen Zeichnungen umsetzen sowie gänzlich neue Designs und Bauteilgeometrien verwirklichen. Entwicklungen in Richtung Großserienanwendungen im Automobilbau lassen für die Zukunft erhebliche Potenziale erkennen. Volkswagen nutzt hier durch die enge Zusammenarbeit seiner Marken die Vielfalt des Konzerns und arbeitet mit führenden Technologieanbietern und Forschungseinrichtungen zusammen.

Augmented Reality verknüpft die virtuelle mit der physischen Welt und spielt als gereifte Technologie ebenfalls eine wesentliche Rolle in der Digitalisierung der Wertschöpfungskette – nicht zuletzt aufgrund anhaltender Kontakt- und Reisebeschränkungen durch die Covid-19-Pandemie. Potenziale zur Erhöhung von Effizienz und Innovationsfähigkeit bestehen hier unter anderem im Bereich Remote Support, bei Mitarbeiterschulungen, in der Qualitätssicherung sowie im Entwicklungsprozess. Neben der Implementierung neuer Lösungen, die Datenbrillen, Tablets oder Projektoren als Ausgabemedium nutzen, werden bestehende Augmented-Reality-Anwendungen kontinuierlich auf weitere Standorte des Konzerns ausgerollt.

Grundlage für die Digitalisierung des Produktionssystems ist häufig, Produktionsdaten nutzbar zu machen. Ein Schwerpunkt ist die Nutzung von künstlicher Intelligenz bei Bilddaten, das sogenannte „Industrial Computer Vision“. Hier hat der Volkswagen Konzern eine eigene Plattform für die Umsetzung von konkreten Projekten entwickelt und rollt Anwendungen über seine Marken und Standorte aus. Beispiele dafür sind die Korrektheitsprüfung von Fahrzeugschildern oder die Risserkennung im Presswerk.

Neben den neuen Technologien ist in den nächsten Jahren die Umstellung der IT-Architektur auf eine cloudbasierte Plattformlösung die Kernaufgabe auf dem Weg zur digitalisierten Fertigung. Der Volkswagen Konzern entwickelt hierfür unter anderem die Industrial Cloud in Zusammenarbeit mit Amazon Web Services und dem Integrationspartner Siemens. Die cloudbasierte Plattform mit ihrem vereinfachten Datenaustausch ist eine entscheidende Voraussetzung, um Innovationen schnell und standortübergreifend bereitzustellen. Beispiele sind intelligente Robotik, verbundene Inline-Messsysteme, durchgängige Qualitätsregelkreise, Predictive Maintenance-Anwendungen oder Funktionen der Datenanalytik, um werksübergreifende Prozesse zu analysieren und zu ver-

gleichen. Neue Anwendungen können mit der cloudbasierten Plattform direkt auf alle Standorte skaliert und zentral betrieben werden. Die Umsetzung des Gesamtprojekts ist auf mehrere Jahre ausgelegt. Des Weiteren legt Volkswagen seine Industrial Cloud als offene Plattform an mit dem Ziel, neben den eigenen Standorten auch Unternehmen aus der gesamten Wertschöpfungskette zu integrieren. Langfristig geht es um die Integration der globalen Lieferkette des Volkswagen Konzerns: über 30.000 Standorte von Zulieferern und Partnerunternehmen. So entsteht ein stetig wachsendes, weltweites Ökosystem.

Um zukünftige Innovationen und neue Geschäftsmodelle entlang der gesamten Wertschöpfungskette zu identifizieren, ermöglichen wir mit unserem Open-Innovation-Ansatz den Zustrom an innovativen Ideen und Technologien von externen Start-ups und treiben so zukunftsweisende Innovationen für unsere Produkte, Dienstleistungen und Prozesse innerhalb des Volkswagen Konzerns voran.

GoTOzero Impact Factory

Mit der Funktionalbereichsstrategie „Intelligent vernetzt“ planen wir die Produktion von morgen. Ressourceneinsatz und Emissionen der Standorte des Volkswagen Konzerns erfordern dabei besondere Aufmerksamkeit. Das Programm „goTOzero Impact Factory“ entwickelt konkrete Schritte zu einer nachhaltigeren Produktion. Die Vision dahinter ist eine Fabrik ohne negative Auswirkungen auf die Umwelt.

Wir haben eine Checkliste entwickelt, die die Standorte unterstützt, ihren Status auf dem Weg zu einer „Zero Impact Factory“ zu bestimmen. Diese umfasst derzeit 140 Umweltkriterien und bietet damit die Basis für die kontinuierliche Reduzierung von beispielsweise Energieverbrauch und CO₂-Ausstoß.

Um derartige Programme umzusetzen, wird in allen Produktionsstandorten weltweit ein neues Managementsystem eingeführt, das die wesentlichen Themen aus dem Bereich Compliance mit dem Umweltmanagement verknüpft. Dieses Umwelt-Compliance-Managementsystem bildet beispielsweise im Rahmen der Produktionsprozesse die feste Grundlage für die Einhaltung aller externen und internen Regeln in Bezug auf die Umwelt.

Um Synergien zu heben, fördern wir weltweit die Vernetzung und den Austausch zwischen den Marken. Unsere Umweltexperten treffen sich regelmäßig in Arbeitsgruppen. Außerdem schulen wir Mitarbeiter zum Thema Umweltschutz.

In einem IT-gestützten System erfassen und katalogisieren wir Umweltmaßnahmen, die wir für einen konzernweiten Best-Practice-Austausch zur Verfügung stellen. Im Berichtsjahr wurden in diesem System rund 1.520 umgesetzte Maßnahmen im Bereich Umwelt und Energie dokumentiert, die der Verbesserung der Infrastruktur und der Produktionsprozesse von Pkw und leichten Nutzfahrzeugen dienen und beispielsweise in den Dekarbonisierungsindex (DKI) einfließen. Diese Aktivitäten lohnen sich in ökologischer und oft

auch ökonomischer Hinsicht und haben einen positiven Einfluss auf die Umweltindikatoren des Konzerns.

GoTOzero Impact Logistics

Die Logistik von Konzern und Marken unterstützt in der gemeinsamen Initiative „goTOzero Impact Logistics“ das Erreichen der Ziele des Umweltleitbildes goTOzero. Das kontinuierliche Optimieren des Transportnetzwerks und der Logistikprozesse reduziert Emissionen – auch mit den Mitteln der Digitalisierung. Darüber hinaus wird stetig der Einsatz neuer, emissionsarmer Technologien im Transport von Produktionsmaterialien und Fahrzeugen geprüft und forciert.

Die vom Volkswagen Konzern ergriffenen Maßnahmen für eine zukünftig CO₂-neutrale Logistik umfassen beispielsweise die Verlagerung von Transporten von der Straße auf die Schiene und die nahezu vollständige CO₂-Vermeidung durch den Einsatz von Grünstrom im Schienenverkehr in Deutschland in Zusammenarbeit mit der Deutsche Bahn AG.

Weitere Beispiele für die Nutzung der Bahn als emissionsarmer Verkehrsträger sind der Transport der Batteriemodule vom Lieferanten im polnischen Wrocław nach Braunschweig sowie der Transport von Batteriesystemen vom Komponentenstandort Braunschweig in das Werk Zwickau, zur Produktion rein batterieelektrischer Fahrzeuge.

Darüber hinaus nutzt die Konzern-Logistik die weltweit ersten beiden mit schadstoffarmem Flüssigerdgas (LNG) betriebenen Roll-on-Roll-off (RoRo)-Charterschiffe für den Fahrzeugtransport über den Nordatlantik.

MARKETING UND VERTRIEB

Wir verstehen uns als innovativer und nachhaltiger Mobilitätsanbieter für alle gewerblichen und privaten Kunden weltweit – mit einem einzigartigen Produktportfolio, das zwölf erfolgreiche Marken und innovative Finanzdienstleistungen umfasst.

Gemeinsam mit ihren Vertriebspartnern und Importeuren haben sich unsere Pkw-Marken auf ein Vorgehen zur Integration neuartiger Produkte und Services in das Vertriebsnetz verständigt. Im Vordergrund steht dabei der sichere Umgang mit Kundendaten und die Art und Weise, wie diese bei digitalen Produkten und Services oder beim Fahrzeugkauf verarbeitet werden. In vielen Ländern wurden die gesetzlichen Anforderungen an den Umgang mit Kundendaten verschärft. Gleichzeitig stehen neue Konzernfahrzeuge vor ihrer Markteinführung, die permanent mit dem Internet verbunden sind. Wir investieren verstärkt in Vertriebssysteme und -prozesse mit dem Ziel, das individuelle Kundenerlebnis in allen Vertriebskanälen weiter zu digitalisieren und zu verbessern.

Die wirtschaftliche Kraft und Profitabilität des Volkswagen Konzerns basiert auf einem breiten Portfolio von starken Marken. Ziel unseres strategischen Moduls Best Brand Equity ist es, die Markenprofile stetig zu schärfen und die jeweiligen Fahrzeugsegmente, die die Marken bedienen, mög-

lichst trennscharf abzugrenzen beziehungsweise bei Bedarf gezielt zu ergänzen. So wollen wir eine hohe Marktabdeckung bei großer Effizienz und geringer Kannibalisierung der jeweiligen Marken erreichen. Die Markenpositionierung ist ein wesentliches Element, um Markenwerte zu erhöhen. Dazu haben wir eine automobilspezifische Kundensegmentierung etabliert, um die Positionierung unserer Marken zu steuern. Sie wird kontinuierlich im Strategie- und Produktprozess angewendet.

Kundenzufriedenheit und Kundentreue

Der Volkswagen Konzern richtet seine Vertriebsaktivitäten darauf aus, seine Kunden zu begeistern. Das hat für uns höchste Priorität, denn begeisterte Kunden sind unseren Marken treu und empfehlen unsere Produkte und Dienstleistungen weiter. Neben der Zufriedenheit mit unseren Produkten und Services legen wir Wert auf eine emotionale Bindung unserer Kunden an unsere Marken. Dabei ist es uns wichtig, Kunden zu halten und neue Kunden zu gewinnen. Um unseren Erfolg auf diesem Gebiet zu messen, erheben und analysieren wir für die Pkw-produzierenden Marken zwei strategische Kennzahlen:

- > **Loyalitätsrate.** Anteil der Kunden unserer Pkw-Marken, die erneut ein Konzernmodell gekauft haben. Die Marken Volkswagen Pkw, Audi, ŠKODA und Porsche belegen in der Loyalität dank ihrer treuen Kunden im Wettbewerbsvergleich seit mehreren Jahren vordere Plätze in den europäischen Kernmärkten. Nach einem Rückgang der Loyalitätsraten zwischen 2016 und 2018 haben sich diese Werte für die Marken Volkswagen Pkw, Audi und Porsche stabilisiert, bei ŠKODA und SEAT sind sie seitdem gestiegen. Im Vergleich zu anderen Herstellergruppen belegt der Volkswagen Konzern in den europäischen Kernmärkten bezüglich der Loyalität weiterhin einen Spitzenrang.
- > **Eroberungsrate.** Anteil der gewonnenen Pkw-Kunden an der Gesamtzahl aller möglichen Neukunden. Auch hier belegt der Volkswagen Konzern im Wettbewerbsvergleich einen Spitzenrang, hauptsächlich aufgrund der guten Werte der Marke Volkswagen Pkw.

Auf den europäischen Kernmärkten haben sich 2020 die Werte der Marke Volkswagen Pkw für Markenimage und Markenvertrauen über Gesamtmarktniveau stabilisiert. Porsche belegt im Imageranking weiterhin einen Spitzenplatz.

Im Finanzdienstleistungsgeschäft erheben wir zwei strategische Kennzahlen. Beide Kennzahlen werden aktuell vor dem Hintergrund der Veränderungen von Kundenbedürfnissen und Produktangebot, der kurz- und langfristigen Auswirkungen der Covid-19-Pandemie sowie der strategischen Ausrichtung der Finanzdienstleistungen innerhalb des Volkswagen Konzerns überarbeitet:

- > **Kundenzufriedenheit.** Hohe Kundenzufriedenheit ist ein wesentliches Ziel unserer Aktivitäten im Finanzdienstleistungsbereich. Unser Anspruch ist es, die Kunden vollumfänglich zufrieden zu stellen. Aus diesem Grund haben

wir in unseren Märkten in den vergangenen Jahren sowohl die externe als auch interne Kundenzufriedenheit ermittelt.

- > **Kundenloyalität.** Nur wenn unsere Kunden mit unserem Produktangebot und unserem Service zufrieden sind, entstehen Vertrauen und Loyalität in unsere Dienstleistungen. Aus diesem Grund haben wir in unseren Märkten in den vergangenen Jahren die Wiederabschlussquoten auf Basis der Produktabschlüsse unserer Kunden – Finanzierungs- und Leasingverträge für den Neuerwerb eines Fahrzeugs des Volkswagen Konzerns – ermittelt.

Elektromobilität und Digitalisierung im Konzern-Vertrieb

Im Rahmen unserer Elektrifizierungsoffensive wollen wir bis 2030 unseren Kunden weltweit rund 70 rein batterieelektrische Fahrzeuge und circa 60 Hybridmodelle anbieten können. Diese Offensive wird ergänzt um kundenorientierte Angebote rund um das Fahrzeug wie kundenspezifische Ladeinfrastrukturlösungen sowie mobile Online-Dienste. Damit entwickelt sich der Volkswagen Konzern vom Automobilhersteller zum Mobilitätsdienstleister – was an den Vertrieb neue Herausforderungen stellt.

Die Chancen der Digitalisierung, unter anderem eine verbesserte Kundenansprache, nutzen wir im Vertrieb sehr gezielt. Grundlage für unser Handeln ist eine klar definierte Strategie, die umfangreiche Kooperationen zwischen den Marken erfordert, um größtmögliche Synergien zu erzielen. Unser Ziel ist hier, für die Kunden unserer Marken ein ganz neues Produkterlebnis zu schaffen, das durch eine nahtlose Kommunikation besticht – vom ersten Kaufinteresse über die Inspektionen bis zum Verkauf des Fahrzeugs als Gebrauchtwagen. Damit erschließen wir uns neue Geschäftsmodelle rund um das vernetzte Fahrzeug, insbesondere für Mobilitäts- und Servicedienstleistungen. Das Fahrzeug wird zum Bestandteil der digitalen Erlebniswelt des Kunden.

Auch unsere internen Prozesse und Strukturen richten wir an den Methoden und neuen Arbeitsformen von digitalen Innovationen aus. Das Ergebnis sind bereichsübergreifende Projektteams, neue Formen der Zusammenarbeit, eine intensivere Beziehung zur internationalen Start-up-Szene, eine konsolidierte Venture-Capital-Kompetenz – als eine Form der Förderung innovativer Ideen und Geschäftsmodelle – sowie neue schlanke Systeme und cloudbasierte IT-Lösungen.

Großkundengeschäft

Geschäftsbeziehungen mit Großkunden sind oft langfristige Partnerschaften. Diese gewährleisten unter volatilen Rahmenbedingungen einen stabileren Fahrzeugabsatz gut ausgestatteter, renditestarker Fahrzeugmodelle als das Segment der Privatkunden.

Gerade in Deutschland und im europäischen Ausland hat der Volkswagen Konzern einen festen Stamm gewerblicher Großkunden. Unser umfangreiches Produktangebot ermöglicht uns, ihre individuellen Mobilitätsanforderungen aus einer Hand zu erfüllen.

In einem um 19,1% gesunkenen Pkw-Gesamtmarkt in Deutschland lag der Anteil gewerblicher Großkunden an den Gesamtzulassungen im Berichtsjahr bei 16,2 (14,8)%. Der Anteil des Volkswagen Konzerns in diesem Kundensegment sank auf 42,1 (44,1)%. Außerhalb Deutschlands verzeichneten wir bei den Zulassungen gewerblicher Großkunden in Europa einen leicht gestiegenen Konzernanteil von 26,5 (25,7)%. Diese Entwicklung zeigt, dass das Vertrauen der Großkunden in den Konzern weiterhin auf einem hohen Niveau liegt. Die gute Marktposition im Flotten- und Großkundengeschäft in Europa konnten wir festigen.

After Sales und Service

Neben dem individuellen Service ist die fristgerechte Versorgung mit Originalteilen maßgeblich für die Zufriedenheit unserer Pkw-Kunden im After-Sales-Bereich. Die Originalteile unserer Pkw-Marken und die Kompetenz der Servicestationen stehen für Qualität, Sicherheit und Werterhalt der Kundenfahrzeuge. Mit unserem weltweiten After-Sales-Netzwerk mit über 130 eigenen Depots schaffen wir die Voraussetzungen dafür, dass nahezu alle Servicepartner rund um den Globus innerhalb von 24 Stunden beliefert werden können. Wir verstehen uns als Komplettanbieter für alle kundenrelevanten Produkte und Dienstleistungen im After-Sales-Geschäft. Gemeinsam mit unseren Partnern haben wir den Anspruch, für die Mobilität unserer Kunden weltweit zu sorgen. Die Partnerbetriebe bieten das komplette Portfolio von Serviceleistungen für alle Fahrzeugklassen an. Wir erweitern kontinuierlich unser Angebot maßgeschneiderter Dienstleistungen, um den Komfort und die Zufriedenheit unserer Kunden zu steigern.

Im Rahmen des Projekts Digital After Sales modernisieren wir die Abläufe und IT-Systeme im After-Sales-Bereich. Mit einem Ansatz, der sowohl die Händler als auch die Kunden mit ihren besonderen Bedürfnissen in den Mittelpunkt der Produkt- und Serviceentwicklung stellt, wollen wir einerseits administrative Zeit im Handel durch automatisierte und ineinander greifende Dienstleistungen reduzieren und andererseits vorhandene IT-Systeme stabilisieren sowie Effizienzen heben. Innovative, digitale After-Sales-Dienstleistungen sollen zudem das Kundenerlebnis verbessern.

Auch unser Nutzfahrzeuggeschäft steht weltweit für Qualität der Produkte und für Kundennähe. Unsere Palette von Lkw, Bussen und Motoren ergänzen wir um Dienstleistungen mit dem Ziel, die Kraftstoffeffizienz, Zuverlässigkeit und eine hohe Verfügbarkeit der Fahrzeuge zu gewährleisten. Der Werkstattservice und die Serviceverträge sollen den Kunden eine hohe Qualität und ein hohes Maß an Sicherheit bieten. Wartungszeiten und -kosten senken wir mit Blick auf die Gesamtbetriebskosten der Fahrzeuge, zu deren Werterhalt wir beitragen.

Im Bereich Power Engineering helfen wir unseren Kunden mit MAN PrimeServ, die Verfügbarkeit von Anlagen abzusichern. Das globale Netzwerk mit mehr als 100 PrimeServ-

Standorten steht für große Kundennähe und bietet unter anderem Ersatzteile in Originalqualität, kompetenten technischen Service sowie langlaufende Wartungsverträge.

QUALITÄT

Die Zufriedenheit unserer Kunden hängt maßgeblich von der Qualität unserer Produkte und Dienstleistungen ab. Zufrieden und loyal sind Kunden vor allem dann, wenn ihre Erwartungen an ein Produkt oder an eine Dienstleistung erfüllt oder sogar übertroffen werden. Im gesamten Verlauf des Produkterlebnisses bestimmen Anmutung, Zuverlässigkeit und Service die vom Kunden wahrgenommene Qualität. Wir haben den Anspruch, unsere Kunden in sämtlichen Bereichen positiv zu überraschen und zu begeistern, um sie auf diese Weise von unserer Qualität zu überzeugen.

Die Digitalisierung stand auch im Berichtsjahr im Mittelpunkt unserer Arbeit: Die Entwicklung softwarebasierter Systeme rückt stärker in den Fokus und stellt einen erfolgskritischen Faktor im Hinblick auf die Kundenzufriedenheit dar. Der durchgängigen Anwendung der Bewertungsmethode „Automotive SPICE“, die wir zur Verbesserung unserer Prozesse einsetzen, kommt daher bei unseren Aktivitäten eine besondere Bedeutung zu. Sie ist ein wichtiger Baustein, um sowohl den Anforderungen unserer Kunden als auch denen aus regulatorischer und gesetzgeberischer Sicht Rechnung zu tragen.

Bereits seit längerer Zeit etabliert Volkswagen Maßnahmen zur Cyber Security im Unternehmen. Wir verfügen beispielsweise über ein eigenständiges Cyber-Security-Netzwerk über alle Regionen und Konzernmarken hinweg und überwachen potenzielle Cyber-Risiken. Damit schaffen wir eine schnelle Reaktionsfähigkeit gegenüber potenziellen Bedrohungen. Die UNECE (United Nations Economic Commission for Europe) sieht zum Schutz der Nutzer unserer Fahrzeuge vor möglichen Angriffen zukünftig sowohl eine entsprechende Zertifizierung als auch eine Homologation vor, mit denen sichergestellt werden soll, dass Unternehmen den richtigen Umgang mit diesen Aspekten gewährleisten können. Im Konzern verfolgen wir das Ziel, in den Bereichen Unfallvermeidung und Security gleichermaßen Standards umzusetzen. Wir entwickeln unsere bereits etablierten Prozesse im Rahmen eines Automotive Cyber-Security-Managementsystems entsprechend den Anforderungen aus der UNECE-Regulierung weiter. In diesem Rahmen trifft Volkswagen umfassende Maßnahmen fachbereichsübergreifend im Unternehmen. So wurde beispielsweise für die Marke Volkswagen Pkw eine unternehmensweite Kommunikationskampagne gestartet, um die Relevanz des Themas zu verdeutlichen.

Strategie der Konzern-Qualität

Unsere Funktionalbereichsstrategie überprüfen wir regelmäßig und stimmen sie mit den Marken ab. Ganz im Sinne unserer Zielformulierung „Wir leben herausragende Qualität

und sichern verlässliche Mobilität für unsere Kunden weltweit“ richten wir unser Handeln aus. In allen Phasen der Produktentstehung und -bewährung übernehmen die Konzern-Qualität und die Qualitätsorganisationen der Marken eine aktive Rolle und leisten so einen wichtigen Beitrag zu erfolgreichen Produktanläufen, hoher Kundenzufriedenheit sowie geringen Garantie- und Kulanzaufwendungen.

Die angesichts dieser Rahmenbedingungen entwickelte Strategie der Konzern-Qualität umfasst die folgenden vier Zielfelder:

- > Wir begeistern unsere Kunden mit herausragender Qualität, indem wir die Merkmale der von ihnen wahrgenommenen Qualität verstehen und in unseren Produkten realisieren.
- > Wir tragen zu wettbewerbsfähigen Produkten mit optimalen Qualitätskosten bei, indem wir robuste Prozesse sicherstellen und so den Prüfaufwand je Fahrzeug reduzieren.
- > Wir leisten unseren Beitrag zu Nachhaltigkeit, Sicherheit und Integrität, indem wir Qualität in Produkt und Prozess leben und gestalten.
- > Wir werden ein exzellenter Arbeitgeber, indem wir uns noch intensiver für die persönliche Weiterentwicklung jedes einzelnen Mitarbeiters einsetzen.

Um unsere Ziele zu erreichen, haben wir verschiedene Arbeitspakete definiert. Alle legen ihren Fokus auf Themen, die für den Erfolg der Qualitätsorganisationen im Volkswagen Konzern entscheidend sind.

Beitrag zu den strategischen Kennzahlen des Konzerns

Den Beitrag der Konzern-Qualität messen wir auf der obersten Betrachtungsebene für die großen Pkw-produzierenden Marken anhand einer strategischen Kennzahl:

- > Garantie- und Kulanzvergütungen pro Fahrzeug nach 12 Monaten Einsatzdauer. Die Kennzahl bildet alle Garantie- und Kulanzvergütungen für die je Herstelljahr weltweit produzierten Fahrzeuge in Euro pro Fahrzeug ab. In diesen Wert werden alle Fahrzeuge der Marken Volkswagen Pkw, Audi, Porsche, ŠKODA, SEAT und Volkswagen Nutzfahrzeuge einbezogen. Sondereffekte in Folge von Aktionen wie zum Beispiel Rückrufen oder im Zusammenhang mit der Dieseldiagnostik sind nicht enthalten. Nachdem die Werte für die Herstelljahre 2017 und 2018 auf konstantem Niveau lagen, konnten die Vergütungen für Fahrzeuge des Herstelljahres 2019 reduziert werden und liegen innerhalb des angestrebten Korridors. Besonders positiv hervorzuheben ist die Marke Volkswagen Nutzfahrzeuge, deren Werte sich im Herstelljahr 2019 um mehr als zehn Prozent gegenüber dem Vorjahr verbessert haben.

Der Vorstand hat im Jahr 2020 beschlossen, die strategische Kennzahl Liegenbleiber 12 MIS durch die neue Kennzahl zu ersetzen, da die Auswertung der weltweiten Garantie- und Kulanzvergütungen ein umfassenderes Instrument zur wirtschaftlichen Steuerung der vom Kunden wahrgenommenen Produktqualität darstellt.

Gesetzes- und Regelkonformität

Die Gesetzes- und Regelkonformität unserer Produkte besitzt in unserer Arbeit höchsten Stellenwert. Wir setzen in unseren Prozessen auf das Mehr-Augen-Prinzip – die gegenseitige Unterstützung und Kontrolle der Geschäftsbereiche. Bei allen Marken wird unter anderem die Entwicklung von Software von Qualitätsmeilensteinen flankiert: Hier werden nach dem Mehr-Augen-Prinzip alle Systeme, Komponenten oder Bauteile abgesichert, die sich unmittelbar auf die Sicherheit, Zulassung oder Funktion eines Fahrzeugs auswirken und daher besonderer Sorgfalt bedürfen. In der Serienphase achten wir darauf, die Konformitätsprüfungen unserer Produkte – insbesondere in Bezug auf den Ausstoß von Emissionen und den Kraftstoffverbrauch – unter Einbeziehung aller beteiligten Geschäftsbereiche durchzuführen und zu bewerten.

Auch auf das Qualitätsmanagementsystem richten wir verstärkt unsere Aufmerksamkeit und stärken konzernweit das bereichsübergreifende Prozessdenken. Das Qualitätsmanagementsystem im Volkswagen Konzern orientiert sich an der Norm ISO 9001. Diese Norm muss erfüllt sein, damit wir die Typgenehmigung für die Herstellung und den Vertrieb unserer Fahrzeuge erhalten. Im Berichtsjahr haben wir in zahlreichen System-Audits überprüft, ob unsere Standorte und Marken die Anforderungen der Norm erfüllen. Ein besonderer Schwerpunkt lag dabei auf der Bewertung des Risikos einer Nichteinhaltung definierter Abläufe. Unsere Qualitätsmanagement-Berater achten darauf, dass diese und weitere neue Anforderungen sowie behördliche Vorschriften umgesetzt und eingehalten werden; sie werden dabei von einer zentralen Stelle in der Konzern-Qualität unterstützt.

Beachtung regionaler Anforderungen

In den verschiedenen Regionen der Welt sind die Wünsche unserer Kunden in Bezug auf neue Fahrzeugmodelle sehr heterogen. Daher besteht eine weitere wichtige Aufgabe darin, diese regionalen Besonderheiten zu erkennen und zu priorisieren, so dass sie in die Entwicklung neuer und in die Produktion etablierter Fahrzeugmodelle einfließen können – zusammen mit anderen wichtigen Kriterien wie der lokal verfügbaren Kraftstoffqualität, den Straßenverhältnissen, der Verkehrsdichte, dem landestypischen Nutzungsverhalten und nicht zuletzt der lokalen Gesetzgebung. Zur Erfassung regionsspezifischer Kundenanforderungen nutzen wir hauptsächlich Marktstudien und Kundenbefragungen.

Um eine angemessene Qualitätsanmutung unserer Fahrzeuge im Wettbewerbsvergleich sicherstellen zu können, berücksichtigen wir regionale Kundenbedürfnisse in unseren Fahrzeug-Audits. Jede Marke legt gemeinsam mit den einzelnen Regionen fest, wie ihr Produkt dort positioniert werden soll. Dadurch stärken wir die Verantwortung der Marken. Damit wir beim Fahrzeug-Audit vergleichbare Ergebnisse erhalten, gelten einheitliche Qualitätsmaßstäbe über alle Marken und Regionen hinweg. Wir passen sie laufend an die sich wandelnden Anforderungen an. Seit mehr als 40 Jahren

sind weltweit Auditoren für uns im Einsatz; sie beurteilen die auslieferungsbereiten Fahrzeuge aus Kundensicht und sorgen dafür, dass die Fahrzeuge die definierten Qualitätsmaßstäbe einhalten.

MITARBEITER

Der Volkswagen Konzern ist einer der größten privaten Arbeitgeber weltweit. Am 31. Dezember 2020 beschäftigten wir – die chinesischen Gemeinschaftsunternehmen einbezogen – insgesamt 662.575 Mitarbeiter, das sind 1,3% weniger als Ende 2019. Ihre Verteilung auf das In- und Ausland blieb im vergangenen Jahr weitgehend stabil: Ende 2020 arbeiteten 44,4 (44,3)% der Belegschaft in Deutschland.

Personalstrategie und Grundsätze der Personalpolitik

Mit der Funktionalbereichsstrategie im Bereich Personal „Empower to transform“ führt der Konzern zentrale und erfolgreiche Ansätze seiner Personalpolitik fort. Hierzu gehören die ausgeprägte Stakeholder-Orientierung in der Unternehmens-Governance, umfassende Partizipationsrechte für die Mitarbeiter, exzellente Qualifizierungsmöglichkeiten und das Leitbild langfristiger Betriebszugehörigkeit durch systematische Mitarbeiterbindung. Hinzu kommt der Anspruch, die Vergütung fair und transparent zu gestalten. Gleichzeitig setzt die neue Personalstrategie innovative Akzente: Hierarchien werden zurückgenommen und moderne Arbeitsformen wie agiles Arbeiten – ein Ansatz, bei dem die Verantwortung für die Arbeitsorganisation weitgehend an die Teams übertragen wird – sollen ausgebaut werden.

Im Personalbereich orientieren wir uns im Rahmen unserer Strategie an fünf übergreifenden Zielen:

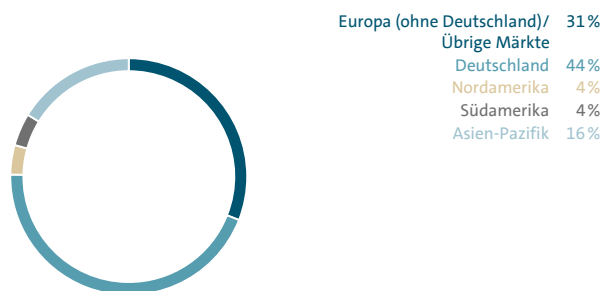
- > Der Volkswagen Konzern will mit sämtlichen Marken und Gesellschaften weltweit ein exzellenter Arbeitgeber sein.
- > Kompetente und engagierte Mitarbeiter streben nach Spitzenleistungen bei Innovation, Wertschöpfung und Kundenorientierung.
- > Eine zukunftsfähige Arbeitsorganisation sichert optimale Arbeitsbedingungen in Fabrik und Büro.
- > Eine vorbildliche Unternehmenskultur schafft ein offenes, durch gegenseitiges Vertrauen und Kooperation geprägtes Arbeitsklima.
- > Die Personalarbeit des Unternehmens ist umfassend mitarbeiterorientiert, strebt nach operativer Exzellenz und erbringt strategische Wertbeiträge.

Bei der Umsetzung unseres Zukunftsprogramms TOGETHER 2025⁺ haben wir im Berichtsjahr ein wesentliches Augenmerk darauf gelegt, inwieweit wir die Ziele der geltenden strategischen Kennzahlen erreichen. Für die Pkw-produzierenden Marken erheben und analysieren wir:

- > Interne Arbeitgeberattraktivität. Die Kennzahl ergibt sich aus der Frage, ob die jeweilige Gesellschaft für die Befragten ein attraktiver Arbeitgeber ist, und wird im Rahmen des Stimmungsbarometers erhoben. Der Zielwert für das Jahr

MITARBEITER NACH MÄRKTEN

in Prozent, Stand 31. Dezember 2020



2025 beträgt 89,1 von 100 möglichen Indexpunkten. Im Berichtsjahr wurden 88,2 Indexpunkte erreicht, im Vorjahr waren es 85,6 Punkte. Der Umfang dieser Befragung geht über die Pkw-produzierenden Marken hinaus.

- > Externe Arbeitgeberattraktivität. Die Fähigkeit, Top-Talente für sich zu gewinnen, ist gerade in der Transformation des Unternehmens zu einem weltweit führenden Anbieter nachhaltiger Mobilitätslösungen und dem damit verbundenen Aufbau neuer Geschäftsfelder von entscheidender Bedeutung. Mit dieser strategischen Kennzahl überprüfen wir jährlich die Positionierung der großen Pkw-produzierenden Marken auf den Arbeitsmärkten für Absolventen. Grundlage hierfür sind die Platzierungen bei den Umfragen renommierter Institute, in denen wir für die einbezogenen Konzernmarken Bestwerte erzielen wollen. Im Geschäftsjahr 2020 konnten die Marken Porsche und ŠKODA ihre gesetzten Ziele vollständig erreichen und teilweise übertreffen, während Volkswagen Pkw, Volkswagen Nutzfahrzeuge, SEAT und Audi ihre Ziele nicht oder nur teilweise erreichten.
- > Diversity-Index. Angesichts der kulturellen Vielfalt in unseren globalen Märkten und der zunehmenden wirtschaftlichen Dynamik setzt der Erfolg im Wettbewerb eine immer größere Bandbreite an Erfahrungen, Weltansichten, Problemlösungen und Produktideen voraus. Hier bietet die Diversität unserer Belegschaft Innovationspotenziale, die wir in Zukunft noch besser nutzen wollen. Im Zuge des konzernweiten Aufbaus eines Diversity-Managements wird in dieser strategischen Kennzahl als Anteil der aktiven Belegschaft weltweit die Entwicklung des Anteils von Frauen im Management sowie die Internationalisierung im Top-Management berichtet. Sie untermauert insbesondere den Anspruch der Personalstrategie, mit ihren Maßnahmen zu einer vorbildlichen Führungs- und Unternehmenskultur beizutragen. Der Frauenanteil im Management lag im Jahr

2020 mit 15,3% um einen Prozentpunkt über Vorjahresniveau. Bis 2025 wollen wir den Frauenanteil im Management auf 20,2% steigern. Den Internationalisierungsgrad im Top-Management, dem obersten unserer drei Managementkreise, möchten wir bis 2025 auf 25,0% erhöhen; im abgelaufenen Geschäftsjahr betrug er 18,7 (18,4)%.

Für den Finanzdienstleistungsbereich wurde eine strategische Kennzahl definiert:

- > Externes Arbeitgeberranking. Mit ihr stellen wir uns im grundsätzlich zweijährigen Rhythmus einem externen Benchmarking. Ziel ist es, sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren und entsprechende Maßnahmen abzuleiten, um bis 2025 als Arbeitgeber nicht nur in Europa, sondern weltweit zu den Top 20 zu gehören. So war die Volkswagen Financial Services AG in der letzten Teilnahme im Jahr 2019 in diversen nationalen und internationalen Arbeitgeber-Bestenlisten vertreten und lag mit Platz 11 im europäischen Spitzenfeld beim Arbeitgeberwettbewerb „Great Place to work“.

Flankierend zur Umsetzung der Konzernstrategie TOGETHER 2025+ haben wir mit dem Modul Excellent Leadership ein Arbeitspaket definiert, das unter dem Motto „Die Transformation beschleunigen“ den Wandel zu einer offenen, kooperativen, vielfältigen und integren Führungskultur vorantreibt. Hierbei wird die Kommunikation und Kollaboration über die Marken und Regionen hinweg verbessert, die offene, partnerschaftliche und wertebasierte Führung intensiviert, die Managemententwicklung und -qualifizierung grundlegend neu aufgebaut und die Nachfolgeplanung noch systematischer verfolgt, damit im Konzern die richtigen Talente auf den richtigen Positionen verfügbar sind. Im Jahr 2020 haben wir die Systematik in der Personalentwicklung – orientiert an den unternehmerischen Anforderungen – überarbeitet. Mit dem Sichtungstag-Management kommt ein neues Auswahlverfahren zum Einsatz, welches objektiv, passgenau und zeitgerecht die geeigneten Talente für eine Zielfunktion im Fach- oder Führungsmanagement identifizieren soll. Eigenverantwortung, Transparenz und erhöhter Praxisbezug zeichnen schon jetzt die Entwicklungswege ins Management aus und beziehen Mitarbeiter unterschiedlicher Hierarchieebenen bei der Beurteilung unserer Talente mit ein.

Um die Herausforderungen der Transformation erfolgreich zu adressieren, verständigt sich der Konzern mit der Arbeitnehmervertretung auf Zukunftsvereinbarungen, die sowohl die einzelnen Marken des Konzerns effizienter aufstellen als auch die beruflichen Perspektiven der Mitarbeiter regeln. Exemplarisch dafür stehen die Roadmap Digitale Transformation der Marke Volkswagen Pkw sowie die Vereinbarung Audi.Zukunft der Marke Audi, die beide im Geschäftsjahr 2020 weiterentwickelt wurden.

Auch einen breit angelegten Kulturwandel in Richtung größere Offenheit und Transparenz treiben wir in Einklang mit unserer Unternehmensstrategie voran. Das gemeinsame Wertefundament und die Grundlage für den Kulturwandel in

allen Marken und Gesellschaften bilden die sieben Volkswagen Konzerngrundsätze:

- > Wir tragen Verantwortung für Umwelt und Gesellschaft.
- > Wir sind aufrichtig und sprechen an, was nicht in Ordnung ist.
- > Wir wagen Neues.
- > Wir leben Vielfalt.
- > Wir sind stolz auf die Ergebnisse unserer Arbeit.
- > Wir statt ich.
- > Wir halten Wort.

Konzernweite Aktivitäten wie der Teamdialog und das Role-Model-Programm fördern die Auseinandersetzung mit unseren Konzerngrundsätzen und deren Integration in alle Arbeitsprozesse. Mit dem Role-Model-Programm (Vorbild-Programm) verbessern Führungskräfte aller Marken gemeinsam mit ihren Mitarbeitern die Unternehmenskultur.

Qualifizierung und Weiterbildung

Die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit von Volkswagen hängt, gerade während der Transformation, maßgeblich vom Engagement und Wissen der Mitarbeiter ab.

Die Qualifizierung der Mitarbeiter wird bei Volkswagen an den sogenannten Berufsfamilien ausgerichtet. Hierzu gehören alle Mitarbeiter, die ihre Tätigkeit auf Basis einer gemeinsamen Fachlichkeit ausüben und dafür verwandte Kompetenzen benötigen. Die fachlichen und überfachlichen Kompetenzen für die jeweilige Tätigkeit sind in Kompetenzprofilen festgeschrieben, an denen sich die Qualifizierungsmaßnahmen ausrichten.

Mitarbeitern im Volkswagen Konzern steht ein breites Spektrum von Qualifizierungsmaßnahmen zur Verfügung – von der Weiterbildung zu allgemein unternehmensrelevanten Themen über spezifische Qualifizierungen bis hin zu Personalentwicklungsprogrammen. Dank dieser Angebote können sich Volkswagen Mitarbeiter ihr ganzes Berufsleben lang weiterentwickeln und ihr Wissen stetig vertiefen. Dabei lernen sie unter anderem von erfahrenen Kollegen, die als Experten in den Berufsfamilienakademien ihr Wissen an andere weitergeben. Qualifizierungsmaßnahmen sind am dualen Prinzip orientiert, das theoretische Inhalte mit dem praktischen Lernen im Beruf anhand der konkreten Aufgabe verknüpft.

Das Lernangebot wird dabei kontinuierlich erweitert. Seit 2019 geht die Volkswagen Group Academy Kooperationen mit renommierten externen Trainingsportalen ein, um Online-Lernen beispielsweise zu IT-Themen auszubauen. Für die personelle Transformation im Zuge der Digitalisierung stellt das Unternehmen ein zusätzliches Budget zur Verfügung. Es wird für besondere Qualifizierungen genutzt, die sich an von der Transformation betroffene Beschäftigtengruppen und Abteilungen richten. Außerdem geht Volkswagen mit dem Programm „Fakultät 73“ neue Wege und bildet für die digitale Transformation benötigte Softwareentwickler selbst aus. 2020 startete der Jahrgang mit 100 Teilnehmern. Das

Programm richtet sich sowohl an Mitarbeiter als auch an externe Bewerber mit IT-Affinität und Interesse an Softwareentwicklung.

Berufsausbildung und duales Studium

Herzstück der Qualifizierung bei Volkswagen ist die Berufsausbildung beziehungsweise für junge Menschen mit Hochschulzugangsberechtigung das duale Studium. Zum Jahresende 2020 bildete der Volkswagen Konzern 17.939 junge Menschen aus. Das duale Prinzip der Berufsausbildung haben wir in den vergangenen Jahren an vielen internationalen Konzernstandorten eingeführt und verbessern es kontinuierlich. Einmal jährlich zeichnet Volkswagen die besten Ausgebildeten im Konzern mit dem „Best Apprentice Award“ aus.

Auch nach ihrer Ausbildung sollen sich Berufsanfänger bei uns weiterentwickeln können. In der Volkswagen AG haben wir beispielsweise das Programm AGEBI+ entwickelt: Es fördert Ausgebildete mit Hochschulzugangsberechtigung, die einen für Volkswagen zukunftsrelevanten Studiengang wie beispielsweise Elektrotechnik, Chemie oder Informatik in enger Verbindung mit der Praxis absolvieren wollen.

Entwicklung von Hochschulabsolventen

Volkswagen bietet Hochschulabsolventen und Young Professionals zwei strukturierte Einstiegs- und Entwicklungsprogramme an. Beim Traineeprogramm StartUp Direct erhalten die Trainees zwei Jahre lang – neben der Arbeit im eigenen Fachbereich – einen Überblick über das Unternehmen und nehmen an ergänzenden Qualifizierungsmaßnahmen teil. Hochschulabsolventen mit internationaler Ausrichtung können das 18-monatige Programm StartUp Cross durchlaufen. Ziel ist hier, das Unternehmen in seiner ganzen Vielfalt kennenzulernen und sich ein breites Netzwerk aufzubauen. Während der Teilnahme an dem Programm lernen die Nachwuchskräfte bei Einsätzen in verschiedenen Fachbereichen mehrere in- und ausländische Standorte kennen. Beide Programme umfassen auch einen mehrwöchigen Einsatz in der Produktion. 2020 hat die Volkswagen AG im Rahmen der Programme 151 Trainees eingestellt, davon waren 32,5 % Frauen.

Auch in den anderen Konzerngesellschaften sowie an den internationalen Konzernstandorten, etwa bei ŠKODA in Tschechien, bei SEAT in Spanien oder bei Scania in Schweden, können junge Menschen an Traineeprogrammen teilnehmen.

Steigerung der Arbeitgeberattraktivität und zielgruppenspezifische Entwicklungsprogramme

Eine Personalpolitik, die die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben fördert, ist für Volkswagen ein wesentliches Merkmal der Arbeitgeberattraktivität; insbesondere trägt sie dazu bei, mehr Geschlechtergerechtigkeit herzustellen. Wir arbeiten kontinuierlich daran, familienfreundliche Arbeitszeitmodelle zu entwickeln und mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen. Im Einklang mit dem Gesetz für die

FRAUENANTEIL

Stand 31. Dezember

%	2020	2019
Beschäftigte	17,0	16,8
Auszubildende ¹	20,5	21,4
Einstellung Hochschulabsolventen ²	32,5	31,7
Management gesamt	15,1	14,2
Management	17,3	16,2
Oberes Management	11,6	10,8
Top-Management	7,0	6,8

1. Ohne Scania.

2. Volkswagen AG

gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen hat sich die Volkswagen AG bis zum Jahresende 2021 einen Frauenanteil von 13,0 % für die erste Führungsebene und von 16,9 % für die zweite zum Ziel gesetzt. Zum 31. Dezember 2020 lag der Frauenanteil in der aktiven Belegschaft in der ersten Führungsebene bei 10,9 (11,4) % und in der zweiten bei 16,7 (16,4) %.

Um die Entwicklung von Potenzialträgerinnen im Unternehmen zu fördern, haben wir für jeden Vorstandsbereich der Volkswagen AG Zielgrößen für die Entwicklung des Frauenanteils im Management festgelegt. Diesen Ansatz unterstützen vielfältige Maßnahmen, die von markenübergreifenden Mentoring Programmen bis hin zu einer Quotierung der Personalentwicklung ins Management und Zielen für den Frauenanteil bei externen Einstellungen reichen.

In den vergangenen Jahren sind außerdem zahlreiche betriebliche Regelungen im Konzern in Kraft getreten, die es Beschäftigten erleichtern sollen, berufliche und private Anforderungen miteinander zu vereinbaren und das eigene Arbeitsmodell individuell zu gestalten. Hierzu gehören Arbeitszeitflexibilität, variable Teilzeit- und Schichtmodelle, Programme zur Freistellung für die Pflege von Angehörigen, die Möglichkeit zur Umwandlung von Entgeltbestandteilen in die bezahlte Freistellung, betriebsnahe und betriebseigene Kinderbetreuungsangebote sowie mobile Arbeit.

In der Volkswagen AG, die ihre Betriebsvereinbarung zur mobilen Arbeit bereits 2016 abgeschlossen hatte, nutzten zum Ende des Geschäftsjahres 2020 rund 40 Tsd. Mitarbeiter die Möglichkeit einer flexibleren Arbeitsgestaltung. Die Covid-19-Pandemie hat grundlegende Veränderungen in der Art wie wir arbeiten und miteinander kollaborieren mit sich gebracht. Wie in anderen Unternehmen auch wirkte die Pandemie bei Volkswagen vor allem als Katalysator für den Durchbruch der Digitalisierung in der Wissensarbeit: virtuelle Kommunikation und Kollaboration, neue Formate der Wissensvermittlung und Qualifizierung, zum Beispiel durch Podcasts oder

ALTERSSTRUKTUR DER BELEGESCHAFT DES VOLKSWAGEN KONZERNS

Anteil zum 31. Dezember 2020 in Prozent



Online Tutorials, wurden kurzfristig auf- und ausgebaut. Zudem konnten wir über die eingeführten Maßnahmen zur Eindämmung der Pandemie wie beispielsweise Geschäftsschließungen mit digitalen Instrumenten die Arbeitsfähigkeit aufrecht erhalten.

Gesundheitsvorsorge und Arbeitsschutz

Gesundheitsvorsorge und Arbeitsschutz sind im Volkswagen Konzern zentrale personalpolitische Themen. Im Geschäftsjahr 2019 haben wir dies durch eine entsprechende Konzernrichtlinie unterstrichen. Diese definiert grundlegende Anforderungen und Ziele zum Gesundheits- und Arbeitsschutz und regelt hierfür den organisatorischen Aufbau sowie die Verantwortung zwischen Konzern, Marken und Gesellschaften.

Das Gesundheitswesen von Volkswagen setzt neben der Erfüllung der gesetzlichen Anforderungen in hohem Maße auf präventive Ansätze zu den Themen Gesundheit, Fitness und Leistungsfähigkeit. So erhalten Mitarbeiter das Angebot zur Durchführung regelmäßiger Vorsorgeuntersuchungen (Checkup) und im Anschluss in einem Gespräch Angebote zur individuellen Gesundheitsförderung, in die aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse einfließen. Im Geschäftsjahr 2020 stand unser Gesundheitswesen aufgrund der Ausbreitung der Covid-19-Pandemie und den einzuleitenden Maßnahmen vor besonderen Herausforderungen. Dabei galt als oberste Priorität, die Produktion im Unternehmen zu sichern und gleichermaßen den Schutz und die Gesundheit der Mitarbeiter nicht zu gefährden. Dazu wurden vielfältige Maßnahmen erarbeitet und umgesetzt, wie beispielsweise Hygienemaßnahmen, der Aufbau eigener Testzentren an den Volkswagen Standorten, sowie die Beiträge und Hinweise des Gesundheitswesens zur Safe-Production-Initiative, die eine gesundheitlich sichere Fertigung unter Pandemie-Bedingungen unterstützt.

Beteiligung der Mitarbeiter

Mitsprache und Beteiligung der Mitarbeiter sind wichtige Pfeiler unserer Personalstrategie. Volkswagen setzt auf hohe Fachkompetenz und starken Teamgeist. Dazu gehört auch, dass Meinungen, Einschätzungen und kritische Einwände von Mitarbeitern Gehör finden.

Wir informieren unsere Mitarbeiter umfassend über anstehende Veränderungen, um sie möglichst früh in strategische Entscheidungen einzubeziehen. Bei der Ausgestaltung kooperativer und von sozialem Frieden geprägter Arbeitsbeziehungen leiten uns die universell gültigen Menschenrechte und die Normen der International Labour Organization (ILO). Darauf aufbauend haben wir mit dem Europäischen und Welt-Konzernbetriebsrat verschiedene Chartas und Erklärungen vereinbart, die Grundsätze der Arbeitspolitik im Volkswagen Konzern sowie Arbeitnehmerrechte festschreiben.

Mit dem Stimmungsbarometer, einer Mitarbeiterbefragung in 172 Gesellschaften des Konzerns, erhebt das Unternehmen regelmäßig die Zufriedenheit der Beschäftigten, fragt aber auch nach der Ausprägung unserer Unternehmenskultur und der Art und Weise, wie zum Beispiel Compliance-Anforderungen umgesetzt werden. Auf Grundlage der Ergebnisse werden Folgeprozesse eingeleitet, in denen Maßnahmen erarbeitet und umgesetzt werden. Zur Befragung 2020 waren über 540 Tsd. Mitarbeiter in 38 Ländern eingeladen. Die Beteiligungsquote lag bei 81%. Der Mittelwert aus den Ergebnissen aller Fragen des Stimmungsbarometers – der Stimmungsindex – stellt eine wesentliche Kenngröße des Stimmungsbarometers dar und lag 2020 bei 82,2 von 100 möglichen Indexpunkten. Damit liegt der im Jahr 2020 erreichte Wert über dem Wert des Vorjahres, der sich auf 80,0 Punkte belief.

Darüber hinaus fördern wir das Engagement unserer Mitarbeiter auch mithilfe des Ideenmanagements: Die Mitarbeiter können ihre Kreativität und ihr Wissen in Form von Verbesserungsideen einbringen und tragen so dazu bei, Arbeitsabläufe schlanker zu gestalten, die Ergonomie am Arbeitsplatz weiter zu verbessern, Kosten zu senken und somit die Effizienz kontinuierlich zu steigern. Darüber hinaus liefert das System mit einer Prämienstruktur monetäre Anreize.

Eine Beteiligung der Belegschaft am Erfolg des Unternehmens über die Ausgabe eigener Aktien in Form eines Mitarbeiteraktienprogramms wird derzeit nicht angeboten.

INFORMATIONSTECHNOLOGIE (IT)

Volkswagen arbeitet engagiert an der Stärkung seiner digitalen Kompetenzen, um die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens zu gestalten und sicherzustellen. Dafür modernisieren wir unsere IT-Systeme kontinuierlich, sodass sie langfristig tragfähig sind, und überführen unsere Systeme und Anwen-

dungen schrittweise in neue Cloud-Plattformen. Unser zentrales Anliegen ist, die Effizienz der IT-Systeme im gesamten Unternehmen weiter zu steigern und sie so weit wie möglich zu standardisieren. Darüber hinaus konzentrieren wir uns auf den Ausbau von Know-how und IT-Spezialwissen, insbesondere in wichtigen digitalen Schlüsseltechnologien wie der künstlichen Intelligenz, sowie den Einsatz neuer IT-Technologien in Produkten, Services und Unternehmensprozessen.

Um die Entwicklung von Kernkompetenzen in den Bereichen Technologie, Digitalisierung und autonomes Fahren in unserem Unternehmen zu sichern, bauen wir IT-Ressourcen auf, die die digitale Transformation des Unternehmens mitgestalten und vorantreiben.

Aufgrund der weltweiten Ausbreitung der Covid-19-Pandemie haben wir zum Schutz der Belegschaft Maßnahmen eingeleitet wie beispielsweise den vermehrten Einsatz mobiler Arbeit. Damit verbunden hatte die Sicherstellung der Zugriffe auf die IT-Infrastruktur in allen Marken und Gesellschaften im Geschäftsjahr 2020 hohe Priorität. Die Nutzungszahlen für VPN (Virtual Private Network)-Zugriffe sowie für digitale Anwendungen zur Zusammenarbeit haben sich im Vergleich zum Vorjahr vervielfacht. Die IT-Systemverfügbarkeit konnte im Vergleich zum Vorjahr nochmals verbessert werden.

Durch den in 2019 gegründeten Konzern-IT-Steuerkreis sollen Synergien gehoben, das Konzern-IT-Projektportfolio gesteuert und der Austausch mit Fachabteilungen zu IT-Projekten gefördert werden. Das konzernweite Planen und Steuern des IT-Projektportfolios sorgt für den abgestimmten Einsatz von Budget und Ressourcen bei Entwicklung, Implementierung und Nutzung von IT-Lösungen. Im Geschäftsjahr 2020 wurde über den Konzern-IT-Steuerkreis das IT-Projektportfolio mit allen Marken priorisiert, um der Situation des Unternehmens während der Covid-19-Pandemie Rechnung zu tragen.

Die Digitalisierung im Unternehmen greift Volkswagen unter anderem in seinen konzerneigenen IT-Labs auf. Diese Labs sind als Innovations- und Kompetenzzentren zu verstehen, die Forschung betreiben, mit neuen Technologien experimentieren und diese in Anwendungsfällen für die Organisation produktiv nutzbar machen. Hierbei arbeiten Konzern-IT, Forschungseinrichtungen, Technologiepartner und Politik eng zusammen an Zukunftsthemen der Informationstechnologie. Gleichzeitig sind die Labs Verbindungsbüros zu Start-ups. So lassen sich die Erfahrung und die strategische Kompetenz eines großen Unternehmens wie Volkswagen mit dem Pragmatismus und der Schnelligkeit von jungen Gründerfirmen verbinden. Hochspezialisierte Experten in den IT-Labs in München und verstärkt auch in Wolfsburg arbeiten beispielsweise daran, das Potenzial der Quantencomputer für unternehmerisch sinnvolle Anwendungsbereiche zu erschließen. Im Mittelpunkt stehen hier die Verkehrsflussoptimierung und die Simulation von Materialien und Legierungen. Erste experimentelle Projekte befassen sich zudem mit Mög-

lichkeiten, das Potenzial der Quantencomputer mit selbstlernenden Systemen zu verbinden (Quantum Machine Learning).

Zudem werden die IT-Labs genutzt, um den Wissenstransfer zu Themen wie Data Analytics (Prozess zur systematischen Analyse von Daten in elektronischer Form) und dezentrale Datenbanken, die Teilnehmern eines Netzwerks das gemeinsame Verarbeiten und Speichern von Daten erlauben (Distributed-Ledger-Technologien), im gesamten Unternehmen umzusetzen und neue Technologien für das Unternehmen nutzbar zu machen. So werden zum Beispiel zahlreiche „Bot“-Projekte umgesetzt, die Geschäftsabläufe automatisiert durchführen (Robotic Process Automation), und sogenannte selbstlernende Systeme sollen durch intelligente Datenanalyse Mitarbeiter bei wiederkehrenden administrativen Arbeitsschritten unterstützen, indem sie diese Tätigkeiten selbstständig vorbereiten und den Mitarbeitern zur Entscheidung geben.

Potenziale eröffnen sich auch durch das weitere Zusammenwachsen unterschiedlicher Geschäftsbereiche und der IT. Big-Data-Verfahren helfen uns zum Beispiel in der Produktion dabei, Maschinenstörungen zu analysieren und frühzeitig einzugreifen. Big Data steht für Datenmengen, die zu groß und komplex sind, um sie mittels manueller oder herkömmlicher Verfahren zu analysieren und auszuwerten. Des Weiteren werden Produktionsabläufe durch künstliche Intelligenz und Kamerasysteme abgesichert (Computer Vision). Die Systeme und Anlagen in den Fabriken werden zu einem integrierten Gesamtsystem verbunden. So lassen sich Effizienzsteigerungen realisieren und digitale Pilotprojekte deutlich einfacher in die bestehende Architektur integrieren. Im Hinblick auf Forschung und Entwicklung bringt die Konzern-IT gemeinsam mit den Fachbereichen ebenfalls ihr Know-how ein. Beispielsweise machen digitalisierte Arbeitsinstrumente wie das „virtuelle Konzeptfahrzeug“ den Produktentwicklungsprozess schneller und effizienter. Die Wertschöpfung im Vertrieb wird mit Hilfe von Advanced Analytics (Prozess zur systematischen Analyse von zukünftigen Ereignissen und Verhaltensweisen) unter anderem durch die Optimierung der Nutzung von Parkflächen sowie Abholvorgängen von Fahrzeugen erhöht.

Die IT verfolgt umfangreiche Aktivitäten, um den Mitarbeitern von Volkswagen einen Zugang zu digitalen Medien und Arbeitsinstrumenten zu ermöglichen. Die Bereitstellung von modernen IT-Anwendungen zur digitalen Zusammenarbeit sowie die Ausweitung der Möglichkeiten zur Erledigung dienstlicher Tätigkeiten über mobile Endgeräte sollen die Produktivität nachhaltig verbessern. Den Wissenstransfer und die Vernetzung aller Mitarbeiter fördert das unternehmensinterne Netzwerk Group Connect. Die Plattform bringt Experten markenübergreifend und international miteinander in Kontakt.

In den sogenannten Software Development Centern (Software-Entwicklungszentren) entwickeln wir markenübergreifend Software für die digitalen Ökosysteme und für neue

Unternehmensprozesse im Konzern. Wir behalten damit die Kompetenz zur schnellen und bedarfsgerechten Entwicklung von Software und IT-Lösungen im eigenen Unternehmen. Diese Fähigkeit wird im Zuge der digitalen Transformation des Unternehmens immer wichtiger.

Im Software Development Center in Dresden werden zukunftsweisende Technologien im Bereich industrielles Internet der Dinge entwickelt. Durch die Kooperation mit Amazon Web Services, einem der führenden Cloud-Anbieter, arbeiten wir an einer digitalen Produktionsplattform, die es Volkswagen in Zukunft erlauben soll, wesentliche Einsparungen im Bereich der Produktion zu erzielen.

Die globale Absicherung der Daten und Informationen im Volkswagen Konzern ist eine zentrale Aufgabe der IT, die mit dem im Geschäftsjahr 2020 gestarteten Group-Information-Security-Programm fortgesetzt wird. Das Programm hat zum Ziel, konzernübergreifende, einheitliche Prozesse und Lösungen zur weiteren Verbesserung der Informationssicherheit in den Bereichen Cloud Security und Secure Software Development zu schaffen. Dabei werden insbesondere Themen in den Fokus genommen, die perspektivisch Informationssicherheitsrisiken für den Konzern darstellen können. Inhalt und Ausrichtung des Programms werden jährlich auf Aktualität überprüft und im Bedarfsfall angepasst.

Eine Funktion zum Schutz unserer Kunden wie beispielsweise die Warnung vor Verkehrsgefahren bietet die Car2X-Technologie, die eine drahtlose Verbindung von Fahrzeugen untereinander und mit der Verkehrsinfrastruktur ermöglicht. Diese TÜV IT-zertifizierte und nach europäischen Standards implementierte Technologie bildet einen technischen Meilenstein in unserem Car2X-Programm.

Als einer der ersten Fahrzeughersteller fordert Volkswagen die bestandene TISAX (Trusted Information Security Assessment Exchange)-Bewertung seiner Lieferanten ein und setzt damit ein starkes Zeichen zur unternehmensübergreifenden Informations- und Datensicherheit. TISAX ist ein Zertifikat, dessen Bewertungsverfahren aus der neuen, internationalen Industrienorm und den Anforderungen der Automobilwelt vom deutschen Verband der Automobilindustrie abgeleitet wurde. Ziel ist eine sichere Verarbeitung sensibler Daten und Informationen bei unseren Lieferanten.

Aufgabe der Automotive Cyber Security ist die Abwehr von Cyber-Angriffen auf unsere Fahrzeuge im gesamten Produktlebenszyklus sowie in den Lieferketten und die Sicherung personenbezogener Daten unserer Kunden in unseren Fahrzeugen. Basierend auf den gesetzlichen Anforderungen aus der UNECE-Regulierung wurden die ersten Konzernrichtlinien im Volkswagen Konzern implementiert. Auf deren Grundlage werden markenübergreifende Organisationsrichtlinien unter Berücksichtigung der organisatorischen Gegebenheiten spezifiziert und umgesetzt.

In unserem Programm „Protected Customer“ haben wir die Anforderungen aus der UNECE-Regulierung adressiert. Um den Schutz unserer Kunden gegen Cyberangriffe gewähr-

leisten zu können und die Rechtskonformität unserer Lösungen in Bezug auf nationale und internationale Vorschriften umzusetzen, etablieren wir integrierte marken- und regionsübergreifende Sicherheits-Managementsysteme für Informations- und Cybersicherheit. Ein Ziel des bis 2021 laufenden Programms ist es, den kompletten Lebenszyklus unserer Fahrzeuge und die digitalen Mobilitätsdienste abzusichern.

Wichtige zentrale Prozesse der Informationssicherheit wurden auf Basis der internationalen Norm ISO 27001 auditiert und 2020 erneut zertifiziert. Sie ist die wichtigste Norm für Informationssicherheit und erstreckt sich neben der IT auch auf Themen wie Personalsicherheit, Compliance, physische Sicherheit und rechtliche Anforderungen.

Im Geschäftsjahr 2020 haben wir die Aktivitäten unseres Konzernprogramms zur nachhaltigen Umsetzung der Europäischen Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) fortgesetzt und konzernweite Standards zur Einhaltung der DSGVO etabliert. Ergebnisse sind einheitliche Prozesse, Vorgehensweisen und systemische Lösungen sowie der konzernweite DSGVO-Dialog. Zudem wurde der Wissensaufbau zum Datenschutz durch umfangreiche Trainings- und Qualifizierungsmaßnahmen kontinuierlich gefördert. Bei der Entwicklung neuer IT-Lösungen werden Anforderungen nach dem „Privacy by Design“-Prinzip von Beginn an berücksichtigt. Die Grundanforderungen der DSGVO, Transparenz über Verarbeitung und Minimierung von personenbezogenen Daten, bleiben wesentliche Ziele bei allen bereits bestehenden und künftigen Prozessen. Um die Vorgaben der DSGVO nachhaltig einzuhalten, wurde der in 2019 begonnene Aufbau der Datenschutzmanagementorganisation konsequent fortgesetzt und in den Normalbetrieb überführt.

UMWELTSTRATEGIE

Als einer der größten Automobilhersteller übernimmt Volkswagen Verantwortung für die Umwelt. Abgeleitet aus der Konzernstrategie TOGETHER 2025⁺ haben wir uns ambitionierte Umweltziele gesetzt. Mit dem Umweltleitbild goTOzero streben wir danach, Umweltauswirkungen entlang des gesamten Lebenszyklus – von der Rohstoffgewinnung bis zum Lebensende – für alle unsere Produkte und Mobilitätslösungen zu minimieren, um Ökosysteme intakt zu halten und einen positiven Einfluss auf die Gesellschaft zu haben. Dabei ist Compliance mit Umweltregulierungen, Standards und freiwilligen Selbstverpflichtungen eine Grundvoraussetzung für unser Handeln.

Unser Fokus liegt auf vier priorisierten Handlungsfeldern:

> **Klimawandel.** Wir bekennen uns zum Zwei-Grad-Ziel des Pariser Klimaschutzabkommens. Wir planen, unsere Treibhausgas-Emissionen von Pkw und leichten Nutzfahrzeugen über den gesamten Lebenszyklus bis 2025 im Vergleich zu 2015 um 30% zu reduzieren. Unseren Fortschritt messen wir mit dem Dekarbonisierungsindex. Bis 2050 beabsichtigen wir, ein bilanziell CO₂-neutrales Unternehmen zu werden.

- > Ressourcen. Wir wollen produktionsbezogene Umweltbelastungen reduzieren, unsere Ressourceneffizienz maximieren und fördern Kreislaufwirtschaftsansätze in den Bereichen Werkstoffe, Energie und Wasser.
- > Luftqualität. Wir treiben die Elektromobilität voran und wollen so die lokale Luftqualität verbessern. Bis 2025 soll der Anteil von batterieelektrischen Fahrzeugen am Modellportfolio rund 20% betragen.
- > Umwelt Compliance. Wir wollen in puncto Integrität zum Vorbild für ein modernes, transparentes und erfolgreiches Unternehmen werden, indem wir die Umweltauswirkungen unserer Mobilitätslösungen über alle Lebenszyklusphasen hinweg abdecken. Hierzu nutzen wir effektive Managementsysteme, deren Wirksamkeit regelmäßig kontrolliert wird.

Mit unserem Zukunftsprogramm TOGETHER 2025+ haben wir eine strategische Messgröße definiert:

- > Dekarbonisierungsindex (DKI). Der DKI bemisst sich nach den Emissionen von CO₂ und CO₂-Äquivalenten (gemeinsam CO₂e) der großen Pkw- und leichte Nutzfahrzeugproduzierenden Marken der Regionen Europa (EU27, Vereinigtes Königreich, Norwegen und Island), China und USA während des gesamten Lebenszyklus. Die Nutzungsphase wird hierbei über 200.000 km und unter Bezugnahme auf regionsspezifische Flottenwerte ohne gesetzliche Flexibilität berechnet. Die CO₂e-Intensität des Ladestroms der elektrifizierten Fahrzeuge wird ebenfalls auf Basis von regionsspezifischen Strommischen berechnet. Unsere Fahrzeug-Ökobilanzen, die als Datengrundlage für die Berechnung der Lieferketten- und Recycling-Emissionen genutzt werden, sind von externer und unabhängiger Seite nach der Norm ISO 14040 verifiziert worden. Mit dem DKI verfügen wir über ein aussagekräftiges Messinstrument, das unsere Fortschritte und Zwischenergebnisse öffentlich und nachvollziehbar macht. Die DKI-Berechnungsmethodik wird abhängig von internen und externen Anforderungen wie etwa neuen Prüfzyklen für Flottenemissionen angepasst. Für die Darstellung einer methodisch konsistenten Zeitreihe können daher auch bereits veröffentlichte DKI-Werte auf die neue Methodik angepasst und somit geändert werden. Der DKI soll bis zum Jahr 2025 um 30% im Vergleich zum Basisjahr 2015 gesenkt werden. Im Berichtsjahr betrug der DKI-Wert im Durchschnitt 43,0 t CO₂e/Fahrzeug. Im Vergleich zu dem für 2019 ermittelten Wert bedeutet dies einen Anstieg um 0,2 t CO₂e/Fahrzeug.

Während des Berichtsjahres haben wir unsere Klimaschutzziele nochmals deutlich geschärft und erweitert. Der Volks-

wagen Konzern will die CO₂-Emissionen seiner Fahrzeuge in Produktion und Nutzungsphase zwischen 2018 und 2030 um 30% senken. Die unabhängige Science Based Targets Initiative hat dem Volkswagen Konzern bestätigt, dass das Unternehmen mit seinen Klimazielen die Bedingungen zur Begrenzung der Erderwärmung auf „deutlich unter 2 Grad Celsius“ erfüllt.

Organisation des Umweltschutzes

Volkswagen hat für seine umweltbezogenen Entscheidungen, für die Steuerung von Projekten und sein Verhalten im Umweltschutz eine Umweltpolitik formuliert. Damit werden Leitplanken für das Verhalten und die Arbeitsweise von Führungskräften sowie Mitarbeitern zu fünf Themen gesetzt: Führungsverhalten, Compliance, Umweltschutz, Zusammenarbeit mit Interessengruppen und kontinuierliche Verbesserung.

Die höchste interne Entscheidungsebene für Umweltbelange ist der Vorstand der Volkswagen AG. Sowohl er als auch die Vorstände der Marken berücksichtigen bei wichtigen Unternehmensentscheidungen nicht nur betriebswirtschaftliche, sondern auch soziale und umweltbezogene Kriterien. Die konzernweite Steuerung des Umweltschutzes erfolgt durch den Konzern-Steuerkreis Umwelt und Energie. Weitere Gremien übernehmen die Steuerung wichtiger Einzelaspekte. Dazu zählen der Konzern-Steuerkreis CO₂, der Konzern-Steuerkreis Flotten-Compliance und Abgas sowie der Konzern-Steuerkreis Nachhaltigkeit.

Der Volkswagen Konzern koordiniert die Aktivitäten der Marken, die ihrerseits die Maßnahmen in den Regionen steuern. Organisatorisch sind die Marken und Gesellschaften im Umweltbereich eigenständig verantwortlich. Sie leiten ihre Umweltschutzaktivitäten aus den konzernweit geltenden Zielen, Leitlinien und Grundsätzen ab.

Unser Anspruch ist es, gesetzliche und rechtliche Anforderungen einzuhalten. Darüber hinaus richten wir uns nach unseren Unternehmensstandards und -zielen. Unsere Umwelt-Compliance-Managementsysteme sollen sicherstellen, dass ökologische Aspekte und Pflichten in unserer Geschäftstätigkeit erkannt und angemessen berücksichtigt werden. Missachtung, Täuschung oder Fehlverhalten werten wir als schwerwiegende Compliance-Verstöße. Die Übereinstimmung unseres Handelns mit den Vorgaben unserer Umweltpolitik und anderen umweltbezogenen Konzernvorgaben werden jährlich evaluiert und an den Vorstand der Volkswagen AG, an die jeweiligen Vorstände der Marken beziehungsweise an die Geschäftsführer der Gesellschaften berichtet.

GESONDERTER NICHTFINANZIELLER BERICHT

Der zusammengefasste gesonderte nichtfinanzielle Bericht der Volkswagen AG und des Volkswagen Konzerns nach §§ 289 b und 315 b HGB für das Geschäftsjahr 2020 ist unter der Internetseite https://www.volkswagenag.com/presence/nachhaltigkeit/documents/sustainability-report/2020/Nichtfinanzieller_Bericht_2020_d.pdf in deutscher Sprache und unter https://www.volkswagenag.com/presence/nachhaltigkeit/documents/sustainability-report/2020/Nonfinancial_Report_2020_e.pdf in englischer Sprache spätestens ab dem 30. April 2021 abrufbar.

NACHTRAGSBERICHT

Zur Vereinbarung über die wesentlichen Eckpunkte für eine umfassende Neuausrichtung der MAN Truck & Bus SE verweisen wir auf die Ausführungen im Kapitel „Ereignisse nach dem Bilanzstichtag“ im Anhang zum Konzernabschluss.

Prognosebericht

Das Wachstum der Weltwirtschaft wird sich 2021 voraussichtlich insgesamt erholen. Die weltweite Pkw-Nachfrage sollte sich regional uneinheitlich entwickeln und spürbar über dem Vorjahresniveau liegen. Mit unserer Markenvielfalt, unserer breiten Produktpalette, unseren Technologien und unseren Dienstleistungen sehen wir uns gut auf die künftigen Herausforderungen im Mobilitätsgeschäft vorbereitet.

Im Folgenden beschreiben wir die voraussichtliche Entwicklung des Volkswagen Konzerns und der Rahmenbedingungen seiner Geschäftstätigkeit. Risiken und Chancen, die eine Abweichung von den prognostizierten Entwicklungen bewirken könnten, stellen wir im Risiko- und Chancenbericht dar.

Unsere Annahmen basieren auf aktuellen Einschätzungen externer Institutionen; dazu zählen Wirtschaftsforschungsinstitute, Banken, multinationale Organisationen und Beratungsunternehmen.

ENTWICKLUNG DER WELTWIRTSCHAFT

Unseren Planungen liegt die Annahme zugrunde, dass sich die globale Wirtschaftsleistung im Jahr 2021 insgesamt erholen wird – vorbehaltlich einer nachhaltigen Eindämmung der Covid-19-Pandemie. Das Wachstum wird aller Voraussicht nach genügen, um etwa das Niveau vor der Pandemie zu erreichen. Risiken sehen wir weiterhin in protektionistischen Tendenzen, Turbulenzen auf den Finanzmärkten sowie strukturellen Defiziten in einzelnen Ländern. Zudem werden die Wachstumsaussichten von anhaltenden geopolitischen Spannungen und Konflikten belastet. Wir gehen davon aus, dass sowohl die fortgeschrittenen Volkswirtschaften als auch die Schwellenländer eine positive Dynamik verzeichnen werden.

Wir rechnen außerdem damit, dass sich das Wachstum der Weltwirtschaft auch in den Jahren 2022 bis 2025 fortsetzen wird.

Europa/Übrige Märkte

In Westeuropa erwarten wir nach dem Rückgang im abgelaufenen Geschäftsjahr für 2021 ein moderates Wirtschaftswachstum. Große Herausforderungen stellen grundsätzlich die Folgewirkungen der Covid-19-Pandemie dar sowie die ungewissen Konsequenzen des Austritts Großbritanniens aus der EU.

In Zentraleuropa erwarten wir 2021 ebenfalls moderate Wachstumsraten. Die wirtschaftliche Lage Osteuropas sollte sich auch erholen, allerdings mit einer etwas geringeren

Dynamik, da die russische Wirtschaft vermutlich nur leicht wachsen wird.

Für die Türkei erwarten wir eine steigende Wachstumsrate bei gleichzeitig hoher Inflation und einer schwachen inländischen Währung. Die südafrikanische Wirtschaft dürfte im Jahr 2021 weiterhin von politischen Unsicherheiten und sozialen Spannungen geprägt sein, die sich auch aus der hohen Arbeitslosigkeit ergeben. Das Wachstum sollte daher trotz des starken Einbruchs im abgelaufenen Geschäftsjahr nur moderat ausfallen.

Deutschland

Wir erwarten, dass das Bruttoinlandsprodukt (BIP) in Deutschland im Jahr 2021 mit einer vergleichsweise robusten Rate wachsen wird, aber das Niveau aus der Zeit vor der Covid-19-Pandemie noch nicht erreicht. Die Lage auf dem Arbeitsmarkt wird sich im Jahr 2021 voraussichtlich etwas verschlechtern – unter anderem abhängig von einer verzögerten Zunahme von Unternehmensinsolvenzen, die aus der pandemiebedingt ausgesetzten Antragspflicht resultieren.

Nordamerika

Wir gehen davon aus, dass sich die wirtschaftliche Lage in den USA im Jahr 2021 merklich verbessern wird, trotz einer zwar rückläufigen aber weiterhin verhältnismäßig hohen Arbeitslosigkeit. Die US-Notenbank wird den Leitzins wahrscheinlich bei nahe Null belassen. Das Wirtschaftswachstum in den Nachbarländern Kanada und Mexiko wird vermutlich ebenfalls merklich zulegen, in Mexiko allerdings – im Vergleich zum relativ starken konjunkturellen Einbruch im Berichtsjahr – voraussichtlich weniger dynamisch.

Südamerika

Die brasilianische Wirtschaft wird sich aller Voraussicht nach im Jahr 2021 erholen und eine moderate Veränderungsrate aufweisen. In Argentinien dürfte sich nach drei Jahren mit

jeweils negativen BIP-Wachstumsraten die wirtschaftliche Lage kaum verbessern bei weiterhin sehr hoher Inflation und abwertender heimischer Währung.

Asien-Pazifik

Die chinesische Wirtschaft wird 2021 voraussichtlich auf relativ hohem Niveau weiter wachsen, nachdem sie als eine der wenigen Volkswirtschaften im Vorjahr kein rückläufiges Wachstum verzeichnet hatte. Für Indien erwarten wir nach einem starken Rückgang im Berichtszeitraum ebenfalls eine relativ hohe Expansionsrate für 2021, die über dem Durchschnitt der Jahre vor der Covid-19-Pandemie liegt. In Japan wird das BIP-Wachstum voraussichtlich solide ansteigen.

ENTWICKLUNG DER MÄRKTE FÜR PKW UND LEICHTE NUTZFAHRZEUGE

Wir erwarten, dass sich die Märkte für Pkw im Jahr 2021 in den einzelnen Regionen uneinheitlich entwickeln werden. Insgesamt wird das weltweite Nachfragevolumen von Neufahrzeugen – vorbehaltlich einer erfolgreichen Eindämmung der Covid-19-Pandemie – voraussichtlich spürbar über dem des Berichtsjahres liegen, jedoch das Niveau vor der Pandemie nicht erreichen. Für die Jahre 2022 bis 2025 rechnen wir weltweit mit einer wachsenden Nachfrage nach Pkw.

Auch die Märkte für leichte Nutzfahrzeuge werden sich im Jahr 2021 in den einzelnen Regionen unterschiedlich entwickeln; insgesamt rechnen wir für 2021 – vorbehaltlich einer erfolgreichen Eindämmung der Covid-19-Pandemie – mit einer moderat steigenden Nachfrage. Für die Jahre 2022 bis 2025 gehen wir von einer weltweit wachsenden Nachfrage nach leichten Nutzfahrzeugen aus.

Wir sehen uns auf die künftigen Herausforderungen im Geschäft rund um die Automobilität und die heterogene Entwicklung der regionalen Automobilmärkte insgesamt gut vorbereitet. Unsere Markenvielfalt, unsere Präsenz auf allen wichtigen Märkten der Welt, die breite und gezielt ergänzte Produktpalette sowie unsere Technologien und unsere Dienstleistungen verschaffen uns weltweit eine gute Position im Wettbewerb. Mit dem elektrischen Antrieb, der digitalen Vernetzung und dem autonomen Fahren wollen wir das Automobil sauberer, leiser, intelligenter und sicherer machen. Wir haben uns zum Ziel gesetzt, auch in Zukunft unsere Kunden zu begeistern und deren vielfältige Bedürfnisse zu erfüllen – mit einem ansprechenden Produktportfolio aus faszinierenden Fahrzeugen und fortschrittlichen, passgenauen Mobilitätslösungen.

Europa/Übrige Märkte

In Westeuropa rechnen wir für 2021 mit einem Neuzulassungsvolumen von Pkw, das deutlich über dem Niveau des Berichtsjahres liegt. Gleichzeitig dürften mögliche Folgewirkungen der Pandemie sowie die ungewissen Auswirkungen des Austritts Großbritanniens aus der EU jedoch zu anhaltender Verunsicherung der Konsumenten beitragen

und die Nachfrage dämpfen. Trotzdem rechnen wir für Großbritannien in 2021 mit einem starken Anstieg. In Italien, Spanien und Frankreich werden die Märkte voraussichtlich signifikant über dem Niveau des Berichtsjahres liegen.

Bei den leichten Nutzfahrzeugen gehen wir in Westeuropa für das Jahr 2021 trotz möglicher Folgewirkungen der Pandemie sowie der ungewissen Auswirkungen des Austritts Großbritanniens aus der EU von einer Nachfrage spürbar über dem Vorjahresniveau aus. In Italien, Frankreich, Spanien und Großbritannien rechnen wir mit einem moderaten bis signifikanten Anstieg.

Auf den Pkw-Märkten in Zentral- und Osteuropa wird die Zahl der Verkäufe 2021 den Vorjahreswert voraussichtlich merklich übertreffen. In Russland erwarten wir ein Marktvolumen, das moderat über dem des Vorjahres liegt. In den übrigen Märkten dieser Region sollte die Zahl der Neuzulassungen leicht bis stark steigen.

Die Zulassungen von leichten Nutzfahrzeugen auf den Märkten in Zentral- und Osteuropa werden 2021 voraussichtlich merklich über dem Vorjahreswert liegen. Für Russland erwarten wir einen moderaten Anstieg des Marktvolumens.

Das Pkw-Marktvolumen in der Türkei wird 2021 voraussichtlich auf dem Vorjahresniveau liegen. In Südafrika dürfte das Neuzulassungsvolumen 2021 erheblich über dem des Vorjahres liegen.

Deutschland

Für den deutschen Pkw-Markt gehen wir für 2021 davon aus, dass die Nachfrage moderat über dem Vorjahresniveau liegt.

Auch bei den leichten Nutzfahrzeugen erwarten wir, dass die Zulassungen spürbar über denen des Vorjahres liegen werden.

Nordamerika

Auf den Märkten für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge (bis 6,35 t) in Nordamerika insgesamt sowie in den USA rechnen wir für 2021 mit einem Nachfragevolumen merklich über dem Niveau des Vorjahres. Dabei dürften weiterhin überwiegend Modelle aus den SUV- und Pickup-Segmenten gefragt sein. In Kanada wird die Zahl der Neuzulassungen voraussichtlich signifikant über dem Niveau des Vorjahreswertes bleiben. Für Mexiko erwarten wir eine im Vergleich zum Berichtsjahr leicht steigende Nachfrage.

Südamerika

Die südamerikanischen Märkte für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge werden wegen ihrer Abhängigkeit von der globalen Rohstoffnachfrage stark von der Entwicklung der Weltwirtschaft beeinflusst. Wir gehen davon aus, dass die Neuzulassungen auf den südamerikanischen Märkten 2021 im Vergleich zum Vorjahr insgesamt signifikant steigen werden. In Brasilien wird das Nachfragevolumen gegenüber 2020 voraussichtlich erheblich zunehmen. In Argentinien erwarten wir eine Nachfrage, die deutlich über dem Vorjahreswert liegt.

Asien-Pazifik

Die Märkte für Pkw in der Region Asien-Pazifik werden 2021 voraussichtlich spürbar über dem Vorjahresniveau liegen. Wir rechnen damit, dass sich die Nachfrage in China ebenfalls spürbar über dem Vergleichswert des Jahres 2020 bewegen wird. Dabei dürften weiterhin vor allem günstige Einstiegsmodelle im SUV-Segment sehr gefragt sein. Der Handelskonflikt zwischen China und den USA dürfte – sofern sich keine Lösung abzeichnet – das Geschäfts- und Verbrauchervertrauen weiter belasten. Für den indischen Markt erwarten wir gegenüber dem Vorjahr einen erheblichen Anstieg. In Japan sollte das Marktvolumen 2021 leicht steigen.

Bei den leichten Nutzfahrzeugen wird das Marktvolumen 2021 voraussichtlich leicht über dem Vorjahr liegen. Für den chinesischen Markt rechnen wir mit einer Nachfrage merklich unter dem Vorjahresniveau. In Indien erwarten wir für 2021 ein Volumen erheblich über dem des Berichtsjahres. Für den japanischen Markt gehen wir von einer Nachfrage in der Größenordnung des Vorjahres aus.

ENTWICKLUNG DER MÄRKTE FÜR NUTZFAHRZEUGE

Wir erwarten für 2021, dass sich die Neuzulassungen von mittelschweren und schweren Lkw mit einem Gesamtgewicht von mehr als 6 t auf den für den Volkswagen Konzern relevanten Märkten im Vorjahresvergleich deutlich positiv entwickeln, mit regional unterschiedlichen Ausprägungen.

Für die 27 EU-Staaten ohne Malta, aber zuzüglich Großbritannien, Norwegen und der Schweiz (EU27+3) wird ein deutlicher Marktanstieg erwartet. In Russland rechnen wir mit einer spürbaren Erholung der Nachfrage. In der Türkei gehen wir von einem leichten und in Südafrika von einem deutlichen Nachfrageanstieg aus. Für Brasilien gehen wir davon aus, dass die Nachfrage signifikant über dem Vorjahresniveau liegen wird.

Für die Jahre 2022 bis 2025 rechnen wir im Durchschnitt mit moderaten Wachstumsraten auf den relevanten Lkw-Märkten.

Auf den für den Volkswagen Konzern relevanten Busmärkten rechnen wir für das Jahr 2021 mit einer insgesamt moderat steigenden Nachfrage mit unterschiedlichen regionalen Entwicklungen. In der Region EU27+3 erwarten wir einen leichten Marktrückgang im Vergleich zum Vorjahr. In Mexiko gehen wir von einem sehr starken Marktwachstum aus. In Brasilien werden die Neuzulassungen voraussichtlich merklich über dem Vorjahreswert liegen.

Für die Jahre 2022 bis 2025 erwarten wir auf den relevanten Märkten insgesamt einen spürbaren Anstieg der Nachfrage nach Bussen.

ENTWICKLUNG DER MÄRKTE FÜR POWER ENGINEERING

Für 2021 erwarten wir im Bereich Power Engineering ein weiterhin schwieriges Marktumfeld. Der weitere Verlauf

und die Folgen der Covid-19-Pandemie bringen zusätzliche Unsicherheiten mit sich.

Das Marktvolumen für Zweitakt-Motoren, die in der Handelsschifffahrt zum Einsatz kommen, dürfte 2021 ein höheres Niveau erreichen als im Berichtsjahr. Ein erwartetes höheres Seehandelsvolumen verbunden mit Forderungen nach hoher Energieeffizienz und geringem Schadstoffausstoß werden die Antriebssysteme auch in Zukunft maßgeblich beeinflussen. Der Markt für Viertakt-Motoren im Bereich der Kreuzfahrtschiffe wird aufgrund der weiterhin sehr angespannten Liquiditätssituation voraussichtlich auf sehr niedrigem Niveau bleiben. Auch für den in ähnlicher Weise durch Einnahmeausfälle betroffenen Bereich der Passagierfähren wird eine Nachfrage auf niedrigem Niveau erwartet. Bei Behörden- und Baggerschiffen rechnen wir mit einer anhaltend stabilen Nachfrage. Im Offshore-Sektor zeichnen sich aufgrund der weiterhin vorhandenen Überkapazitäten nur wenige Neubestellungen von Spezialanwendungen ab. In Summe erwarten wir den Marinemarkt auf einem etwas höheren Niveau als im Berichtsjahr bei unvermindert anhaltendem Wettbewerbsdruck.

Aufgrund der Covid-19-Pandemie herrscht eine große Unsicherheit hinsichtlich des zu erwartenden Energiebedarfs im Jahr 2021, erste Anzeichen deuten auf einen weiteren, leichten Rückgang des Marktvolumens hin. Die weltweite Ausbreitung des Coronavirus SARS-CoV-2 und die in der Folge eingeleiteten Maßnahmen zur Eindämmung haben die Energienachfrage verringert und die Kapitalbeschaffung für Anlagen zur Energieerzeugung erschwert. Trotz dieser Auswirkungen auf die Märkte rechnen wir damit, dass sich der Trend zu dezentralen Kraftwerken und gasbasierten Anwendungen weiter verstärken wird. Zudem sollten zukünftig weiterhin vermehrt neue und CO₂-neutrale Technologien nachgefragt werden.

Potenzielle Projekte im Turbomaschinenbereich deuten darauf hin, dass sich im Jahr 2021 die Nachfrage auf dem Vorjahresniveau stabilisiert. Der Verlauf der Covid-19-Pandemie bringt jedoch erhebliche Unsicherheiten in den Entscheidungsprozess für Investitionen. Positiv wirken vorteilhafte Konditionen auf den Kapitalmärkten und gezielte staatliche Unterstützungen, die solche kapitalintensiven Entscheidungen begünstigen. Es ist mit einer geringeren Auslastung der Produktionsanlagen der Marktteilnehmer zu rechnen, was mit zunehmender Dauer der Pandemie zu einem verstärkten Wettbewerb führen könnte. Im Bereich Energieerzeugung erwarten wir ein zunehmendes – auch durch staatliche Maßnahmen unterstütztes – Wachstum erneuerbarer Energiequellen, deren schwankende Stromproduktion eine Erhöhung der Speicherkapazität erfordern wird. Entsprechend wird der Bau von Pilotanlagen im Bereich thermischer Speicher vorangetrieben. Dies könnte zu einer Erweiterung des Marktes für Turbokompressoren und Entspannungsturbinen führen.

Sowohl im After-Sales-Markt für Dieselmotoren in der Marine- und Kraftwerkssparte als auch im After-Sales-Markt für Turbomaschinen erwarten wir für 2021 eine leichte Erholung. Es kann zu einem kurzzeitigen Nachholeffekt im Auftragseingang aufgrund der Projektverschiebungen des letzten Jahres kommen.

In den Jahren 2022 bis 2025 gehen wir auf den Märkten für Power Engineering von einer wachsenden Nachfrage aus. Deren Höhe und zeitliche Ausprägung wird in den einzelnen Geschäftsfeldern jedoch variieren. Hierbei ist zudem abzuwarten, wie lange der Markt pandemiebedingt beeinträchtigt bleibt.

ENTWICKLUNG DER MÄRKTE FÜR FINANZDIENSTLEISTUNGEN

Unserer Einschätzung nach werden automobilbezogene Finanzdienstleistungen im Jahr 2021, insbesondere vor dem Hintergrund der anhaltenden Herausforderungen aus der Covid-19-Pandemie, eine hohe Bedeutung für den weltweiten Fahrzeugabsatz haben. Wir gehen davon aus, dass in Schwellenmärkten mit bisher niedriger Marktdurchdringung die Nachfrage steigen wird. In Regionen mit bereits entwickelten automobilen Finanzdienstleistungsmärkten wird sich der Trend fortsetzen, Mobilität zu möglichst geringen Gesamtkosten zu erwerben. Dabei werden integrierte Gesamtlösungen, die mobilitätsnahe Dienstleistungsmodule wie Versicherungen und innovative Servicepakete einschließen, an Bedeutung gewinnen. Zusätzlich rechnen wir damit, dass die Nachfrage nach neuen Mobilitätsformen, etwa Vermietmodellen, sowie nach integrierten Mobilitätsdienstleistungen, zum Beispiel Parken, Tanken und Laden, zunehmen wird und dass sich die im europäischen Leasinggeschäft mit Einzelkunden begonnene Verschiebung von Finanzierung zu Leasing weiter fortsetzen wird. Auch in den Jahren 2022 bis 2025 wird sich dieser Trend unserer Einschätzung nach fortsetzen.

Im Bereich der mittleren und schweren Nutzfahrzeuge sehen wir in den Schwellenländern eine steigende Nachfrage nach Finanzdienstleistungsprodukten. Insbesondere in diesen Ländern unterstützen Finanzierungslösungen den Fahrzeugabsatz und sind daher ein wesentlicher Bestandteil des Verkaufsprozesses. Auf den entwickelten Märkten erwarten wir 2021 einen erhöhten Bedarf an Telematikdiensten und Serviceleistungen, mit denen sich die Gesamtbetriebskosten senken lassen. Diese Entwicklung wird sich voraussichtlich auch in den Jahren 2022 bis 2025 fortsetzen.

WECHSELKURSENTWICKLUNG

Im Jahr 2020 wertete der Euro im Jahresdurchschnitt gegenüber dem US-Dollar leicht auf. Dies galt auch für das britische Pfund; hier war der Verlauf im Jahr 2020 von hoher Unsicherheit über den Ausgang der Verhandlungen bezüglich des Austritts Großbritanniens aus der EU und der damit verbundenen Ausgestaltung der zukünftigen Beziehungen beeinflusst. Gegenüber den Währungen einiger Schwellenländer legte der Euro teils deutlich zu: Vor allem der argentinische

Peso, der brasilianische Real, der südafrikanische Rand, der russische Rubel und der mexikanische Peso verloren gegenüber der europäischen Gemeinschaftswährung an Wert. Das Wechselkursverhältnis asiatischer Schwellenländerwährungen zum Euro war im Jahresdurchschnitt insgesamt ebenfalls schwächer. Für 2021 rechnen wir mit einem stärkeren Euro im Verhältnis zum US-Dollar, zum britischen Pfund und zum chinesischen Renminbi. Der argentinische Peso, der brasilianische Real, der mexikanische Peso, der südafrikanische Rand und der russische Rubel werden aller Voraussicht nach weiter abwerten. Für die Jahre 2022 bis 2025 gehen wir von einem stabilen Euro im Verhältnis zu den wesentlichen Währungen aus, während sich die relative Währungsschwäche in den oben erwähnten Schwellenländern vermutlich fortsetzen wird. Das sogenannte Event-Risiko – das Risiko nicht vorhersehbarer Marktentwicklungen – bleibt dabei jedoch grundsätzlich bestehen.

ZINSENTWICKLUNG

Die herausfordernden gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen – auch infolge der Covid-19-Pandemie – führten dazu, dass sich das weltweite Zinsniveau im Geschäftsjahr 2020 verringerte. Sowohl in den großen westlichen Industrieländern als auch in den Schwellenländern senkten die nationalen Notenbanken zum Teil mehrere Male die Leitzinsen und führten darüber hinaus zusätzliche expansive geldpolitische Schritte durch, um ihre Volkswirtschaften zu unterstützen. Im März 2020 reduzierte die US-Notenbank den Leitzins innerhalb weniger Tage auf fast Null Prozent, während die Europäische Zentralbank ihren Leitzins bei ebendiesem Wert beließ. Für 2021 gehen wir von einem grundsätzlichen Fortbestehen dieser Maßnahmen aus und halten daher einen Anstieg der Zinsen in den USA und im Euroraum derzeit nicht für wahrscheinlich. Für die Jahre 2022 bis 2025 erwarten wir, dass die Zinssätze allenfalls leicht steigen.

ENTWICKLUNG DER ROHSTOFFPREISE

Auch auf den Rohstoffmärkten wirkte sich die globale Ausbreitung des Coronavirus SARS-CoV-2 aus. Infolge der damit verbundenen restriktiven Maßnahmen und den daraus resultierenden Einschnitten auf der Nachfrage- und Angebotsseite reduzierten sich die Preise vieler Roh- und Einsatzstoffe im ersten Halbjahr 2020, konnten sich aber im Laufe des Jahres zum Teil wieder deutlich erholen. Im Gesamtjahresvergleich sanken die durchschnittlichen Preise für Rohstoffe wie Rohöl, Kokskohle, Blei, Aluminium und Naturkautschuk, während das Preisniveau unter anderem für Eisenerz, Seltene Erden und die Edelmetalle Rhodium und Palladium anstieg und bei Kupfer und Platin in etwa gleich blieb. Die Preise der für die E-Mobilität relevanten Rohstoffe entwickelten sich ebenfalls nicht einheitlich: Lithium und Kobalt verzeichneten im Jahresdurchschnitt einen Preisrückgang, die Preise für Nickel lagen hingegen etwa auf dem Vorjahresniveau. Für 2021 erwarten wir auf Basis von Analysen der Einflussfaktoren und

der Entwicklungen auf den Rohstoffmärkten bei den meisten Rohstoffen einen Preisanstieg. Für die Jahre 2022 bis 2025 rechnen wir weiterhin mit einer volatilen Entwicklung auf den Rohstoffmärkten und sowohl steigenden als auch fallenden Preisen.

MODELLNEUHEITEN IM JAHR 2021

Die Marke Volkswagen Pkw erweitert 2021 die ID-Familie um den vollelektrischen ID.5, ein neues Crossover-Derivat auf MEB-Basis. Der Tiguan wird als Plug-in-Hybrid elektrifiziert. Zudem gehen ein kompaktes SUV-Coupé sowie das Update des Polo an den Start. Mit dem Tarek in Russland sowie dem Taos in Nord- und Südamerika feiern neue Einsteiger-SUVs der Kompaktklasse ihr Debüt in den jeweiligen Märkten. In China werden gleich mehrere vollelektrische Fahrzeuge in den Markt eingeführt, unter anderem der ID.4 Crozz und der ID.4 X. In Indien wird der lokal produzierte, kleine SUV Taigun erhältlich sein.

Auch Audi setzt 2021 seine Elektrooffensive fort und erweitert die e-tron-Familie um den neuen e-tron GT. Außerdem wird der rein elektrische Q4 e-tron erhältlich sein. In der Q5-Baureihe wird eine dynamische Sportback-Variante sowie eine Version mit Plug-in-Hybridantrieb angeboten.

Die Marke ŠKODA treibt die Elektrifizierung ihres Portfolios mit der Einführung des neuen Enyaq iV voran. Des Weiteren werden im Laufe des Jahres die neue Generation des Fabia und der aufgewertete Kodiaq erhältlich sein. In Indien kommt mit dem Kushaq ein neuer, auf die Bedürfnisse der dortigen Kunden zugeschnittener kleiner SUV auf den Markt.

SEAT erweitert sein Angebot im Geschäftsjahr 2021 unter anderem um den Tarraco mit Plug-in-Hybridantrieb. Der beliebte Kleinwagen Ibiza erhält ein Update. CUPRA bringt den Formentor e-Hybrid mit leistungsstarkem Plug-in-Hybridantrieb auf den Markt und feiert mit dem el-Born das Debüt in Sachen reiner Elektromobilität.

Porsche erweitert 2021 die Modellreihe Taycan um eine rein elektrische Cross-Turismo-Variante. Die Modellreihe 911 wird um sportliche Allround-Modelle erweitert. Der Macan erhält eine Produktaufwertung.

Die Marke Bentley wird 2021 die Plug-in-Hybridvariante des neuen Bentayga anbieten. Darüber hinaus ist die Einführung eines weiteren Modells mit Plug-in-Hybridantrieb geplant.

Lamborghini bringt den leistungsstarken Supersportwagen Huracán STO auf die Straße.

Bei Bugatti wird ein neues Derivat des Chiron erhältlich sein.

Volkswagen Nutzfahrzeuge wird 2021 den Multivan/Transporter von Grund auf erneuern und damit die Erfolgsgeschichte dieses Modells weiterschreiben.

Scania und MAN stellen 2021 innovative Modellneheiten vor, darunter unter anderem ein Lkw und ein Bus mit reinem Elektroantrieb sowie weitere Lösungen für den urbanen Verkehr.

Ducati bringt 2021 unter anderem die neue Monster auf den Markt. Daneben wird die vierte Generation der Multistrada V4 erhältlich sein. Die XDiavel- und die Scrambler-Familie werden aufgewertet. Bei den Sportmotorrädern stehen die SuperSport 950, die neue Panigale V4 SP und die aktualisierte Panigale 4 in den Startlöchern.

ZUKÜNFTIGE ORGANISATORISCHE UNTERNEHMENSSTRUKTUR

Im November 2020 gaben die TRATON SE und Navistar International Corporation (Navistar), ein führender US-amerikanischer Lkw-Hersteller, den Abschluss eines bindenden Zusammenschlussvertrags (Merger Agreement) bekannt. Demnach erwirbt TRATON gegen Barzahlung sämtliche in Umlauf befindliche Aktien, die sich noch nicht im Besitz von TRATON befinden, zu einem Preis von 44,50 USD pro Aktie (insgesamt rund 3,7 Mrd. USD). Zum 31. Dezember 2020 hält TRATON bereits eine Beteiligung in Höhe von 16,7% an Navistar und erwartet von der Transaktion, den Herausforderungen neuer Regulierungen und sich dynamisch entwickelnder Technologien in den Bereichen Konnektivität, Antrieb und autonomes Fahren noch besser begegnen sowie von Navistars Präsenz auf dem nordamerikanischen Markt profitieren zu können. Der Vollzug der Transaktion, durch den TRATON alleiniger Eigentümer von Navistar wird, ist für Mitte 2021 angestrebt und unterliegt der Zustimmung durch die Navistar-Aktionäre, den üblichen Vollzugsbedingungen sowie regulatorischen Genehmigungen. Die wesentlichen Anteilseigner Icahn Capital LP und MHR Fund Management LC haben bereits zugestimmt, mit ihren Anteilen für die Transaktion zu stimmen.

Unsere Planung beruht auf den derzeitigen Strukturen des Volkswagen Konzerns. Der Abschluss des Merger Agreements ist in der Planung nicht enthalten, die damit verbundenen Auswirkungen auf die Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage sind in der Prognose des Volkswagen Konzerns nicht berücksichtigt.

INVESTITIONS- UND FINANZPLANUNG

Um den Bedürfnissen der Menschen nach individueller, nachhaltiger und vernetzter Mobilität gerecht werden zu können und so die Zukunftsfähigkeit des Volkswagen Konzerns zu stärken, mobilisieren wir weiter unsere starken Innovations- und Technologiekräfte und treiben die Transformation von Volkswagen zu einem digitalen Mobilitätskonzern voran. Dabei wollen wir unsere Skalenvorteile nutzen und größtmögliche Synergien heben.

In unserer aktuellen Planung für das Jahr 2021 entfällt der Großteil der Sachinvestitionen (Investitionen in Sachanlagen, Als Finanzinvestition gehaltene Immobilien und Immaterielle Vermögenswerte ohne aktivierte Entwicklungskosten) auf neue Produkte sowie das fortgesetzte Ausrollen und die Weiterentwicklung der modularen Baukästen. Hierfür investieren wir in die Elektrifizierung und die Hybridisierung unseres Modellportfolios und treiben die Entwicklung des

Modularen E-Antriebs-Baukastens (MEB) sowie der rein elektrischen Plattform für unsere Premium- und Sportmarken – die Premium Plattform Elektrik (PPE) – weiter voran. Zudem legen wir einen Schwerpunkt auf die zunehmende Digitalisierung unserer Fahrzeuge und Standorte und erhöhen hier unsere Investitionen. Außerdem investieren wir in die Umstellung ausgewählter Standorte auf die Produktion von Elektrofahrzeugen. Die Sachinvestitionsquote im Konzernbereich Automobile (Sachinvestitionen in Prozent der Umsatzerlöse) wird sich voraussichtlich auf einem Niveau zwischen 6,0 bis 6,5% bewegen.

Neben den Sachinvestitionen umfasst die Investitionstätigkeit auch die Zugänge aktivierter Entwicklungskosten. Sie spiegeln unter anderem die Vorleistungen im Zusammenhang mit der Elektrifizierung, Digitalisierung und Erneuerung der Modellpalette wider. Darin enthalten sind auch die Leistungen der Car.Software Organisation, die unter anderem ein standardisiertes Betriebssystem für die Fahrzeuge der Konzernmarken entwickelt.

Mit den Investitionen in unsere Werke und Modelle sowie in die Entwicklung elektrifizierter Antriebe und modularer Baukästen sowie in die Digitalisierung schaffen wir die Voraussetzung für profitables, nachhaltiges Wachstum bei Volkswagen. In den Investitionen enthalten sind auch verpflichtende Umfänge, die auf Entscheidungen aus abgeschlossenen Geschäftsjahren beruhen.

Wir wollen die Investitionen im Automobilbereich aus eigener Kraft finanzieren und gehen davon aus, dass der Cash-flow aus dem laufenden Geschäft den Investitionsbedarf des Konzernbereichs Automobile übertreffen wird. Wir rechnen für das Jahr 2021 mit etwa gleichbleibenden Liquiditätsabflüssen aus der Dieselthematik und deutlich höheren Effekten aus Mergers & Acquisitions-Aktivitäten. In der Folge erwarten wir den Netto-Cash-flow in der Größenordnung des Vorjahres.

Die Netto-Liquidität im Konzernbereich Automobile wird 2021 voraussichtlich moderat steigen.

Diese Planung beruht auf den derzeitigen Strukturen des Volkswagen Konzerns. Der angestrebte Erwerb sämtlicher in Umlauf befindlicher Aktien der Navistar International Corporation und die damit verbundenen Mittelabflüsse sind nicht berücksichtigt.

Unsere Joint Ventures in China werden nach der Equity-Methode einbezogen und sind damit nicht in den oben genannten Zahlen enthalten. Für 2021 planen die Gemeinschaftsunternehmen, in die Elektromobilität, die weitere Optimierung des Modellportfolios, die Entwicklung neuer Mobilitätslösungen sowie in Smart-City-Konzepte zu investieren. Die Sachinvestitionen werden dabei voraussichtlich über dem Niveau von 2020 liegen und aus eigenen Mitteln finanziert werden.

Im Konzernbereich Finanzdienstleistungen planen wir für 2021 Investitionen, die über dem Wert des Vorjahres liegen werden. Im Working Capital gehen wir davon aus, dass

die Entwicklung des Vermietvermögens und der Forderungen aus Leasing-, Kunden- und Händlerfinanzierungen zu einer Mittelbindung führen wird, die zur Hälfte aus dem Brutto-Cash-flow finanziert werden soll. Wie in der Branche üblich, soll der verbleibende Mittelbedarf vor allem durch unbesicherte Anleihen am Geld- und Kapitalmarkt, die Ausgabe von Asset Backed Securities, Kundeneinlagen aus dem Direktbankgeschäft sowie durch die Nutzung internationaler Kreditlinien gedeckt werden.

ZIELGRÖSSE DER WERTORIENTIERTEN STEUERUNG

Basierend auf den vom Kapitalmarkt abgeleiteten langfristigen Zinssätzen und der Zielkapitalstruktur (Marktwert des Eigenkapitals zu Fremdkapital = 2:1) liegt der für den Konzernbereich Automobile definierte Mindestverzinsungsanspruch an das investierte Vermögen unverändert bei 9%.

Im gesamten Berichtsjahr 2020 war das Geschäft des Volkswagen Konzerns von der Covid-19-Pandemie beeinträchtigt. In der Folge gab der RoI im Berichtszeitraum ergebnisbedingt nach und lag mit 6,5 (11,2)% sowohl unter dem Vorjahreswert als auch unter unserem Mindestverzinsungsanspruch (weiterführende Informationen finden Sie im Kapitel „Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage“ unter der Überschrift Kapitalrendite und Wertbeitrag im Berichtsjahr). Die Kapitalrendite (RoI) im Konzernbereich Automobile erwarten wir spürbar oberhalb unseres Mindestverzinsungsanspruchs an das investierte Vermögen.

GESAMTAUSSAGE ZUR VORAUSSICHTLICHEN ENTWICKLUNG

Unseren Planungen liegt die Annahme zugrunde, dass sich die globale Wirtschaftsleistung im Jahr 2021 insgesamt erholen wird – vorbehaltlich einer nachhaltigen Eindämmung der Covid-19-Pandemie. Das Wachstum wird aller Voraussicht nach genügen, um etwa das Niveau vor der Pandemie zu erreichen. Risiken sehen wir weiterhin in protektionistischen Tendenzen, Turbulenzen auf den Finanzmärkten sowie strukturellen Defiziten in einzelnen Ländern. Zudem werden die Wachstumsaussichten von anhaltenden geopolitischen Spannungen und Konflikten belastet. Wir gehen davon aus, dass sowohl die fortgeschrittenen Volkswirtschaften als auch die Schwellenländer eine positive Dynamik verzeichnen werden.

Die Entwicklung der Automobilbranche ist eng an den Verlauf der Weltwirtschaft gekoppelt. Wir rechnen auf den internationalen Automobilmärkten mit einer weiter zunehmenden Wettbewerbsintensität.

Wir erwarten, dass sich die Märkte für Pkw im Jahr 2021 in den einzelnen Regionen uneinheitlich entwickeln werden. Insgesamt wird das weltweite Nachfragevolumen von Neufahrzeugen – vorbehaltlich einer erfolgreichen Eindämmung der Covid-19-Pandemie – voraussichtlich spürbar über dem des Berichtsjahres liegen, jedoch das Niveau vor der Pandemie nicht erreichen. In Westeuropa rechnen wir für 2021 mit einem Neuzulassungsvolumen von Pkw, das deutlich über dem Niveau des Berichtsjahres liegt. Für den deutschen Pkw-

Markt gehen wir für 2021 davon aus, dass die Nachfrage moderat über dem Vorjahresniveau liegt. Auf den Pkw-Märkten in Zentral- und Osteuropa wird die Zahl der Verkäufe 2021 den Vorjahreswert voraussichtlich merklich übertreffen. Auf den Märkten für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge (bis 6,35 t) in Nordamerika insgesamt rechnen wir für 2021 ebenfalls mit einem Nachfragevolumen merklich über dem Niveau des Vorjahres. Wir gehen davon aus, dass die Neuzulassungen auf den südamerikanischen Märkten 2021 im Vergleich zum Vorjahr insgesamt signifikant steigen werden. Die Märkte für Pkw in der Region Asien-Pazifik werden 2021 voraussichtlich spürbar über dem Vorjahresniveau liegen.

Auch die Märkte für leichte Nutzfahrzeuge werden sich im Jahr 2021 in den einzelnen Regionen unterschiedlich entwickeln; insgesamt rechnen wir für 2021 – vorbehaltlich einer erfolgreichen Eindämmung der Covid-19-Pandemie – mit einer moderat steigenden Nachfrage.

Wir erwarten für 2021, dass sich die Neuzulassungen von mittelschweren und schweren Lkw mit einem Gesamtgewicht von mehr als 6 t auf den für den Volkswagen Konzern relevanten Märkten im Vorjahresvergleich deutlich positiv entwickeln. Auf den für den Volkswagen Konzern relevanten Busmärkten rechnen wir für das Jahr 2021 mit einer insgesamt moderat steigenden Nachfrage.

Unserer Einschätzung nach werden automobilbezogene Finanzdienstleistungen im Jahr 2021, insbesondere vor dem Hintergrund der anhaltenden Herausforderungen aus der Covid-19-Pandemie, eine hohe Bedeutung für den weltweiten Fahrzeugabsatz haben.

Wir sehen uns auf die künftigen Herausforderungen im Geschäft rund um die Automobilität und die heterogene Entwicklung der regionalen Automobilmärkte insgesamt gut vorbereitet. Unsere Markenvielfalt, unsere Präsenz auf allen wichtigen Märkten der Welt, die breite und gezielt ergänzte Produktpalette sowie unsere Technologien und unsere Dienstleistungen verschaffen uns weltweit eine gute Position im Wettbewerb. Im Zuge der Transformation unseres Kerngeschäfts positionieren wir die Konzernmarken noch trennschärfer und optimieren unser Fahrzeug- und Antriebsportfolio. Im Fokus stehen dabei vor allem die CO₂-Bilanz unserer Fahrzeugflotte und die Konzentration auf die attraktivsten und wachstumsstärksten Marktsegmente. Zusätzlich arbeiten wir mit der fortlaufenden Entwicklung neuer Technologien und unserer Baukästen daran, die Vorteile unseres Mehrmarkenkonzerns noch gezielter zu nutzen. Mit dem elektrischen Antrieb, der digitalen Vernetzung und dem autonomen Fahren wollen wir das Automobil sauberer, leiser, intelligenter und sicherer machen. Wir haben uns zum Ziel gesetzt, auch in Zukunft unsere Kunden zu begeistern und

deren vielfältige Bedürfnisse zu erfüllen – mit einem ansprechenden Produktportfolio aus faszinierenden Fahrzeugen und fortschrittlichen, passgenauen Mobilitätslösungen.

Wir gehen davon aus, dass die Auslieferungen an Kunden des Volkswagen Konzerns im Jahr 2021 – vorbehaltlich einer erfolgreichen Eindämmung der Covid-19-Pandemie – unter weiterhin herausfordernden Marktbedingungen deutlich über dem Vorjahr liegen werden.

Herausforderungen ergeben sich insbesondere aus dem konjunkturellen Umfeld, der steigenden Wettbewerbsintensität, volatilen Rohstoff- und Devisenmärkten, der Absicherung der Lieferketten sowie aus verschärften emissionsbezogenen Anforderungen.

Wir erwarten, dass die Umsatzerlöse des Volkswagen Konzerns und des Bereichs Pkw im Jahr 2021 signifikant über dem Vorjahreswert liegen werden. Für das Operative Ergebnis des Konzerns und des Bereichs Pkw rechnen wir im Jahr 2021 mit einer operativen Umsatzrendite zwischen 5,0 und 6,5%. Für den Bereich Nutzfahrzeuge gehen wir bei deutlich über dem Vorjahr liegenden Umsatzerlösen von einer operativen Umsatzrendite zwischen 4,0 und 5,5% vor Restrukturierungsmaßnahmen aus. Im Bereich Power Engineering erwarten wir die Umsatzerlöse spürbar unter denen des Vorjahres und ein Operatives Ergebnis an der Gewinnschwelle. Für den Konzernbereich Finanzdienstleistungen rechnen wir bei spürbar über dem Vorjahr liegenden Umsatzerlösen mit einem Operativen Ergebnis in der Größenordnung des Vorjahres.

Im Konzernbereich Automobile gehen wir für 2021 davon aus, dass die F&E-Quote bei rund 7% und die Sachinvestitionsquote bei rund 6% liegt. Wir rechnen für das Jahr 2021 mit etwa gleichbleibenden Liquiditätsabflüssen aus der Dieselthematik und deutlich höheren Effekten aus Mergers & Acquisitions-Aktivitäten. In der Folge erwarten wir den Netto-Cash-flow in der Größenordnung des Vorjahres. Die Netto-Liquidität im Konzernbereich Automobile wird 2021 voraussichtlich moderat steigen. Die Kapitalrendite (RoI) erwarten wir spürbar oberhalb unseres Mindestverzinsungsanspruchs. Es ist unverändert unser erklärtes Ziel, unsere solide Liquiditätspolitik fortzusetzen.

Für nachhaltigen Erfolg benötigen wir kompetente und engagierte Mitarbeiter. Ihre Zufriedenheit und Motivation wollen wir durch Chancengleichheit, ein attraktives und modernes Arbeitsumfeld sowie eine zukunftsfähige Arbeitsorganisation fördern. Wir im Volkswagen Konzern leben und übernehmen täglich Verantwortung in puncto Umwelt, Sicherheit und Gesellschaft. Volkswagen will bei der Integrität zum Vorbild für ein modernes, transparentes und erfolgreiches Unternehmen werden. Zudem streben wir nach operativer Exzellenz in allen Geschäftsprozessen.

Risiko- und Chancenbericht

(ENTHÄLT DEN BERICHT NACH § 289 ABS. 4 HGB)

Für den nachhaltigen Erfolg unseres Unternehmens ist es entscheidend, dass wir die Risiken und Chancen, die sich aus unserer operativen Tätigkeit ergeben, frühzeitig erkennen und vorausschauend steuern. Der verantwortungsvolle Umgang mit den Risiken wird im Volkswagen Konzern durch ein umfassendes Risikomanagement- und ein Internes Kontrollsystem unterstützt.

In diesem Kapitel erläutern wir zunächst die Zielsetzung und den Aufbau des Risikomanagementsystems (RMS) sowie des Internen Kontrollsystems (IKS) des Volkswagen Konzerns und beschreiben diese Systeme mit Blick auf den Rechnungslegungsprozess. Im Anschluss stellen wir die wesentlichen Risiken und Chancen dar, die sich im Rahmen unserer Geschäftstätigkeit ergeben.

ZIELSETZUNG DES RISIKOMANAGEMENTSYSTEMS UND DES INTERNEN KONTROLLSYSTEMS BEI VOLKSWAGEN

Den nachhaltigen Erfolg des Volkswagen Konzerns können wir nur sicherstellen, indem wir die Risiken und Chancen aus unserer Geschäftstätigkeit frühzeitig identifizieren, zutreffend bewerten sowie effektiv und effizient steuern. Mit Hilfe des RMS/IKS sollen potenzielle Risiken frühzeitig erkannt werden, um mit geeigneten Maßnahmen gegenzusteuern und so drohenden Schaden für das Unternehmen abwenden und eine Bestandsgefährdung ausschließen zu können.

Die Einschätzung der Eintrittswahrscheinlichkeit und des Ausmaßes zukünftiger Ereignisse und Entwicklungen unterliegt naturgemäß Unsicherheiten. Wir sind uns daher bewusst, dass selbst das beste RMS nicht alle potenziellen Risiken vorhersehen kann und auch das beste IKS regelwidrige Handlungen niemals vollständig verhindern kann.

AUFBAU DES RISIKOMANAGEMENTSYSTEMS UND DES INTERNEN KONTROLLSYSTEMS BEI VOLKSWAGEN

Die organisatorische Ausgestaltung des RMS/IKS des Volkswagen Konzerns basiert auf dem international anerkannten COSO-Enterprise-Risk-Management-Rahmenwerk (COSO: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission). Der Aufbau des RMS/IKS gemäß dem COSO-Enterprise-Risk-Management-Rahmenwerk gewährleistet eine

DAS VOLKSWAGEN DREI-LINIEN-MODELL



umfassende Abdeckung möglicher Risikobereiche. Konzernweit einheitliche Grundsätze bilden die Basis für den standardisierten Umgang mit Risiken. Chancen werden nicht erfasst.

Ein weiteres zentrales Element des RMS/IKS bei Volkswagen ist das Drei-Linien-Modell, das unter anderem der Dachverband der europäischen Revisionsinstitute (ECIIA) als Grundelement fordert. Diesem Modell folgend verfügt das RMS/IKS des Volkswagen Konzerns über drei Linien, die das Unternehmen vor dem Eintritt wesentlicher Risiken schützen sollen.

Die Mindestanforderungen an das RMS/IKS einschließlich des Drei-Linien-Modells sind konzernweit in einer Richtlinie festgelegt.

Im abgelaufenen Geschäftsjahr wurde das RMS/IKS weiterentwickelt. Das Risikomanagement-IT-System Riskradar wurde 2020 in allen Marken und wesentlichen Konzerngesellschaften eingeführt. Damit haben wir die Prozess- und Datensicherheit erhöht und den manuellen Arbeitsaufwand durch automatisierte Workflows und durchgängige Systemunterstützung bei der Auswertung der Daten reduziert. Zugleich werden das Risikobewusstsein im Unternehmen weiter geschärft, die Risikotransparenz verbessert sowie Risiken durchgängig systemgestützt bewertbar. Das IKS wurde für risikobehaftete Geschäftsprozesse in wesentlichen Gesellschaften standardisiert. Wir werden unser RMS/IKS auch zukünftig weiterentwickeln.

Erste Linie: Operatives Risikomanagement

Die operativen Risikomanagement- und Internen Kontrollsysteme der einzelnen Konzerngesellschaften und -bereiche bilden die vorderste Linie. Das RMS/IKS ist integraler Bestandteil der Aufbau- und Ablauforganisation des Volkswagen Konzerns. Ereignisse, die ein Risiko begründen können, werden dezentral in den Geschäftsbereichen und in den Beteiligungsgesellschaften identifiziert und beurteilt. Gegenmaßnahmen werden unverzüglich eingeleitet, die verbleibenden potenziellen Auswirkungen bewertet und zeitnah in die Planungen eingearbeitet. Wesentliche Risiken werden anlassbezogen an die relevanten Gremien gemeldet. Die Ergebnisse des operativen Risikomanagements fließen kontinuierlich in die Planungs- und Kontrollrechnungen ein. Zielvorgaben, die in den Planungsrunden vereinbart wurden, unterliegen einer permanenten Überprüfung innerhalb revolvierender Planungsüberarbeitungen. Parallel dazu fließen die Ergebnisse der Maßnahmen zur Bewältigung der Risiken zeitnah in die monatlichen Vorausschätzungen zur weiteren Geschäftsentwicklung ein. Somit liegt dem Vorstand über die dokumentierten Berichtswege auch unterjährig ein Gesamtbild der aktuellen Risikolage vor.

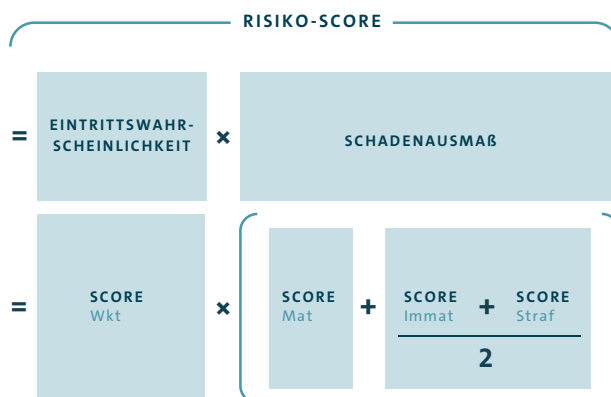
Das operative Risikomanagement- und Interne Kontrollsystem beinhaltet zudem die Einhaltung der sogenannten Goldenen Regeln in den Bereichen Steuergeräte-Softwareentwicklung, Emissionstypisierung und Eskalationsmanagement. Diese Regeln stellen Mindestanforderungen in den Kategorien Organisation, Prozesse sowie Tools & Systeme dar.

Zweite Linie: Erfassung und Berichterstattung systemischer und akuter Risiken durch konzerneinheitliche Prozesse

Ergänzend zum laufenden operativen Risikomanagement richtet die Abteilung Konzern-Risikomanagement jährlich standardisierte Anfragen zur Risikosituation und zur Wirksamkeit des RMS/IKS an die wesentlichen Konzerngesellschaften und -einheiten weltweit (Governance, Risk & Compliance (GRC)-Regelprozess).

Im Rahmen dieses Prozesses wird jedes gemeldete systemische – prozess- und geschäftsinhärente – Risiko in unserem IT-System RICORS erfasst und bewertet. Die Risikobewertung

ERMITTLUNG DES RISIKO-SCORE



erfolgt dabei aus der Multiplikation des Kriteriums Eintrittswahrscheinlichkeit (Wkt) mit dem potenziellen Schadenausmaß. Das Schadenausmaß ergibt sich aus den Kriterien finanzieller Schaden (Mat) sowie Reputationsschaden (Immat) und strafrechtliche Relevanz (Straf). Für jedes dieser Kriterien wird die getroffene Bewertung einem Score-Wert zwischen 0 und 10 zugeordnet. Dabei werden die Maßnahmen, die zur Risikosteuerung und -kontrolle getroffen wurden, bei der Risikobewertung berücksichtigt (Nettobetrachtung). Ergebnis ist ein sogenannter Risiko-Score, der das Risiko ausdrückt.

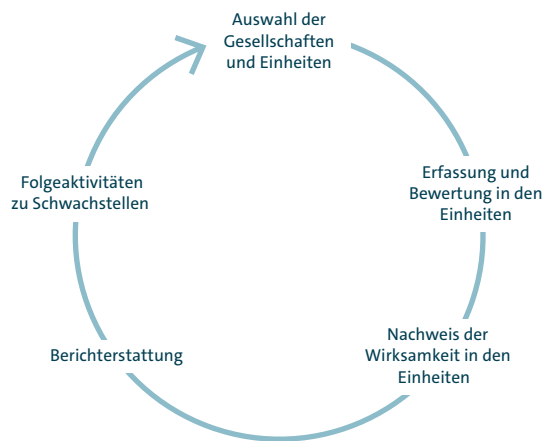
Der Score-Wert für die Eintrittswahrscheinlichkeit von über 50% im Betrachtungszeitraum wird als hoch bezeichnet, bei einer mittleren Einstufung liegt die Eintrittswahrscheinlichkeit mindestens bei 25%. Für das Kriterium finanzieller Schaden steigt der Score-Wert mit zunehmendem Ausmaß an und erreicht ab 1 Mrd.€ den höchsten Score-Wert von 10. Das Kriterium Reputationsschaden kann Ausprägungen von lokaler Vertrauensstörung über den lokalen Vertrauensverlust bis hin zum regionalen oder internationalen Reputationsverlust annehmen. Die strafrechtliche Relevanz wird anhand des Einflusses auf die lokale Gesellschaft, die Marke oder den Konzern eingestuft.

Risiken aus potenziellen Regelverletzungen (Compliance) sind in diesen Prozess ebenso integriert wie strategische, betriebliche und Berichterstattungsrisiken. Wesentliche Maßnahmen zur Risikosteuerung und -kontrolle werden zudem auf ihre Wirksamkeit hin getestet; hierbei identifizierte Schwachstellen werden berichtet und behoben.

Im Geschäftsjahr 2020 haben alle Konzerngesellschaften und -einheiten, die anhand von Wesentlichkeits- und Risikokriterien aus dem Konsolidierungskreis ausgewählt worden waren, den GRC-Regelprozess durchlaufen.

Zusätzlich zur jährlichen Betrachtung werden quartalsweise Risikoberichte erstellt. In diesen wird die akute – kurz-

JÄHRLICHER GOVERNANCE, RISK & COMPLIANCE-REGELPROZESS



bis mittelfristige – Risikolage des Volkswagen Konzerns abgebildet. Die Bewertung der Risiken aus diesem Risikoquartalsprozess (RQP) erfolgt im IT-System Riskradar analog dem jährlichen GRC-Regelprozess. In den RQP sind alle Konzernmarken, die Porsche Holding Salzburg sowie die Volkswagen Financial Services AG und die Volkswagen Bank GmbH einbezogen.

Darüber hinaus werden bedeutende Änderungen der Risikolage, die kurzfristig beispielsweise durch unerwartete externe Ereignisse entstehen können, anlassbezogen an den Vorstand berichtet. Dieses ist dann erforderlich, wenn unter anderem das Risiko einen potenziellen finanziellen Schaden ab 1 Mrd. € annehmen kann.

Anhand der Rückmeldungen aus dem jährlichen GRC-Regelprozess und aus den quartalsweisen Risikoabfragen wird das Gesamtbild der potenziellen Risikolage aktualisiert und die Wirksamkeit des Systems beurteilt.

In einem gesonderten Vorstandsausschuss Risikomanagement werden vierteljährlich die wesentlichen Aspekte des RMS/IKS behandelt, um so

- > die Transparenz über die wesentlichen Risiken des Konzerns und deren Steuerung weiter zu erhöhen,
- > Einzelsachverhalte zu erörtern, sofern diese ein wesentliches Risiko für den Konzern darstellen,
- > Empfehlungen zur Weiterentwicklung des RMS/IKS auszusprechen,
- > den offenen Umgang mit Risiken zu unterstützen und eine offene Risikokultur zu fördern.

Die Risikoberichterstattung an die Gremien der Volkswagen AG erfolgt abhängig von Wesentlichkeitsschwellen. Systemische Risiken ab einem Risiko-Score von 20 und akute Risiken ab einem Risiko-Score von 40 beziehungsweise ab einem potenziellen finanziellen Schaden von 1 Mrd. € werden dem Vorstand und dem Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats der Volkswagen AG regelmäßig vorgelegt.

Dritte Linie: Prüfung durch die Konzern-Revision

Die Konzern-Revision unterstützt den Vorstand dabei, die verschiedenen Geschäftsbereiche und Unternehmenseinheiten im Konzern zu überwachen. Sie überprüft das Risikofrüherkennungssystem sowie den Aufbau und die Umsetzung des RMS/IKS und des Compliance-Managementsystems (CMS) regelmäßig im Rahmen ihrer unabhängigen Prüfungshandlungen.

RISIKOFRÜHERKENNUNGSSYSTEM GEMÄSS KONTRAG

Die Risikolage des Unternehmens wird gemäß den Anforderungen des Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) erfasst, bewertet und dokumentiert. Durch die zuvor beschriebenen Elemente des RMS/IKS (erste und zweite Linie) werden die Anforderungen an ein Risikofrüherkennungssystem erfüllt. Unabhängig davon überprüft der Abschlussprüfer jährlich die hierfür implementierten Verfahren und Prozesse sowie die Angemessenheit der Dokumentation. Die Risikomeldungen werden dabei stichprobenartig in vertiefenden Interviews mit den betreffenden Bereichen und Gesellschaften unter Einbeziehung des Abschlussprüfers auf ihre Plausibilität und Angemessenheit hin geprüft. Der Abschlussprüfer prüft das in das Risikomanagementsystem integrierte Risikofrüherkennungssystem auf seine grundsätzliche Eignung, bestandsgefährdende Risiken frühzeitig erkennen zu können und beurteilt gemäß § 317 Abs. 4 HGB die Funktionsfähigkeit des Risikofrüherkennungs- und Überwachungssystems.

Darüber hinaus werden in den Unternehmen des Konzernbereichs Finanzdienstleistungen turnusmäßige Kontrollen im Rahmen der Jahresabschlussprüfung durchgeführt. Als Kreditinstitut unterliegt die Volkswagen Bank GmbH mit ihren Tochterunternehmen der Aufsicht der Europäischen Zentralbank und die Volkswagen Leasing GmbH als Finanzdienstleistungsinstitut sowie die Volkswagen Versicherung AG als Versicherungsunternehmen der jeweiligen Fachaufsicht der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin). Im Rahmen des turnusmäßigen aufsichtsrechtlichen Überprüfungsprozesses sowie im Rahmen unregelmäßiger Prüfungen beurteilt die zuständige Aufsichtsbehörde, ob die Regelungen, Strategien, Verfahren und Mechanismen ein solides Risikomanagement und eine solide Risikoabdeckung gewährleisten. Daneben prüft der Prüfungsverband deutscher Banken die Volkswagen Bank GmbH in unregelmäßigen Abständen.

Die Volkswagen Financial Services AG betreibt ein System zur Risikofrüherkennung und -steuerung. Damit soll gewährleistet werden, dass die jeweils lokal geltenden regulatorischen Anforderungen eingehalten werden, und ermöglicht zugleich eine angemessene und wirksame Risikosteuerung auf Gruppenebene. Wesentliche Bestandteile davon werden regelmäßig im Rahmen der Jahresabschlussprüfung überprüft.

Überwachung der Wirksamkeit des Risikomanagementsystems und des Internen Kontrollsystems

Um die Wirksamkeit des RMS/IKS sicherzustellen, optimieren wir es im Rahmen unserer kontinuierlichen Überwachungs- und Verbesserungsprozesse regelmäßig. Dabei tragen wir internen und externen Anforderungen gleichermaßen Rechnung. Fallweise begleiten externe Experten die kontinuierliche Weiterentwicklung unseres RMS/IKS. Die Ergebnisse münden in eine sowohl zyklische als auch ereignisorientierte Berichterstattung an Vorstand und Aufsichtsrat der Volkswagen AG.

RISIKOMANAGEMENT- UND INTEGRIERTES INTERNES KONTROLLSYSTEM IM HINBLICK AUF DEN RECHNUNGSLEGUNGSPROZESS

Der für die Abschlüsse der Volkswagen AG und des Volkswagen Konzerns sowie seiner Tochtergesellschaften maßgebliche rechnungslegungsbezogene Teil des RMS/IKS umfasst Maßnahmen, die gewährleisten sollen, dass die Informationen, die für die Aufstellung des Abschlusses der Volkswagen AG und des Konzernabschlusses sowie des zusammengefassten Lageberichts des Volkswagen Konzerns und der Volkswagen AG notwendig sind, vollständig, richtig und zeitgerecht übermittelt werden. Diese Maßnahmen sollen das Risiko einer materiellen Falschaussage in der Buchführung und der externen Berichterstattung minimieren.

Wesentliche Merkmale des Risikomanagement- und integrierten Internen Kontrollsystems im Hinblick auf den Rechnungslegungsprozess

Das Rechnungswesen des Volkswagen Konzerns ist grundsätzlich dezentral organisiert. Die Aufgaben des Rechnungswesens nehmen überwiegend die konsolidierten Gesellschaften eigenverantwortlich wahr, oder sie werden an Shared Service Center des Konzerns übertragen. Die in Übereinstimmung mit den IFRS und dem Volkswagen IFRS Bilanzierungshandbuch aufgestellten und vom Abschlussprüfer bestätigten Finanzabschlüsse der Volkswagen AG und ihrer Tochtergesellschaften werden grundsätzlich verschlüsselt an den Konzern übermittelt. Für die Verschlüsselung wird ein marktgängiges Produkt verwendet.

Das Volkswagen IFRS Bilanzierungshandbuch, bei dessen Erstellung auch Meinungen externer Experten herangezogen wurden, soll eine einheitliche Bilanzierung und Bewertung auf Grundlage der Vorschriften gewährleisten, die für das Mutterunternehmen anzuwenden sind. Es umfasst insbesondere Konkretisierungen der Anwendung gesetzlicher Vorschriften und branchenspezifischer Sachverhalte. Auch die Bestandteile der Berichtspakete, die die Konzerngesellschaften zu erstellen haben, sind dort im Detail aufgeführt, ebenso wie Vorgaben für die Abbildung und Abwicklung konzerninterner Geschäftsvorfälle sowie für die darauf aufbauende Saldenabstimmung.

Kontrollaktivitäten auf Konzernebene umfassen die Analyse und gegebenenfalls die Anpassung der Meldedaten der von Tochtergesellschaften vorgelegten Finanzabschlüsse. Dabei werden auch die Berichte, die der Abschlussprüfer vorgelegt hat, und die Ergebnisse der Abschlussbesprechungen mit Vertretern der Einzelgesellschaften berücksichtigt. In den Gesprächen werden sowohl die Plausibilität der Einzelabschlüsse als auch wesentliche Einzelsachverhalte bei den Tochtergesellschaften diskutiert. Eine klare Abgrenzung der Verantwortungsbereiche sowie die Anwendung des Vier-Augen-Prinzips sind weitere Kontrollelemente, die – ebenso wie Plausibilitätskontrollen – bei der Erstellung des Einzel- und des Konzernabschlusses der Volkswagen AG angewendet werden.

Der zusammengefasste Lagebericht des Volkswagen Konzerns und der Volkswagen AG wird – unter Beachtung der geltenden Vorschriften und Regelungen – zentral unter Einbeziehung der und in Abstimmung mit den Konzerneinheiten und -gesellschaften erstellt.

Das rechnungslegungsbezogene Interne Kontrollsystem wird zudem von der Konzern-Revision im In- und Ausland unabhängig geprüft.

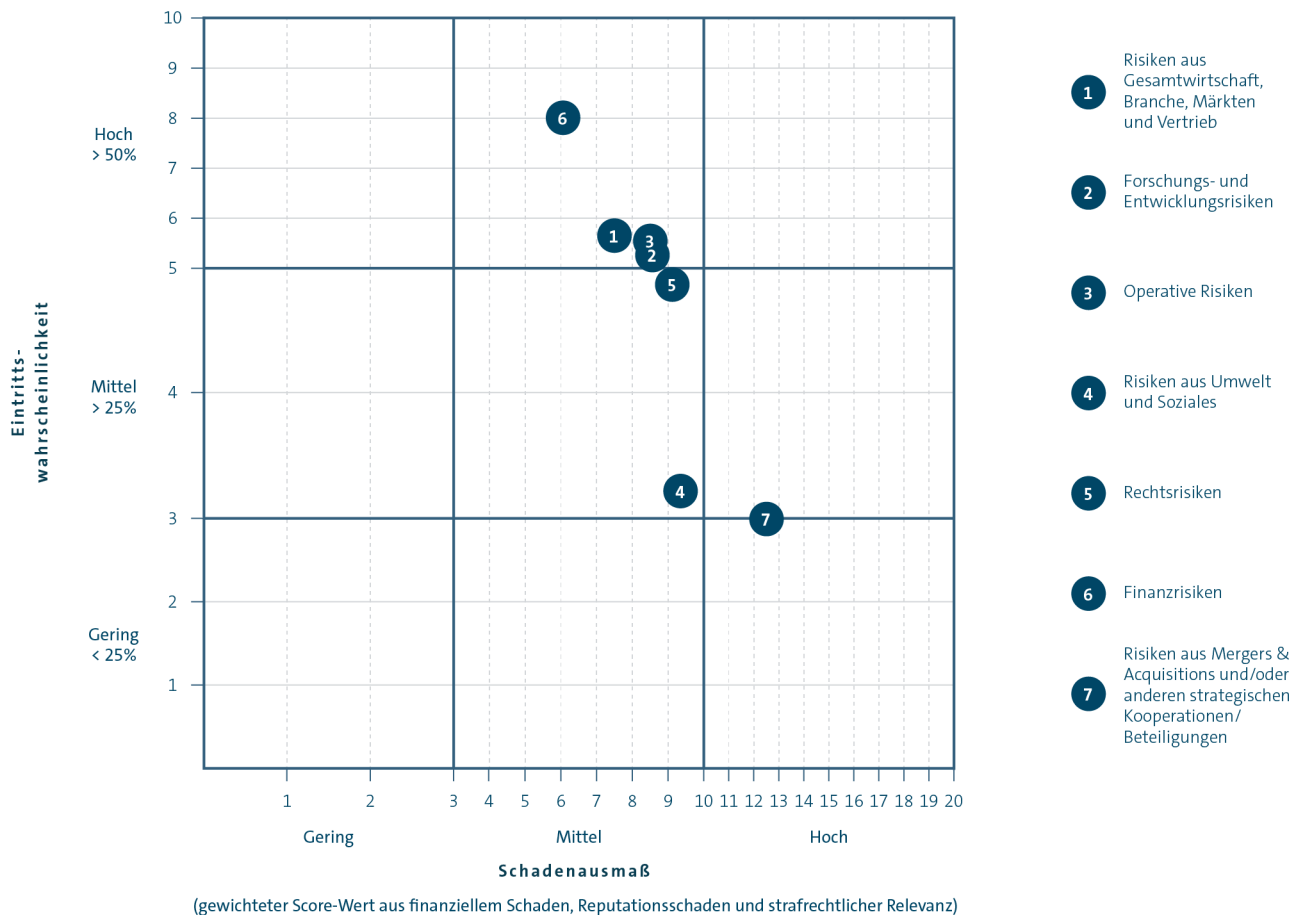
Integriertes Konsolidierungs- und Planungssystem

Mit dem Volkswagen Konsolidierungs- und Unternehmenssteuerungssystem (VoKUs) lassen sich im Volkswagen Konzern sowohl die vergangenheitsorientierten Daten des Rechnungswesens als auch Plandaten des Controllings konsolidieren und analysieren. VoKUs bietet eine zentrale Stammdatenpflege, ein einheitliches Berichtswesen, ein Berechtigungskonzept und erforderliche Flexibilität im Hinblick auf Änderungen der rechtlichen Rahmenbedingungen; es ist somit eine zukunftssichere technische Plattform, von der das Konzern-Rechnungswesen und das Konzern-Controlling gleichermaßen profitieren. Für die Überprüfung der Datenkonsistenz verfügt VoKUs über ein mehrstufiges Validierungssystem, das im Wesentlichen die inhaltliche Plausibilität zwischen Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung und Anhang prüft.

RISIKEN UND CHANCEN

In diesem Abschnitt stellen wir die wesentlichen Risiken und Chancen dar, die sich im Rahmen unserer Geschäftstätigkeit ergeben. Zur besseren Übersicht haben wir die Risiken und Chancen in Kategorien zusammengefasst. Zu Beginn einer jeden Risikokategorie nennen wir die anhand der Risikoscoring-Bewertung aus dem GRC-Regelprozess und dem RQP ermittelten größten Risiken ihrer Bedeutung nach. Im Anschluss daran erfolgt die Beschreibung der Einzelrisiken, deren Reihenfolge keiner Bewertung unterliegt. Sofern nicht explizit erwähnt, ergaben sich hinsichtlich der Einzelrisiken und Chancen im Vergleich zum Vorjahr keine wesentlichen Änderungen, wenngleich sich das Gewicht einzelner Risiken verändert hat.

DURCHSCHNITTliche SCORE-WERTE DER RISIKOKATEGORIEN



In die Bewertung der Risikokategorien des Volkswagen Konzerns fließen die an Vorstand und Prüfungsausschuss berichteten Risiken aus dem GRC-Regelprozess und dem RQP ein. Die grafische Darstellung der Risikokategorien erfolgt anhand der durchschnittlichen Score-Werte.

Mit Hilfe von Wettbewerbs- und Umfeldanalysen sowie Marktbeobachtungen erfassen wir nicht nur Risiken, sondern auch Chancen, die sich positiv auf die Gestaltung unserer Produkte, die Effizienz ihrer Produktion, ihren Erfolg am Markt und unsere Kostenstruktur auswirken. Risiken und Chancen, von denen wir erwarten, dass sie eintreten, haben wir – soweit einschätzbar – in unserer Mittelfristplanung und unserer Prognose bereits berücksichtigt. Im Folgenden berichten wir daher über interne und externe Entwicklungen als Risiken und Chancen, die nach derzeitigem Kenntnisstand zu einer negativen beziehungsweise positiven Abweichung von unserer Prognose beziehungsweise von unseren Zielen führen können.

Risiken und Chancen aus Gesamtwirtschaft, Branche, Märkten und Vertrieb

Für diese Risikokategorie ist die Eintrittswahrscheinlichkeit mit hoch (Vorjahr: mittel) und das Schadenausmaß mit mittel (Vorjahr: mittel) bewertet.

Die größten Risiken aus dem GRC-Regelprozess und dem RQP liegen in Handelsbeschränkungen und zunehmendem Protektionismus mit negativen Auswirkungen auf die Markt- und Absatzentwicklung.

Gesamtwirtschaftliche Risiken und Chancen

Risiken, die ein positives Wachstum der globalen Wirtschaftsleistung verhindern könnten, ergeben sich aus unserer Sicht vor allem aus einer nicht nachhaltig erfolgreichen Eindämmung der Covid-19-Pandemie sowie Turbulenzen an den Finanz- und Rohstoffmärkten, zunehmend protektionistischen Tendenzen sowie strukturellen Defiziten, die die Entwicklung einzelner fortgeschrittener Volkswirtschaften

und Schwellenländer gefährden. Hinzu kommen verstärkt ökologische Herausforderungen, die in unterschiedlicher Intensität belastend auf einzelne Länder und Regionen wirken. Auch der mögliche weltweite Übergang von einer expansiven zu einer restriktiveren Geldpolitik birgt Risiken im gesamtwirtschaftlichen Umfeld. Die vielerorts hohe Verschuldung im privaten und öffentlichen Sektor trübt die Wachstumsperspektiven und kann ebenfalls zu negativen Marktreaktionen führen. Wachstumsrückgänge in wichtigen Ländern und Regionen wirken sich oft unmittelbar auf die Weltkonjunktur aus und sind somit ein zentrales Risiko. Risiken ergeben sich auch aus den ungewissen Konsequenzen des Austritts Großbritanniens aus der EU.

Die wirtschaftliche Entwicklung einiger Schwellenländer wird vor allem durch die Abhängigkeit von Energie- und Rohstoffpreisen sowie von Kapitalimporten, aber auch durch sozio-politische Spannungen gehemmt. Darüber hinaus können sich Risiken aus Korruption, mangelhaften staatlichen Strukturen und fehlender Rechtssicherheit ergeben.

Geopolitische Spannungen und Konflikte sowie Anzeichen einer Fragmentierung der Weltwirtschaft sind ein weiterer wesentlicher Risikofaktor für die Entwicklung einzelner Länder und Regionen. Angesichts der bestehenden, starken globalen Verflechtungen können auch lokale Entwicklungen die Weltkonjunktur belasten. Beispielsweise kann eine Eskalation der Konflikte in Osteuropa, im Nahen Osten oder in Afrika Verwerfungen auf den weltweiten Energie- und Rohstoffmärkten auslösen sowie Migrationstendenzen verstärken. Belastungen können sich auch aus einer Verschärfung der Situation in Ostasien ergeben. Gleiches gilt für gewaltsame Auseinandersetzungen, terroristische Aktivitäten, Cyber-Attacken oder die Verbreitung von Infektionskrankheiten, die kurzfristig zu unerwarteten Marktreaktionen führen können.

Insgesamt rechnen wir für 2021 mit einer Erholung der Weltwirtschaft. Aufgrund der genannten Risikofaktoren sowie von zyklischen und strukturellen Aspekten ist jedoch eine weitere negative Entwicklung der Weltwirtschaft oder eine Phase mit unterdurchschnittlichen Zuwachsraten möglich.

Aus dem gesamtwirtschaftlichen Umfeld können sich für den Volkswagen Konzern auch Chancen ergeben, falls die tatsächliche Entwicklung positiv von der erwarteten abweicht.

Branchenrisiken und Marktchancen/-potenziale

Westeuropa, insbesondere Deutschland, und China sind unsere Hauptabsatzmärkte. Ein konjunkturbedingter Nachfragerückgang in diesen Regionen würde das Ergebnis des Unternehmens, inklusive der Finanzdienstleistungen, in besonderem Maße belasten. Mit einer klaren, kundenorientierten und innovativen Produkt- und Preispolitik treten wir diesem Risiko entgegen.

Außerhalb von Westeuropa und China ist das Auslieferungsvolumen über die wesentlichen Regionen Zentral- und Osteuropa, Nordamerika und Südamerika breit gestreut.

Darüber hinaus sind wir in zahlreichen bestehenden und sich entwickelnden Märkten entweder bereits stark vertreten oder arbeiten zielstrebig darauf hin. Vor allem in kleineren Märkten mit Wachstumspotenzial erhöhen wir mit Hilfe strategischer Partnerschaften unsere Präsenz, um den dortigen Anforderungen gerecht zu werden.

Die Wachstumsmärkte in Zentral- und Osteuropa, Südamerika sowie in Asien sind für den Volkswagen Konzern von besonderer Bedeutung. Diese Märkte haben ein großes Potenzial, allerdings erschweren die Rahmenbedingungen in einigen Ländern dieser Regionen eine Steigerung der dortigen Absatzzahlen. Beispiele hierfür sind Zollbestimmungen und Mindestanforderungen hinsichtlich des Anteils der lokalen Fertigung. Gleichzeitig bestehen über die aktuelle Planung hinaus Chancen aus einem schnelleren Wachstum der aufstrebenden Märkte mit aktuell noch niedrigen Fahrzeugdichten, sofern die wirtschaftlichen und regulatorischen Rahmenbedingungen dies zulassen.

Für den Volkswagen Konzern als Anbieter von Volumen- und Premiummodellen stellt der Preisdruck auf den etablierten Automobilmärkten für Neu- und Gebrauchtwagen infolge der hohen Marktabdeckung ein weiteres Risiko dar. Es ist auch künftig mit einem hohen Wettbewerbsdruck zu rechnen. Einzelne Hersteller könnten mit Verkaufsförderungsmaßnahmen reagieren, um ihre Absatzziele zu erreichen und damit die gesamte Branche weiter unter Druck setzen.

Es besteht das Risiko, dass Überkapazitäten bei der weltweiten Automobilproduktion zur Ausdehnung der Lagerbestände führen und dadurch die Kapitalbindung erhöhen. Zusammen mit einem Rückgang der Nachfrage nach Fahrzeugen und Originalteilen kann es dazu kommen, dass die Automobilhersteller ihre Kapazitäten anpassen oder Verkaufsförderungsmaßnahmen intensivieren. Dies würde zu zusätzlichen Kosten und einem erhöhten Preisdruck führen.

Die in Krisenzeiten aufgestaute Nachfrage in einzelnen etablierten Märkten könnte eine deutliche Erholung bringen, wenn sich das wirtschaftliche Umfeld rascher entspannt als erwartet.

In Europa besteht das Risiko, dass weitere Kommunen und Städte ein Fahrverbot für Fahrzeuge mit Verbrennungsmotor aussprechen, um so die Emissionsgrenzwerte einzuhalten. In China gilt seit 2019 eine sogenannte New-Energy-Vehicle-Quote, nach der batterieelektrische Fahrzeuge, Plug-in-Hybride und Brennstoffzellenfahrzeuge einen bestimmten Anteil an der Pkw-Neuwagenflotte der Hersteller ausmachen müssen. Um die Einhaltung emissionsbezogener Vorgaben sicherzustellen, passen wir unser Angebot an Modell- und Motorvarianten kontinuierlich an die jeweiligen Marktgegebenheiten an. Diese Anforderungen können zu Kostensteigerungen und in der Folge zu Preiserhöhungen und Volumentrübkängen führen.

Die wirtschaftliche Entwicklung der einzelnen Regionen verlief im Geschäftsjahr 2020 unterschiedlich. Die Risiken, die sich daraus ergeben – beispielsweise hinsichtlich eines effi-

zienten Lagermanagements oder eines wirtschaftlichen Händlernetzes –, sind für unsere Handels- und Vertriebsgesellschaften erheblich. Diese begegnen den Herausforderungen mit entsprechenden Maßnahmen. Die Finanzierung der Geschäftstätigkeit über Bankkredite bleibt jedoch schwierig. Über unsere Finanzdienstleistungsgesellschaften bieten wir den Händlern attraktive Finanzierungsmöglichkeiten an, um ihre Geschäftsmodelle zu stärken und das Betriebsrisiko zu reduzieren. Wir haben ein umfassendes Liquiditätsrisikomanagement installiert, um aufseiten der Händler Liquiditätsengpässen, die den Geschäftsablauf behindern könnten, rechtzeitig entgegenzuwirken.

Kredite zur Fahrzeugfinanzierung vergeben wir unverändert nach den bisher angewandten vorsichtigen Grundsätzen, wie zum Beispiel unter Berücksichtigung bankenaufsichtlicher Vorschriften im Sinne des § 25a Abs. 1 KWG.

Aus regulatorischen Gründen kann Volkswagen in Anschlussmärkten einem erhöhten Wettbewerb ausgesetzt sein: aufgrund der Regelungen der Gruppenfreistellungsverordnungen, die für den Bereich After Sales seit Juni 2010 gelten, und aufgrund der in der EU-Verordnung Nr. 566/2011 vom 8. Juni 2011 sowie in der seit 1. September 2020 gültigen EU-Verordnung 858/2018 enthaltenen Erweiterungen bezüglich des Zugangs unabhängiger Marktteilnehmer zu technischen Informationen.

In Deutschland ist am 2. Dezember 2020 ein Gesetz in Kraft getreten, das eine Einschränkung beziehungsweise Aufhebung des Designschutzes bei Reparaturersatzteilen durch Einführung einer sogenannten Reparaturklausel zum Gegenstand hat. Zudem evaluiert die Europäische Kommission den Markt im Hinblick auf den bestehenden Designschutz. Eine mögliche Einschränkung oder Aufhebung des Designschutzes für sichtbare Ersatzteile könnte sich negativ auf das Originalteilegeschäft des Volkswagen Konzerns auswirken.

Die Automobilindustrie steht vor einem Transformationsprozess mit tiefgreifenden Veränderungen. Elektrifizierte Antriebe, vernetzte Automobile sowie das autonome Fahren sind für unseren Absatz sowohl mit Chancen als auch mit Risiken verbunden. Insbesondere die sich schneller ändernden Kundenanforderungen, kurzfristige Gesetzgebungsinitiativen sowie der Markteintritt neuer und bisher branchenfremder Wettbewerber werden veränderte Produkte mit einer erhöhten Innovationsgeschwindigkeit und angepassten Geschäftsmodellen erfordern. Der breite Einsatz von Elektrofahrzeugen und die Verfügbarkeit der notwendigen Ladeinfrastruktur ist mit Unsicherheiten verbunden.

Zudem besteht das Risiko, dass weltweit Gütertransporte vom Lkw auf andere Verkehrsmittel verlagert werden und dass in der Folge die Nachfrage nach Nutzfahrzeugen des Konzerns sinkt.

Nachfolgend gehen wir auf die Regionen und Märkte mit den größten Wachstumspotenzialen für den Volkswagen Konzern ein.

> China

Die Nachfrage nach Fahrzeugen wird wegen des Bedarfs an individueller Mobilität voraussichtlich in den nächsten Jahren steigen. Zudem wird erwartet, dass sich die Nachfrage von den großen Metropolen an der Küste ins Landesinnere verlagert. Wir erweitern laufend unsere Produktpalette mit speziell für die chinesischen Kunden entwickelten Modellen, um an den erheblichen Chancen dieses Marktes – auch im Hinblick auf die Elektromobilität – teilhaben und unsere starke Marktposition in China dauerhaft verteidigen zu können. In diesem wachsenden Markt bauen wir unsere Produktionskapazitäten weiter aus.

> Indien

In diesem strategisch wichtigen Zukunftsmarkt hat der Volkswagen Konzern seine Aktivitäten konsolidiert und startet mit dem neuen, auf die Bedürfnisse der Kunden zugeschnittenen ŠKODA Kushaq eine Modelloffensive.

> USA

In den USA verfolgt die Volkswagen Group of America konsequent die Strategie, zu einem vollwertigen Volumenanbieter aufzusteigen. Durch den Ausbau lokaler Produktionskapazitäten – zukünftig auch mit einer Fertigung für Elektrofahrzeuge – kann der Konzern in der Region Nordamerika den Markt besser bedienen. Daneben arbeiten wir intensiv daran, in den USA weitere, speziell für diesen Markt entwickelte Produkte anbieten zu können.

> Brasilien

Mit der wachsenden Zahl lokal produzierender Automobilhersteller haben Preisdruck und Wettbewerbsintensität stark zugenommen. Für den Volkswagen Konzern spielt der brasilianische Markt eine wichtige Rolle. Um unsere Wettbewerbsposition hier zu festigen, bieten wir speziell für diesen Markt Fahrzeuge an, die lokal produziert werden, etwa den Gol oder den Nivus.

> Russland

Die hohe Abhängigkeit von den Öl- und Gaseinnahmen, die Volatilität der Währung und daraus resultierende Preisschwankungen bei Automobilen, die politische Krisensituation und die damit verbundenen Sanktionen durch die EU und die USA belasten weiterhin die Nachfrageentwicklung. Der Markt ist für den Volkswagen Konzern unverändert von strategischer Bedeutung und wird deshalb intensiv bearbeitet.

> Nahost

In der Region belasten politische und wirtschaftliche Unsicherheiten die Pkw-Märkte. Trotz des instabilen Umfelds birgt die Region Nahost kurz- und langfristiges Wachstumspotenzial. Mit einem Fahrzeugangebot, das auf diesen Markt zugeschnitten ist, wollen wir unsere Chance nutzen, dort zu wachsen, ohne eigene Produktionsstätten zu betreiben.

Power Engineering

Weltwirtschaftliche Trends wie die Digitalisierung sowie das mit der Dekarbonisierung verbundene zunehmende Interesse an Technologien zur Reduktion von Emissionen werden sich voraussichtlich fortsetzen. Der global wachsende Energiebedarf erfordert Innovationskraft von der Industrie und wachsende Investitionsbereitschaft der Staaten im Hinblick auf die globale Klimapolitik.

Im Marinemarkt hat sich die Marktlage aufgrund der Covid-19-Pandemie verschärft. Es besteht das Risiko, dass Investitionen verschoben werden und die Projektstätigkeit merklich verlangsamt wird. Dabei sind einige Marktsegmente wie etwa die Kreuzfahrtindustrie aufgrund des Nachfrageeinbruchs nach touristischen Reisen oder aber der Offshore-Markt durch den nachhaltig niedrigen Ölpreis stärker betroffen als andere.

Im Turbomaschinenbereich besteht das Risiko, dass durch eine negative Entwicklung der Absatzmärkte oder einzelner Anwendungsbereiche geplante Projekte beziehungsweise Aufträge nicht im erwarteten Umfang oder erst später realisiert werden können.

Diesen Risiken begegnen wir mit einer stetigen Beobachtung der Märkte, einer Fokussierung auf die weniger stark betroffenen Marktsegmente, einer intensiven Zusammenarbeit mit allen Geschäftspartnern wie beispielsweise Kunden und Lizenznehmern und der Einführung neuer und verbesserter Technologien.

Wir arbeiten kontinuierlich daran, Marktchancen weltweit zu realisieren, beispielsweise durch die Positionierung als Lösungsanbieter für CO₂-reduzierte Antriebs- und Energieerzeugungs- sowie Speichertechnologien. Durch die Einführung neuer, digitaler Produkte und den Ausbau unseres Servicenetzes liegen darüber hinaus mittelfristig wesentliche Potenziale in der Intensivierung des After-Sales-Geschäfts. Die auch in Zukunft steigenden Anforderungen an die Betriebssicherheit, die Verfügbarkeit der bereits in Betrieb genommenen Anlagen, die Erhöhung der Umweltverträglichkeit und den effizienten Betrieb bilden in Kombination mit der großen Anzahl an Motoren und Anlagen die Basis für Wachstum. Digitale Servicelösungen, etwa zur Fernüberwachung von Anlagen, bieten auch unter Pandemiebedingungen Wachstumspotenziale.

Als Teil der Investitionsgüterindustrie unterliegt Power Engineering den Schwankungen des Investitionsklimas. Bereits kleine Änderungen der Wachstumsraten oder der Wachstumserwartungen, die beispielsweise aus geopolitischen Unsicherheiten oder volatilen Rohstoff- und Devisenmärkten resultieren, bergen das Risiko von signifikanten Nachfrageveränderungen oder Stornierungen bereits eingebuchter Aufträge.

Wir wirken den erheblichen konjunkturellen und außerordentlichen Risiken unter anderem durch flexible Produktionskonzepte und durch Kostenflexibilität mittels Leiharbeit,

Arbeitszeitkonten und Kurzarbeit sowie mit notwendigen Strukturanpassungen entgegen.

Vertriebsrisiken

Für den Volkswagen Konzern besteht das Risiko, dass es – möglicherweise verstärkt durch Medienberichte oder unzureichende Kommunikation – zu Nachfragerückgängen kommen könnte, zum Beispiel infolge der Dieseldiskussion. Weitere mögliche Folgen sind geringere Margen im Neu- und Gebrauchtwagengeschäft sowie eine temporär höhere Mittelbindung im Working Capital. Vor allem für die Servicemaßnahmen, Rückrufe und kundenbezogenen Maßnahmen hat der Volkswagen Konzern aus der Dieseldiskussion Vorsorgen erfasst. Aufgrund bestehender Einschätzungsrisiken können sich insbesondere aus technischen Lösungen, Rückkaufverpflichtungen, kundenbezogenen Maßnahmen und möglichen behördlichen oder gesetzlichen Vorgaben zu Dieselfahrzeugen erhebliche weitere finanzielle Belastungen ergeben.

Die Mehrmarkenstrategie des Volkswagen Konzerns kann zur Schwächung einzelner Konzernmarken führen, wenn es Überlappungen der Kundensegmente oder des Produktportfolios gibt. Dieser Effekt kann durch die Gleichteilestrategie des Volkswagen Konzerns verstärkt werden, aufgrund derer die Unterschiede in der Produktsubstanz zwischen den Marken teils gering sind. In der Folge könnten sich Risiken aus einer internen Kannibalisierung zwischen den Konzernmarken, aus höheren Vermarktungskosten oder aus Repositionierungsaufwendungen ergeben. Mit der Schärfung der Markenidentitäten im Rahmen unseres strategischen Moduls Best Brand Equity arbeiten wir daran, diese Risiken zu minimieren.

Das Großkundengeschäft ist weiterhin von einer zunehmenden Konzentration und Internationalisierung geprägt; damit einher geht das Risiko, dass es bei Wegfall einzelner Großkunden zu verhältnismäßig hohen Volumenverlusten kommen kann. Über einen längeren Zeitraum betrachtet ist das Geschäft mit Großkunden stabiler als das mit privaten Kunden. Der Volkswagen Konzern ist mit seinem breiten Portfolio von Produkten und Antrieben und seiner zielgruppenorientierten Kundenbetreuung gut aufgestellt und wirkt einer Konzentration von Ausfallrisiken auf einzelne Großkunden oder Märkte entgegen. Der konstant hohe Marktanteil in Europa zeigt, dass Großkunden dem Konzern weiterhin ihr Vertrauen schenken.

Neben realen Einflussgrößen, wie dem verfügbaren Einkommen, bestimmen auch nicht planbare, psychologische Faktoren das Nachfrageverhalten der Konsumenten. Aktuell ist die Covid-19-Pandemie zu nennen. Eine unerwartete Kaufzurückhaltung kann zum Beispiel aus Sorge der Haushalte über die zukünftige wirtschaftliche Situation entstehen. Das gilt vor allem in gesättigten Automobilmärkten wie Westeuropa. Hier kann die Nachfrage aufgrund einer verlängerten Haltedauer zurückgehen. Mit unserer attraktiven Modell-

palette und einer konsequenten Kundenorientierung treten wir dem Risiko der Kaufzurückhaltung entgegen.

Eine krisenbedingte Kaufzurückhaltung in einigen Märkten sowie teilweise angehobene Kraftfahrzeugsteuern, die – wie dies bereits in vielen europäischen Ländern der Fall ist – auf dem CO₂-Ausstoß basieren, können zu einer Verschiebung der Nachfrage zugunsten kleinerer Segmente und Motoren führen. Dem Risiko, dass eine solche Verschiebung die finanzielle Situation des Volkswagen Konzerns beeinträchtigt, begegnen wir, indem wir stetig neue verbrauchsgünstige Fahrzeuge und alternative Antriebe entwickeln. Unsere Antriebs- und Kraftstoffstrategie bildet die Grundlage dafür.

Durch staatliche Eingriffe wie Steuererhöhungen, die den privaten Konsum einschränken, Handelsbeschränkungen oder protektionistische Tendenzen ergeben sich Risiken für Automobilmärkte weltweit. Maßnahmen zur Verkaufsförderung können zu zeitlichen Verschiebungen der Nachfrage führen.

Nutzfahrzeuge sind Investitionsgüter: Bereits kleine Änderungen der Wachstumsraten oder der Wachstumserwartungen können den Transportbedarf und damit die Nachfrage signifikant beeinflussen. Das in der Folge entstehende Risiko aus Produktionsschwankungen erfordert von den Herstellern ein hohes Maß an Flexibilität. Die bereits sehr hohe Komplexität des Produktangebots im Pkw-Bereich ist bei Lkw und Bussen noch um ein Vielfaches höher, das Produktionsvolumen jedoch deutlich geringer. Schlüsselfaktoren für die Kunden im Nutzfahrzeuggeschäft sind die Gesamtbetriebskosten, die Zuverlässigkeit des Fahrzeugs und der zur Verfügung stehende Service. Darüber hinaus sind die Kunden zunehmend an zusätzlichen Dienstleistungen wie Frachtoptimierung und Flottenauslastung interessiert, die wir beispielsweise über die Digitalmarke RIO im Nutzfahrzeugsegment anbieten.

Die Zweitakt-Motoren von Power Engineering werden ausschließlich von Lizenznehmern, insbesondere in Südkorea, China und Japan, gefertigt. Aufgrund der volatilen Nachfrage im Schiffsneubau bestehen Überkapazitäten im Markt für Schiffsmotoren, die zu Risiken aus rückläufigen Lizenzeinnahmen führen. Durch die Veränderungen im Wettbewerbsumfeld, insbesondere in China, ergibt sich zudem das Risiko, Marktanteile zu verlieren.

Sonstige Einflüsse

Über die in den einzelnen Risikokategorien beschriebenen Risiken hinaus existieren Einflüsse, die nicht vorhersehbar und deren Folgen nur schwer kontrollierbar sind. Sie könnten im Fall ihres Eintritts die weitere Entwicklung des Volkswagen Konzerns beeinträchtigen. Zu diesen Ereignissen zählen wir insbesondere Naturkatastrophen, Pandemien – wie aktuell die Ausbreitung des Coronavirus SARS-CoV-2 –, gewaltsame Auseinandersetzungen und Terroranschläge.

Es besteht das Risiko, dass sich die Covid-19-Pandemie verschärft, zum Beispiel auch durch Veränderungen des Virus. Von den Auswirkungen der Pandemie ist der Volks-

wagen Konzern in allen Bereichen betroffen: insbesondere der Vertrieb infolge des Absinkens der Kundennachfrage, die Produktion und die Lieferketten. Risiken ergeben sich vor allem aus einer anhaltend rückläufigen Nachfrage und einer steigenden Wettbewerbsintensität, die durch staatliche Konjunkturprogramme gemindert werden könnten. Herausforderungen sehen wir darüber hinaus vor allem in der Produktion im Hinblick auf stabile Lieferketten und den Schutz der Gesundheit unserer Belegschaft. Wir haben verstärkte Hygiene- und Schutzmaßnahmen installiert, um den Betrieb sicherzustellen.

Forschungs- und Entwicklungsrisiken

Für diese Risikokategorie ist die Eintrittswahrscheinlichkeit mit hoch (Vorjahr: hoch) und das Schadenausmaß mit mittel (Vorjahr: mittel) bewertet.

Die größten Risiken aus dem GRC-Regelprozess und dem RQP resultieren aus einer nicht bedarfs- und anforderungsgerechten Produktentwicklung insbesondere im Hinblick auf Elektromobilität und Digitalisierung.

Risiken aus Forschung und Entwicklung

Die Automobilbranche befindet sich in einem grundlegenden Transformationsprozess. Für weltweit agierende Konzerne wie Volkswagen ergeben sich daraus Risiken in den Feldern Kunde/Markt, technologischer Fortschritt und Gesetzgebung. Ein Risiko besteht in der Umsetzung der sich immer weiter verschärfenden Abgas- und Verbrauchsvorschriften unter Berücksichtigung neuer Prüfverfahren und Testzyklen (zum Beispiel Worldwide Harmonized Light-Duty Vehicles Test Procedure, WLTP) sowie in der Einhaltung von Zulassungsverfahren (Homologation), die sich zunehmend komplexer und zeitlich aufwendiger gestalten und national differenziert sein können.

Auf nationaler und internationaler Ebene bestehen eine Vielzahl von rechtlichen Vorgaben bezüglich der Verwendung, des Umgangs und der Lagerung von Stoffen und Gemischen (einschließlich Beschränkungen bezüglich Chemikalien, Schwermetallen, Bioziden, persistenten organischen Schadstoffen). Aufgrund dessen besteht das Risiko von Nichtkonformitäten bei Herstellung, Bezug und Inverkehrbringen von Erzeugnissen, zum Beispiel Automobile oder Ersatzteile.

Der wirtschaftliche Erfolg und die Wettbewerbsfähigkeit des Volkswagen Konzerns hängen davon ab, inwiefern es uns gelingt, unser Produkt- und Dienstleistungsportfolio zeitnah an die sich ändernden Rahmenbedingungen anzupassen. Aufgrund der Intensität des Wettbewerbs und der Geschwindigkeit der technologischen Entwicklung, beispielsweise im Bereich der Digitalisierung oder des automatisierten Fahrens, besteht das Risiko, dass relevante Trends nicht frühzeitig erkannt werden, um entsprechend zu reagieren.

Wir orientieren uns an physikalischen und anderen wissenschaftlichen Erkenntnissen. Darüber hinaus führen wir unter anderem Trendanalysen und Kundenbefragungen

durch und überprüfen die Relevanz der Ergebnisse für unsere Kunden. Dem Risiko, dass Module, Fahrzeuge oder Services – insbesondere im Hinblick auf Elektromobilität und Digitalisierung – nicht im vorgesehenen Zeitrahmen, in der entsprechenden Qualität oder zu den vorgegebenen Kosten entwickelt werden können, begegnen wir, indem wir kontinuierlich und systematisch den Fortschritt sämtlicher Projekte überprüfen; aktuell auch vor dem Hintergrund der Covid-19-Pandemie.

Das Risiko von Patentverletzungen reduzieren wir, indem wir intensiv die Schutzrechte Dritter analysieren, zunehmend auch im Hinblick auf Kommunikationstechnologien.

Die Ergebnisse aller Analysen gleichen wir regelmäßig mit den Zielvorgaben des jeweiligen Projekts ab; bei Abweichungen leiten wir rechtzeitig geeignete Gegenmaßnahmen ein. Eine übergreifende Projektorganisation unterstützt die Zusammenarbeit aller am Prozess beteiligten Bereiche. So soll sichergestellt werden, dass spezifische Anforderungen zeitnah in den Entwicklungsprozess eingebracht werden und dass die Umsetzung dieser Anforderungen rechtzeitig eingeplant wird.

Risiken und Chancen aus der Baukastenstrategie

Unsere Baukästen erweitern wir kontinuierlich und orientieren uns dabei an künftigen Kundenanforderungen, gesetzlichen Regelungen und Infrastrukturanforderungen.

Mit höheren Volumina steigt jedoch das Risiko, dass Störungen in der Lieferkette – zum Beispiel pandemiebedingt – oder Qualitätsprobleme eine zunehmende Zahl von Fahrzeugen betreffen.

Mit dem Modularen Querbaukasten (MQB) ist eine hochflexible Fahrzeugarchitektur entstanden, bei der konzeptbestimmende Abmessungen wie Radstand, Spurbreite, Rädergröße und Sitzposition konzernweit abgestimmt sind und variabel zum Einsatz kommen. Andere Abmessungen, zum Beispiel der Abstand der Pedale zur vorderen Radmitte, sind immer gleich, sodass eine einheitliche Systematik des Vorderwagens gewährleistet ist. Aufgrund der Synergieeffekte, die sich daraus ergeben, sind wir in der Lage, sowohl die Entwicklungskosten als auch den erforderlichen Einmalaufwand und die Fertigungszeiten zu reduzieren. Darüber hinaus können wir dank der Baukästen in einem Werk auf denselben Anlagen verschiedene Modelle verschiedener Marken in unterschiedlicher Stückzahl produzieren. Das bedeutet, dass wir unsere Kapazitäten im ganzen Konzern flexibler nutzen und dadurch Effizienzvorteile erzielen können.

Dieses Prinzip der Vereinheitlichung bei größtmöglicher Flexibilität haben wir auch auf unsere Modularen E-Antriebs-Baukästen MEB und PPE (Premium Plattform Elektrik) übertragen, die konzeptionell auf den reinen Elektroantrieb ausgelegt sind. Die Synergieeffekte und Effizienzvorteile der Baukastenstrategie eröffnen uns die Chance, mit dem Einsatz der ersten Fahrzeuge auf Basis des MEB und PPE die Elektromobilität weltweit in Großserie zu bringen.

Operative Risiken und Chancen

Für diese Risikokategorie ist die Eintrittswahrscheinlichkeit mit hoch (Vorjahr: hoch) und das Schadenausmaß mit mittel (Vorjahr: mittel) bewertet.

Die größten Risiken aus dem GRC-Regelprozess und dem RQP liegen insbesondere im Bereich der Cyber-Sicherheit und neuer regulatorischer Vorgaben in der IT, in Qualitätsproblemen sowie in volatilen Beschaffungsmärkten.

Risiken aus besonderen Ereignissen im Beschaffungs- und Produktionsnetzwerk des Volkswagen Konzerns

Besondere Ereignisse außerhalb unserer Kontrolle wie Naturkatastrophen, Pandemien – derzeit die Ausbreitung des Coronavirus SARS-CoV-2 – oder andere Ereignisse, zum Beispiel Brand, Explosion oder der Austritt von gesundheits-/umweltschädlichen Substanzen, können zu Versorgungsrisiken in der Beschaffung führen und die Produktion stark beeinträchtigen. In der Folge kann es zu Engpässen oder sogar Ausfällen in der Produktion und damit zu einer Abweichung gegenüber der geplanten Produktionsmenge kommen.

Versorgungsrisiken werden in der Beschaffung durch Frühwarnsysteme identifiziert und mittels abgeleiteter Maßnahmen reduziert, um die Belieferung sicherzustellen und künftig Produktionsstillstände aufgrund von Lieferstopps zu vermeiden. Derartigen Risiken wirken wir zudem unter anderem mit Hygienekonzepten, Brandschutzmaßnahmen und Gefahrgutmanagement entgegen und decken sie – wenn ökonomisch sinnvoll – durch einen Versicherungsschutz ab.

Aufgrund der Ungewissheit hinsichtlich der weiteren Entwicklung der Covid-19-Pandemie besteht das Risiko, dass drohende Versorgungsabrisse nicht frühzeitig erkannt und Gegenmaßnahmen nicht rechtzeitig eingeleitet werden können, um die Produktion aufrechtzuerhalten. Gegenmaßnahmen zur Stabilisierung der weltweiten Produktion sind beispielsweise das Beobachten des Infektionsgeschehens sowie der Maßnahmen zur Eindämmung, die Analyse von Auswirkungen auf Lieferanten sowie Liefer- und Transportketten, die Suche nach Alternativen bei Ausfall von Lieferanten und die Organisation von Sonderprozessen. Fahrzeugprogramme und Produktionsfahrweisen können dynamisch angepasst werden. Hygienemaßnahmen, zum Beispiel durch physische Distanzierung, Mund-Nasen-Schutzmasken, Reinigung und Desinfektion sowie das Umgestalten der Schichtmodelle und Pausentaktungen, um mögliche Infektionsketten an wesentlichen Kontaktpunkten zwischen den handelnden Personen im Netzwerk zu unterbinden, haben wir im Rahmen der Safe-Production-Initiative definiert und passen wir bei Bedarf an.

Risiken und Chancen aus der Beschaffung und der Komponente

Bei Konzentration auf wenige finanzstarke Lieferanten ergibt sich das Risiko eines unzureichenden Wettbewerbs. Aktuelle Trends in der Automobilindustrie, wie Elektromobilität und automatisiertes Fahren, führen zu einem steigenden Finan-

zierungsbedarf bei Lieferanten und stellen diese vor große Herausforderungen. Das Risikomanagement der Beschaffung des Volkswagen Konzerns bewertet die Lieferanten, bevor sie mit der Realisierung von Projekten betraut werden, und berücksichtigt dieses im Vergabeprozess.

Es besteht das Risiko von Versorgungsengpässen und Lieferausfällen, wie aktuell bei der Versorgung mit Halbleiterkomponenten. Hier führte die schnelle Erholung der Nachfrage ab dem vierten Quartal 2020, nach den pandemiebedingt reduzierten Produktions- und Absatzvolumina im ersten Halbjahr 2020, sowie die knappen Marktkapazitäten der Halbleiterindustrie in Verbindung mit einer hohen Nachfrage der Consumer-, IT- und Telekommunikationsbranche zu Versorgungsengpässen. Durch kurzfristige Maßnahmen sowie intensiviertem Relationship-Management und Monitoring über die gesamte Lieferkette hinweg wollen wir die Versorgung unserer Produktion sicherstellen.

Eine sich abschwächende weltwirtschaftliche Entwicklung, verstärkt durch Handelsstreitigkeiten und insbesondere die Folgen der Covid-19-Pandemie, belastet die finanzielle Situation vieler Lieferanten. In der Folge resultieren auch hieraus Risiken aus Versorgungsengpässen und Lieferausfällen.

Durch staatliche Hilfsmaßnahmen wurden Lieferanten, die aufgrund der Pandemie in finanzielle Schwierigkeiten gekommen wären, stabilisiert. In Deutschland beispielsweise hat neben den neuen Regelungen zum Kurzarbeitergeld und den Absicherungen für Kredite auch die Aussetzung der Insolvenzantragspflicht Insolvenzen verhindert. Trotz der staatlichen Hilfsmaßnahmen ist die Zahl der Krisen und Insolvenzen von Lieferanten weltweit im Jahr 2020 deutlich gestiegen. Spezialisten für Restrukturierung und Versorgungssicherung in der Beschaffung beobachten kontinuierlich und weltweit die finanzielle Lage unserer Lieferanten und ergreifen gezielt Maßnahmen, um dem Risiko möglicher Lieferstörungen entgegenzuwirken.

Risiken im Bereich Batteriezellfertigung ergeben sich insbesondere aus dem steigenden Bedarf an Batteriezellen und der damit verbundenen Abhängigkeit von Lieferanten, aus Technologieänderungen sowie aus der Lebensdauer der Batteriezellen. Um diesen Risiken entgegenzusteuern, sichert sich der Konzern durch mehrere strategische Lieferantenbeziehungen ab, um seine Batterieversorgung in allen Regionen gewährleisten zu können.

Der Ressourcenbedarf und mögliche Spekulationen am Markt sowie aktuelle Trends in der Automobilindustrie, wie der zunehmende Anteil elektrifizierter Fahrzeuge, können Auswirkungen auf die Verfügbarkeit und die Preise von bestimmten Rohstoffen haben. Die Rohstoff- und Nachfrageentwicklung wird kontinuierlich analysiert und fachbereichsübergreifend bewertet, um bei möglichen Engpässen frühzeitig Maßnahmen einleiten zu können.

Qualitätsprobleme können technische Eingriffe erfordern, die eine erhebliche finanzielle Belastung mit sich bringen können, sofern eine Weiterbelastung an den Lieferanten

nicht oder nur eingeschränkt umsetzbar ist. Insbesondere in den Märkten USA, Brasilien, Russland, Indien und China, für die wir eigene Fahrzeuge entwickeln und in denen sich lokale Fertigungen und Zulieferer etabliert haben, ist die Absicherung der Qualität von elementarer Bedeutung, zumal regulatorische oder behördliche Einflüsse schwer abschätzbar sein können. Wir analysieren kontinuierlich die spezifischen Gegebenheiten der Märkte und passen die Qualitätsanforderungen individuell an. Den identifizierten lokalen Risiken begegnen wir, indem wir kontinuierlich Maßnahmen entwickeln und vor Ort umsetzen. Auf diese Weise wirken wir der Entstehung von Qualitätsmängeln in der Lieferkette entgegen.

Derzeit kann nicht ausgeschlossen werden, dass es zu einer weiteren Ausweitung der Rückrufe diverser Modelle unterschiedlicher Hersteller kommen könnte, in denen bestimmte Airbags der Firma Takata verbaut wurden. Dies könnte auch Modelle des Volkswagen Konzerns betreffen.

Risiken aus Kartellverstößen der Zulieferer werden in der Beschaffung durch Spezialisten systematisch untersucht und gegebenenfalls entstandene Schäden geltend gemacht.

Produktionsrisiken

Volatile Entwicklungen auf den weltweiten Automobilmärkten, Unfälle bei Lieferanten und Störungen in der Lieferkette können Stückzahlschwankungen bei Fahrzeugmodellen und in Werken verursachen. Marktspezifisch verzeichnen wir einen Trend weg von Bestellungen konventioneller Fahrzeuge mit Verbrennungsmotoren hin zu vermehrten Auftragsengängen elektrifizierter Fahrzeuge. Mögliche Risiken hinsichtlich typmixbedingter Schwankungen begegnen wir mit etablierten Instrumenten, zum Beispiel flexiblen Arbeitszeitmodellen. Das internationale Produktionsnetzwerk ermöglicht es uns, an den Standorten flexibel zu reagieren. Sogenannte Drehscheibenkonzepte passen die Auslastung zwischen Fertigungsstätten an. Volatilitäten können an Mehrmarkenstandorten auch markenübergreifend ausgeglichen werden.

Kurzfristige Veränderungen der Kundennachfrage nach spezifischen Ausstattungsmerkmalen unserer Produkte sowie die abnehmende Prognostizierbarkeit der Nachfrage können zu Lieferengpässen führen. Dieses Risiko minimieren wir unter anderem, indem wir unseren verfügbaren Ressourcen kontinuierlich zukünftige Nachfrageszenarien gegenüberstellen. Deuten sich Materialengpässe an, können wir mit genügend zeitlichem Vorlauf gegensteuernde Maßnahmen einleiten.

Die Produktionskapazitäten werden auf Basis einer langfristigen Absatzplanung für alle Fahrzeugprojekte mehrere Jahre im Voraus ausgeplant. Diese sind mit Risiken behaftet, da sie der Marktdynamik und der Nachfrageentwicklung unterliegen. Bei zu optimistischen Prognosen besteht das Risiko, Kapazitäten nicht auslasten zu können. Zu pessimistische Prognosen hingegen bergen das Risiko von Unterkapazitäten, in deren Folge die Kundennachfrage gegebenenfalls

nicht gedeckt werden kann. Bei kurzfristigen Nachfrageschwankungen über der installierten technischen Kapazität könnte es dazu kommen, dass Volkswagen oder seine Zulieferer nicht in der Lage sein werden, die Nachfrage oberhalb der technischen Flexibilität hinaus zu decken. Derartigen Risiken wirken wir durch kurzzyklische Bedarfs- und Kapazitätsabgleiche entgegen und sprechen, wo notwendig, Einplanungsvorgaben aus.

Die Vielfalt unserer Modelle wächst, insbesondere im Zuge der gegenwärtigen Elektrooffensive. Die wachsende Modellvielfalt und die Verkürzung von Produktlebenszyklen führen zu einer steigenden Anzahl von Fahrzeuganläufen weltweit an unseren Standorten. Die dabei eingesetzten Prozesse und die technischen Systeme sind komplex, sodass das Risiko eines verzögerten Fahrzeuganlaufs besteht. Dem begegnen wir, indem wir auf Basis der Erfahrungen vorangegangener Anläufe und frühzeitiger Identifikation von Schwachstellen den Anlauf unserer Fahrzeuge konzernweit in Stückzahl und Qualität bestmöglich absichern.

Um Risiken wie Betriebsstörungen an Anlagen, Stillstandszeiten, Ausbringungsverluste sowie Ausschuss und Nacharbeit grundsätzlich zu vermeiden, wenden wir in der Produktion die Methode TPM (Total Productive Maintenance) an. TPM ist ein kontinuierlicher Prozess, an dem alle Mitarbeiter beteiligt sind: Die technischen Einrichtungen werden fortwährend instand gehalten, sodass sie stets einsatzbereit sind und ihre zuverlässige Leistung gewährleistet ist.

Gesetzliche Veränderungen, zum Beispiel im Rahmen der Umstellung auf das Testverfahren WLTP, können Auswirkungen auf die Produktion haben. Zum einen führt eine vorübergehend eingeschränkte Angebotsvielfalt dazu, dass sich die Bedarfe auf die verfügbaren Varianten fokussieren. Zum anderen kann es durch nicht freigegebene Modellvarianten zu Produktionslücken kommen. Diese Schwankungen erfordern Maßnahmen zur Stabilisierung der Produktion, beispielsweise das temporäre Zwischenlagern von Fahrzeugen bis zur behördlichen Freigabe.

Risiken aus langfristiger Fertigung

Bei der Abwicklung von Großprojekten im Bereich Power Engineering können Risiken auftreten, die oft erst im Laufe des Projekts erkannt werden. Sie können sich insbesondere aus Mängeln in der Vertragsgestaltung, ungenauen oder unvollständigen Informationen mit Relevanz für die Auftragskalkulation, veränderten wirtschaftlichen und technischen Bedingungen nach Vertragsabschluss, Schwächen in der Projektsteuerung, Qualitätsmängeln und unbemerkten Produktfehlern in der Produktentstehung oder unzureichenden Leistungen der Sublieferanten ergeben. Vor allem Versäumnisse zu Beginn eines Projekts, Überschreitungen der Entwicklungskosten oder -zeit sowie Gesetzesänderungen lassen sich in der Regel nur schwer korrigieren beziehungsweise aufholen und sind oft mit erheblichem Mehraufwand verbunden.

Wir versuchen, diese Risiken frühzeitig zu erkennen und bereits im Vorfeld durch entsprechende Maßnahmen auszuschließen beziehungsweise zu minimieren: durch stetiges Optimieren des Projektcontrollings über alle Projektphasen hinweg, einen Lessons-Learned-Prozess und regelmäßige Projekt-Reviews. Dadurch können wir die Risiken insbesondere in der Angebots- und Planungsphase anstehender Großprojekte reduzieren.

Qualitätsrisiken

Schon bei der Entwicklung unserer Produkte streben wir an, Qualitätsprobleme frühzeitig zu erkennen und zu beseitigen, um einer Verzögerung des Produktionsstarts vorzubeugen. Da wir im Rahmen der modularen Baukastenstrategie immer mehr Modulteile einsetzen, ist es besonders wichtig, bei auftretenden Störungen die Ursachen schnell zu identifizieren und Fehler zu beheben. Die Nicht-Konformität intern oder extern bezogener Bauteile oder Komponenten kann zu zeit- und kostenintensiven Maßnahmen sowie zu Rückrufen und in der Folge zu Imageschäden führen. Zudem können die dadurch verursachten finanziellen Auswirkungen die Rückstellungen übersteigen. Um die Erwartungen unserer Kunden zu erfüllen und die Garantie- und Kulanzkosten zu minimieren, optimieren wir kontinuierlich die Prozesse unserer Marken, mit denen wir diese Störungen verhindern können. Bei nicht funktionierendem Qualitätsmanagement besteht das Risiko, das ISO 9001- und KBA-Zertifikat zu verlieren. Dies würde unmittelbar zum Verlust der Typgenehmigung bei einer oder mehreren Behörden führen. Diesem Risiko beugen wir vor, indem wir die Systemauditorinnen des Konzerns kontinuierlich qualifizieren und unser Qualitätsmanagementsystem und unsere Prozessqualität internen Audits unterziehen.

Die Konformität von Serienprodukten (Conformity of Production – CoP) in den fahrzeugbauenden Werken überprüfen wir zudem im Rahmen von Systemaudits mit CoP-Anteil. Festgestellte Abweichungen bei Messungen in der Serienprüfung (CoP-Messungen) und in der Feldüberwachung (In Service Conformity – ISC-Messungen) bergen weitere Risiken. Wir haben ein wirksames System etabliert, um die Übereinstimmung der CoP- und ISC-Messungen von produzierten Fahrzeugen zu überwachen. Um eine systematische Auswertbarkeit der Ergebnisse aus den CoP- und den ISC-Messungen zu gewährleisten, haben wir konzernweit ein IT-System als Basis für das Berichtswesen definiert und in der Organisation implementiert, in dem die Statusberichterstattung und Ergebnisdokumentation der Messreihen erfolgt.

Die Kriterien für die Zulassung und den Betrieb von Fahrzeugen werden durch nationale und teilweise internationale Behörden festgelegt und überwacht. Zusätzlich gelten in einigen Ländern besondere, zum Teil neue Regeln zum Schutz der Kunden gegenüber Fahrzeugherstellern. Wir haben etablierte Qualitätsprozesse, damit die Marken des Volkswagen Konzerns und ihre Produkte alle jeweils geltenden Anforderungen erfüllen und die lokalen Behörden fristgerecht über

alle berichtspflichtigen Sachverhalte informiert werden. Wir reduzieren so das Risiko von Kundenbeschwerden oder anderen negativen Konsequenzen.

Mit der zunehmenden technischen Komplexität und dem Einsatz der Baukastensysteme im Konzern steigt der Bedarf an hochwertigen und qualitativ einwandfreien Zulieferteilen und Software. Dem Aspekt der Cyber Security kommt dabei eine immer stärker steigende Bedeutung zu. Um das Risiko von Cyber-Attacken auf unsere Fahrzeuge künftig besser steuern und überwachen zu können, etablieren wir in allen Konzernmarken ein Automotive Cyber-Security-Managementsystem und integrieren es in das bestehende Qualitätsmanagementsystem. So wollen wir die ab 2021 geltenden gesetzlichen Anforderungen aus der UNECE-Regulierung erfüllen.

Zur Reduzierung von Produktsicherheitsrisiken wurde der Ausschuss Produktsicherheit (APS) etabliert. Bei auftretenden Sicherheitsmängeln, Zweifeln an der Erfüllung gesetzlicher Vorschriften oder Themen mit Bezug auf das Marken- oder Unternehmensimage beurteilt der APS den Sachverhalt und entscheidet über entsprechende Maßnahmen. In diesem Zusammenhang ist der APS auch für die Steuerung entsprechender Behördenanfragen zuständig. Das geschäftsbereichsübergreifende Car Security Board (CSB) unterstützt in Bezug auf Cyber-Security-Themen. Des Weiteren haben wir zentrale Einheiten geschaffen und in der Organisation etabliert, die die Erfassung und Steuerung von eingehenden Meldungen zu APS- und CSB-relevanten Themen verantworten. Außerdem werden sämtliche erfasste Eingangsmeldungen von APS-relevanten Themen aus dem Sammelpostfach des APS in eine zentrale Datenbank übertragen. Risiken können sich in diesem Zusammenhang aus verspäteten, ausbleibenden oder fehlerbehafteten Vorabklärungen beziehungsweise Meldungen und deren Verfolgung sowie aus verspäteten, ausbleibenden oder fehlerbehafteten Entscheidungen und Maßnahmen des APS oder des CSB ergeben.

IT-Risiken

Bei Volkswagen als global agierendem und auf Wachstum ausgerichteten Unternehmen kommt der konzernweit in allen Geschäftsbereichen eingesetzten Informationstechnologie (IT) eine stetig wachsende Bedeutung zu. Risiken bestehen hier im Hinblick auf die drei Schutzziele Vertraulichkeit, Integrität sowie Verfügbarkeit, und sie umfassen insbesondere den unbefugten Zugriff, die Modifikation und den Abzug sensibler elektronischer Unternehmens- oder Kundendaten sowie die mangelnde Verfügbarkeit der Systeme als Folge von Störungen und Katastrophen. Der integre Umgang mit Daten ist ein wesentliches Element für die Korrektheit und Unversehrtheit von Daten sowie die fehlerfreie Funktionsweise von Systemen.

Es besteht das Risiko von Cyber-Angriffen, insbesondere auf unsere digitalen Services rund um unsere Mobilitätsdienstleistungen. Der hohe Anspruch an die Qualität unserer Produkte gilt auch für den Umgang mit den Daten unserer

Kunden und Mitarbeiter. Durch gesetzliche Vorgaben unter anderem aus der UNECE (United Nations Economic Commission for Europe) Cyber-Sicherheitsregulierung (R155) ergeben sich Anforderungen an unsere Fahrzeug- sowie Softwareentwicklungen, die ebenfalls große Auswirkungen auf die IT-Systeme haben. Hierzu arbeiten wir fachbereichsübergreifend zusammen, um unsere vernetzten Fahrzeuge sowie die Mobilitätsdienste zu schützen. Dabei orientieren wir uns an den Werten Datensicherheit, Transparenz und informationelle Selbstbestimmung.

Dem Risiko eines unbefugten Zugriffs, der Modifikation und des Abzugs von Unternehmens- und Kundendaten begegnen wir mit dem Einsatz von IT-Sicherheitstechnologien, zum Beispiel Firewall- und Intrusion-Prevention-Systemen, sowie der mehrfachen Absicherung der Zugriffe. Zusätzlich wird die Sicherheit durch die restriktive Vergabe von Zugriffsberechtigungen auf Systeme und Informationen sowie durch das Vorhalten von Backup-Versionen der kritischen Datenbestände erhöht. Mit einer redundanten Auslegung unserer IT-Infrastrukturen reduzieren wir Risiken, die im Störungs- oder Katastrophenfall eintreten können.

Wir setzen im Rahmen unternehmensweit gültiger Standards marktübliche Technologien zur Absicherung unserer IT-Landschaft ein. Um ihre Zukunftsfähigkeit zu sichern, standardisieren und erneuern wir sie kontinuierlich. Die fortlaufende Steigerung der Automatisierung erhöht die Prozesssicherheit und Qualität der Verarbeitung.

Die Weiterentwicklung und der konzernweite Einsatz der IT-Governance-Prozesse, insbesondere die weitere Vereinheitlichung des IT-Risikomanagement-Prozesses, tragen zusätzlich dazu bei, Schwachstellen frühzeitig zu erkennen und Risiken effektiv zu reduzieren oder zu vermeiden.

Ein weiterer Schwerpunkt ist die kontinuierliche Weiterentwicklung der konzernweiten Sicherheitsmaßnahmen mit modernen Technologien und Maßnahmen, wie zum Beispiel der fortwährende Ausbau des IT-Sicherheitsleitstands zur frühzeitigen Erkennung und Abwehr auftretender Cyber-Attacken.

Volkswagen ergänzt die technischen Maßnahmen durch konsequente Sensibilisierung und Schulung der Mitarbeiter.

Risiken aus medialer Wirkung

Das Image des Volkswagen Konzerns und seiner Marken gehört zu den wichtigsten Gütern und ist die Grundlage für langfristigen wirtschaftlichen Erfolg. Unsere Haltung sowie unsere strategische Ausrichtung in Bezug auf Themen wie Integrität, Ethik und Nachhaltigkeit steht im Fokus der Öffentlichkeit. Als eines der Grundprinzipien unseres unternehmerischen Handelns achten wir daher besonders darauf, dass gesetzliche Regelungen und ethische Grundsätze eingehalten werden. Wir sind uns aber bewusst, dass Verfehlungen oder kriminelle Handlungen Einzelner und daraus resultierende Reputationsschäden niemals vollständig verhindert werden können. Zudem können mediale Reaktionen negativ

auf das Image des Volkswagen Konzerns und seiner Marken wirken. Diese Wirkung könnte durch eine unzureichende Krisenkommunikation noch verstärkt werden.

Risiken aus Umwelt und Soziales

Für diese Risikokategorie ist die Eintrittswahrscheinlichkeit mit mittel (Vorjahr: mittel) und das Schadenausmaß mit mittel (Vorjahr: mittel) bewertet.

Die größten Risiken aus dem GRC-Regelprozess und dem RQP ergeben sich aus der Nichterreichung CO₂-bezogener Vorgaben.

Personalrisiken

Konjunkturellen Risiken sowie Veränderungen der Markt- und Wettbewerbsslage begegnen wir mit einer Reihe von Instrumenten, die es dem Volkswagen Konzern ermöglichen, bei schwankender Auftragslage hinsichtlich des Personaleinsatzes flexibel zu reagieren – bei Auftragsrückgängen ebenso wie bei verstärkter Nachfrage nach unseren Produkten. Hierzu zählen Zeitkonten, die durch Mehrarbeit befüllt und durch Freizeitentnahmen verringert werden. So können unsere Fabriken ihre Kapazität über Sonderschichten, Schließtage und flexible Schichtmodelle an das Produktionsvolumen anpassen. Auch der Einsatz von Zeitarbeit ist ein Flexibilisierungsinstrument. Alle Instrumente tragen dazu bei, dass der Volkswagen Konzern auch bei wechselnder Auftragslage die Stammbeschäftigung in der Regel stabil halten kann.

Die fachliche Kompetenz und die individuelle Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter sind unabdingbare Voraussetzungen für den Erfolg des Volkswagen Konzerns. Dem Risiko, erforderliche Kompetenzen in den verschiedenen Berufsfamilien des Unternehmens nicht ausbauen zu können, begegnen wir mit unserer strategisch ausgerichteten und ganzheitlich angelegten Personalentwicklung, die allen Mitarbeitern attraktive Weiterbildungs- und Entwicklungschancen eröffnet. Durch die Intensivierung von Qualifizierungsprogrammen, vor allem an den internationalen Standorten, sind wir in der Lage, den Herausforderungen des technologischen Wandels angemessen zu begegnen.

Um dem möglichen Risiko einer Unterdeckung von qualifiziertem Fachpersonal – insbesondere in den Bereichen Digitalisierung und IT – entgegenzuwirken, bauen wir kontinuierlich unsere Rekrutierungsinstrumente aus. Beispielsweise ermöglicht unser systematisches Talent Relationship Management, frühzeitig mit talentierten Kandidaten aus strategisch relevanten Zielgruppen in Kontakt zu treten und eine langfristige Bindung zwischen ihnen und dem Konzern aufzubauen. Zusätzlich zur dualen Berufsausbildung sorgen wir mit Programmen wie dem Studium im Praxisverbund oder der Fakultät 73 dafür, dass hoch qualifizierte und motivierte Mitarbeiter nachrücken. Durch eine systematische Stärkung unserer Arbeitgeberattraktivität gewinnen wir Talente in den zukunftsrelevanten Bereichen, wie beispielsweise Elektrotechnik, Chemie oder Informatik für uns. Mit Instrumenten

wie diesen wollen wir sicherstellen, dass wir unseren Bedarf an qualifizierten neuen Mitarbeitern auch in Zeiten eines Fachkräftemangels decken können.

Den Risiken, die mit Fluktuation und Know-how-Verlust aufgrund altersbedingter Abgänge verbunden sind, begegnen wir auch durch eine intensive und fachbereichsspezifische Nachfolgeplanung und Qualifizierung. Zudem haben wir den konzerninternen Senior-Experten-Einsatz aufgebaut. Mit diesem Instrument nutzen wir das wertvolle Erfahrungswissen unserer altersbedingt ausgeschiedenen Mitarbeiter.

Die fortschreitende Digitalisierung unserer Personalprozesse birgt Risiken aus der Verarbeitung personenbezogener Daten. Volkswagen ist sich seiner Verantwortung bei der Verarbeitung dieser Daten bewusst. Diesen Risiken begegnen wir im Rahmen unseres Datenschutzmanagementsystems mit umfassenden Maßnahmen.

Eine Herausforderung besteht im Spannungsverhältnis zwischen Informationsanforderungen im Kontext verschiedener US-Vereinbarungen, die im Zusammenhang mit der Dieseldiagnostik geschlossen wurden, auf der einen und nationalen beziehungsweise internationalen datenschutzrechtlichen Vorgaben auf der anderen Seite. Dies insbesondere vor dem Hintergrund bestehender Wertungs- und Auslegungsspielräume dieser Vorschriften. Um Rechtsverstöße trotz der teils unklaren Rechtslage bestmöglich auszuschließen, wird Volkswagen von externen Kanzleien zu diesen Fragestellungen beraten.

Die Ausbreitung des Coronavirus SARS-CoV-2 hat im Geschäftsjahr 2020 negativen Einfluss auf den Geschäftsverlauf genommen. Das Risiko von hohen Infektionszahlen in der Belegschaft mit der Folge von Prozessstörungen im indirekten und direkten Bereich, zum Beispiel Fertigungsausfällen, besteht auch für gegebenenfalls zukünftig auftretende Infektionskrankheiten. Im Falle zukünftiger Verbreitungen werden für die kritischen Prozesse im Sinne des betrieblichen Kontinuitätsmanagements (Business Continuity Management) Notfallpläne zur Begegnung dieses Risikos auf Basis der Erfahrungen aus dem abgelaufenen Geschäftsjahr erarbeitet und in den Risikomanagementsystemen erfasst.

Umweltschutzrechtliche Auflagen

Die spezifischen Emissionszielvorgaben für alle neuen Pkw- und leichten Nutzfahrzeugflotten von Marken und Konzernen sind in der EU für die Jahre 2020 und folgende in der EU-Verordnung Nr. 2019/631 festgelegt. Diese Verordnung ist ein wesentlicher Bestandteil der europäischen Klimaschutzpolitik und bildet damit den entscheidenden ordnungspolitischen Rahmen für die Gestaltung und Vermarktung von Produkten aller auf dem europäischen Markt verkaufenden Fahrzeughersteller.

Die am 17. April 2019 von der EU verabschiedete und am 25. April 2019 veröffentlichte Regulierung sieht vor, dass die durchschnittliche europäische Pkw-Flottenemission ab dem Jahr 2021 nur noch 95 g CO₂/km betragen darf; im Jahr 2020

betrifft diese Vorgabe bereits 95 % der Flotte. Bis einschließlich 2020 erfolgte die Erfüllung der europäischen Flottengesetzgebung auf Basis des Neuen Europäischen Fahrzyklus (NEFZ), ab 2021 wird der NEFZ-Zielwert durch einen vom Gesetzgeber festgelegten Prozess in einen WLTP-Zielwert überführt, wobei durch die Zielwertüberführung keine zusätzliche Anspannung des Zielwertes entstehen soll. Bei den leichten Nutzfahrzeugen ist das Vorgehen ähnlich, wobei diese in 2020 einen Zielwert von 147 g CO₂/km mit der gesamten Flotte erfüllen mussten.

Eine Zielverschärfung erfolgt ab 2025: Demnach wird für die europäischen Pkw-Neufahrzeugflotten eine Reduktion von 15 % ab 2025 sowie 37,5 % ab 2030 festgelegt und für die Neufahrzeugflotten leichter Nutzfahrzeuge von 15 % ab 2025 sowie 31 % ab 2030. Ausgangsbasis ist jeweils der Flottenwert im Jahr 2021. Diese Ziele können nur durch einen hohen Anteil von Elektrofahrzeugen in der Flotte erreicht werden.

Bei Nichterfüllung des jeweiligen Flottenziels wird eine Emissionsüberschreitungsabgabe in Höhe von 95 € je überschrittenem Gramm CO₂ pro neu zugelassenem Fahrzeug fällig.

Parallel werden Flottenverbrauchsregulierungen auch außerhalb der EU27 (zuzüglich Norwegen, Island) weiterentwickelt oder neu eingeführt, beispielsweise in Brasilien, China, Großbritannien, Indien, Japan, Kanada, Mexiko, Saudi-Arabien, der Schweiz, Südkorea, Taiwan und den USA. In Brasilien gibt es im Rahmen eines freiwilligen Programms zur Gewährung eines Steuervorteils ein Flotteneffizienzziel. Um dort einen 30-prozentigen Steuervorteil zu erhalten, müssen Fahrzeughersteller unter anderem eine bestimmte Flotteneffizienz erreichen. In China wird die Verbrauchsregulierung, die von 2016 bis 2020 ein durchschnittliches Flottenziel von 5,0 l/100 km (NEFZ) vorsah, für den Zeitraum 2021 bis 2025 mit einem Ziel von 4,6 l/100 km (WLTP) weitergeführt. Zusätzlich zu dieser Gesetzgebung zum Flottenverbrauch gilt in China eine sogenannte New-Energy-Vehicle-Quote, die jedem Hersteller steigende Anteile von elektrifizierten Fahrzeugen, die mit unterschiedlicher Gewichtung einfließen, an seinen Verkäufen vorschreibt. In 2020 lag die Quote bei 12 % und musste über batterieelektrische Fahrzeuge, Plug-in-Hybride oder Brennstoffzellenfahrzeuge erfüllt werden. Bis 2023 steigt die Mindestquote jährlich um zwei Prozentpunkte. Für die Zeit nach 2023 sind die Ziele noch nicht definiert. In den USA definiert die Greenhouse-Gas-Gesetzgebung seit 2012 die jährlich zu erfüllenden CO₂-Flottenziele. Im Geschäftsjahr 2020 fiel die Entscheidung, die Flottenziele ab 2022 deutlich zu entspannen. Der Volkswagen Konzern hat sich zur Beteiligung am Framework der kalifornischen Umweltbehörde California Air Resources Board (CARB) entschieden. Dies beinhaltet die freiwillige Erfüllung alternativer, im Vergleich zu den nationalen Standards ambitionierterer Flottenziele der CARB. Die Ausgestaltung der Flottenziele durch die neue Administration ist offen.

Infolge der zunehmenden flottenbasierten CO₂- beziehungsweise Verbrauchsregulierungen ist es notwendig, auf allen wichtigen Märkten weltweit die neuesten Mobilitäts-technologien einzusetzen. Zugleich werden elektrifizierte und auch rein elektrische Antriebsformen zunehmend Verbreitung finden. Der Volkswagen Konzern führt mit seinen Marken eine eng abgestimmte Technologie- und Produktplanung durch, um Zielverfehlungen bei den Flottenwerten zu vermeiden, da diese mit erheblichen Zahlungsverpflichtungen verbunden wären. Entscheidend für die Erreichung der Flottenziele ist die technologische und wirtschaftliche Leistungsfähigkeit des Konzerns, die sich unter anderem in unserer Antriebs- und Kraftstoffstrategie widerspiegelt. Volkswagen sieht dabei die Dieselschuld nach wie vor als wichtigen Baustein zur Erfüllung der CO₂-Ziele.

Neben technischen und Portfoliomaßnahmen zur Elektrifizierung sind auch die in der jeweiligen Gesetzgebung festgelegten Mechanismen wie Bildung von Emissionsgemeinschaften in Europa oder Credit-Handel in den USA und China möglich. Weitere im Gesetz festgelegte Flexibilitätsoptionen zur Unterstützung der Zielerreichung sind zum Beispiel je nach Region:

- > Entlastungsmöglichkeiten für zusätzliche innovative Technologien im Fahrzeug, die außerhalb des Testzyklus wirken (Ökoinnovationen/Off-Cycle Credits),
- > Mehrfachanrechnung für besonders effiziente Fahrzeuge (Super Credits).
- > Sonderregelungen für Kleinserien- und Nischenhersteller.

In der EU wird seit September 2018 für alle Neufahrzeuge mit WLTP ein zeitlich aufwendigeres Testverfahren angewendet. Weitere Herausforderungen ergeben sich durch Verschärfungen der Verfahren und Vorschriften zum WLTP, beispielsweise aus den Prüfkriterien und aus der Homologation (Erlangung der Fahrzeugtypgenehmigungen).

Zu den wichtigen europäischen Verordnungen gehört auch die Regulierung zu den Real Driving Emissions (RDE) für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge. Seit September 2017 gelten für neue Fahrzeugtypen EU-weit neue einheitliche Grenzwerte für Stickoxid- und Feinstaub-Emissionen im realen Straßenverkehr. Dadurch unterscheidet sich RDE im Testverfahren grundlegend von der weiterhin geltenden Euro-6-Norm, bei der die Grenzwerte auf dem Rollenprüfstand verbindlich sind. Die RDE-Regulierung soll vor allem die Luftqualität in urbanen und verkehrsnahen Räumen verbessern. Sie führt zu erhöhten Anforderungen an die Abgasnachbehandlung von Pkw und leichten Nutzfahrzeugen. Herausforderungen ergeben sich durch Verschärfungen der Verfahren und Vorschriften zu RDE, beispielsweise aus den Prüfkriterien und aus der Homologation.

Zu den wesentlichen weiteren Regulierungen der EU, von denen die Automobilindustrie betroffen ist, zählen beispielsweise die

- > Energieverbrauchskennzeichnungs-Richtlinie (1999/94/EG) „Labeling“;
- > Kraftstoffqualitätsrichtlinie „FQD“ (2009/30/EG) zur Aktualisierung der Kraftstoffqualitätsvorschriften und Einführung von Energieeffizienzvorgaben für die Kraftstoffherstellung;
- > Erneuerbare-Energien-Richtlinie „RED“ (2009/28/EG) zur Einführung von Nachhaltigkeitskriterien; die Folgeregulierung „RED2“ enthält höhere Quoten für fortschrittliche Biokraftstoffe;
- > Revision der Energiebesteuerungsrichtlinie (2003/96/EG) zur Aktualisierung der Mindestbesteuerungssätze für alle Energieprodukte und Strom.

Nutzfahrzeuge unterliegen in zunehmendem Maße immer strengeren Umweltvorschriften auf der ganzen Welt, insbesondere Regulierungen im Zusammenhang mit dem Klimawandel und Fahrzeugabgasen. Mit der Verordnung (EU) 2019/1242 vom 20. Juni 2019 zur Festlegung von CO₂-Emissionsnormen für neue schwere Lkw über 16 t zulässigem Gesamtgewicht hat die EU den Herstellern schwerer Nutzfahrzeuge sehr ambitionierte Ziele vorgegeben, den CO₂-Ausstoß innerhalb der nächsten Dekade zu verringern. So müssen die CO₂-Emissionen der entsprechenden Fahrzeuge bis 2025 um 15 % beziehungsweise bis 2030 um 30 % gegenüber einem Bezugswert eines Beobachtungszeitraums von Juli 2019 bis Juni 2020 gesenkt werden. Anderenfalls sind erhebliche Emissionsüberschreitungsabgaben durch die Fahrzeughersteller in Höhe von 4.250 €/g CO₂ je Tonnenkilometer (tkm) überschrittener Emissionen pro Fahrzeug für den Zeitraum 2025 bis 2029 und 6.800 €/g CO₂/tkm überschrittener Emissionen pro Fahrzeug ab 2030 zu leisten.

Die Einhaltung der Verordnungen im Zusammenhang mit dem Klimawandel und Fahrzeugabgasen erfordert erhebliche Investitionen in neue Technologien, darunter alternative Antriebssysteme und Fahrzeuge, die mit alternativen Kraftstoffen angetrieben werden. Die zunehmende Vernetzung innerhalb der Transportnetzwerke kann dazu beitragen, Ineffizienzen wie ungenutzte Transportkapazitäten, Leerfahrten oder ineffiziente Streckenführungen in den bestehenden Transportnetzwerken zu reduzieren. In Verbindung mit vernetzten Verkehrsmanagementsystemen kann dies zu einem optimierten Warentransport und somit zu einer Reduzierung der CO₂-Emissionen führen.

Im Rahmen des „European Green Deal“ hat die Europäische Kommission den „2030 Climate Target Plan“ vorgelegt, der eine Reduzierung der CO₂-Emissionen in der EU bis 2030 im Vergleich zu 1990 um mindestens 55 % (bisher 40 %) vorsieht. Dies kann die Anforderungen bezüglich der CO₂-Emissionen für die Automobilindustrie zusätzlich erhöhen.

Eine besondere Dynamik hat die Diskussion um Fahrverbote für Dieselfahrzeuge in Deutschland angenommen. Hintergrund ist, dass einige Kommunen und Städte die Luft-

schadstoff-Grenzwerte für Stickstoffdioxid (NO₂)-Immissionen nicht einhalten. In Teilen waren und sind diese Fragestellungen Gegenstand gerichtlicher Verfahren. Vereinzelt haben in Deutschland Städte bereits zonale Verkehrsverbote für ältere Fahrzeuge wie Euro 4/IV-Diesel angeordnet. In diesem Zusammenhang wird argumentiert, dass nur Dieselfahrverbote die notwendige kurzfristige Senkung der NO₂-Immissionen bewirken. Die Diskussion könnte weitere Absatzrückgänge von Dieselfahrzeugen sowie finanzielle Belastungen aus kundenbezogenen Maßnahmen und möglichen behördlichen oder gesetzlichen Vorgaben zur Folge haben.

Auch in einigen anderen Staaten gibt es bereits lokale Verkehrsverbote, die sich jedoch vor allem gegen ältere Fahrzeuge richten. Ein Beispiel hierfür sind Regelungen in Belgien, die sukzessive ältere Fahrzeuge aus größeren Städten aussperren. Perspektivisch diskutieren neben Metropolen wie Paris und London auch Nationalstaaten wie das Vereinigte Königreich den Ausschluss von Fahrzeugen mit Verbrennungsmotor.

Im Segment Power Engineering hat die Internationale Maritime Organisation (IMO) im Rahmen des internationalen Übereinkommens zur Reduzierung der Meeresverschmutzung die Umweltschutzregelung MARine POLLution (MARPOL) für Schiffsmotoren festgelegt, mit der stufenweise die zulässigen Emissionen abgesenkt werden. Die Minderung des Schwefelgehalts in Schiffsbrennstoffen wurde zum 1. Januar 2020 global umgesetzt. Zusätzlich hat die IMO eine Reihe von „Emission Control Areas“ in Europa sowie USA/Kanada mit besonders strengen Umweltauflagen beschlossen. Die Ausdehnung auf weitere Regionen wie den Mittelmeerraum oder Japan ist bereits in Planung; auch andere Regionen wie das Schwarze Meer, Alaska, Australien oder Südkorea sind in der Diskussion. Darüber hinaus gelten zum Beispiel Emissionsgrenzwerte nach EU-Verordnung 2016/1628 sowie nach den Vorschriften der US-amerikanischen Environmental Protection Agency (EPA). Wir setzen uns in Fachgremien und in der Öffentlichkeit nachdrücklich für eine „maritime Energiewende“ ein. Wir unterstützen in einem ersten Schritt den Umstieg auf verflüssigtes Erdgas (LNG) als Treibstoff für maritime Anwendungen und bieten Dual-Fuel- und Gasmotoren sowohl im Neubau- wie im Nachrüstungsgeschäft an. Für einen langfristigen, klimaneutralen Betrieb von Hochseeschiffen befürworten wir die Power-to-X-Technologie, bei der aus nachhaltig erzeugtem Überschussstrom gasförmiger oder flüssigtreibstoff hergestellt wird, der CO₂-neutral ist.

Bezüglich stationärer Anlagen gibt es weltweit eine Vielzahl nationaler Regelwerke, die die zulässigen Emissionen begrenzen. Die Weltbankgruppe hat am 18. Dezember 2008 in den Environmental, Health and Safety Guidelines for Thermal Power Plants Grenzwerte für Gas- und Dieselmotoren festgelegt, die dann anzuwenden sind, wenn einzelne Staaten keine oder weniger strenge nationale Vorschriften erlassen haben. Diese sind zurzeit in Überarbeitung. Zudem haben die Vereinten Nationen bereits 1979 die Convention on Long-

range Transboundary Air Pollution verabschiedet und Obergrenzen für die Gesamtemissionen sowie Stickoxid-Grenzwerte für die Vertragsstaaten (unter anderem alle EU-Staaten, weitere Länder Osteuropas sowie die USA und Kanada) festgelegt. Bei der Weiterentwicklung des Produktprogramms im Segment Power Engineering liegt ein Schwerpunkt auf der Verbesserung der Effizienz von Anlagen und Systemen.

Mit Beginn der dritten Handelsperiode des Emissionshandels (2013 bis 2020) hat sich das Zuteilungsverfahren für Emissionszertifikate grundlegend geändert. Seit 2013 werden grundsätzlich alle Emissionsberechtigungen für Stromerzeuger kostenpflichtig versteigert. Für das produzierende Gewerbe und bestimmte Energieerzeugungsanlagen (zum Beispiel Kraft-Wärme-Kopplungsanlagen) wird auf Basis von EU-weit geltenden Benchmarks eine Teilmenge von Zertifikaten kostenlos zugeteilt. Die kostenfreie Zuteilung nimmt mit Voranschreiten der Handelsperiode stetig ab, benötigte Restmengen an Zertifikaten müssen kostenpflichtig ersteigert werden. Für bestimmte (Teil-)Industriesektoren, in denen aufgrund der geänderten Vorgaben des Emissionshandels eine Produktionsverlagerung in das außereuropäische Ausland drohte (Carbon Leakage), wurde für den Zeitraum von 2013 bis 2020 auf Basis der EU-weit geltenden Benchmarks eine konstante Zertifikatsmenge kostenlos zugeteilt. Der Automobilsektor wurde in die Carbon-Leakage-Liste aufgenommen, die 2015 in Kraft trat. Hierdurch erhielten einzelne Anlagen europäischer Standorte des Volkswagen Konzerns bis zum Ende der dritten Handelsperiode eine zusätzliche Menge kostenfreier Zertifikate. Die EU-Kommission hatte 2013 beschlossen, eine Teilmenge der zu versteigernden Zertifikate zunächst zurückzuhalten. Die Zertifikate wurden in eine Marktstabilitätsreserve überführt, die 2018 eingerichtet wurde. Diese Reserve soll in der vierten Handelsperiode (ab 2021) ein Ungleichgewicht zwischen Angebot und Nachfrage von Zertifikaten innerhalb des Emissionshandels ausgleichen. Darüber hinaus gibt es mit Beginn der vierten Handelsperiode weitere Anpassungen im Emissionshandel, die insgesamt zu einer Verschärfung des Systems und damit zu Preissteigerungen der Zertifikate führen können.

Neben den EU-Staaten überlegen auch andere Länder, in denen der Volkswagen Konzern Produktionsstandorte hat, ein Emissionshandelssystem einzuführen. In China beispielsweise werden acht entsprechende Pilotprojekte durchgeführt, von denen der Volkswagen Konzern noch nicht betroffen ist. Die chinesische Regierung hat Ende 2017 offiziell ein nationales Emissionshandelssystem in Kraft gesetzt. Zunächst ist nur der Energieerzeugungssektor davon betroffen, eine schrittweise Erweiterung ist in Planung.

Rechtsrisiken

Für diese Risikokategorie ist die Eintrittswahrscheinlichkeit mit mittel (Vorjahr: mittel) und das Schadenausmaß mit mittel (Vorjahr: hoch) bewertet.

Die größten Risiken aus dem GRC-Regelprozess und dem RQP stehen im Zusammenhang mit der Dieselfthematik.

Rechtsstreitigkeiten

Die Volkswagen AG und die Unternehmen, an denen sie unmittelbar oder mittelbar Anteile hält, sind national und international an einer Vielzahl von Rechtsstreitigkeiten und behördlichen Verfahren beteiligt. Solche Rechtsstreitigkeiten und Verfahren treten unter anderem im Zusammenhang mit Produkten oder Dienstleistungen oder im Verhältnis zu Arbeitnehmern, Behörden, Händlern, Investoren, Kunden, Lieferanten, oder sonstigen Vertragspartnern auf. Für die daran beteiligten Gesellschaften können sich hieraus Zahlungen wie zum Beispiel Bußgelder sowie andere Verpflichtungen und Folgen ergeben. Insbesondere können erhebliche Schadensersatz- oder Strafschadensersatzzahlungen zu leisten sein und kostenintensive Maßnahmen erforderlich werden. Dabei ist es häufig nicht oder nur sehr eingeschränkt möglich, die objektiv drohenden Auswirkungen konkret einzuschätzen.

Weltweit sind, insbesondere in den USA verschiedene Verfahren anhängig, in denen Kunden vermeintliche produktbezogene Ansprüche einzeln oder im Wege von Sammelklagen geltend machen. Diese Ansprüche werden regelmäßig mit behaupteten Mängeln an Fahrzeugen – einschließlich der dem Volkswagen Konzern zugelieferten Fahrzeugteile – begründet. Darüber hinaus können sich Risiken im Zusammenhang mit der Einhaltung von gesetzlichen beziehungsweise regulatorischen Anforderungen (wie zum Beispiel aus der DSGVO) ergeben. Dies gilt insbesondere auch im Falle von Wertungsspielräumen, bei denen es zu abweichenden Auslegungen durch Volkswagen und die jeweils zuständigen Behörden kommen kann.

Die Gesellschaften des Volkswagen Konzerns stehen im Rahmen ihrer Geschäftstätigkeit in kontinuierlichem Austausch mit Behörden unter anderem mit dem Kraftfahrt-Bundesamt. Wie Behörden gewisse tatsächliche und rechtliche Fragestellungen im Einzelfall bewerten werden, kann nicht mit Sicherheit vorhergesagt werden. Daher kann auch letztlich nicht ausgeschlossen werden, dass insbesondere bestimmte Fahrzeugeigenschaften und/oder Typgenehmigungsaspekte bemängelt oder als unzulässig bewertet werden könnten. Dies ist grundsätzlich eine Frage der konkreten behördlichen Bewertung im Einzelfall.

Risiken können sich auch aus Verfahren ergeben, in denen die Verletzung geistiger Eigentumsrechte einschließlich Patente, Warenzeichen oder anderer Drittrechte vor allem in Deutschland und den USA geltend gemacht werden. Sollte der Vorwurf erhoben oder die Feststellung getroffen werden, Volkswagen habe geistige Eigentumsrechte Dritter verletzt, könnte Volkswagen zur Leistung von Schadensersatz, Änderung von Fertigungsverfahren, Umgestaltung von Produkten oder Unterlassung des Vertriebs bestimmter Produkte verpflichtet werden, was Liefer- und Produktionsbeschränkungen oder -unterbrechungen zur Folge haben kann.

Des Weiteren können sich aus kriminellen Handlungen Einzelner, die selbst das beste Compliance-Managementsystem niemals vollständig ausschließen kann, Rechtsrisiken ergeben.

Soweit überschaubar und wirtschaftlich sinnvoll, wurden zur Absicherung dieser Risiken in angemessenem Umfang Versicherungen abgeschlossen. Für bekannte und entsprechend bewertbare Risiken wurden auf Basis des derzeitigen Kenntnisstands, soweit erforderlich, angemessen erscheinende Rückstellungen gebildet beziehungsweise Angaben zu Eventualverbindlichkeiten gemacht. Da einige Risiken nicht oder nur begrenzt einschätzbar sind, ist nicht auszuschließen, dass gleichwohl wesentliche Schäden eintreten können, die durch die versicherten beziehungsweise zurückgestellten Beträge nicht gedeckt sind. Dies gilt beispielsweise hinsichtlich der Einschätzung zu den Rechtsrisiken aus der Dieseldiagnostik.

Dieseldiagnostik

Am 18. September 2015 veröffentlichte die US-amerikanische Umweltschutzbehörde (Environmental Protection Agency – EPA) eine „Notice of Violation“ und gab öffentlich bekannt, dass bei Abgastests an bestimmten Fahrzeugen mit 2.0 l Dieselmotoren des Volkswagen Konzerns in den USA Unregelmäßigkeiten bei Stickoxid (NO_x)-Emissionen festgestellt wurden. In diesem Zusammenhang informierte die Volkswagen AG darüber, dass in weltweit rund elf Millionen Fahrzeugen mit Dieselmotoren des Typs EA 189 auffällige Abweichungen zwischen Prüfstandswerten und realem Fahrbetrieb festgestellt wurden. Am 2. November 2015 gab die EPA mit einer „Notice of Violation“ bekannt, dass auch bei der Software von US-Fahrzeugen mit Dieselmotoren des Typs V6 mit 3.0 l Hubraum Unregelmäßigkeiten festgestellt wurden.

Die sogenannte Dieseldiagnostik hatte ihren Ursprung in einer – nach Rechtsauffassung der Volkswagen AG nur nach US-amerikanischem Recht unzulässigen – Veränderung von Teilen der Software der betreffenden Motorsteuerungseinheiten für das seinerzeit von der Volkswagen AG entwickelte Diesellager EA 189. Die Entscheidung zur Entwicklung und zur Installation dieser Softwarefunktion wurde Ende 2006 unterhalb der Vorstandsebene getroffen. Kein Vorstandsmitglied hatte zu diesem Zeitpunkt und nachfolgend über mehrere Jahre hinweg Kenntnis von der Entwicklung und Implementierung dieser Softwarefunktion.

Auch gibt es keine Erkenntnisse, dass dem Ausschuss für Produktsicherheit oder den für die Aufstellung des Jahres- und Konzernabschlusses 2014 verantwortlichen Personen im Nachgang zur Veröffentlichung der Studie des International Council on Clean Transportation im Mai 2014 ein nach US-amerikanischem Recht unzulässiges „Defeat Device“ als Ursache der hohen NO_x-Emissionen bei bestimmten US-Fahrzeugen mit 2.0 l Dieselmotoren des Typs EA 189 offengelegt wurde. Vielmehr war die Erwartung der für die Aufstellung des Jahres- und Konzernabschlusses 2014 verantwortlichen Personen zum Zeitpunkt der Aufstellung des Jahres- und

Konzernabschlusses 2014, dass die Thematik mit vergleichsweise geringem Aufwand zu beheben sei.

Im Laufe des Sommers 2015 wurde für einzelne Mitglieder des Vorstands der Volkswagen AG sukzessive erkennbar, dass die Auffälligkeiten in den USA durch eine Veränderung von Teilen der Motorsteuerungssoftware verursacht wurden, welche später als nach US-amerikanischem Recht unzulässiges „Defeat Device“ identifiziert wurde. Dies mündete in der Offenlegung eines „Defeat Device“ durch Volkswagen gegenüber der EPA und dem California Air Resources Board – einer Einheit der Umweltbehörde des US-Bundesstaates Kalifornien – am 3. September 2015. Die in der Folge zu erwartenden Kosten für den Volkswagen Konzern (Rückrufkosten, Nachrüstungskosten und Strafzahlungen) bewegten sich nach damaliger Einschätzung der verantwortlichen, mit der Sache befassten Personen nicht in einem grundlegend anderen Umfang als in früheren Fällen, in die andere Fahrzeughersteller involviert waren, und erschienen deshalb mit Blick auf die Geschäftstätigkeit des Volkswagen Konzerns insgesamt beherrschbar. Diese Beurteilung der Volkswagen AG fußte unter anderem auf der Beratung einer in den USA für Zulassungsfragen beauftragten Anwaltssozietät, wonach ähnlich gelagerte Fälle in der Vergangenheit mit den US-Behörden einvernehmlich gelöst werden konnten. Die am 18. September 2015 erfolgte Veröffentlichung der „Notice of Violation“ durch die EPA, die für den Vorstand vor allem zu diesem Zeitpunkt unerwartet kam, ließ die Lage sodann völlig anders erscheinen.

Auch die seinerzeit amtierenden Vorstandsmitglieder der AUDI AG haben erklärt, dass sie bis zur „Notice of Violation“ durch die EPA im November 2015 keine Kenntnis von dem Einsatz einer nach US-amerikanischem Recht unzulässigen „Defeat Device Software“ in 3.0 l TDI-Motoren des Typs V6 hatten.

Innerhalb des Volkswagen Konzerns trägt die Volkswagen AG die Entwicklungsverantwortung für die Vierzylinder-Dieselmotoren, wie zum Beispiel Typ EA 189, und die AUDI AG trägt die Entwicklungsverantwortung für die Sechs- und Achtzylinder-Dieselmotoren, wie zum Beispiel Dieselmotoren der Typen V6 3.0 l und V8 4.2 l.

Als Folge der Dieseldiagnostik wurden in verschiedenen Ländern zahlreiche gerichtliche und behördliche Verfahren eingeleitet. Zwischenzeitlich ist es Volkswagen gelungen, wesentliche Fortschritte zu erzielen und zahlreiche Verfahren zu beenden. In den USA erzielten die Volkswagen AG und bestimmte verbundene Unternehmen Vergleichsvereinbarungen mit verschiedenen Regierungsbehörden sowie mit diversen Privatkägern, die in einer im US-Bundesstaat Kalifornien anhängigen „Multidistrict Litigation“ durch ein sogenanntes Steuerungskomitee (Plaintiffs' Steering Committee) vertreten waren. Bei diesen Vereinbarungen handelt es sich unter anderem um diverse Partial Consent Decrees sowie ein Plea Agreement, mit denen bestimmte zivilrechtliche Ansprüche sowie strafrechtliche Forderungen nach US-amerikanischem Bundesrecht und dem Recht einzelner Bundesstaaten im Zusam-

menhang mit der Dieseldiagnostik beigelegt wurden. Obwohl Volkswagen fest zur Erfüllung der sich aus diesen Vereinbarungen ergebenden Verpflichtungen entschlossen ist, ist eine Verletzung dieser Verpflichtungen nicht vollständig auszuschließen. Eine etwaige Verletzung könnte nach Maßgabe der Vereinbarungen signifikante Strafen nach sich ziehen sowie gegebenenfalls weitere Geldbußen, strafrechtliche Sanktionen und Unterlassungsverpflichtungen. Im Mai 2020 wurde das letzte noch laufende Vergleichsprogramm zur Beilegung einer Sammelklage seitens Kunden in den USA beendet; es betraf Fahrzeuge mit 3.0 l TDI-Motoren der Generation 2.

Der Volkswagen Konzern stellt weltweit für nahezu alle Dieselfahrzeuge mit Motoren des Typs EA 189 in Abstimmung mit den jeweils zuständigen Behörden technische Maßnahmen zur Verfügung. Das Kraftfahrt-Bundesamt (KBA) hat für sämtliche Cluster (Fahrzeuggruppen) innerhalb seiner Zuständigkeit festgestellt, dass mit der Umsetzung der technischen Maßnahmen keine nachteiligen Veränderungen hinsichtlich des Kraftstoffverbrauchs, der CO₂-Emissionen, der Motorleistung, des maximalen Drehmoments und der Geräuschemissionen verbunden sind.

Anknüpfend an die Untersuchungen der AUDI AG von relevanten Dieseldiagnostiken auf etwaige Unregelmäßigkeiten und Nachrüstspotenziale hat das KBA von der AUDI AG vorgeschlagene Maßnahmen in verschiedenen Rückrufbescheiden zu Fahrzeugmodellen mit V6 und V8 TDI-Motoren aufgegriffen und angeordnet. Die AUDI AG geht gegenwärtig von insgesamt überschaubaren Kosten für das seit Juli 2017 laufende überwiegend softwarebasierte Nachrüstprogramm inklusive des auf Rückrufen basierenden Umfangs aus und hat eine entsprechende bilanzielle Risikovorsorge gebildet. Seitens der AUDI AG wurden inzwischen für viele betroffene Aggregate Software-Updates entwickelt und nach erfolgter Freigabe durch das KBA bereits in einem Großteil der Fahrzeuge der betroffenen Kunden umgesetzt. Die sich noch in Entwicklung befindlichen Software-Updates werden voraussichtlich in 2021 dem KBA zur Freigabe vorgestellt.

Mögliche Auswirkungen auf die Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage von Volkswagen können sich im Zusammenhang mit der Dieseldiagnostik im Wesentlichen in den folgenden Rechtsgebieten ergeben:

1. Straf- und Verwaltungsverfahren weltweit (exklusive USA/Kanada)

In einigen Ländern sind strafrechtliche Ermittlungsverfahren/Ordnungswidrigkeitenverfahren und/oder Verwaltungsverfahren eröffnet worden. Der Kernsachverhalt der strafrechtlichen Ermittlungsverfahren wird von den Staatsanwaltschaften in Braunschweig und München ermittelt.

Im Mai 2020 ist das Strafverfahren wegen des Vorwurfs der Marktmanipulation im Hinblick auf kapitalmarktrechtliche Informationspflichten im Zusammenhang mit der Dieseldiagnostik gegen den amtierenden Vorstandsvorsitzenden

und ein ehemaliges Mitglied (heutiger Aufsichtsratsvorsitzender) des Vorstands der Volkswagen AG gegen Zahlung einer Geldauflage in Höhe von jeweils 4,5 Mio. € – und insoweit auch gegen die Volkswagen AG als Nebenbeteiligte – durch das Landgericht Braunschweig endgültig eingestellt worden. Nach Zulassung der zunächst weiter anhängigen Anklage gegen einen ehemaligen Vorstandsvorsitzenden der Volkswagen AG einschließlich des insoweit noch anhängigen Verfahrens gegen die Volkswagen AG im September 2020, hat das Landgericht Braunschweig im Januar 2021 das Verfahren gegen den ehemaligen Vorsitzenden des Vorstandes vorläufig und betreffend die Volkswagen AG endgültig eingestellt.

Im September 2020 hat das Landgericht Braunschweig die Anklage auch gegen denselben ehemaligen Vorstandsvorsitzenden der Volkswagen AG unter anderem wegen des Vorwurfs des Betruges im Zusammenhang mit der Dieseldiagnostik betreffend Motoren des Typs EA 189 zugelassen und das Hauptverfahren eröffnet.

Das Landgericht München II hat im Juni 2020 die Anklage der Staatsanwaltschaft München II auch gegen den vormaligen Vorstandsvorsitzenden der AUDI AG unter anderem wegen des Vorwurfs des Betrugs im Zusammenhang mit der Dieseldiagnostik betreffend 3.0 l TDI-Motoren im Wesentlichen unverändert zur Hauptverhandlung zugelassen und das Hauptverfahren eröffnet. Die Verhandlung hat im September 2020 begonnen.

Im August 2020 hat die Staatsanwaltschaft München II eine weitere Anklage auch gegen drei ehemalige Vorstandsmitglieder der AUDI AG unter anderem wegen des Vorwurfs des Betrugs im Zusammenhang mit der Dieseldiagnostik betreffend 3.0 l und 4.2 l TDI-Motoren erhoben.

Die Staatsanwaltschaft Stuttgart führt bezüglich der Dieseldiagnostik strafrechtliche Ermittlungen auch gegen ein Vorstandsmitglied der Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG wegen des Verdachts des Betrugs und der unzulässigen Werbung.

Die jeweiligen Konzerngesellschaften haben renommierte Großkanzleien mit der Aufklärung des Sachverhalts beauftragt, der den staatsanwaltschaftlichen Vorwürfen zugrunde liegt. Vorstand und Aufsichtsrat lassen sich regelmäßig über den aktuellen Stand berichten.

Das KBA als zuständige Typgenehmigungsbehörde untersucht zudem fortlaufend Fahrzeugmodelle der Marken Audi, Volkswagen und Porsche auf kritische Funktionen. Sofern das KBA bestimmte Funktionen als unzulässig betrachtet, werden die betroffenen Fahrzeuge im Wege einer angeordneten Maßnahme zurückgerufen oder deren Konformität in einer freiwilligen Serviceaktion wieder hergestellt.

Zudem laufen im Zusammenhang mit der Dieseldiagnostik international weitere Verwaltungsverfahren.

Die Gesellschaften des Volkswagen Konzerns kooperieren mit den staatlichen Behörden.

Darüber hinaus können sich Risiken aus möglichen Entscheidungen des Europäischen Gerichtshofs zu der Auslegung der EU-Typgenehmigungsvorschriften ergeben.

Ob und gegebenenfalls in welcher Höhe aus Straf- und Verwaltungsverfahren am Ende Geldbußen oder sonstige Konsequenzen für das Unternehmen resultieren, unterliegt zum aktuellen Zeitpunkt Einschätzungsrisiken. In der Mehrheit der Verfahren schätzt Volkswagen die Wahrscheinlichkeit einer Sanktionierung mit nicht über 50% ein. Für diese Fälle wurden Eventualverbindlichkeiten angegeben, soweit sie bewertbar sind und die Wahrscheinlichkeit einer Sanktionierung nicht niedriger als 10% eingeschätzt wurde. In geringem Umfang waren Rückstellungen zu bilden.

2. Produktbezogene Klagen weltweit (exklusive USA/Kanada)

In betroffenen Märkten besteht grundsätzlich die Möglichkeit von zivilrechtlichen Klagen von Kunden oder die Geltendmachung von Regressansprüchen von Importeuren und Händlern gegen die Volkswagen AG und andere Gesellschaften des Volkswagen Konzerns. Dabei gibt es neben der Möglichkeit individueller Klagen in verschiedenen Jurisdiktionen auch unterschiedliche Formen von Sammelverfahren, das heißt der kollektiven oder stellvertretenden Geltendmachung von Individualansprüchen. Des Weiteren besteht in einigen Märkten die Möglichkeit, dass Verbraucher- und/oder Umweltverbände vermeintliche Unterlassungs-, Feststellungs- oder Schadensersatzansprüche geltend machen.

Sammelverfahren von Kunden sowie Klagen von Verbraucher- und/oder Umweltverbänden sind gegen die Volkswagen AG und andere Gesellschaften des Volkswagen Konzerns in verschiedenen Ländern wie beispielsweise Australien, Belgien, Brasilien, Deutschland, England und Wales sowie Frankreich, Italien, den Niederlanden, Portugal und Südafrika anhängig. Mit ihnen werden unter anderem behauptete Schadensersatzansprüche geltend gemacht. Insbesondere sind die nachfolgenden Verfahren anhängig:

In Australien waren verschiedene Sammelklagen gegen die Volkswagen AG und weitere Konzerngesellschaften, einschließlich der australischen Tochtergesellschaften, anhängig. Im Dezember 2019 hatte sich die Volkswagen AG mit den Sammelklägern auf eine vergleichsweise Beendigung der Verfahren geeinigt, die das Gericht im April 2020 genehmigt hat. Die Volkswagen AG geht davon aus, dass die Gesamtkosten des Vergleichs bei rund 180 Mio. AUD liegen werden. Zwei Zivilklagen der Australian Competition and Consumer Commission (ACCC) gegen die Volkswagen AG und weitere Konzerngesellschaften wurden im zweiten Halbjahr 2019 durch einen Vergleich beendet. Der Vergleich ist allerdings noch nicht rechtskräftig, da eine Berufungsentscheidung über die Bußgeldhöhe noch aussteht. Die Volkswagen AG geht weiterhin davon aus, dass das Bußgeld – je nach Entscheidung des Berufungsgerichts – bei bis zu 125 Mio. AUD liegen wird.

In Belgien hat die belgische Verbraucherorganisation Test Aankoop VZW eine Sammelklage erhoben, für welche der Opt-Out-Mechanismus für anwendbar erklärt wurde. Aufgrund des Opt-Out-Mechanismus sind potenziell alle Fahrzeuge mit Motoren des Typs EA 189 erfasst, die nach dem

1. September 2014 von Verbrauchern im belgischen Markt erworben wurden, es sei denn, es wird aktiv der Austritt aus der Sammelklage erklärt. Die geltend gemachten Ansprüche stützen sich auf die vermeintliche Verletzung von Wettbewerbs- und Verbraucherschutzrecht sowie auf vertragliche Pflichtverletzungen.

In Brasilien sind zwei verbraucherrechtliche Sammelklagen anhängig. Die erste Sammelklage bezieht sich auf rund 17 Tsd. Amarok-Fahrzeuge, während die zweite Sammelklage rund 67 Tsd. Amarok-Fahrzeuge einer späteren Generation betrifft. Im ersten Sammelklageverfahren erging im Mai 2019 ein nur teilweise aufrechterhaltendes Berufungsurteil. Die Schadensersatzverpflichtung von Volkswagen do Brasil wurde in diesem Urteil deutlich auf zunächst rund 172 Mio. BRL nebst Zinsen reduziert. Dieser Betrag kann sich durch die ausgerichtete Teuerungsrate und die individuelle Geltendmachung behaupteter Wertverluste betroffener Amarok-Fahrzeuge erhöhen. Das Urteil ist weiterhin nicht rechtskräftig, da Volkswagen do Brasil Revision gegen das Berufungsurteil eingelegt hat. Im zweiten Sammelklageverfahren ist bislang kein Urteil ergangen.

Die Volkswagen AG und der Verbraucherzentrale Bundesverband e.V. haben in Deutschland am 28. Februar 2020 einen außergerichtlichen Vergleich über die Beendigung der Musterfeststellungsklage geschlossen. Danach hat sich die Volkswagen AG verpflichtet, Verbrauchern, die sich zur Musterfeststellungsklage angemeldet haben und die Vergleichskriterien erfüllen, Einzelvergleiche anzubieten. Im Ergebnis hat die Volkswagen AG sich im Berichtsjahr mit rund 245 Tsd. Kunden auf individuelle Vergleiche mit einem Gesamtvolumen von rund 770 Mio. € geeinigt. Damit ist die Abwicklung der Musterfeststellungsklage nahezu abgeschlossen. Der Verbraucherzentrale Bundesverband e.V. hat am 30. April 2020 die Musterfeststellungsklage zurückgenommen.

Zudem wurden von der financialright GmbH verschiedene Klagen aus an sie abgetretenen Rechten von insgesamt rund 45 Tsd. Kunden aus Deutschland, Slowenien und der Schweiz gegen Gesellschaften des Volkswagen Konzerns vor mehreren deutschen Landgerichten erhoben.

In England und Wales haben verschiedene Kanzleien Klagen bei Gericht eingereicht, die zu einem Sammelverfahren (Group Litigation) verbunden wurden. Aufgrund des Opt-In-Mechanismus sind nicht alle Fahrzeuge mit Motoren des Typs EA 189 automatisch von der Group Litigation erfasst, sondern potenzielle Anspruchsteller müssen sich aktiv beteiligen. Derzeit haben etwa 90 Tsd. Kläger Ansprüche im Rahmen der Group Litigation angemeldet, wobei die entsprechende Opt-in-Periode abgelaufen ist. Im April 2020 entschied der High Court in England und Wales in diesem Verfahren, dass es sich bei der Umschaltlogik des EA 189-Motors um eine unzulässige Abschaltvorrichtung handele, und sieht sich diesbezüglich auch an die Feststellungen des KBA gebunden. Die Berufung von Volkswagen gegen die Entscheidung des High Court zu diesen Vorfragen wurde

durch den Court of Appeal im August 2020 rechtskräftig zurückgewiesen. Die Frage der Haftung von Volkswagen war nicht Gegenstand der Entscheidung des High Court und wird erst im weiteren Prozessverlauf erörtert. Die Hauptverhandlung soll im Januar 2023 beginnen.

In Frankreich hat die französische Verbraucherorganisation Confédération de la Consommation, du Logement et du Cadre de Vie (CLCV) im September 2020 eine Sammelklage für bis zu 950 Tsd. französische Eigentümer und Leasingnehmer von Fahrzeugen mit Motoren des Typs EA 189 gegen die Volkswagen Group Automotive Retail France und die Volkswagen AG eingereicht. Es handelt sich um eine Opt-In-Sammelklage, bei der sich die betroffenen Verbraucher erst dann zum Verfahren anmelden müssen, wenn die Sammelklage rechtskräftig entschieden ist.

In Italien ist eine Sammelklage des Verbraucherverbands Altroconsumo stellvertretend für italienische Kunden vor dem Regionalgericht Venedig anhängig. In diesem Verfahren werden Schadensersatzansprüche wegen vermeintlicher Vertragsverletzungen sowie Ansprüche wegen vermeintlichen Verstößen gegen italienisches Verbraucherschutzrecht geltend gemacht. Es haben sich rund 82 Tsd. Kunden für die Sammelklage angemeldet, wobei die Wirksamkeit des Großteils der Anmeldungen noch unklar ist.

In den Niederlanden ist eine auf Feststellung gerichtete Sammelklage der Stichting Volkswagen Car Claim mit Opt-Out-Mechanismus anhängig. Mögliche individuelle Ansprüche müssten im Anschluss in einem separaten Prozess durchgesetzt werden. Im November 2019 hat das Regionalgericht in Amsterdam einen Teil der Klageanträge für unzulässig erklärt. Das Verfahren ist derzeit ruhend gestellt. Darüber hinaus wurde Volkswagen im April 2020 eine auf Zahlung von Schadensersatz gerichtete Sammelklage mit Opt-Out-Mechanismus für niederländische Verbraucher durch die Diesel Emissions Justice Foundation zugestellt. Derzeit ist unklar, ob sich über die Niederlande hinaus weitere Verbraucher dieser Sammelklage anschließen können. Die Sammelklage betrifft unter anderem Fahrzeuge des Motortyps EA 189.

In Portugal ist eine Sammelklage mit Opt-Out-Mechanismus durch eine portugiesische Verbraucherorganisation anhängig. Es sind potenziell bis zu circa 139 Tsd. Fahrzeuge des Motortyps EA 189 im portugiesischen Markt betroffen. Klageziele sind die Rücknahme der Fahrzeuge sowie vermeintliche Schadensersatzansprüche.

In Südafrika ist eine auf Zahlung von Schadensersatz gerichtete Sammelklage mit Opt-Out-Mechanismus anhängig, die nicht nur rund 72 Tsd. Fahrzeuge des Motortyps EA 189 umfasst, sondern auch circa 8 Tsd. Fahrzeuge mit V6 und V8 TDI-Motoren.

Darüber hinaus sind Einzelklagen und ähnliche Verfahren gegen die Volkswagen AG und andere Gesellschaften des Volkswagen Konzerns in zahlreichen Ländern anhängig, die meist auf Schadensersatz oder Rückabwicklung des Kaufvertrags gerichtet sind.

In Deutschland sind derzeit über 55 Tsd. Einzelklagen anhängig. Im Mai 2020 erging erstmalig eine Entscheidung des Bundesgerichtshofs (BGH) zu einer produktbezogenen Einzelklage im Zusammenhang mit der Dieseldiagnostik. Der BGH entschied, dass dem Käufer eines vor Bekanntwerden der Dieseldiagnostik erworbenen Fahrzeugs des Motortyps EA 189 ein Schadensersatzanspruch gegen die Volkswagen AG zusteht. Er kann die Erstattung des für das Fahrzeug gezahlten Kaufpreises verlangen, muss sich aber den gezogenen Nutzungsvorteil anrechnen lassen und der Volkswagen AG das Fahrzeug zurückgeben. Mit dem Urteil wurde für einen Großteil der seinerzeit in Deutschland noch anhängigen Einzelklagen Klarheit darüber geschaffen, wie der BGH die wesentlichen Grundfragen in den Dieseldiagnostik beurteilt. Auf dieser Basis konnte die Anzahl der anhängigen Einzelverfahren durch zwischenzeitlich geschlossene Vergleiche bereits deutlich reduziert werden. Der BGH hat im Juli 2020 in mehreren Grundsatzurteilen weitere wesentliche Rechtsfragen für die noch anhängigen Verfahren betreffend Fahrzeuge mit Motoren des Typs EA 189 geklärt. Er hat entschieden, dass kein Schadensersatzanspruch besteht, wenn der Kläger sein Fahrzeug nach der Ad-hoc-Mitteilung vom 22. September 2015 erworben hat. Zudem hat der BGH geurteilt, dass Erwerber von betroffenen Fahrzeugen keinen Anspruch auf Deliktzinsen nach § 849 des Bürgerlichen Gesetzbuches haben. Darüber hinaus hat der BGH klargestellt, dass die Nutzungsvorteile eines Klägers einen möglichen Schadensersatzanspruch vollständig aufzehren können.

In der weit überwiegenden Zahl der Sammelverfahren von Kunden und Klagen von Verbraucher- und/oder Umweltverbänden und der Einzelklageverfahren wird die Erfolgswahrscheinlichkeit der Kläger von Volkswagen auf nicht über 50% eingeschätzt. Für diese Verfahren werden Eventualverbindlichkeiten angegeben, soweit sie bewertbar und die Erfolgsaussichten nicht als unwahrscheinlich einzuschätzen sind. Aufgrund des frühen prozessualen Stadiums der meisten dieser Verfahren lässt sich ein realistisches Belastungsrisiko in vielen Fällen noch nicht beziffern. Darüber hinaus wurden, basierend auf der aktuellen Bewertung, soweit erforderlich Rückstellungen gebildet.

In welcher Größenordnung und mit welchen Erfolgsaussichten Kunden zukünftig über die bestehenden Klagen hinaus von der Möglichkeit einer Klageerhebung Gebrauch machen, kann derzeit nicht eingeschätzt werden.

3. Anlegerklagen weltweit (exklusive USA/Kanada)

Anleger aus Deutschland und dem Ausland haben gegen die Volkswagen AG, teilweise zusammen mit der Porsche Automobil Holding SE (Porsche SE) als Gesamtschuldner, Schadensersatzklagen wegen behaupteter Kursverluste in Folge angeblichen Fehlverhaltens bei der Kapitalmarktkommunikation im Zusammenhang mit der Dieseldiagnostik erhoben.

Die überwiegende Mehrheit dieser Anlegerklagen ist derzeit beim Landgericht Braunschweig anhängig. Im August

2016 beschloss das Landgericht Braunschweig die Vorlage von gemeinsamen Sachverhalts- und Rechtsfragen mit Relevanz für die am Landgericht Braunschweig anhängigen Anlegerklagen an das Oberlandesgericht Braunschweig zum Erlass von Musterentscheiden nach dem Kapitalanleger-Musterverfahrensgesetz (KapMuG). Auf diese Weise soll in einem Verfahren eine für diese Klagen bindende Entscheidung hinsichtlich aller gemeinsamen Sachverhalts- und Rechtsfragen durch das Oberlandesgericht Braunschweig getroffen werden (Musterverfahren). Die beim Landgericht Braunschweig erhobenen Klagen werden bis zur Entscheidung über die vorgelegten Fragen ausgesetzt, sofern sie nicht aus Gründen abgewiesen werden können, die unabhängig von den in dem Musterverfahren zu entscheidenden Fragen sind. Die Entscheidung über die gemeinsamen Sachverhalts- und Rechtsfragen in dem Musterverfahren ist für die anhängigen Klagen verbindlich, soweit sie ausgesetzt wurden. Musterklägerin ist die Deka Investment GmbH. Die mündliche Verhandlung im Musterverfahren vor dem Oberlandesgericht Braunschweig hat im September 2018 begonnen und wird in weiteren Terminen fortgesetzt.

Am Landgericht Stuttgart sind weitere Anlegerklagen gegen die Volkswagen AG, teilweise zusammen mit der Porsche SE als Gesamtschuldner, erhoben worden. Am Oberlandesgericht Stuttgart ist ein weiteres Kapitalanleger-Musterverfahren gegen die Porsche SE anhängig, an dem die Volkswagen AG als Nebenintervenientin beteiligt ist. Zur Musterklägerin wurde das Wolverhampton City Council, Administrating Authority for the West Midlands Metropolitan Authorities Pension Fund bestimmt. Die mündliche Verhandlung in diesem Verfahren ist noch nicht eröffnet.

Weitere Anlegerklagen sind bei verschiedenen Gerichten in Deutschland und den Niederlanden eingereicht worden.

Insgesamt sind gegen die Volkswagen AG im Zusammenhang mit der Dieseldiagnostik weltweit (exklusive USA/Kanada) derzeit Anlegerklagen, gerichtliche Mahn- und Güteanträge sowie Anspruchsanmeldungen nach dem KapMuG mit geltend gemachten Ansprüchen in Höhe von circa 9,7 Mrd. € rechtshängig. Die Volkswagen AG ist unverändert der Auffassung, ihre kapitalmarktrechtlichen Pflichten ordnungsgemäß erfüllt zu haben, so dass für diese Anlegerklagen keine Rückstellungen gebildet wurden. Soweit die Erfolgsaussichten nicht niedriger als 10 % eingeschätzt wurden, wurden Eventualverbindlichkeiten angegeben.

4. Verfahren in den USA/Kanada

In den USA und Kanada sind die in den „Notices of Violation“ der EPA beschriebenen Vorgänge Gegenstand von Klagen und Auskunftersuchen verschiedener Art, die insbesondere von Kunden, Investoren, Vertriebsmitarbeitern sowie verschiedenen Behörden in Kanada und den USA, wie die Attorneys General einzelner US-Bundesstaaten, gegen die Volkswagen AG und weitere Gesellschaften des Volkswagen Konzerns gerichtet sind.

Vor einzel- und bundesstaatlichen Gerichten führen die Attorneys General von fünf US-Bundesstaaten (Illinois, Montana, New Hampshire, Ohio und Texas) sowie einige Kommunen Klagen gegen die Volkswagen AG, Volkswagen Group of America, Inc. und bestimmte verbundene Unternehmen wegen angeblicher Verletzungen des Umweltrechts. Die vom US-Bundesstaat Illinois geltend gemachten Forderungen sind vollumfänglich abgewiesen worden; gegen die Abweisung eines Teils seiner Forderungen hat der Bundesstaat Illinois jedoch Rechtsmittel eingelegt. Bestimmte Forderungen, die die US-Bundesstaaten Montana, Ohio und Texas, zwei Landkreise in Texas sowie Hillsborough County (Florida) und Salt Lake County (Utah) geltend gemacht haben, wurden ebenfalls abgewiesen; hinsichtlich der verbleibenden Forderungen werden die gerichtlichen Verfahren fortgesetzt. Volkswagen hat beim Obersten Gerichtshof der Vereinigten Staaten (US Supreme Court) Rechtsmittel gegen eine Entscheidung des US-Bundesberufungsgerichts für den 9. Gerichtsbezirk (Ninth Circuit), bestimmte Forderungen von Hillsborough County und Salt Lake County nicht zurückzuweisen, eingereicht. Ein Berufungsgericht des US-Bundesstaates Texas hat Forderungen des Bundesstaates Texas gegen die Volkswagen AG und die AUDI AG mangels Zuständigkeit („personal jurisdiction“) abgewiesen. Der Bundesstaat Texas hat zu erkennen gegeben, dass er durch den Obersten Gerichtshof des Bundesstaates Texas eine Überprüfung der Entscheidung anstrebt, wobei die Annahme des Falles im Ermessen des Obersten Gerichtshofs steht.

Im März 2019 hat die US-Börsenaufsicht (Securities and Exchange Commission – SEC) unter anderem gegen die Volkswagen AG, die Volkswagen Group of America Finance, LLC sowie die VW Credit, Inc. eine Klage eingereicht, in der Ansprüche nach US-Bundeswertpapierrecht unter anderem aufgrund vermeintlich unrichtiger und unvollständiger Angaben im Zusammenhang mit dem Angebot und Verkauf bestimmter Anleihen und Asset Backed Securities geltend gemacht werden. Im August 2020 hat das US District Court des Northern District von Kalifornien dem Antrag von Volkswagen auf Abweisung dieser Klage zum Teil stattgegeben und ihn zum Teil zurückgewiesen. Unter anderem hat das Gericht sämtliche im Zusammenhang mit Asset Backed Securities geltend gemachten Forderungen gegen VW Credit, Inc. abgewiesen. Im September 2020 hat die SEC eine überarbeitete Klageschrift eingereicht, in der neben weiteren Änderungen die abgewiesenen Forderungen nicht mehr enthalten sind.

Des Weiteren hat die kanadische Bundesumweltbehörde – nach Abschluss ihrer Untersuchung in Bezug auf strafrechtliche Maßnahmen hinsichtlich der Dieseldiagnostik – im Dezember 2019 Anklage gegen die Volkswagen AG betreffend 2.0l und 3.0l Dieselfahrzeuge der Marken Volkswagen und Audi erhoben. Die Volkswagen AG hat bei der Untersuchung mitgewirkt und zur Beilegung sämtlicher Vorwürfe einem Vergleich (Plea Resolution) zugestimmt. Im Januar 2020 hat sich die Volkswagen AG im Sinne der Anklage schuldig

bekannt und zur Zahlung einer Strafe in Höhe von 196,5 Mio. CAD verpflichtet, die das Gericht auch genehmigt hat. Infolge dieser Genehmigung hat die Umweltbehörde der Provinz Ontario ihre Klage auf Verhängung quasi-strafrechtlicher Sanktionen gegen die Volkswagen AG hinsichtlich bestimmter 2.0l Dieselfahrzeuge der Marken Volkswagen und Audi zurückgezogen. In einer privaten zivilrechtlichen auf Strafschadensersatz gerichteten umweltrechtlichen Sammelklage im Namen der Einwohner der Provinz Quebec hat ein Gericht der Provinz Quebec, nachdem es das Vorliegen der Voraussetzungen für eine Sammelklage bestätigt hatte, im Oktober 2020 entschieden, dass die gegen die klägerische Schadensersatzthese vorgebrachten Einwendungen bis zur Hauptverhandlung zurückzustellen sind. Mit dieser Begründung hat das Gericht den Antrag von Volkswagen auf Klageabweisung zurückgewiesen. Das Verfahren befindet sich weiterhin in einem frühen Stadium.

Angaben zu den Schätzungen hinsichtlich der finanziellen Auswirkungen sowie Angaben zu Unsicherheiten hinsichtlich der Höhe oder der Fälligkeit von Beträgen der Rückstellungen und Eventualverbindlichkeiten im Zusammenhang mit den Verfahren in den USA/Kanada werden gemäß IAS 37.92 nicht gemacht, um die Ergebnisse der Verfahren und die Interessen des Unternehmens nicht zu beeinträchtigen.

5. Sonderprüfung

Mit Beschluss aus November 2017 hat das Oberlandesgericht Celle auf Antrag dreier US-Fonds die Einsetzung eines Sonderprüfers bei der Volkswagen AG angeordnet. Der Sonderprüfer soll prüfen, ob die Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats der Volkswagen AG im Zusammenhang mit der Dieseldiagnostik seit dem 22. Juni 2006 ihre Pflichten verletzt haben und der Volkswagen AG hieraus ein Schaden entstanden ist. Diese Entscheidung des Oberlandesgerichts Celle ist formal rechtskräftig. Die Volkswagen AG hat gegen diese Entscheidung jedoch wegen der Verletzung ihrer verfassungsmäßig garantierten Rechte Verfassungsbeschwerde vor dem Bundesverfassungsgericht erhoben. Der vom Oberlandesgericht Celle eingesetzte Sonderprüfer hat nach der formal rechtskräftigen Entscheidung des Oberlandesgerichts mitgeteilt, dass er aus Altersgründen für die Durchführung der Sonderprüfung nicht zur Verfügung stehe. Das Oberlandesgericht Celle hat im April 2020 durch Beschluss entschieden, einen anderen als den ursprünglich bestellten Sonderprüfer zu bestellen. Die Volkswagen AG hat auch gegen diese formal rechtskräftige Entscheidung wegen der Verletzung ihrer verfassungsmäßig garantierten Rechte Verfassungsbeschwerde vor dem Bundesverfassungsgericht erhoben und die Verbindung mit der ersten Verfassungsbeschwerde gegen den Beschluss auf Einsetzung des Sonderprüfers angeregt. Es ist derzeit nicht absehbar, wann das Bundesverfassungsgericht über die beiden Verfassungsbeschwerden entscheiden wird. Die Verfassungsbeschwerden haben keine aufschiebende Wirkung.

Daneben wurde beim Landgericht Hannover ein zweiter Antrag auf Einsetzung eines Sonderprüfers bei der Volkswagen AG gestellt, der ebenfalls auf die Prüfung von Vorgängen im Zusammenhang mit der Dieseldiagnostik gerichtet ist. Dieses Verfahren ruht bis zur Entscheidung des Bundesverfassungsgerichts im ersten Sonderprüfungsverfahren.

6. Bewertung der Risiken aus der Dieseldiagnostik

Zur Absicherung der derzeit bekannten Rechtsrisiken im Zusammenhang mit der Dieseldiagnostik enthalten die Rückstellungen für Prozess- und Rechtsrisiken zum 31. Dezember 2020 auf Basis des gegenwärtigen Kenntnisstands und aktueller Einschätzungen einen Betrag von rund 1,9 (2,9) Mrd. €. Soweit bereits hinreichend bewertbar, wurden im Zusammenhang mit der Dieseldiagnostik insgesamt Eventualverbindlichkeiten in Höhe von 4,2 (3,7) Mrd. € im Anhang angegeben, auf die Anlegerverfahren in Deutschland entfallen davon rund 3,5 (3,4) Mrd. €. Aufgrund der noch nicht abgeschlossenen Sachverhaltsaufklärung sowie der Vielschichtigkeit der einzelnen Einflussfaktoren und der noch andauernden Abstimmungen mit den Behörden unterliegen die im Zusammenhang mit der Dieseldiagnostik gebildeten Rückstellungen sowie die angegebenen Eventualverbindlichkeiten und die weiteren latenten Rechtsrisiken zum Teil erheblichen Einschätzungsrisiken. Sollten sich diese Rechtsbeziehungsweise Einschätzungsrisiken verwirklichen, kann dies zu weiteren erheblichen finanziellen Belastungen führen. Insbesondere lässt sich nicht ausschließen, dass aufgrund von zukünftigen Erkenntnissen oder Ereignissen die gebildeten Rückstellungen möglicherweise angepasst werden müssen.

Weitergehende Angaben zu den Schätzungen hinsichtlich der finanziellen Auswirkungen sowie Angaben zu Unsicherheiten hinsichtlich der Höhe oder der Fälligkeit von Beträgen der Rückstellungen und Eventualverbindlichkeiten im Zusammenhang mit der Dieseldiagnostik werden gemäß IAS 37.92 nicht gemacht, um die Ergebnisse der Verfahren und die Interessen des Unternehmens nicht zu beeinträchtigen.

Weitere wesentliche Rechtsstreitigkeiten

Die ARFB Anlegerschutz UG (haftungsbeschränkt) hat im Jahr 2011 eine Schadensersatzklage gegen die Volkswagen AG und die Porsche SE wegen vermeintlicher Verstöße gegen kapitalmarktrechtliche Publizitätsvorschriften im Zusammenhang mit dem Erwerb von Stammaktien der Volkswagen AG durch die Porsche SE im Jahr 2008 erhoben. Eingeklagt waren zuletzt, aus angeblich abgetretenem Recht, circa 2,26 Mrd. € nebst Zinsen. Im April 2016 hatte das Landgericht Hannover eine Vielzahl von Feststellungszielen formuliert, über die der Kartellsenat des Oberlandesgerichts Celle in einem Musterverfahren nach dem Kapitalanlegermusterverfahrensgesetz entscheiden wird. Der Senat hat bereits in der ersten mündlichen Verhandlung im Oktober 2017 erkennen lassen, dass er Ansprüche gegen die Volkswagen AG sowohl mangels

substantiierten Vortrags als auch aus Rechtsgründen derzeit als nicht begründet ansieht. Die Volkswagen AG sieht sich durch die Ausführungen des Senats in der Einschätzung bestätigt, dass die geltend gemachten Ansprüche jeglicher Grundlage entbehren. Eine erstinstanzliche Entscheidung steht derzeit noch aus, da zahlreiche Verhandlungstermine unter anderem aufgrund von – bisher stets erfolglosen – Befangenheitsanträgen der Klägerseite sowie zuletzt aufgrund der Covid-19-Pandemie abgesagt wurden.

In Brasilien leitete die brasilianische Finanzverwaltung ein Steuerverfahren gegen MAN Latin America ein, in dem es um die Bewertung steuerlicher Auswirkungen der in 2009 gewählten Erwerbsstruktur für MAN Latin America geht. Im Dezember 2017 ist im sogenannten Administrative Court Verfahren ein zweitinstanzliches, für MAN Latin America negatives Urteil ergangen. Gegen dieses Urteil hat MAN Latin America vor dem regulären Gericht in 2018 Klage erhoben. Die betragsmäßige Abschätzung des Risikos für den Fall, dass sich die Finanzverwaltung insgesamt mit ihrer Auffassung durchsetzen könnte, ist aufgrund der Verschiedenheit der gegebenenfalls nach brasilianischem Recht zur Anwendung kommenden Strafzuschläge nebst Zinsen mit Unsicherheit behaftet. Es wird jedoch weiterhin mit einem für MAN Latin America positiven Ausgang gerechnet. Für den gegenteiligen Fall könnte sich ein Risiko von rund 3,1 Mrd. BRL für den streitgegenständlichen Gesamtzeitraum ab 2009 ergeben, das im Anhang innerhalb der Eventualverbindlichkeiten angegeben wurde.

Die Europäische Kommission führte im Jahr 2011 Durchsuchungen bei europäischen Lkw-Herstellern wegen des Verdachts eines unzulässigen Informationsaustauschs im Zeitraum zwischen 1997 und 2011 durch und übermittelte im November 2014 in diesem Zusammenhang MAN, Scania und den übrigen betroffenen Lkw-Herstellern die sogenannten Beschwerdepunkte. Mit ihrer Vergleichsentscheidung im Juli 2016 verhängte die Europäische Kommission gegen fünf europäische Lkw-Hersteller Geldbußen. Da MAN die Europäische Kommission als Kronzeuge über die Unregelmäßigkeiten informiert hatte, wurde MAN die Geldbuße vollständig erlassen.

Im September 2017 verhängte die Europäische Kommission gegen Scania eine Geldbuße von 0,88 Mrd. €. Scania hat dagegen Rechtsmittel zum Europäischen Gerichtshof in Luxemburg eingelegt und wird sich umfassend verteidigen. Scania bildete bereits im Jahr 2016 eine Rückstellung in Höhe von 0,4 Mrd. €.

Darüber hinaus sind Kartellschadensersatzklagen von Kunden eingegangen. Wie in jedem Kartellverfahren können weitere Schadensersatzklagen folgen. Da sich die meisten Fälle noch in einem frühen Stadium befinden und dadurch eine Bewertung aktuell nicht möglich ist, wurden für diese weder Rückstellungen gebildet noch Eventualverbindlich-

keiten angegeben. In anderen Fällen ist eine letztinstanzliche Entscheidung, nach der MAN oder Scania Schadensersatz zahlen müsste, aktuell eher unwahrscheinlich.

Im April 2019 hat die Europäische Kommission im Rahmen der kartellrechtlichen Untersuchungen in der Automobilindustrie der Volkswagen AG sowie der AUDI AG und der Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG die Beschwerdepunkte übermittelt. Mit diesen informiert die Europäische Kommission über ihre vorläufige Bewertung des Sachverhalts und gibt Gelegenheit zur Stellungnahme. Der Gegenstand des Verfahrens beschränkt sich auf die Kooperation deutscher Automobilhersteller zu technischen Fragen im Zusammenhang mit der Entwicklung und Einführung von SCR-Systemen und Ottopartikelfiltern für Pkw, die im Europäischen Wirtschaftsraum verkauft worden sind. Andere Verhaltensweisen wie Preisabsprachen oder die Aufteilung von Märkten und Kunden werden den Herstellern nicht vorgeworfen. Volkswagen hat ab Juli 2019 Einsicht in die Untersuchungsakte erhalten und im Dezember 2019 auf die Beschwerdepunkte der Europäischen Kommission erwidert. Zudem haben die chinesische, die südkoreanische und die türkische Wettbewerbsbehörde in dieser Angelegenheit Verfahren eröffnet.

Im Oktober 2020 hat das US District Court des Northern District von Kalifornien zwei kartellrechtliche Sammelklagen abgewiesen. Die Kläger haben behauptet, dass mehrere Automobilhersteller, unter anderem die Volkswagen AG und weitere Konzerngesellschaften, sich zwecks unrechtmäßiger Erhöhung von Fahrzeugpreisen abgestimmt und damit gegen US-amerikanische Kartell- und Verbraucherschutzgesetze verstoßen hätten. Nach Auffassung des Gerichts waren die Klagen unschlüssig, weil durch den klägerischen Vortrag nicht hinreichend plausibel begründet war, dass der Wettbewerb durch die behaupteten Absprachen unzulässig eingeschränkt und damit gegen US-Recht verstoßen worden sei. Gegen diese Entscheidung haben die Kläger Rechtsmittel eingelegt. Mit ähnlicher Begründung reichten Kläger in Kanada im Namen mutmaßlicher Käuferklassen Klagen gegen mehrere Automobilhersteller einschließlich der Volkswagen Group Canada Inc., Audi Canada Inc. und weiterer Unternehmen des Volkswagen Konzerns ein. Es werden weder Rückstellungen noch Eventualverbindlichkeiten angegeben, da aufgrund des frühen Verfahrensstadiums eine realistische Risikobewertung derzeit nicht möglich ist.

Darüber hinaus haben wenige nationale und internationale Behörden kartellrechtliche Ermittlungen eingeleitet. Volkswagen arbeitet mit den zuständigen Behörden in diesen Untersuchungen eng zusammen; eine Bewertung der zugrunde liegenden Sachverhalte ist aufgrund des frühen Stadiums noch nicht möglich.

Zur Beilegung zivilrechtlicher Forderungen betreffend rund 98 Tsd. Benzinfahrzeuge mit Automatikgetriebe der Marken Volkswagen, Audi, Porsche und Bentley hat das US District Court des Northern District von Kalifornien im Februar 2020

die Vereinbarung von Volkswagen und dem sogenannten Steuerungskomitee der Kläger (Plaintiffs' Steering Committee) endgültig genehmigt.

Die Porsche AG hat bei Fahrzeugen für verschiedene Märkte weltweit potenzielle regulatorische Themen festgestellt. Diese betreffen Fragen der Zulässigkeit von spezifischen Hard- und Softwarebestandteilen, die in Typisierungsmessungen verwendet wurden. Hierbei kann es in Einzelfällen auch zu Abweichungen von Serienständen gekommen sein. Nach aktuellem Kenntnisstand ist die laufende Produktion jedoch nicht betroffen. Die Themen stehen in keinem Zusammenhang zu den unzulässigen Abschalteinrichtungen, die der Dieseldiagnostik zugrunde liegen. Die Porsche AG kooperiert mit den zuständigen Behörden, einschließlich der Staatsanwaltschaft Stuttgart, welche die Ermittlungen in Deutschland führt. Ein Ermittlungsverfahren gegen das Unternehmen gibt es nach den vorliegenden Informationen jedoch nicht. Die internen Prüfungen bei Porsche hierzu dauern noch an.

Beim US District Court des Northern District von Kalifornien wurden fünf Klagen zu diesen Themen eingereicht. In den Klageschriften wurde behauptet, eine bestimmte, in den betroffenen Fahrzeugen angeblich eingesetzte Software und/oder Hardware habe dazu geführt, dass der tatsächliche Schadstoffausstoß und/oder Kraftstoffverbrauch die im Zulassungsverfahren festgestellten Vergleichswerte überschreite. Diese Klagen richteten sich gegen die Volkswagen AG, Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG, AUDI AG und Porsche Cars North America, Inc., wobei nicht jede Gesellschaft in allen Fällen verklagt war. Im Januar 2021 ist hierzu eine sogenannte Consolidated Complaint eingegangen, welche die fünf mutmaßlichen Sammelklagen in einer Klage vereint. Die Consolidated Complaint richtet sich nicht mehr gegen die AUDI AG.

Für mögliche Ansprüche im Zusammenhang mit Finanzdienstleistungen gegenüber Verbrauchern waren im Bereich der Volkswagen Bank GmbH sowie der Volkswagen Leasing GmbH Rückstellungen zu bilden. Diese betreffen Verfahren bezüglich Gestaltungsaspekten von Kundenkreditverträgen und -leasingverträgen, die sich anlaufhemmend auf die gesetzlichen Widerrufsfristen auswirken können.

Im Februar 2020 wurde der Volkswagen AG, neben einem weiteren Beklagten, eine Klage der GT Gettaxi Ltd. zugestellt. In der Klage werden insbesondere vermeintliche, hohe Schadensersatzansprüche geltend gemacht. Volkswagen bewertet die behaupteten Ansprüche und verteidigt sich dagegen.

Weitergehende Angaben zu den Schätzungen hinsichtlich der finanziellen Auswirkungen sowie Angaben zu Unsicherheiten hinsichtlich der Höhe oder der Fälligkeit von Beträgen der Rückstellungen und Eventualverbindlichkeiten im Zusam-

menhang mit den weiteren wesentlichen Rechtsstreitigkeiten werden gemäß IAS 37.92 nicht gemacht, um die Ergebnisse der Verfahren und die Interessen des Unternehmens nicht zu beeinträchtigen.

Steuerrechtliche Risiken

Die Volkswagen AG und ihre Tochtergesellschaften sind weltweit tätig und werden laufend von lokalen Finanzbehörden geprüft. Änderungen der Steuergesetze, der Rechtsprechung und deren Interpretation durch die Finanzbehörden in den jeweiligen Ländern können zu gegenüber den im Abschluss getroffenen Einschätzungen abweichenden Steuerzahlungen führen.

Risiken ergeben sich insbesondere aus der steuerlichen Bewertung der grenzüberschreitenden, konzerninternen Lieferungen und Leistungen. Durch organisatorische Maßnahmen, wie der Durchführung eines Vorabverständigungsverfahrens sowie dem Monitoring von Verrechnungspreisen, überwacht Volkswagen die Entwicklung der steuerlichen Risiken sowie deren Auswirkungen auf den Konzernabschluss laufend.

Für mögliche künftige Steuernachzahlungen wurden Stellrückstellungen beziehungsweise für in diesem Zusammenhang anfallende steuerliche Nebenleistungen sonstige Rückstellungen passiviert.

Finanzrisiken

Für diese Risikokategorie ist die Eintrittswahrscheinlichkeit mit hoch (Vorjahr: hoch) und das Schadenausmaß mit mittel (Vorjahr: mittel) bewertet.

Die größten Risiken aus dem GRC-Regelprozess und dem RQP resultieren aus volatilen Devisenmärkten.

Strategien der Risikoabsicherung im Finanzbereich

Im Rahmen unserer Geschäftstätigkeit können durch Veränderungen von Zinssätzen, Währungskursen, Rohstoffpreisen oder Aktien- und Fondspreisen Finanzrisiken entstehen – auch durch nicht vorhersehbare Ereignisse wie die Covid-19-Pandemie. Das Management dieser Finanz- und von Liquiditätsrisiken liegt in der zentralen Verantwortung des Bereichs Konzern-Treasury, der diese Risiken durch den Einsatz originärer und derivativer Finanzinstrumente reduziert. Der Vorstand wird in regelmäßigen Abständen über die aktuelle Risikosituation informiert.

Das Zinsänderungsrisiko umfasst potenzielle Verluste aufgrund der Veränderung von Marktzinsen. Es entsteht durch inkongruente Zinsbindungen der Aktiv- und Passivpositionen eines Portfolios beziehungsweise der Bilanzposten. Durch den Abschluss von Zinsswaps, kombinierten Zins-Währungs-Swaps sowie sonstigen Zinskontrakten sichern wir Zinsrisiken – gegebenenfalls in Verbindung mit Währungsrisiken – und Risiken aus Wertschwankungen von Finanzinstrumenten grundsätzlich betrags- und fristenkongruent ab. Der Grundsatz der Betrags- und Fristenkongruenz gilt für

Finanzierungen innerhalb des Volkswagen Konzerns im Konzernbereich Automobile. Im Konzernbereich Finanzdienstleistungen erfolgt die Steuerung der Zinsänderungsrisiken auf Basis von Limiten mittels Zinsderivaten im Rahmen der festgelegten Risikostrategie.

Währungsrisiken reduzieren wir insbesondere durch das Natural Hedging, das heißt, indem wir die Belegung der Produktionskapazitäten an unseren weltweiten Standorten flexibel anpassen, neue Produktionsstätten in den wichtigsten Währungsregionen aufbauen und auch einen Großteil der Bauteile vor Ort beschaffen. Das verbleibende Währungsrisiko sichern wir durch den Einsatz von Financial-Hedge-Instrumenten ab. Das sind im Wesentlichen Devisentermingeschäfte und Devisenoptionen. Mit ihnen begrenzen wir das Währungsrisiko erwarteter Zahlungsströme aus der operativen Geschäftstätigkeit, aus konzerninternen Finanzierungen sowie aus Liquiditätspositionen, die von der jeweiligen funktionalen Währung, zum Beispiel aufgrund von Kapitalverkehrsbeschränkungen, abweichen. Die Devisentermingeschäfte und Devisenoptionen können eine Laufzeit von bis zu zehn Jahren haben. Wir sichern damit unsere wesentlichen Fremdwährungsrisiken ab, hauptsächlich gegenüber dem Euro und vor allem in den Währungen australischer Dollar, brasilianischer Real, britisches Pfund, chinesischer Renminbi, Hongkong-Dollar, indische Rupie, japanischer Yen, kanadischer Dollar, mexikanischer Peso, norwegische Krone, polnischer Zloty, russischer Rubel, schwedische Krone, Schweizer Franken, Singapur-Dollar, südafrikanischer Rand, südkoreanischer Won, Taiwan-Dollar, tschechische Krone, ungarischer Forint und US-Dollar.

Risiken bei der Rohstoffsicherung bestehen im Hinblick auf die Rohstoffverfügbarkeit und die Preisentwicklung. Mögliche Risiken aus der Rohstoff- und Energiepreisentwicklung analysieren wir fortlaufend, um bei etwaigen Veränderungen im Markt umgehend reagieren zu können. Diese Risiken begrenzen wir insbesondere durch den Abschluss von Termingeschäften und Swaps. Einen Teil unseres Bedarfs an Rohstoffen, wie Aluminium, Blei, Kohle und Kupfer haben wir durch entsprechende Kontrakte über einen Zeitraum von bis zu sechs Jahren abgesichert, im Fall von Nickel bis zu neun Jahren. Die Edelmetalle Platin, Palladium und Rhodium sind mit kürzeren Sicherungslaufzeiten versehen, in der Regel bis maximal drei Jahre. Dies kann für ausgewählte Rohstoffe auch physische Bestandserhöhungen beinhalten. Ebenso wurden Geschäfte abgeschlossen, um die Zuteilungen von CO₂-Emissionszertifikaten im Rahmen des European Union Emissions Trading System (EU ETS) zu ergänzen und zu optimieren.

Aus Spezialfonds, in denen wir Überschussliquidität anlegen, resultieren Aktien- und Fondspreisrisiken. Diese Risiken reduzieren wir durch eine diversifizierte Anlage der Mittel sowie durch in den jeweiligen Anlagerichtlinien festgeschriebene Wertuntergrenzen. Zudem werden bei entsprechender Marktlage Kurssicherungen durchgeführt.

Unsere Sicherungspolitik, die Sicherungsrichtlinien, die Ausfall- und Liquiditätsrisiken sowie die Quantifizierung der genannten Sicherungsgeschäfte erläutern wir im Konzernanhang. Außerdem stellen wir dort die Marktpreisrisiken im Sinne von IFRS 7 dar.

Risiken aus Finanzinstrumenten

Aus der Anlage überschüssiger Liquidität und dem Abschluss von Derivaten ergeben sich Kontrahentenrisiken. Ein Teil- oder Totalausfall eines Kontrahenten, etwa im Hinblick auf seine Rückzahlungspflicht für Zinsen und Kapital, würde die Ergebnisrechnung und die Liquidität des Volkswagen Konzerns negativ beeinflussen. Diesem Risiko begegnen wir durch unser Kontrahentenrisikomanagement, das wir im Abschnitt „Grundsätze und Ziele des Finanzmanagements“ innerhalb der „Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage“ näher erläutern. Bei den zu Sicherungszwecken gehaltenen Finanzinstrumenten ergeben sich neben den Kontrahentenrisiken auch bilanzielle Risiken, die wir durch die Anwendung von Hedge Accounting begrenzen.

Selbst wenn einzelne Kontrahenten ausfallen sollten, gewährleisten wir mit der Diversifizierung bei der Auswahl der Geschäftspartner, dass die Auswirkungen eines Ausfalls begrenzt sind und der Volkswagen Konzern jederzeit zahlungsfähig bleibt.

Risiken, die im Zusammenhang mit Forderungen aus Lieferungen und Leistungen entstehen, und Risiken aus Finanzdienstleistungen werden im Konzernanhang erläutert.

Liquiditätsrisiken

Volkswagen ist auf die Fähigkeit angewiesen, seinen Finanzierungsbedarf angemessen zu decken. Ein Liquiditätsrisiko besteht darin, möglicherweise nicht in der Lage zu sein, den vorhandenen Kapitalbedarf über die Aufnahme von Finanzmitteln sicherzustellen oder sich zu angemessenen Konditionen zu finanzieren, was sich wiederum erheblich negativ auf die Geschäfts-, Vermögens-, Finanz- und Ertragslage von Volkswagen auswirken kann.

Der Konzernbereich Automobile und der Konzernbereich Finanzdienstleistungen refinanzieren sich grundsätzlich unabhängig voneinander, unterliegen jedoch weitestgehend vergleichbaren Refinanzierungsrisiken. Im Konzernbereich Automobile wird im Wesentlichen aus einbehaltenen, nicht ausgeschütteten Erträgen, der Inanspruchnahme von Kreditlinien sowie durch die Begebungen von Finanzierungsinstrumenten an den Geld- und Kapitalmärkten die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens zu jeder Zeit gewährleistet. Der Kapitalbedarf für das Finanzdienstleistungsgeschäft wird überwiegend durch Fremdkapitalaufnahmen an den nationalen und internationalen Finanzmärkten sowie durch Kundeneinlagen aus dem Direktbankgeschäft gedeckt.

Für Projektfinanzierungen nutzt Volkswagen unter anderem Darlehen, die von nationalen Entwicklungsbanken wie der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) oder der Banco

Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) oder von supranationalen Förderbanken zur Verfügung gestellt werden.

Neben bestätigten Kreditlinien ergänzen auch unbestätigte Kreditlinien von Geschäftsbanken die breit diversifizierte Refinanzierungsstruktur.

Die Finanzierungsmöglichkeiten können durch eine Verschlechterung der finanziellen und allgemeinen Marktbedingungen – auch als Folge der Covid-19-Pandemie – eine Verschlechterung des Kreditprofils und des Ausblicks sowie eine Herabstufung oder Rücknahme des Ratings beeinträchtigt werden. In diesen Fällen besteht das Risiko, dass die Nachfrage der Kapitalmarktteilnehmer nach von Volkswagen ausgegebenen Wertpapieren sinkt, was sich zusätzlich nachteilig auf die zu zahlenden Zinssätze auswirken und zu einem eingeschränkten Kapitalmarktzugang führen kann.

Risiken und Chancen im Finanzdienstleistungsgeschäft

Im Rahmen unserer Finanzdienstleistungsaktivitäten sind wir im Wesentlichen Restwertrisiken sowie Kreditrisiken ausgesetzt.

Ein Restwertrisiko entsteht dadurch, dass der prognostizierte Marktwert bei Verwertung des Leasing- beziehungsweise Finanzierungsgegenstands geringer sein kann als der bei Vertragsabschluss kalkulierte Restwert. Demgegenüber besteht die Chance, bei Verwertung mehr als den kalkulierten Restwert zu erhalten.

Bezogen auf den Träger der Restwertrisiken wird zwischen direkten und indirekten Restwertrisiken unterschieden. Von einem direkten Restwertrisiko wird gesprochen, wenn das Restwertrisiko durch unsere Finanzdienstleistungsgesellschaften direkt (vertraglich geregelt) getragen wird. Ein indirektes Restwertrisiko liegt vor, wenn das Restwertrisiko aufgrund einer Restwertgarantie auf einen Dritten, zum Beispiel Händler, übergegangen ist. In diesen Fällen besteht zunächst hinsichtlich dieses Dritten (Restwertgaranten) ein Adressenausfallrisiko. Fällt der Restwertgarant aus, geht das Restwertrisiko auf unsere Finanzdienstleistungsgesellschaften über.

Das Management der Restwertrisiken basiert auf einem festgelegten Regelkreis, der eine vollständige Risikobeurteilung, -überwachung, -steuerung und -kommunikation sicherstellt. Neben einem professionellen Restwertrisikomanagement gewährleistet diese Art der Prozessgestaltung auch, dass der Umgang mit Restwertrisiken systematisch verbessert und weiterentwickelt wird.

Für die Restwertrisiken werden im Rahmen der Risiko- steuerung regelmäßig die Angemessenheit der Risikovor- sorge sowie das Restwertrisikopotenzial überprüft. Dabei werden den vertraglich vereinbarten Restwerten erzielbare Marktwerte gegenübergestellt, die aus den Daten externer Dienstleister und aus eigenen Vermarktungsdaten ermittelt werden. Restwertchancen bleiben in der Risikovor- sorge unberücksichtigt.

Aus dem sich ergebenden Restwertrisikopotenzial werden verschiedene Maßnahmen zur Begrenzung des Restwert- risikos ergriffen. Hinsichtlich des Neugeschäfts müssen dabei aktuelle Marktgegebenheiten und zukünftige Einflussfakto- ren in der Restwertempfehlung berücksichtigt werden.

Wesentliche Grundlage für Kreditentscheidungen ist die Bonitätsprüfung von Kreditnehmern. Dabei werden Rating- und Scoring-Verfahren eingesetzt, die eine objektive Ent- scheidungsgrundlage für die Kredit- und Leasingvergabe sowie die zu bildende Risikovor- sorge liefern.

Das Kreditrisiko beschreibt die Gefahr der Entstehung von Verlusten durch Ausfälle in Kundengeschäften, konkret durch Ausfall des Kredit- beziehungsweise des Leasing- nehmers. Der Ausfall ist hierbei durch die Zahlungsunfähig- keit beziehungsweise Zahlungsunwilligkeit des Kredit- bezie- hungsweise Leasingnehmers bedingt. Dies umfasst, dass der Vertragspartner Zins- und Tilgungszahlungen nicht termin- gerecht oder nicht in voller Höhe leistet.

Eine Chance kann sich ergeben, sofern die eingetretenen Verluste aus dem Kredit- und Leasinggeschäft geringer ausfal- len als die vorher berechneten erwarteten Verluste und die auf dieser Grundlage gebildete Risikovor- sorge. Insbesondere in einzelnen Ländern, in denen aufgrund der unsicheren wirtschaftlichen Situation ein konservativer Risikoansatz verfolgt wird, kann sich bei einer Stabilisierung der wirt- schaftlichen Lage und damit einhergehend einer Verbesse- rung der Bonität der Kreditnehmer die Chance ergeben, dass die realisierten unter den erwarteten Verlusten liegen.

Die Risikosteuerung und -überwachung erfolgt im Rah- men entsprechender Prozesse hinsichtlich wirtschaftlicher Verhältnisse und Sicherheiten sowie der Einhaltung von Limiten, vertraglichen Verpflichtungen und externen und internen Auflagen. Dafür werden Engagements, entsprechend ihrem Risikogehalt, in eine geeignete Betreuungsform (Normal-, Intensiv- oder Problemerkreditbetreuung) überführt.

Weitere Informationen zu Risiken im Finanzdienstlei- stungsgeschäft finden Sie in den Geschäftsberichten 2020 der Volkswagen Financial Services AG und der Volkswagen Bank GmbH.

Chancen und Risiken aus Mergers & Acquisitions und/oder anderen strategischen Kooperationen/Beteiligungen

Für diese Risikokategorie ist die Eintrittswahrscheinlichkeit mit mittel (Vorjahr: hoch) und das Schadenausmaß mit hoch (Vorjahr: hoch) bewertet.

Die größten Risiken aus dem GRC-Regelprozess und dem RQP liegen in der Zusammenarbeit mit anderen Partnern.

Chancen und Risiken aus Kooperationen

Im Rahmen unseres Zukunftsprogramms TOGETHER 2025+ streben wir – sowohl bei der Transformation des Kern- geschäfts als auch beim Aufbau des neuen Geschäftsfelds für Mobilitätslösungen – verstärkt Kooperationen an.

Auf dem Gebiet der Batteriezellen könnten mögliche Risiken durch eventuelle Nichteinigkeit mit unseren Partnern, mögliche Verzögerungen in der Batteriezellentwicklung oder eine verzögerte Batteriezellproduktion entstehen.

Eine starke Vernetzung mit Partnern im Bereich der Elektromobilität, beispielsweise zum Ausbau einer flächendeckenden Ladeinfrastruktur, in Form von Kooperationen und Joint Ventures, unterstützt den technologischen Wandel. Aufgrund der Zusammenarbeit bestehen Risiken, wie zum Beispiel ein erhöhter Koordinationsaufwand, komplexere Entscheidungsprozesse und ein Know-how-Abfluss. Die Bündelung von Fachwissen, horizontaler und vertikaler Integration und besserer Ausnutzung von Ressourcen bietet gleichzeitig Chancen. Volkswagen hat zu diesem Zweck verschiedene Teams in der Konzern-Komponente aufgebaut, die sämtliche Kooperationen intensiv begleiten.

Mit der Vermarktung des Modularen E-Antriebs-Baukastens an Dritte, wie beispielsweise im Rahmen der strategischen Allianz mit Ford denkbar, könnten bei Beschaffungs-, Produktions- und Qualitätsproblemen Schadensersatzansprüche entstehen.

Mit Hilfe lokaler Partnerschaften wollen wir regionale Kundenbedürfnisse genauer erkennen, wettbewerbsgerechte Kostenstrukturen etablieren und so marktgerechte Produkte entwickeln und anbieten. Wir setzen verstärkt auf Partnerschaften, Zukäufe und Venture-Capital-Investitionen. Damit schaffen wir den größtmöglichen Wert für den Konzern und seine Marken und bekommen die Möglichkeit, unser Know-how insbesondere in neuen Geschäftsfeldern auszubauen. Dies wird unterstützt durch unsere Innovationspräsenz in den Märkten. Gleichzeitig besteht das Risiko, dass die Interessen der Geschäftspartner sich von unseren unterscheiden.

Volkswagen besitzt eine große Anzahl von Patenten und anderen gewerblichen Schutz- und Urheberrechten. Im Rahmen von Kooperationen kann es zu Patent- und Lizenzverletzungen und damit zu einer unerlaubten Weitergabe von unternehmensspezifischem Know-how kommen. Volkswagen beobachtet die Absatzmärkte und schützt sein Know-how auch durch rechtliche Schritte.

Risiken aus der Werthaltigkeit von Goodwill beziehungsweise Markennamen

Bei im Konzernabschluss bilanzierten Goodwill und bei Markennamen besteht das Risiko, dass ihre Werthaltigkeit nicht mehr gegeben ist und eine außerplanmäßige Abschreibung vorgenommen werden muss. Volkswagen überprüft mindestens einmal jährlich auf Basis der zugrunde liegenden zahlungsmittelgenerierenden Einheiten, ob der Wert von Goodwill oder Markennamen gemindert sein könnte. Gibt es objektive Hinweise darauf, dass der erzielbare Betrag niedriger als der Buchwert des betreffenden Vermögenswertes ist, nimmt Volkswagen eine nicht liquiditätswirksame Wertminderung vor. Eine Wertminderung kann durch einen Anstieg der Zinssätze oder verschlechterte Geschäftsaussichten ausgelöst werden.

Risiken aus dem Verkauf von Beteiligungen

Ein unerwarteter Finanzmittelbedarf, zum Beispiel aus der Dieseldiagnostik, kann dazu führen, dass Vermögenswerte lagebedingt veräußert werden müssen und in der Folge einen nichtäquivalenten, geringeren Erlös erzielen.

GESAMTAUSSAGE ZUR RISIKO- UND CHANCENSITUATION

Die Gesamtrisiko- und Chancensituation ergibt sich für den Volkswagen Konzern aus den zuvor dargestellten Einzelrisiken und -chancen. Um die Beherrschung dieser Risiken zu gewährleisten, haben wir ein umfassendes Risikomanagementsystem geschaffen. Die größten Risiken über alle Risikokategorien hinweg bestehen für den Volkswagen Konzern in einer negativen Markt- und Absatzentwicklung, in Bezug auf Qualität und Cyber-Sicherheit sowie in einer nicht bedarfs- und anforderungsgerechten Produktentwicklung insbesondere im Hinblick auf Elektromobilität und Digitalisierung.

Darüber hinaus stellt die Nichterreichung CO₂-bezogener Vorgaben ein Risiko dar. Weiterhin verbleiben für den Volkswagen Konzern Risiken aus der Dieseldiagnostik. Für das Jahr 2021 können sich aus einer nicht nachhaltig erfolgreichen Eindämmung der Covid-19-Pandemie negative Auswirkungen, zum Beispiel aus Versorgungsengpässen, ergeben. Nach den uns heute bekannten Informationen bestehen keine Risiken, die den Fortbestand wesentlicher Konzerngesellschaften oder des Volkswagen Konzerns gefährden könnten.

Dieser Geschäftsbericht enthält Aussagen zum künftigen Geschäftsverlauf des Volkswagen Konzerns. Diesen Aussagen liegen Annahmen zur Entwicklung der wirtschaftlichen, politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen einzelner Länder, Wirtschaftsräume und Märkte insbesondere für die Automobilbranche, zugrunde, die wir auf Basis der uns vorliegenden Informationen getroffen haben und die wir zurzeit als realistisch ansehen. Die Einschätzungen sind mit Risiken behaftet und die tatsächliche Entwicklung kann von der erwarteten abweichen. Sollten sich wesentliche Parameter bezüglich unserer wichtigsten Absatzmärkte ändern oder sich wesentliche Veränderungen aus den für den Volkswagen Konzern relevanten Währungskursverhältnissen oder Rohstoffen ergeben oder die

tatsächlichen Auswirkungen der Covid-19-Pandemie von dem in diesem Bericht unterstellten Szenario abweichen, wird das unsere Geschäftsentwicklung entsprechend beeinflussen. Darüber hinaus kann es auch zu Abweichungen von der voraussichtlichen Geschäftsentwicklung kommen, wenn sich die in diesem Geschäftsbericht dargestellten Einschätzungen zu den Faktoren nachhaltiger Wertsteigerung sowie zu Risiken und Chancen anders entwickeln als derzeit von uns erwartet oder sich zusätzliche Risiken beziehungsweise Chancen oder sonstige den Geschäftsverlauf beeinflussende Faktoren ergeben.

Aussichten für das Jahr 2021

Unseren Planungen liegt die Annahme zugrunde, dass sich die globale Wirtschaftsleistung im Jahr 2021 insgesamt erholen wird – vorbehaltlich einer nachhaltigen Eindämmung der Covid-19-Pandemie. Das Wachstum wird aller Voraussicht nach genügen, um etwa das Niveau vor der Pandemie zu erreichen. Risiken sehen wir weiterhin in protektionistischen Tendenzen, Turbulenzen auf den Finanzmärkten sowie strukturellen Defiziten in einzelnen Ländern. Zudem werden die Wachstumsaussichten von anhaltenden geopolitischen Spannungen und Konflikten belastet. Wir gehen davon aus, dass sowohl die fortgeschrittenen Volkswirtschaften als auch die Schwellenländer eine positive Dynamik verzeichnen werden.

Wir erwarten, dass sich die Märkte für Pkw im Jahr 2021 in den einzelnen Regionen uneinheitlich entwickeln werden. Insgesamt wird das weltweite Nachfragevolumen von Neufahrzeugen – vorbehaltlich einer erfolgreichen Eindämmung der Covid-19-Pandemie – voraussichtlich spürbar über dem des Berichtsjahres liegen, jedoch das Niveau vor der Pandemie nicht erreichen. In Westeuropa rechnen wir für 2021 mit einem Neuzulassungsvolumen von Pkw, das deutlich über dem Niveau des Berichtsjahres liegt. Für den deutschen Pkw-Markt gehen wir für 2021 davon aus, dass die Nachfrage moderat über dem Vorjahresniveau liegt. Auf den Pkw-Märkten in Zentral- und Osteuropa wird die Zahl der Verkäufe 2021 den Vorjahreswert voraussichtlich merklich übertreffen. Auf den Märkten für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge (bis 6,35 t) in Nordamerika insgesamt rechnen wir für 2021 ebenfalls mit einem Nachfragevolumen merklich über dem Niveau des Vorjahres. Wir gehen davon aus, dass die Neuzulassungen auf den südamerikanischen Märkten 2021 im Vergleich zum Vorjahr insgesamt signifikant steigen werden. Die Märkte für Pkw in der Region Asien-Pazifik werden 2021 voraussichtlich spürbar über dem Vorjahresniveau liegen.

Auch die Märkte für leichte Nutzfahrzeuge werden sich im Jahr 2021 in den einzelnen Regionen unterschiedlich entwickeln; insgesamt rechnen wir für 2021 – vorbehaltlich einer erfolgreichen Eindämmung der Covid-19-Pandemie – mit einer moderat steigenden Nachfrage.

Wir erwarten für 2021, dass sich die Neuzulassungen von mittelschweren und schweren Lkw mit einem Gesamtgewicht von mehr als 6 t auf den für den Volkswagen Konzern relevanten Märkten im Vorjahresvergleich deutlich positiv entwickeln. Auf den für den Volkswagen Konzern relevanten Busmärkten rechnen wir für das Jahr 2021 mit einer insgesamt moderat steigenden Nachfrage.

Unserer Einschätzung nach werden automobilbezogene Finanzdienstleistungen im Jahr 2021, insbesondere vor dem Hintergrund der anhaltenden Herausforderungen aus der Covid-19-Pandemie, eine hohe Bedeutung für den weltweiten Fahrzeugabsatz haben.

Wir sehen uns auf die künftigen Herausforderungen im Geschäft rund um die Automobilität und die heterogene Entwicklung der regionalen Automobilmärkte insgesamt gut vorbereitet. Unsere Markenvielfalt, unsere Präsenz auf allen wichtigen Märkten der Welt, die breite und gezielt ergänzte Produktpalette sowie unsere Technologien und unsere Dienstleistungen verschaffen uns weltweit eine gute Position im Wettbewerb. Im Zuge der Transformation unseres Kerngeschäfts positionieren wir die Konzernmarken noch trennschärfer und optimieren unser Fahrzeug- und Antriebsportfolio. Im Fokus stehen dabei vor allem die CO₂-Bilanz unserer Fahrzeugflotte und die Konzentration auf die attraktivsten und wachstumsstärksten Marktsegmente. Zusätzlich arbeiten wir mit der fortlaufenden Entwicklung neuer Technologien und unserer Baukästen daran, die Vorteile unseres Mehrmarkenkonzerns noch gezielter zu nutzen.

Wir gehen davon aus, dass die Auslieferungen an Kunden des Volkswagen Konzerns im Jahr 2021 – vorbehaltlich einer erfolgreichen Eindämmung der Covid-19-Pandemie – unter weiterhin herausfordernden Marktbedingungen deutlich über dem Vorjahr liegen werden.

Herausforderungen ergeben sich insbesondere aus dem konjunkturellen Umfeld, der steigenden Wettbewerbsintensität, volatilen Rohstoff- und Devisenmärkten, der Absicherung der Lieferketten sowie aus verschärften emissionsbezogenen Anforderungen.

Wir erwarten, dass die Umsatzerlöse des Volkswagen Konzerns und des Bereichs Pkw im Jahr 2021 signifikant über dem Vorjahreswert liegen werden. Für das Operative Ergebnis des Konzerns und des Bereichs Pkw rechnen wir im Jahr 2021 mit einer operativen Umsatzrendite zwischen 5,0 und 6,5%. Für den Bereich Nutzfahrzeuge gehen wir bei deutlich über dem Vorjahr liegenden Umsatzerlösen von einer operativen Umsatzrendite zwischen 4,0 und 5,5% vor Restrukturierungsmaßnahmen aus. Im Bereich Power Engineering erwarten wir die Umsatzerlöse spürbar unter denen des Vorjahres und ein Operatives Ergebnis an der Gewinnschwelle. Für den Konzernbereich Finanzdienstleistungen rechnen wir bei spürbar über dem Vorjahr liegenden Umsatzerlösen mit einem Operativen Ergebnis in der Größenordnung des Vorjahres.